



HAL
open science

La dynamique de la valeur : proposition d'une approche conceptuelle

Christophe Schmitt, Mohamed Bayad

► **To cite this version:**

Christophe Schmitt, Mohamed Bayad. La dynamique de la valeur : proposition d'une approche conceptuelle. 21ème Congrès de l'AFC, May 2000, Angers, France. pp.CD-Rom. halshs-00587513

HAL Id: halshs-00587513

<https://shs.hal.science/halshs-00587513>

Submitted on 20 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA DYNAMIQUE DE LA VALEUR : PROPOSITION D'UNE APPROCHE CONCEPTUELLE

Christophe Schmitt¹ et Mohamed Bayad²

Résumé : L'objectif de notre communication est de s'interroger sur la relation entre valeur et désordre en entreprise au travers le paradoxe de la valeur et du désordre. Nous présenterons ici les résultats issue d'une observation quantitative permettant de mettre en évidence ce paradoxe. Puis, nous donnerons les éléments d'explication de ce paradoxe afin de faire émerger le concept de dynamique de la valeur.

Mots clés : Valeur – Désordre – Paradoxe - Constructivisme

Abstract : The purpose of this paper is to ask oneself about the connection between value and disorder in firms through the paradox of value and disorder. We will introduce the results from a quantitative observation which allow to make appear this paradox. Then, we will give the explanations of this paradox in order to make emerge the concept of dynamic of the value.

Keywords : Value – Disorder – Paradox - Constructivism

¹ ATER en Gestion IAE de Nancy 2, 13 rue Michel Ney, 54037 Nancy Cedex, Tél : 03 83 39 64 76, Fax : 03 83 39 64 72, Christophe.Schmitt@plg.univ-nancy2.fr.

² Professeur des Universités, IAE-ESM, Université de Metz, 3 place Edouard Branly, 57070 Metz, Tél. : 03 87 56 37 86, Fax : 03 87 56 37 79 bayad@esm.univ-metz.fr.

Introduction

Absence de personnel, nouvelles commandes, passage aux trente cinq heures, rotation du personnel, fabrication d'un nouveau produit, mise en place d'une équipe de nuit, informatisation d'un service, ... Tous ces événements constituent la réalité quotidienne d'un grand nombre d'organisations et conduisent à des situations de désordre¹ qui sont désorganisantes pour l'entreprise. Ils ont pour conséquence directe d'avoir un impact sur l'organisation, notamment sur le processus de création de valeur². Ces événements conduisent régulièrement les responsables d'entreprise à gérer le désordre, ce qui nous amène à nous poser la question, comment peut-on analyser le fait que certaines entreprises créent de la valeur à partir du désordre ?

L'omniprésence du désordre en entreprise fait qu'il devient quasiment inséparable de la notion de valeur. Souvent oubliés dans le débat scientifique, il convient ici d'essayer de réhabiliter les liens entre ces deux notions, valeur et désordre. Ce regard original porté sur la notion de valeur permet de contribuer au débat sur la loi de changement de la valeur mise en évidence par P. Lorino³.

A travers les notions de valeur et de désordre, sujets complexes par définition, notre première contribution se situera au niveau des pratiques professionnelles des responsables d'entreprise. Il nous est apparu prépondérant d'interroger les acteurs de l'entreprise afin d'évaluer et de positionner leurs pratiques dans les situations de désordre. Cela a permis de mettre en exergue le paradoxe la valeur et du désordre. Notre contribution se veut aussi conceptuelle dans la mesure où, pour lever ce paradoxe, nous avons été amenés à mobiliser différents corpus épistémologiques. A l'heure où les sciences de l'organisation se tournent résolument vers le paradigme constructiviste, il était important de montrer, tout d'abord, en quoi les épistémologies positivistes favorisent l'émergence et le développement du paradoxe de la valeur et du désordre et ensuite montrer que le constructivisme constitue un corpus épistémologique favorable permettant de lever ce paradoxe. Ce dernier point envisage la relation valeur-désordre, non plus sous un aspect statique, mais sous un aspect dynamique, ce qui nous a amené à développer la notion de dynamique de la valeur.

A partir de ces deux niveaux de contribution, nous avons structuré cet article en deux parties. La première partie présente l'observation que nous avons menée auprès d'un échantillon d'entreprises afin de mieux appréhender les liens entre valeur et désordre. Notre approche quantitative a permis de caractériser les différents comportements recensés et de faire émerger le paradoxe de la valeur et du désordre, élément central de notre démonstration. La seconde partie, quant à elle, s'articule autour des différentes approches conceptuelles de la valeur et du désordre. Nous avons cherché à montrer que la convergence épistémologique de

¹ Nous définirons la notion de situation de désordre comme l'état actuel d'une situation dont nous ne nous satisfaisons pas et que nous souhaitons modifier.

² Aborder un thème aussi pluridisciplinaire implique de faire des choix. Nous entendons par valeur la valeur des produits et des services associés. Pour cela, nous retiendrons la définition de P. Lorino, "*jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation, ...*"

³ Lorino P., *L'économiste et le manager*, Editions la Découverte, Paris, 1991

ces notions conditionnent les actions mises en place pour gérer les situations complexes de désordre.

1. L'émergence du paradoxe de la valeur et du désordre : présentation des principaux résultats empiriques

1.1. Construction d'un modèle d'observation

Si on admet avec G. Fassio¹ que la finalité de toute entreprise est de créer de la valeur, l'objectif de l'observation conduite auprès de P.M.E. est avant tout de s'interroger sur l'aspect praxéologique des actions menées face au désordre. Pour cela, nous avons construit un modèle d'observation permettant de positionner les différents types d'approches du désordre face à la finalité de création de valeur.

En reprenant les cercles d'Euler issus de la théorie des ensembles (Figure 1), il est possible de décrire le concept de désordre en trois niveaux :

- la gestion ex post du désordre (niveau 1), où le désordre est envisagé par rapport à ses manifestations ;
- la gestion ex ante du désordre (niveau 2), où les manifestations du désordre font l'objet de planification ;
- l'anticipation du désordre (niveau 3), où le désordre est intégrée dans l'organisation.

Ces trois niveaux doivent être envisagés comme coexistants au sein des organisations.

