

---

# **PENSEE COMPLEXE ET APPROCHE DYNAMIQUE DE CREATION DE VALEUR**

**par Manfred Mack**

**Paris, Décembre 2004**

# Bien s'entendre sur les termes

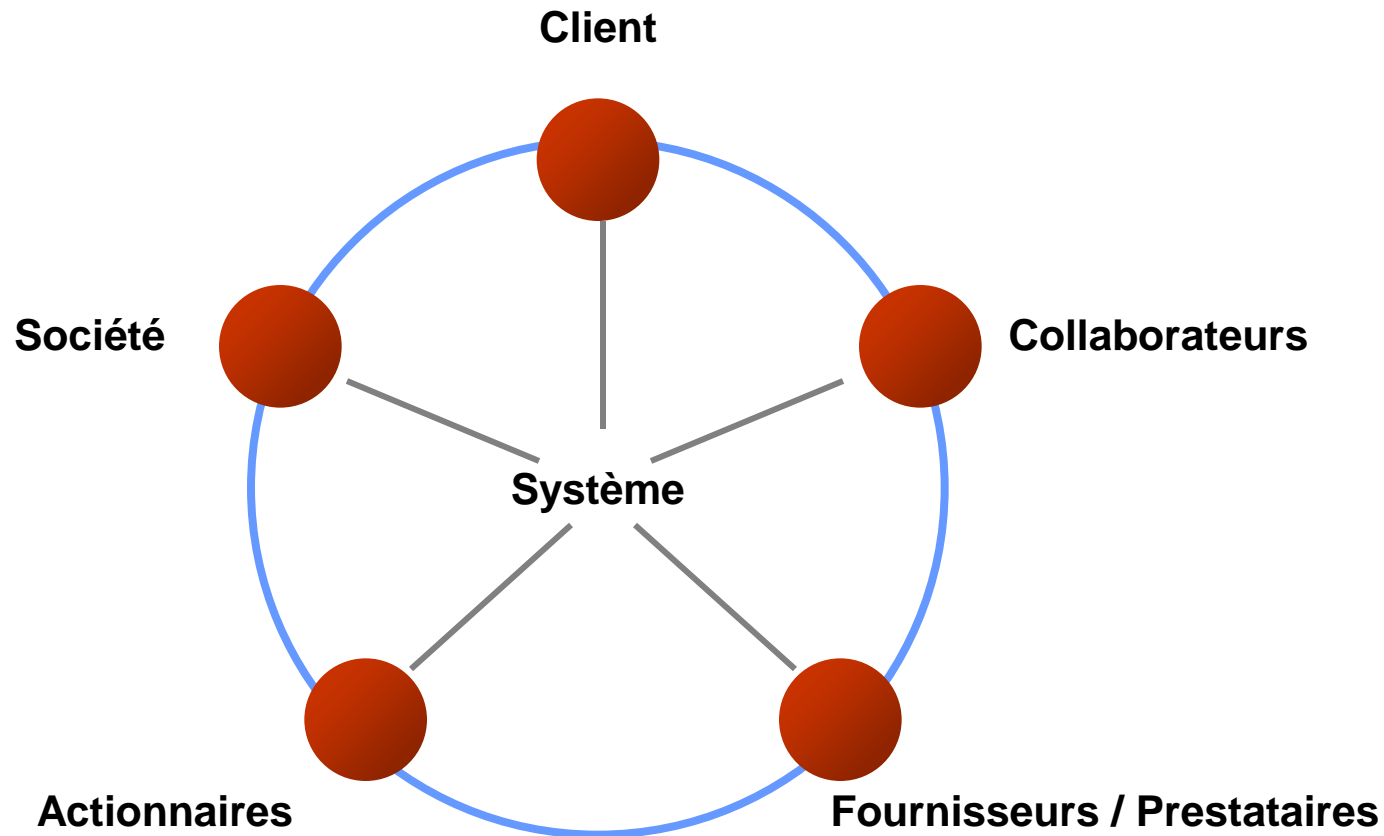
---

Le terme « **valeur** » a plusieurs significations, comme dans

- **Valeur** boursière
- Chaîne de **valeur**
- **Valeur** pour le client
- Analyse de la **valeur**
- **Valeur** économique (= richesse, comme dans création de richesse)
- **Valeur** d'échange
- **Valeur** d'usage
- Les **valeurs** de l'entreprise

Nous parlerons ici de la **Création de valeur globale**,  
comme nouvelle logique d'entreprise.