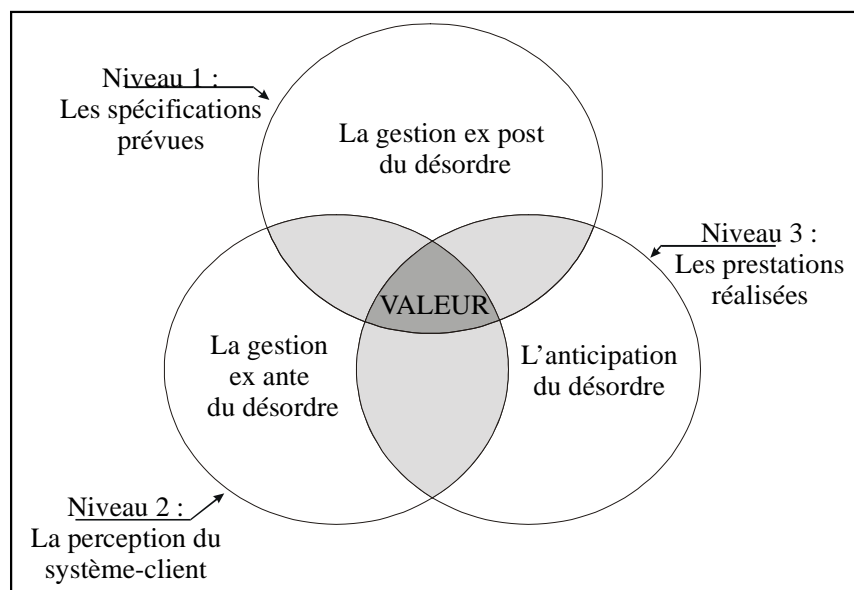


Figure 1.- Désordre et valeur en entreprise : la construction d'un modèle d'observation

Ce schéma servira donc de point de départ pour observer les pratiques managériales dans un contexte de désordre en P.M.E., afin de voir leur implication sur la création de valeur dans des situations complexes. L'objectif étant de positionner les pratiques professionnelles en P.M.E. par rapport à ces trois niveaux.

¹ Fassio G., "Les clients dans et par-delà l'entreprise, ou pourquoi s'organiser et gérer la création de valeur ?", *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 17, n°2, 1998, p. 55-71.

1.1.1. La gestion ex post du désordre : une culture de la conformité

La recherche de la conformité trouve ses racines dans les années trente aux Etats-Unis, en même temps que la production en grande série. L'environnement économique est considéré comme stable : la demande est supérieure à l'offre. La valeur des produits est avant tout constatée en bout de chaîne. La gestion ex post du désordre repose sur un pilier qui est la correction. Celle-ci vise à éliminer les causes d'anomalies constatées, pour éviter leur renouvellement. Ce type de gestion doit être occasionnel et s'intègre à la gestion ex ante dans la mesure où il tend à favoriser au maximum la prévention, afin de réduire au minimum les corrections. Il apparaît clairement que la gestion ex post du désordre a pour perspective de faire face aux problèmes techniques, c'est-à-dire des problèmes simples ou compliqués. Cette approche managériale et méthodologique de la valeur s'inscrit dans une conception stimulus - réponse des problèmes rencontrés par les P.M.E. C'est une vision très mécaniste de la valeur et du rôle de l'entreprise. De plus, cette représentation postule qu'il n'y a que des problèmes exogènes¹. Ce modèle n'intègre pas le désordre, au contraire il le rejette et réfute la complexité de l'organisation.

1.1.2. La gestion ex ante du désordre : un renversement du mode de pensée

Dans ce type de gestion, les démarches de création de valeur s'inscrivent dans une définition de la valeur contingente, c'est-à-dire dans une relation besoin-contrainte qui correspond à une obligation de faire. La notion de client apparaît en tant que partie intégrante du système entreprise et est au centre des démarches de valeur. La prégnance du client se retrouve dans la plupart des définitions de la valeur. Dorénavant l'entreprise est gouvernée par le principe de la relation client-fournisseur. L'entreprise n'est plus considérée pour elle-même, mais comme un système en interaction avec son environnement. Ce concept de système ouvert souligne le fait que "*la plupart des choses ou des événements auxquels nous sommes confrontés n'existent pas par eux-mêmes, isolément. Ils sont en nécessaire interrelation avec d'autres objets ou d'autres actes*"². Le désordre est perçu toujours comme une donnée. A partir de méthodologies basées sur l'expérience³, les acteurs de l'entreprise cherchent à dégager les éléments de récurrence et les causes principales de son apparition afin de développer des procédures d'intervention. Ces démarches s'inscrivent dans une approche positiviste du désordre. En ce sens, la gestion ex ante du désordre est à rattacher à l'adage "mieux vaut prévenir que guérir".

1.1.3. L'anticipation du désordre : vers la notion de valeur construite

Les limites liées à un environnement contraignant sont nombreuses et bien connues. D'une part, les entreprises doivent être envisagées comme des systèmes d'interprétation par rapport à des événements perçus. D'autre part, les acteurs ne s'inscrivent pas dans une relation besoin-contrainte. En effet, ils sont capables d'innover, de créer de nouveaux comportements⁴. Le processus de création de valeur, dans ces deux premiers niveaux, apparaît comme un processus générant de l'ordre ayant pour but d'éradiquer le désordre. Cette façon de faire, très

¹ Ceci, comme le souligne M. Forsé, n'est qu'un pur sophisme car l'exogène d'un système étroit est forcément l'endogène d'un système plus large. Forsé M., *L'ordre improbable, entropie et processus sociaux*, P.U.F., Paris, 1989.

² Probst G.J.B., *Organiser par l'auto-organisation*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

³ Il s'agit par exemple d'outils cherchant à connaître l'occurrence d'un événement afin de mettre en place un programme d'action (AMDEC) ou encore la Méthode de Résolution de Problèmes (MRP).

⁴ Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

répandue dans les P.M.E., comme nous le verrons ultérieurement, correspond à une approche dichotomique de l'ordre et du désordre et néglige la complexité des situations auxquelles elles doivent faire face.

Ainsi, au delà des besoins exprimés et implicites des clients, il existe un troisième niveau d'attente issu de la valeur construite. Cela revient à souligner que sa mise en application, tout comme sa légitimité dépendent de la représentation de chacun. Il convient de réviser et de modifier régulièrement le processus de création de valeur afin de tenir compte de la complexité des situations dans lesquelles l'entreprise évolue. Pour cela, il faut non seulement anticiper la valeur de demain, ce qui correspond à un risque pour l'entreprise, mais aussi proposer des prestations inconnues actuellement. Ainsi, "*le principe d'anticipation de la valeur exige que les opérations de l'entreprise contribuent à la définition des futures besoins au lieu de se contenter d'y réagir*"¹. Ainsi, la valeur dans une perspective d'approche construite ne doit plus être envisagée dans une relation besoin-contrainte, mais dans une relation acteur-créateur, où les protagonistes de la valeur sont les acteurs de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'entreprise s'insère dans "*le postulat de la téléologie des représentations du monde*"², c'est-à-dire que les acteurs de l'entreprise participent à la construction de l'entreprise et à son développement dans l'environnement. On passe ainsi, d'un comportement réactif³ par rapport à la valeur à un comportement proactif⁴ en devenant acteur de son propre développement et donc en jouant un rôle majeur dans le processus de création de valeur. De l'émergence de ce dernier niveau, où produit et service répondent à des besoins inconscients ou non exprimés, les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel non négligeable, source de valeur.

1.2. Désordre et valeur en P.M.E. : l'analyse des comportements

1.2.1. Construction du cadre d'observation

A partir de ces réflexions, un protocole a été élaboré pour observer les différents comportements des acteurs de la P.M.E. dans des situations caractérisées par la complexité associée au désordre. Ce protocole s'est construit autour de la question suivante : les démarches de création de valeur en P.M.E., en tant que pratiques managériales, créent-elles de la valeur dans un contexte de désordre?