# En fait la valeur se crée dans l'ensemble du système par la mise en **interaction optimale** des différents «pôles» concernés

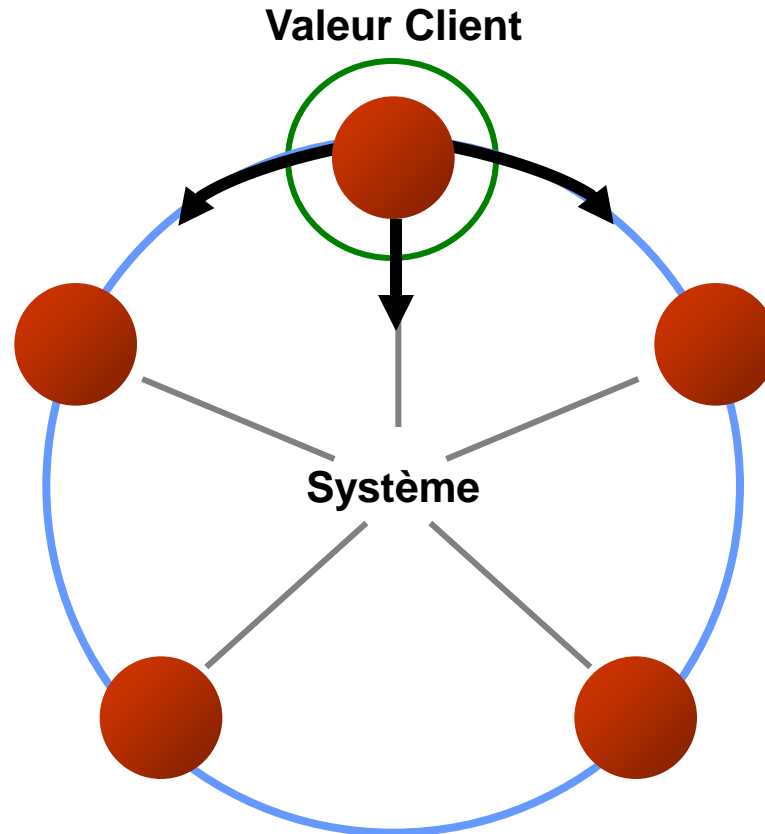


# Créer de la valeur globale : définition proposée

---

- **Dynamique des relations réciproques qui génèrent des effets bénéfiques (valeur qualitative et quantitative) pour tous les partenaires concernés.**
  - **Clients**
  - **Collaborateurs**
  - **Fournisseurs**
  - **Actionnaires**
  - **Société au sens large**

# Créer de la « valeur client » conditionne les autres dimensions de la création de valeur globale

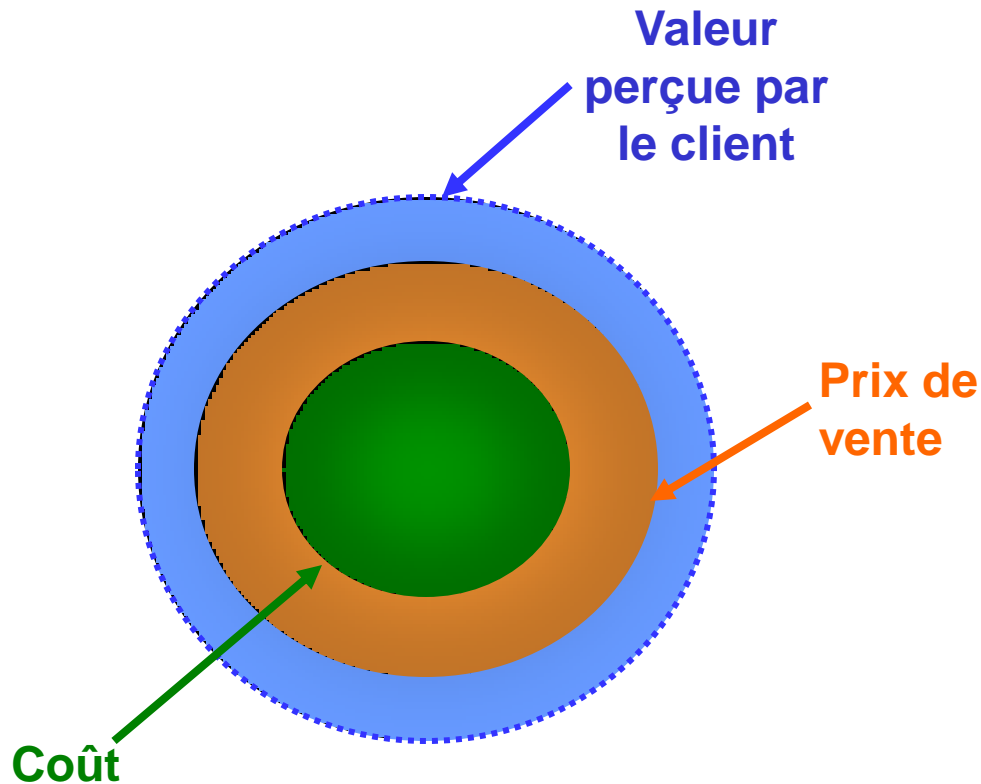


# La valeur créée pour le client ...

---

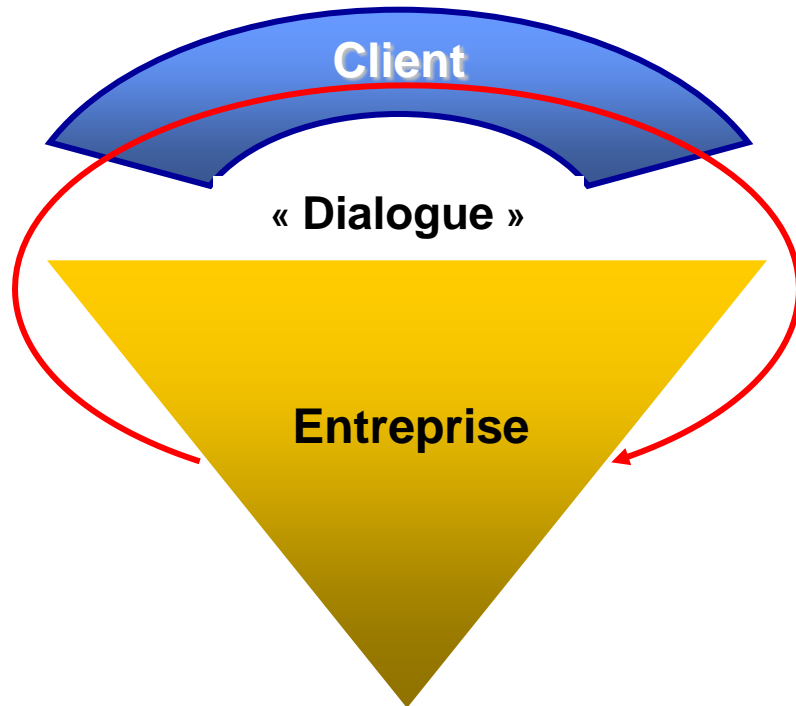
- **Valeur du produit, service, prestation, c'est-à-dire de l'offre**
- **Telle que perçue par le client**
- **Cela présuppose de contribuer à sa réussite, à sa stratégie**
- **Donc, de bien le connaître (intimité client)**

# Créer de la valeur **avec** et **pour** le client ...



- **Un tout que l'on produit ensemble et que l'on se partage**
- **Un « gâteau » aussi large que possible**
- **Chacun y trouve sa part**
- **Objectif : optimiser l'ensemble**

# Connaître le besoin en contexte avant qu'il ne soit explicitement exprimé



- **Connaître le besoin avant les autres**
- **Faire émerger la connaissance tacite par le dialogue**
- **Co-créer le besoin / solution à partir du « souhaitable » et du « possible »**
- **Rechercher une contribution « hors du commun » à la stratégie du client**
- **L'intimité client exige la sélectivité**



# Deux exemples

## *Systèmes de gestion d'énergie*

« créer de la valeur  
pour <sup>exceptionnelle</sup>  
le client »