La réponse à cette question centrale implique de valider l'hypothèse d'observation que nous avons pu dégager : si les résultats face à des situations complexes ne sont pas appropriés, cela signifie que les démarches de création de valeur en tant que réponse organisationnelle et en

¹ Laszlo E., Laszlo C., *Le management évolutionniste, naviguer dans la turbulence*, Economica, Paris, 1993.

² Le Moigne J.-L., "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation" dans Martinet A.-C. (coordination) *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Editions Economica, Paris, 1990, p. 81-140.

³ Selon Bateman et al. pour qui "*certaines personnes [...] sont relativement passives, elles réagissent, s'adaptent et sont modelées par leurs environnements. Elles montrent peu d'initiative, et comptent sur d'autres pour être des forces de changement*". Traduit de l'anglais à partir de Bateman T.S., Grant J.M., "The proactive component of organizational behavior : a measure and correlates", *Journal of Organizational Behavior*, vol 14, 1993, p. 12-25.

⁴ Selon Bateman et al. "*le prototype de la personnalité proactive est une personnalité qui n'est relativement pas contrainte par le contexte de la situation, et qui effectue les changements nécessaires. Les personnes proactives profitent des opportunités, font preuve d'initiative, agissent, et persévèrent jusqu'à ce qu'elles atteignent leurs objectifs en provoquant le changement. Ce sont des pionniers qui changent la mission de leur organisation ou trouvent et résolvent les problèmes*". Traduit de l'anglais à partir de Bateman T.S., Grant J.M., *op. cit.*

tant que pratiques managériales ne prennent pas en compte la complexité des situations à gérer, pouvant engendrer des situations paradoxales.

A partir de cette hypothèse, notre collecte d'informations vise le processus de création de valeur des P.M.E. lorraines. L'enquête a concerné au total 213 P.M.E. et a bénéficié du soutien de l'Institut Lorrain des Sciences du Travail, de l'Emploi et de la Formation (ILSTEF). Après relance, nous avons eu 86 retours. Parmi les réponses, seuls 71 questionnaires ont pu être exploités totalement.

1.2.2. Le désordre en action

Il est possible de représenter les différentes pratiques des acteurs de la P.M.E. en positionnant les différentes interventions face au désordre selon deux axes¹ :

- le temps : cet axe permet de repérer l'intervention des acteurs de la P.M.E, dans le temps et par rapport à l'apparition d'événements imprévus. L'intervention est alors bornée par l'apparition de l'événement imprévu avec d'un côté le passé et de l'autre l'avenir.

- la visibilité : l'objectif est ici de positionner l'intervention en fonction de l'apparition de signes annonciateurs (visibilité faible) et en fonction de l'apparition d'un ou de plusieurs événements imprévus déclencheurs du désordre (visibilité importante).

A partir de ces deux axes, il nous appartient de positionner les différents éléments constitutifs de notre modèle d'observation (Figure 1) :

- La gestion ex post : ces actions se situent après l'apparition d'événements imprévus. Elles correspondent à une gestion ex post du désordre. La gestion de ces situations est centrée sur l'événement et l'urgence de celui-ci. L'objectif est de permettre à l'entreprise de continuer son activité en minimisant l'impact de l'événement imprévu. La volonté est de le circonscire et d'éviter la propagation et la contamination vers d'autres services ou ateliers. Ce type de pratique est une solution en attendant la disparition de l'événement perturbateur. Dans ces différents cas de figure, l'événement a toujours un aspect négatif. Le terme le plus approprié correspondant à ces situations est le terme de perturbation. Cela correspond à 60 P.M.E. sur les 71 concernées.

- La gestion ex ante : la répétition et l'inefficience des solutions mises en place amènent les responsables de P.M.E. à envisager la prévention des situations de désordre. Ils ont souvent recours à la planification, outil d'une gestion ex ante. L'objectif est ici de rechercher une certaine exhaustivité afin de créer des îlots de certitudes au sein de l'entreprise. Les outils utilisés font appel à une certaine rationalité. Les démarches envisagées sont d'essence analytique, c'est-à-dire réalisées par rapport à la recherche d'une situation satisfaisante relativement au désordre. Quantitativement, elles représentent les 11 P.M.E. restantes de notre échantillon.

- L'anticipation de la complexité : cette approche du désordre considère que tout événement augmente la complexité du système à partir du moment où l'événement est perçu. Elle prend en compte les liens existants. L'objectif est d'intégrer l'événement dans l'organisation, nous parlerons alors de situations de désordre. L'analyse de ces situations de désordre doit tenir compte de la dialogique de l'ordre et du désordre inhérente à toute organisation. Le désordre fait partie intégrante de la P.M.E., il est vain et illusoire de le rejeter au profit de l'ordre. Cette approche situe le désordre dans une perspective stratégique que n'ont pas les gestions ex post et ex ante du désordre. Cette approche permet des va-et-vient entre pensée et action. Force est

¹ Schmitt C., Grandhayé J.-P., "Ordre et Désordre en P.M.E. : Approche des situations complexes par la notion de perturbation", 4^{ème} Congrès Européen de Systémique, Valencia, Espagne, 20-24 septembre 1999.

de constater, qu'aucune P.M.E. de notre enquête ne se situe dans une approche dialogique de l'ordre et du désordre.

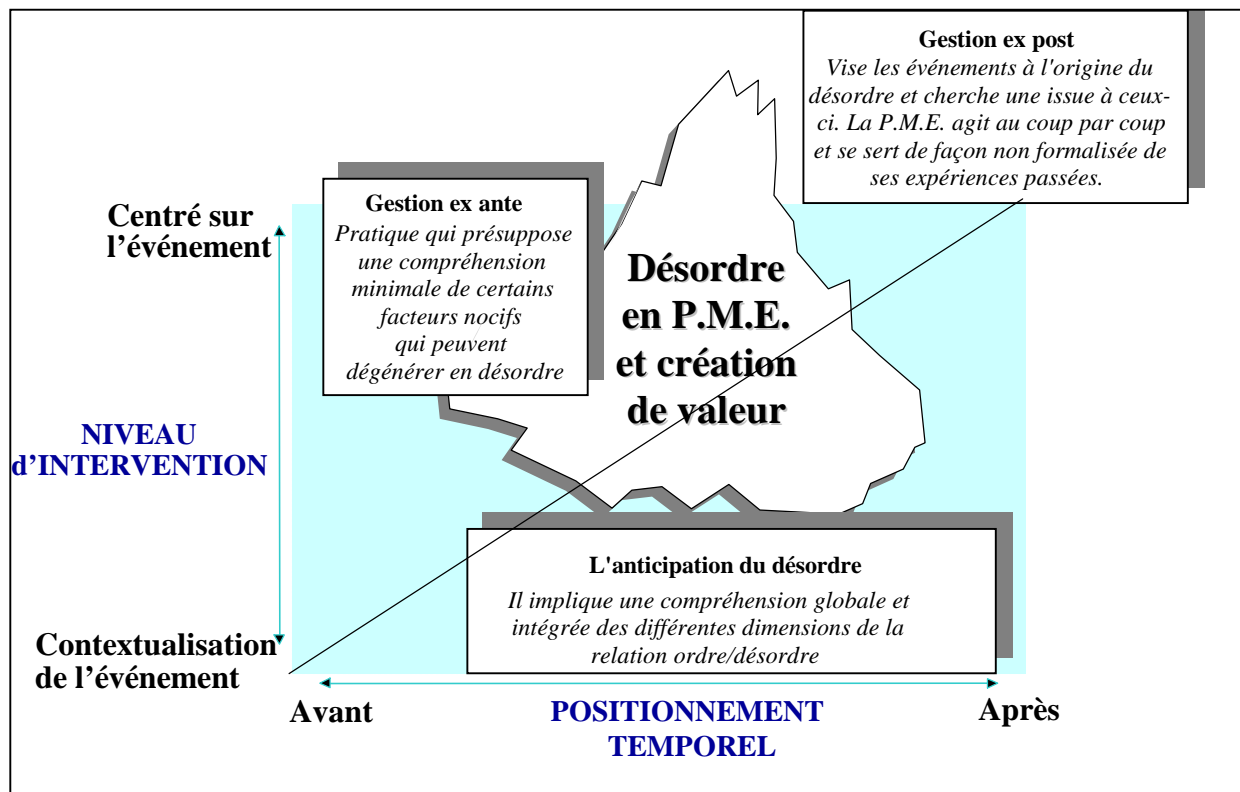


Figure 2.- Les différentes approches de la notion de désordre en P.M.E.

La gestion ex post se situe à la surface de l'eau, puisqu'elle vise l'événement même du désordre. La gestion ex ante se situe plutôt dans la partie immergée de l'iceberg, avec des liens en surface puisqu'elle présuppose une connaissance des causes afin de mettre en place des solutions de rechange en cas de problème. L'alternative à ces approches centrées sur la primauté de l'ordre, l'anticipation du désordre est encore inexistante parmi les P.M.E. qui ont fait partie de notre échantillon. Elle se situe en profondeur, car elle implique une compréhension globale de la situation et des démarches intégrées tenant compte des différentes dimensions des problèmes rencontrés et notamment des différentes dimensions temporelles.

A partir de cette schématisation, nous pouvons construire une ligne de démarcation entre les différentes interventions menées en P.M.E. face au désordre. Cette ligne marque la séparation entre les deux approches du désordre présentées précédemment : approche selon l'hypothèse ontologique de séparation entre ordre et désordre et approche selon l'hypothèse téléologique de l'ordre et du désordre, relevant du management stratégique dans la complexité, c'est-à-dire de l'anticipation du désordre. La première génère des comportements réactifs propices à l'émergence de situations paradoxales et la seconde des comportements plus proactifs.

1.2.3. Emergence du paradoxe de la valeur et du désordre

Souvent, les solutions retenues en entreprise face au désordre paraissent inappropriées. Ces solutions relèvent de ce qu'il convenu d'appeler "*le modèle de la poubelle*"¹. Les solutions apportées à un problème ne découlent pas toujours totalement de décisions mûrement réfléchies, voire rationnelles. Elles peuvent survenir de manière fortuite. Ainsi, comme le souligne N. Alter², "*l'indépendance des questions par rapport aux réponses devient invisible*", donnant un poids considérable à la notion de représentation du désordre par les acteurs.

Ces solutions correspondent par exemple au recrutement d'intérimaires, à l'utilisation de stagiaires, à une réorganisation momentanée de la production, ... Elles engendrent régulièrement des conséquences sur les objectifs de l'entreprise comme une qualité moindre des produits et des services, un allongement des délais de fabrication, une augmentation des coûts de production.

De ce constat émerge un paradoxe : la création de valeur crée du désordre. Les efforts consentis par les entreprises pour créer de la valeur, non seulement ne sont pas efficaces par rapport aux problèmes de désordre, mais ils engendrent de nouvelles situations de désordre. Ainsi, comme l'ont montré P. Watzlawick et al.³ "*la solution devient le problème*". De plus, le positionnement des solutions des P.M.E. en deux axes, ex ante et ex post, limite considérablement les possibilités d'action. Si on souscrit à cette implication, les P.M.E. ont l'obligation de se ranger derrière l'une de ces deux voies possibles⁴. Cela occulte une troisième possibilité, qui n'est pas prise en compte par les responsables dans leur réflexion.

Ainsi, dans près de 59 % des cas, les responsables de P.M.E. avouent avoir des problèmes de valeur en ce qui concerne les produits de l'entreprise par rapport aux solutions retenues. Ces situations sont donc synonymes de paradoxes. Ces situations paradoxales sont plus nettes dans les P.M.E. ne disposant pas d'outils méthodologiques, c'est-à-dire ayant une gestion ex post (90 %). Mais inversement, les P.M.E. ayant des outils méthodologiques⁵ à leur disposition, ne sont pas à l'abri du paradoxe (10 %). L'absence de situations paradoxales ne représente que 41 % de la totalité des cas rencontrés. Ces entreprises, en privilégiant des solutions qui ont déjà fait leurs preuves, ont su préserver leur processus de création de valeur. Le recours à une gestion ex ante permet à plus de la moitié des entreprises concernées (64 % des P.M.E.) de ne pas affecter le processus de création de valeur. Mais cette gestion n'est pas une garantie absolue contre l'émergence de situations paradoxales (36 % des cas).

	Gestion ex ante	Gestion ex post	Total
Situations Paradoxales	4	38	42
Absence Situations Paradoxales	7	22	29

¹ Cohen M.D., March J.-G. et Olsen J.-P., *Decisions and organization*, traduction française, *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, 1991.

² Alter N., "Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle", *Sciences Humaines*, H.-S., n° 20, mars-avril, 1998, p. 56-59.

³ Watzlawick, P., Weakland, J. et Fisch, R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil, Paris, 1975.

⁴ Ce qui peut se résumer par la locution latine *tertium non datur*. Watzlawick P., *The language of change, elements of therapeutic communication*, Basic Books Inc., New York, 1978, traduction française, *Le langage du changement, éléments de communication thérapeutique*, Editions du Seuil, Paris, 1980. Cette locution latine signifie : "Il ne peut y avoir une troisième possibilité". L'expression est utilisée dans la logique aristotélicienne pour indiquer qu'une proposition doit être vraie ou fausse, sans autre alternative. On retrouve cette expression dans le langage courant, comme par exemple "pour faire face à la demande, nous pouvons jouer sur le volume d'emplois ou disparaître ; il n'y a pas d'autre alternative".

⁵ Ces outils méthodologiques renvoient principalement aux outils issus des démarches qualité (AMDEC, Analyse de la Valeur, Diagramme Cause-Effet, Diagramme de Pareto, . . .)

Total	11	60	71
--------------	----	----	----

Tableau 1.-Situations paradoxales et répartition des P.M.E. en fonction de leur gestion du désordre (en nombre de P.M.E.)