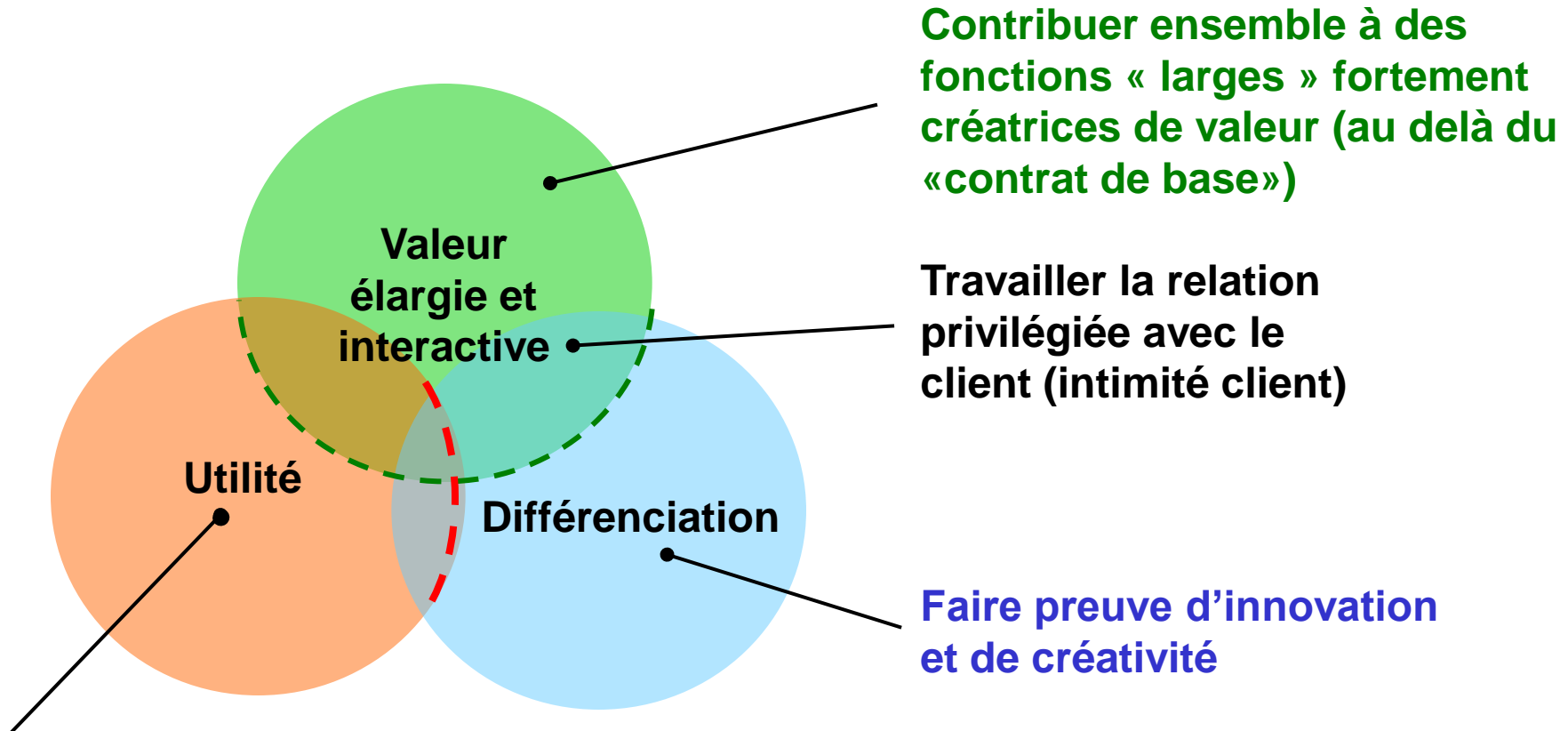
- Sélection de segments à privilégier
- Exemple : les hôpitaux
- Expertise dans la réalisation d'économies d'énergie
- Interlocuteurs au plus haut niveau

## *Activité de transport*

« vous êtes des  
créateurs  
d'ouverture d'esprit  
... »

- Éviter de répondre une simple demande de prix
- Se positionner comme un acteur dans la chaîne logistique
- Acquérir une connaissance de ses flux
- Contribuer à la réalisation de gains importants