En conclusion, l'utilisation d'outils méthodologiques de résolutions de problèmes n'est pas un gage de création de valeur face au désordre. Même si certaines solutions amenées par les acteurs de la P.M.E. semblent convenir (41 %), globalement, elles ne tiennent pas compte de la complexité des situations à gérer. La création de valeur en P.M.E. ne dépend pas seulement des solutions mises en place, mais aussi du sens donné à l'organisation dans un contexte à un moment donné. Tôt ou tard, les situations risquent de se transformer en situations paradoxales pour les P.M.E. Certes, par leur simplification de la réalité, ces solutions facilitent l'action, mais elles deviennent aussi *"de terribles simplifications, si on prend en considération le fait que les circonstances évoluent sans cesse et que les solutions doivent changer au même rythme"*¹.

De façon synthétique, on peut résumer les approches des responsables de P.M.E. par le tableau suivant. Il s'agit avant tout de tendances constatées et non pas du profil type des logiques développées en P.M.E. :

	Tendances observées
Approche de la situation	Adaptation
Cadre méthodologique	Approche séquentielle de l'événement
Perception du désordre	Perturbation, perception négative et centré sur les événements, plus que sur des situations
Causalité	Monocausalité
Type de question	Pourquoi, recherche de causes
Recherche de liens	Inexistante ou presque
Performance	Limiter les conséquences négatives
Tendance	Le désordre est perçu comme une fatalité
Approche du désordre	Le désordre est combattu au profit de l'ordre
Comportement	Réactif
Type de solutions	Principalement, variation du volume d'emploi, c'est-à-dire organisationnelles
Objectif	Répondre à l'événement
Exemples de solutions	CDD, Intérim, Heures Supplémentaires

Tableau 2.- Synthèse des principales observations auprès des responsables de P.M.E.

2. Vers la construction de la notion de valeur

¹ Watzlawick P., Weakland J., Fisch R., *op. cit.*

Bien que la problématique de la valeur tienne une place importante en gestion, elle demeure peu propice à rendre compte des situations de désordre au sein des organisations. En effet, *"le système d'information de gestion ne donne une image correcte de la performance et de la structure que dans un environnement stable et peu perturbé"*¹. Ainsi, à partir du questionnement des pratiques professionnelles engagées auprès de responsables d'entreprise pour gérer le désordre face aux objectifs de valeur, nous proposerons une lecture avant tout épistémologique permettant de décrypter les observations précédentes.

En effet, les limites des approches traditionnelles de la valeur sont bien connues. Elles se résument principalement autour de deux points :

- ces approches sont davantage issues d'une culture de coût que d'une culture de la valeur à proprement dit² ;

- *"l'information de gestion est très peu centrée sur la création de valeur à travers une analyse de charges trop orientée sur la nature des activités et une insuffisante mise en relation avec la gestion des activités"*³.

A ces deux points, il convient d'en rajouter un troisième qui peut se formuler de la façon suivante : l'approche en Sciences de Gestion et plus particulièrement en contrôle de gestion rend difficilement compte des situations de désordre au sein des entreprises dans la mesure où la valeur est souvent le reflet d'un environnement stable ou peu perturbé⁴.

Aux approches traditionnelles de la valeur et du désordre, il faut substituer des approches différentes basées notamment sur une vision transversale et systémique⁵ de l'objet d'étude qu'est la notion de valeur. Ces approches se constituent à partir d'une représentation différente de la relation entre valeur et désordre. Pour cela, nous proposons de retenir comme cadre de réflexion non plus la notion de valeur donnée, mais la notion de valeur construite.

2.1. Evolution du débat sur la valeur

Longtemps dominé par l'approche économique de la valeur, valeur d'échange et valeur d'usage, le débat sur la notion de valeur évolue pour se porter sur un autre terrain : le terrain épistémologique. Cette approche de la notion de valeur renvoie à une lecture différente du sujet étudié. Comme le souligne P. Lorino, *"ce glissement [...] manifeste le passage de l'entreprise introvertie (le nez sur ses techniques et ses contraintes) à l'entreprise extravertie (l'entreprise au vent du marché)"*⁶. Envisager le débat sur la valeur au niveau épistémologique renvoie au paradigme constructiviste, où les phénomènes ne sont pas perçus de façon ontologique, mais dépendent de la construction des représentations de l'observateur. Ainsi, la valeur telle qu'elle a été abordée en entreprise, gestion ex post et ex ante du désordre, peut être considérée comme une donnée pour l'entreprise, *"ce qui revient à poser les processus de*

¹ Teller R., "Comptabilité", dans *l'Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz, Paris, 1999, p. 631-641.

² Mévellec P., "La gestion simultanée des coûts et de la valeur : le défi", *Cahier de Recherche de l'IAE de Nantes*, 1998, <http://iae.univ-nantes.fr/research/travaux/cahiers98/pmevellec.html>.

³ Teller R., "Confiance et modèle comptable", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, P.U.G., Grenoble, n° 8-9, 1998, p. 263-276.

⁴ Savall H., Zardet V., *Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts-performances cachés*, Eyrolles, Paris, 1992.

⁵ Schmitt C., *La dynamique de la valeur : contribution à la création de valeur en P.M.E. par la notion de désordre*, Thèse de Doctorat, Nancy, décembre 1999.

⁶ Lorino P., *op. cit.*

valorisation comme extérieurs à l'entreprise et s'imposant à elle"¹. Dans ce contexte, la notion de valeur se veut contingente à l'entreprise, dans la mesure où le processus de création de valeur est contraint par l'environnement. Cela implique une réactivité forte par rapport à l'environnement et la mise en place de systèmes de veille. Que ce soit l'approche économique, l'approche gestionnaire ou encore l'approche ingénierique, les fondements de la notion de valeur s'articulent autour d'une hypothèse implicite de séparation entre la valeur et le désordre. Cela implique "une dissonance cognitive entre la complexité perçue des phénomènes et le simplisme des modèles servant à les appréhender ; entre la complexité perçue des problèmes et le simplisme des outils disponibles pour aider à leur inventer des solutions"². Cette vision relève d'une approche ontologique³ de la réalité où tout est donné par la réalité des objets ou des phénomènes étudiés. A cette vision de la valeur se substitue une vision où le "système est construit par l'observateur qui s'y intéresse"⁴.

2.1.1. Les limites de la valeur donnée

Cette acceptation du développement de la notion de valeur oublie que les acteurs au sein de l'organisation ont toujours des choix possibles. Comme le précisent M. Crozier et al.⁵, l'organisation et l'environnement sont l'un et l'autre largement autonomes. De plus, l'approche traditionnelle de la valeur néglige complètement la complexité de l'organisation dans son environnement. Ceci a pour conséquence une approche "mutilante" de la réalité, du phénomène étudié et des outils à utiliser. De façon synthétique, il apparaît que "les organisations ont été longtemps analysées comme des réponses à des contraintes objectives venant de l'extérieur. Leur problème, dans cette optique, est d'abord un problème d'adaptation à cet environnement conçu comme une donnée non modifiable"⁶. Les décisions et les actions liées au processus de création de valeur se présentent comme des réponses dictées par des contraintes économiques et techniques. Invoquer le marché revient à donner une place importante aux régulations ex-post et ex ante, négligeant les capacités d'innovation et d'apprentissage des acteurs de l'entreprise. Cette conception de la valeur renvoie à ce que l'on pourrait nommer un darwinisme organisationnel.