# Ce qui crée de la valeur



**Bien faire son métier de base**

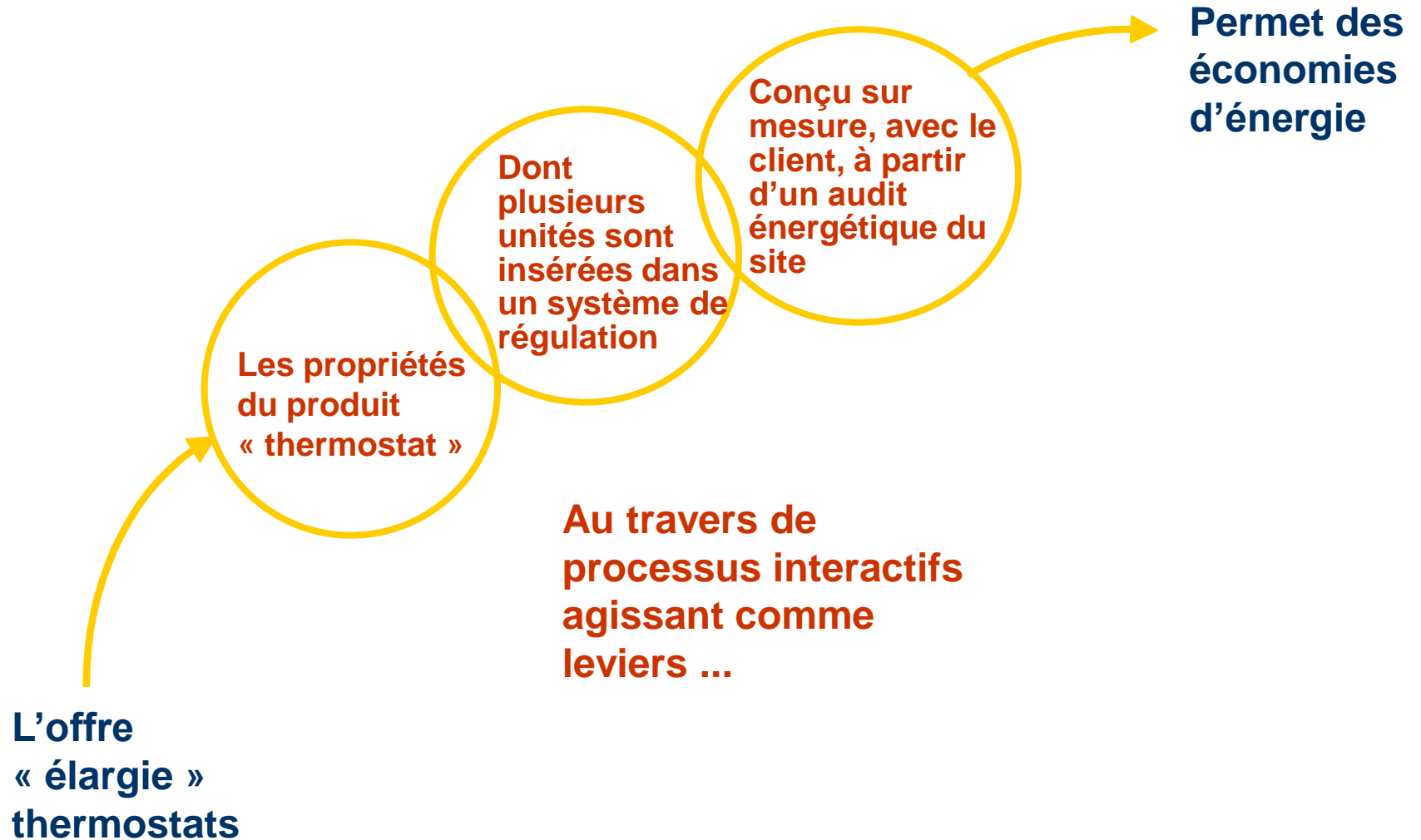
**Contribuer ensemble à des fonctions « larges » fortement créatrices de valeur (au delà du « contrat de base »)**

**Travailler la relation privilégiée avec le client (intimité client)**

**Faire preuve d'innovation et de créativité**

**Une offre basée uniquement sur l'**utilité** au moindre prix est une « commodité » ; la valeur créée est faible**

# Exemple : Produit « inséré » dans des processus



# Une nouvelle logique prometteuse pour les métiers du BTP



**Économie de négociation  
(cahier des charges = définition figée)**

**Pression sur les prix  
(moins disant)**

**« Laminage » des coûts.  
Offre banalisée**

**Risque à terme d'auto-destruction  
de la profession**



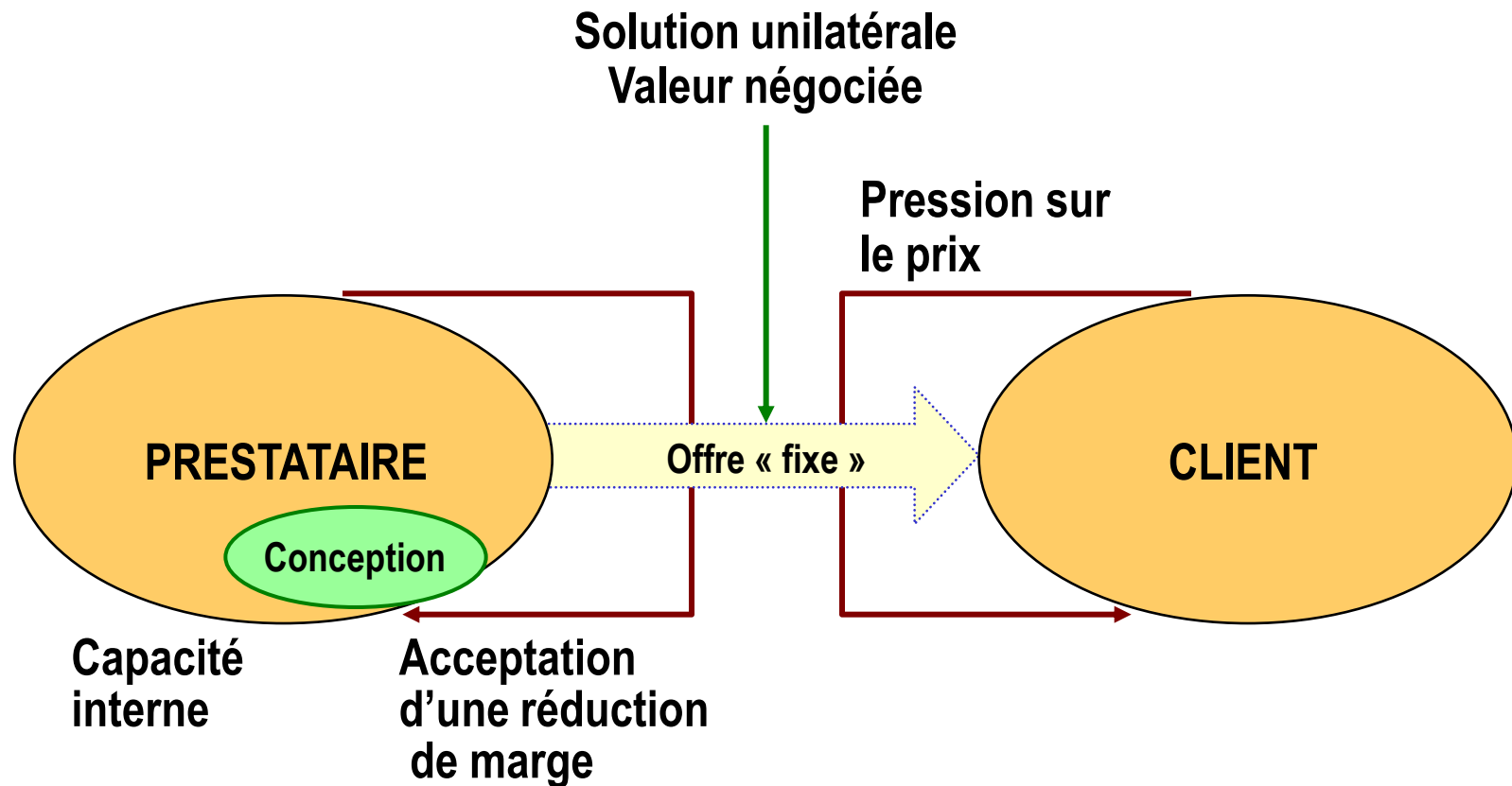
**Économie d'optimisation conjointe  
(avec le donneur d'ordre)**