2.1.2. Vers la notion de valeur construite

L'évolution de la notion de valeur, depuis les travaux fondateurs des économistes classiques, montre que les représentations et les modèles de la valeur dépendent de la façon de concevoir l'organisation, l'entreprise, le rôle des acteurs, la place du marché, ... A chaque conception de la valeur, correspondent des pratiques managériales différentes, qui répondent aux besoins du moment. Le recours à une valeur donnée renvoie non seulement à l'idée de contrainte mais aussi de réactivité. A l'opposé, la valeur peut être envisagée comme un construit social.

L'intérêt de définir la notion de valeur comme un construit par les acteurs de l'entreprise réside avant tout dans la possibilité d'intégrer dans le débat autour de la valeur des avancées conceptuelles qui permettent d'envisager différemment cette notion et les modes de gestion

¹ Bréchet J.-P., Desreumaux A., "Le thème de la valeur en Sciences de Gestion. Transversalité, ambiguïté et enjeux", *Actes des XIV^{ème} journées nationales des IAE*, Nantes 1998, p. 7-12.

² Avenier M.-J., "Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante", dans M.-J. Avenier (coordination), *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris, 1997, p. 7-35.

³ Cette approche considère que les éléments tels que la valeur ou le marché ont une existence en eux-mêmes.

⁴ Le Moigne J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris, 1990.

⁵ Crozier M., Friedberg E., *op. ci.*

⁶ Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris, 1990.

associés. Cette nouvelle conception de la valeur doit favoriser le développement d'actions innovantes permettant de faire face à des difficultés, souvent inextricables, liées aux pratiques actuelles de gestion.

Dans ce contexte, l'approche de la valeur apparaît autant comme un enjeu théorique que pratique. L'approche de la notion de valeur par la complexité est le "*point de départ d'une action plus riche, moins mutilante*"¹. Cela implique que les acteurs de l'entreprise participent à la création de valeur en tenant compte de leurs propres perceptions et de leurs propres représentations. L'objectif n'est plus de développer des outils permettant de résoudre les problèmes, mais des outils permettant de faire évoluer les représentations des acteurs. Ainsi, comme le rappellent J.-P. Bréchet et al.², "*il s'agit de construire les sciences de l'action, de l'ingénierie organisationnelle sur la base de paradigmes et de corpus théoriques largement originaux par rapport aux courants dominants*".

2.2. Désordre et valeur : deux notions antagonistes

2.2.1. Les limites de l'hypothèse de séparation entre ordre et désordre

Dans ce cadre, toute idée de désordre doit être rejetée afin de permettre le bon fonctionnement des mécanismes d'ajustement entre ordre et désordre. La valeur, dans cette perspective, est donc issue d'un ordre spontané entre l'offre et la demande. La valeur, le marché, la concurrence pure et parfaite apparaissent comme des symboles de l'équilibre et de l'ordre. Selon cette hypothèse déterministe, les perturbations, les chocs qui viennent frapper les entreprises n'apparaissent en quelque sorte que comme des "bruits", au sens de la cybernétique, qui ne modifient que très provisoirement le processus de création de valeur. Cette conception de la valeur s'inscrit dans l'hypothèse de réversibilité. Selon C. Juma, les métaphores newtoniennes utilisées "*se fondent sur une notion d'équilibre sans tenir compte de son caractère irréversible*"³. Cela sous-entend que l'on peut revenir dans les conditions d'une situation passée et correspond au déterminisme historique suggéré par K. Marx⁴.

Face à la complexité et à l'incertitude de l'évolution de l'environnement, les méthodes d'analyses traditionnelles ne parviennent pas à proposer des options stratégiques réalisables, et les modes de pensée n'arrivent pas à en expliquer la raison. Cet échec peut être attribué en partie à la lourde dépendance de l'analyse des problèmes tels que la gestion de la valeur à l'égard des métaphores newtoniennes et des conceptions mécanistes. Ces métaphores érigent l'ordre et la valeur en lois objectives et universelles. La valeur en tant qu'ordre est au centre du système et est associée à la normalité. Les réponses qui en découlent sont calquées sur la mécanique classique et la plupart des solutions proposées se fondent sur le réductionnisme et le mécanisme qui ont fait leurs preuves auparavant. Cela mène P. Drucker à souligner que "*l'entreprise a été conçue et est gérée en fonction de postulats qui ne coïncident plus avec la réalité*"⁵. Les anticipations des acteurs de l'entreprise sont fondées sur des schèmes non appropriés.

¹ Morin E., Introduction à la pensée complexe, E.S.F., Paris, 1990.

² Bréchet J.-P., Desreumaux A., *op. cit.*

³ Juma C., "Vers une économie non newtonienne", dans *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, 1996, p. 69-106. Selon cet auteur, la réification du modèle newtonien a laissé à la discipline une série d'instruments analytiques inappropriés face aux réalités complexes de l'évolution économique.

⁴ Mark K., *Le capital*, livre I, Garnier-Flammarion, Paris, édition de 1979.

⁵ Drucker P., *Managing in a time of great change*, traduction française : *Structures et changements : balises pour un monde différent*, Village Mondial, 1996.

2.2.2. Les réponses des entreprises face au désordre

Les solutions retenues face à l'apparition du désordre ont pour objectif de le circonscire, de rendre ses effets nuls. En agissant de la sorte, les acteurs de l'entreprise retiennent principalement les solutions inhérentes aux problèmes posés. En effet, par exemple, si le problème de l'entreprise est la difficulté à faire face à une augmentation soudaine de la demande, la solution couramment retenue est de faire varier le volume de main-d'œuvre¹, en recrutant notamment du personnel intérimaire², avec les conséquences que cela peut avoir sur le processus de création de valeur et sur la qualité des biens et des services. Ainsi, face à l'apparition d'un désordre, on applique son contraire. Cette façon de procéder n'amène qu'une illusion de choix³, dans la mesure où les solutions face à un problème A se caractérisent par *non-A*. Cela a pour conséquence de limiter considérablement les solutions possibles, car toutes celles qui sont en dehors du champ de *non-A* sont négligées. Ces pratiques mettent en avant l'importance de l'événement dans le désordre. C'est le cas des approches basées sur une gestion ex post ou ex ante du désordre, l'événement est à la fois source de désordre (symptôme) et source des solutions (causes).

2.3. Vers une hypothèse dialogique de l'ordre et de désordre

La notion de désordre a été longtemps absente des débats théoriques. Seule l'étude de l'ordre avait un sens. Si le désordre n'est pas étudié en tant que tel, c'est aussi sans doute en raison de l'évidence de cette notion, qui renvoie à l'expérience vécue quotidiennement par l'homme. Il s'agit d'une de ces notions "pré-scientifiques" dont G. Bachelard⁴ a bien montré que la prégnance est un obstacle à l'analyse scientifique. On reste prisonnier du sens commun, et d'un mot, le désordre, dont la richesse empirique d'évocation est trop grande.

A partir du moment où les hypothèses ne répondent plus aux constructions des acteurs, il est nécessaire d'introduire de nouvelles hypothèses où l'ordre n'est plus une réalité de plein droit. Il s'agit avant tout d'hypothèses qui ont une valeur heuristique. Elles servent à définir un modèle nominal à partir duquel la réalité peut être analysée. Ainsi l'évidence ontologique de l'ordre et du désordre se trouve renversée. Ce renversement a pour conséquence directe de faire évoluer la problématique de l'ordre (*pourquoi y a-t-il du désordre dans l'univers bien qu'il y règne l'ordre naturel ?*) vers la problématique du désordre (*pourquoi y a-t-il de l'ordre et de l'organisation dans l'univers ?*). Dans les approches traditionnelles de l'ordre, le désordre était un intrus ; maintenant, il est un déterminant.

2.3.1. La relation ordre/désordre évolue vers un compromis

Le désordre n'est plus l'exception mais la règle, renversant les liens qui existaient entre ordre et équilibre. Comme le souligne R. Thom⁵, "*seul le concept d'ordre avait valeur positive en sciences [...] du désordre, on ne pouvait rien en tirer*". Ainsi, la notion d'entropie renvoie à

¹ On trouve ici une des raisons de l'expansion du travail précaire en France.

² Face à la complexité et à l'incertitude de la demande, les entreprises répondent par des solutions à court terme. Elles utilisent le facteur de production variable à court terme, voire à très court terme : le facteur travail. L'entreprise fait varier sa main-d'œuvre en fonction de ses besoins. Il est à craindre que les entreprises aient le même comportement vis-à-vis de la loi sur les 35 heures. Dans ce cas, cette loi aura pour conséquence une plus grande précarisation de l'emploi et ne permettra pas d'aboutir aux espérances de création d'emplois.

³ Watzlawick P., Weakland J., Fisch R., *op. cit.*

⁴ Bachelard G., *Le nouvel esprit scientifique*, P.U.F, Paris, 1934.

⁵ Thom R., "La boîte de Pandore des concepts flous", dans *Ordre et désordre*, XXIX^{èmes} Rencontres Internationales de Genève, Editions de la Baconnière, Neuchâtel, 1983, p. 220-233.

la notion de désordre et d'équilibre. L'équilibre correspond à la stabilité, à "la mort" du système, de l'organisation. Ce processus est irrémédiable dans un système fermé. En revanche, l'application de ce principe dans les systèmes ouverts, en interaction avec leur environnement, fait que la recherche d'ordre et d'organisation modifie le système existant, alors que l'évolution vers le désordre ne requiert aucun effort particulier : l'ordre reste plus improbable que le désordre. Ce principe se nomme négentropie et correspond aux processus d'organisation. Ainsi, le processus de création de valeur en entreprise peut être considéré comme un processus négentropique. Ce compromis entre ordre et désordre maintient l'organisation dans un équilibre dynamique et s'inscrit dans une approche qualifiée de conjonctive.

L'organisation passe d'un ordre connu à un ordre nouveau¹. Le passage d'un ordre à un autre est irréversible et dépend de l'importance du désordre. Ainsi, le contraire de l'ordre n'est pas le désordre, mais un ordre nouveau. Le changement d'ordre correspond à un changement de valeur de la part des observateurs. Dans ces conditions, le désordre s'inscrit dans une approche axiologique². Les solutions issues des situations complexes, telles que les situations de désordre, doivent être envisagées comme des constructions et non des contraintes. Toute la difficulté est de percevoir et de se représenter ce nouvel ordre. Les problèmes rencontrés par les entreprises correspondent souvent à ce décalage entre l'ordre nouveau et l'ordre ancien. L'utilisation d'outils et de méthodes dans un contexte mouvant rend difficile la réussite des actions menées.

2.3.2. L'hypothèse dialogique de l'ordre et de désordre

Dans ces conditions, l'ordre et le désordre s'articulent dans un processus alternatif où les différentes logiques sont distinguées les une des autres et leurs différences sont affirmées, mais elles ne sont pas déconnectées de la problématique à laquelle elles appartiennent. On parlera alors de dialogique³ de l'ordre et du désordre. *"Cette démarche s'oppose totalement à celle qui consiste à ôter un élément de son contexte, à l'exclure du tout dans lequel il prend son sens"*⁴.

Concrètement, ce processus dialogique se traduit dans les faits par la présence de trois fonctions :

- une fonction de désordre qui correspond à ces différentes manifestations dans l'organisation. Cette fonction correspond au processus normal d'évolution des systèmes.
- une fonction d'ordre qui correspond à l'appréciation des résultats par rapport aux objectifs fixés. Dans cette fonction, tout le potentiel de l'entreprise lié au processus de création de valeur trouve son sens. La valeur en tant que processus d'organisation permet le développement d'un certain ordre dans l'entreprise. Des développements méthodologiques tels que les démarches qualité, l'analyse fonctionnelle ou encore la gestion de projet, ont un impact structurant dans le processus de création de valeur.
- *"une fonction d'articulation de ces deux logiques à la fois complémentaires et antagonistes, pour prendre des orientations pour l'avenir, fixer des objectifs"*⁵, identifier des

¹ Le passage d'un ordre à un autre peut être représenté par l'image donnée par M. Guillaume des plaques tectoniques. Guillaume M., *Eloge du désordre*, Gallimard, Paris, 1978.

² Qui est relative aux valeurs, opposée à ontologique.

³ Terme utilisé par E. Morin pour désigner une "unité symbiotique de deux logiques, qui à la fois se nourrissent l'une l'autre, se concurrencent, se parasitent mutuellement, s'opposent et se combattent à mort". Morin E., *op. cit.*

⁴ Génelot D., *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Editios, Paris, 1992.

⁵ Génelot D., *op.cit.*

opportunités futures, des zones d'innovation et de création de valeur. La conjonction entre ordre et désordre correspond au principe d'émergence. Cette troisième fonction correspond à la création de valeur à partir du désordre dans un espace de compromis.

2.4. Vers l'approche des situations de désordre créatrices de valeur : la dynamique de la valeur

Dans la mesure où les situations à gérer sont en constante évolution, le désordre apparaît comme un construit et non comme la caractéristique d'un événement ou d'un phénomène. Autant la perception du désordre dans une approche mécaniste fait de celui-ci une menace, une perturbation au sein de l'organisation, autant la perception de la complexité associée au désordre fait que ce dernier peut être perçu positivement ou négativement suivant les représentations des acteurs. Il peut devenir une impulsion par rapport à une opportunité ou une perturbation par rapport à une menace. Ce changement de perspective fait que l'entreprise se trouve avec des alternatives de choix et de comportements plus nombreuses que par rapport à une approche disjonctive de l'ordre et du désordre. On ne parlera plus d'adaptation, mais de construction. L'idée de construction est à opposer à celle d'adaptation. "*Elle suggère que les situations ne sont pas données et que les comportements, quoique contraints, ne sont pas déterminés*"¹.