**Co-invention de solutions bénéfiques  
à tous les partenaires  
(dans un espace de liberté)**

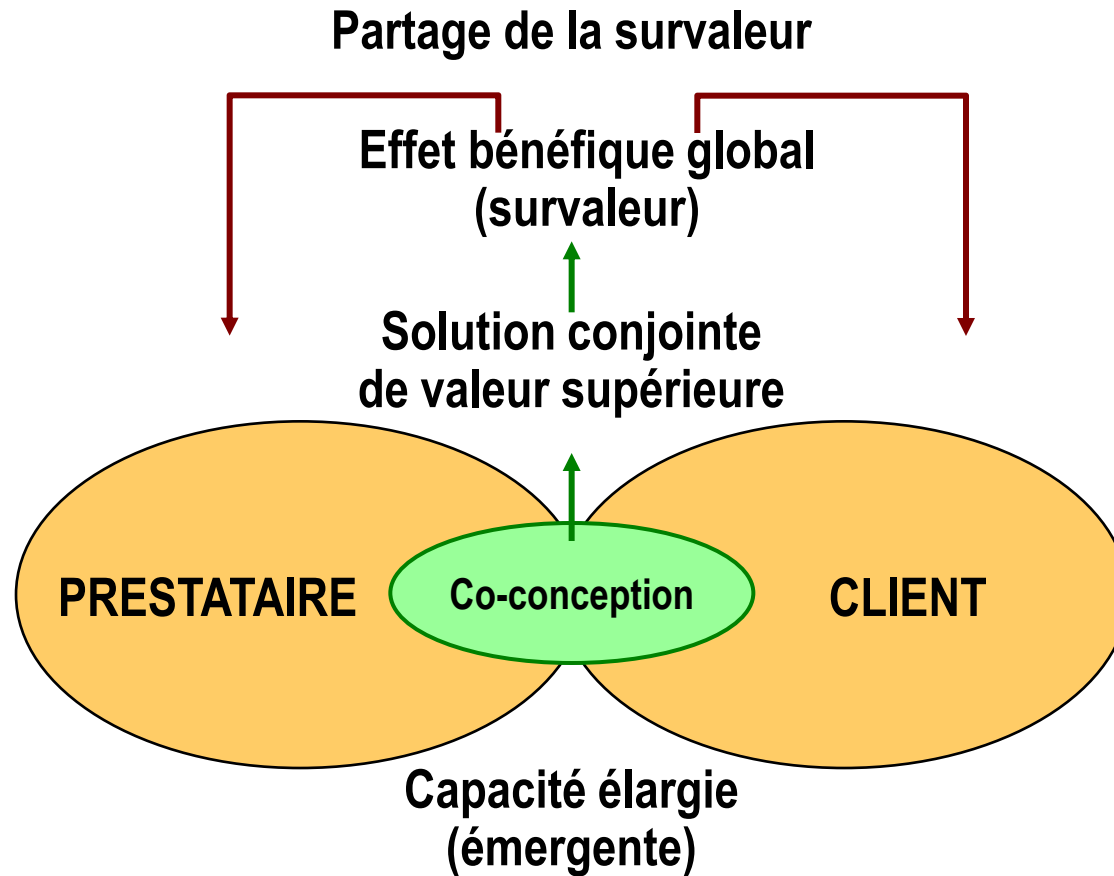
**Marge reconstituée  
Moyens pouvant être consacrés à l'innovation**

**Possibilité de renouveau  
de la profession**

# Approche classique prestataire-client («2 cercles»)



# Approche globale de co-création de valeur («3 cercles»)



# Niveaux de progrès vers la Création de Valeur Globale

## « BASCULEMENT »



- Prestataire et client collaborent pour reconcevoir l'offre vers une optimisation des coûts. Les gains obtenus sont partagés
- Prestataire et client rendent mutuellement meilleurs, en continu, leurs capacités respectives, l'offre globale et leur manière de fonctionner ensemble
- Le client considère l'offre telle qu'elle est et met la pression pour faire baisser le prix de vente (ce qui souvent provoque une baisse de marge chez le prestataire)

# Principes de la pensée complexe sur lesquels cette logique est fondée

ble : « Machine » → « Système complexe vivant et intelligent »

- **Propriétés émergentes**
  - L'interaction entre les parties produit un effet global supérieur à la somme des apports individuels
- **Auto-organisation**
  - Fonctionnement ouvert, souple... peu de directives venant « d'en haut »
  - Les méthodes de travail se construisent en marchant
  - Large place laissée à l'exploration, au tâtonnement, à la découverte