Ainsi, la valeur est une notion en constante évolution du fait de l'évolution de la relation entre ordre et désordre². Ces liens indiquent que la valeur en entreprise correspond à une gestion dialogique, correspondant à l'adaptabilité des structures, des buts et des moyens liés au processus de création de valeur de l'entreprise, c'est-à-dire à un compromis entre ordre et désordre. On parlera alors de dynamique de la valeur. Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de développer des actions stratégiques qui tiennent compte de la complexité de la situation et de la dialogique entre ordre et désordre. L'objectif n'est plus de retrouver le fonctionnement nominal avant l'apparition du désordre, mais bien de trouver de nouveaux équilibres. Pour cela, il apparaît nécessaire de recadrer la situation, au sens de l'école de Palo Alto³ débouchant sur ce qu'il est convenu d'appeler l'ingénierie organisationnelle⁴.

Conclusion

Les résultats concernant le comportement des responsables de P.M.E. dans un contexte de désordre sont éloquentes. Ils se situent tous dans une approche disjonctive de l'ordre et du désordre (gestion ex post et/ou gestion ex ante du désordre) : le désordre est rejeté au profit de l'ordre. Comme nous le présumons, ce type de comportement a une incidence non négligeable sur le processus de création de valeur de l'entreprise. Au mieux, certaines P.M.E. se préparent à quelques situations spécifiques et recensées, mais la complexité de celles-ci rend leur anticipation totalement ou partiellement inefficace, engendrant des situations paradoxales. Force est de constater la carence en d'actions issues de l'hypothèse dialogique

¹ Koenig G., Management stratégique, paradoxes, interactions, et apprentissages, NathanParis, 1996.

² Schmitt C., Grandhayé J.-P., "Ordre et désordre en P.M.E. : contribution du visuel au développement organisationnel", *Direction et Gestion*, à paraître.

³ Recadrage : démarche systémique visant à proposer à une ou plusieurs personnes de regarder une situation dans un contexte positif afin d'en avoir une lecture différente.

⁴ Pour des informations sur ce type de démarche voir Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C., "Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre 1997, p. 41-51 et Schmitt C., *op. cit.* (2)

dans les comportements des P.M.E.. Cette absence se manifeste notamment par le manque d'innovation concernant les solutions retenues. Celles-ci viennent souvent en réaction directe du désordre observé. Ainsi, par rapport au postulat présenté sur les capacités des P.M.E. à faire face au désordre, il apparaît clairement à la lumière des résultats de notre enquête que les P.M.E., du fait qu'elles ne s'inscrivent que dans l'hypothèse de séparation entre ordre et désordre, ne sont pas bien préparées pour gérer la complexité du désordre.

Parallèlement à ces observations, nous avons pu dégager dans une deuxième partie les éléments de compréhension des situations paradoxales rencontrées en P.M.E. et les perspectives d'actions permettant de lever ce paradoxe. Le recours aux épistémologies constructivistes laisse envisager des voies nouvelles de développement permettant de créer de la valeur à partir du désordre. L'objectif n'est donc plus de générer des solutions qui risqueraient de s'inscrire dans une approche positiviste du problème, mais bien d'avoir une action sur les représentations des acteurs concernant leur approche du désordre. On parlera alors d'Ingénierie Organisationnelle qui permet de co-construire le problème avec les acteurs ; d'articuler les connaissances dans un modèle qui favorise la compréhension des processus complexes dans une perspective de changement organisationnel ; de concevoir des outils pour améliorer l'appropriation par les praticiens des connaissances et de la représentation produites en collaboration avec le chercheur ; d'élaborer de nouvelles connaissances procédurales.

Références Bibliographiques

- Alter N. (1998) "Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle", Sciences Humaines, H.-S., n° 20, mars-avril, pp. 56-59.
- Avenier M.-J. (1998) "Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante", dans M.-J. Avenier (coordination), La stratégie "chemin faisant", Economica, Paris, pp. 7-35.
- Bachelard G. (1934) Le nouvel esprit scientifique, P.U.F, Paris.
- Bateman T.S. (1993) Grant J.M., "The proactive component of organizational behavior : a mesure and correlates", Journal of Organizational Behavior, Vol 14, pp. 12-25.
- Bernoux P. (1990) La sociologie des organisations, Editions du Seuil, Paris.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (1998) "Le thème de la valeur en Sciences de Gestion. Transversalité, ambiguïté et enjeux", Actes des XIVème journées nationales des IAE, Nantes pp. 7-12.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (1997) "Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion", Revue Française de Gestion, n° 116, pp. 41-51.
- Cohen M.D., March J.-G. et Olsen J.-P. (1991) Decisions and organization, traduction française, Décisions et organisations, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Crozier M., Friedberg E. (1977) L'acteur et le système, Seuil, Paris.
- Drucker P. (1996) Managing in a time of great change, traduction française : Structures et changements : balises pour un monde différent, Village Mondial, Paris.
- Fassio G. (1998) "Les clients dans et par-delà l'entreprise, ou pourquoi s'organiser et gérer la création de valeur ?", Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 17, n°2, pp. 55-71.
- Forsé M. (1989) L'ordre improbable, entropie et processus sociaux, P.U.F., Paris.
- Génélot D. (1992) Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants, Insep Editios, Paris.
- Juma C. (1996) "Vers une économie non newtonienne", dans La mort de Newton, Maisonneuve et Larose, Paris, pp. 69-106.
- Kœnig G. (1996) Management stratégique, paradoxes, interactions, et apprentissages, Nathan, Paris.
- Laszlo E., Laszlo C. (1993) Le management évolutionniste, naviguer dans la turbulence, Economica, Paris.
- Le Moigne J.-L. (1990) La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris.
- Le Moigne J.-L. (1990) "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation" dans Martinet A.-C.

- (coordination) *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Editions Economica, Paris, pp. 81-140.
- Lorino P. (1991) *L'économiste et le manager*, Editions la Découverte, Paris.
- Mark K. (1979), *Le capital*, livre I, Garnier-Flammarion, Paris, réédition.
- Mévellec P. (1998) "La gestion simultanée des coûts et de la valeur : le défi", *Cahier de Recherche de l'IAE de Nantes*.
- Morin E. (1990) *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris.
- Savall H., Zardet V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts-performances cachés*, Eyrolles, Paris.
- Schmitt C., Grandhay J.-P. (1999), "Ordre et Désordre en P.M.E. : Approche des situations complexes par la notion de perturbation", 4ème Congrès Européen de Systémique, Valencia, Espagne, 20-24 septembre, pp 173-186.
- Schmitt C. (1999) *La dynamique de la valeur : contribution à la création de valeur en P.M.E. par la notion de désordre*, Thèse de Doctorat, Nancy.
- Schmitt C., Grandhay J.-P. (à paraître) "Ordre et désordre en P.M.E. : contribution du visuel au développement organisationnel", *Direction et Gestion*.
- Teller R. (1998) "Confiance et modèle comptable", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, P.U.G., Grenoble, n° 8-9, pp. 263-276.
- Watzlawick, P., Weakland, J. et Fisch, R. (1975) *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil, Paris.
- Watzlawick P. (1980) *The language of change, elements of therapeutic communication*, Basic Books Inc., New York, 1978, traduction française, *Le langage du changement, éléments de communication thérapeutique*, Editions du Seuil, Paris.