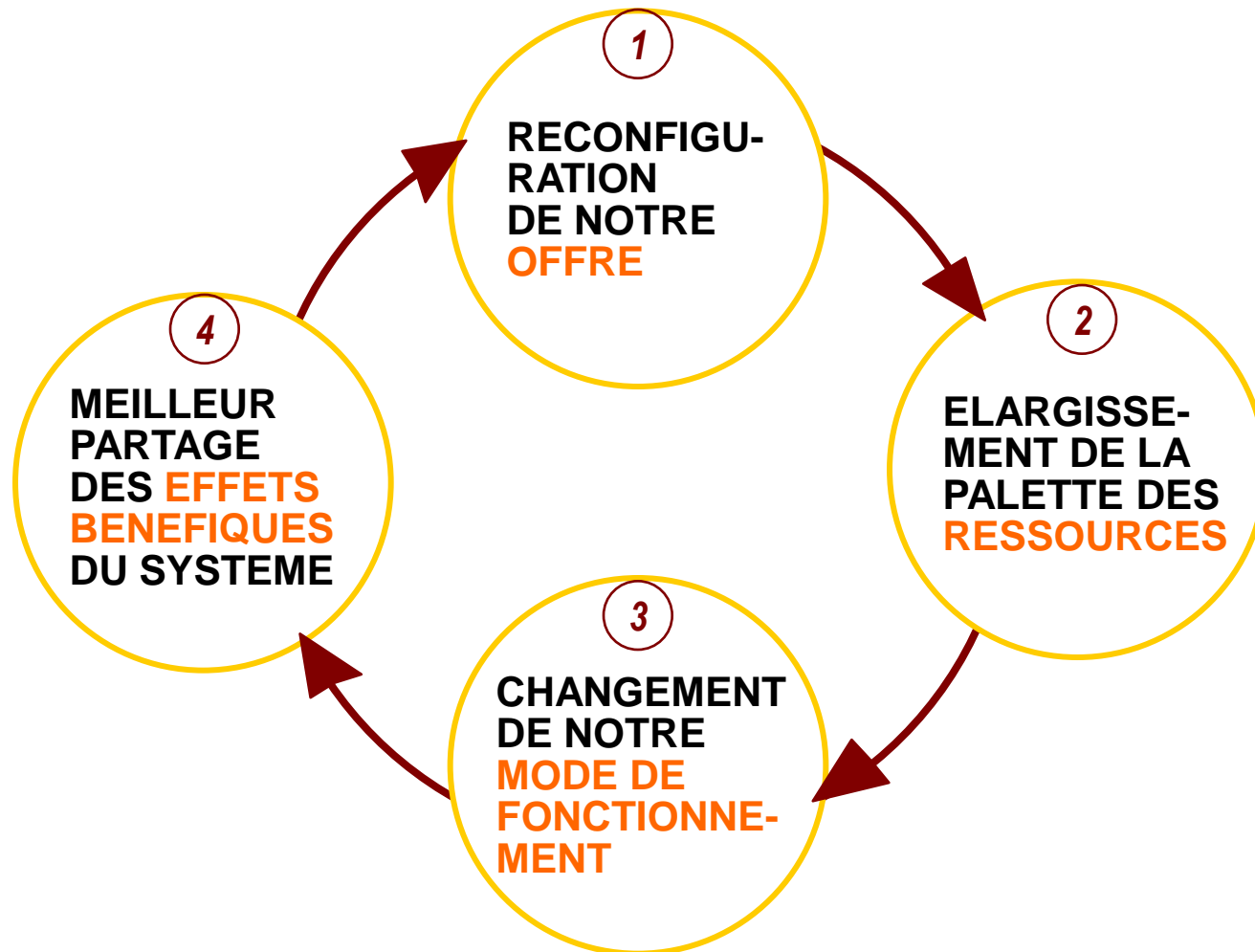


# Principes de la pensée complexe sur lesquels cette logique est fondée (suite)

ble : « Machine » → « Système complexe vivant et intelligent »

- **Co-évolution**
  - Les acteurs du système interagissent, apprenant les uns des autres, co-crèent, co-produisent
  - Client et prestataire entrent dans un processus de co-création
- **Interactivité et approche systémique**
  - Effet bénéfique résultant de compétences qui, en interagissant, génèrent une amplification
  - Un objet (produit ou activité) bénéficie du levier que constitue le processus élargie (ou système global)

# La « Roue » de la Pleine Valeur



# Comparaison de deux logiques différentes

**Economie de mise en concurrence « pure et dure »**

**Economie d'optimisation et de création conjointe**



**Création de Valeur Globale**

- A chaque pôle correspond une notion de valeur qui sert ses intérêts
- Logique de rapport de forces
- Valeur par « pression » exercée sur prix et coûts
- Choix sur base du « moins disant »
- Hypercompétition
- Risque d'appauvrissement à terme des capacités

- Notion de valeur globale : élément fédérateur et de régulation
- Logique de réussite conjointe
- Valeur par interactivité créative
- Choix en vue de construire une relation de partenariat
- Développement durable
- Le renforcement mutuel des capacités est une clé de la réussite