

Compétence, performance et valeurs

Par Philippe Zarifian

Directeur de recherches au LATTS, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

(intervention au colloque de Rouen organisé par l'ESCP, 25 mars 2002. Merci à Françoise Rabasse qui m'a donné l'occasion d'écrire ce texte)

<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page9.htm>

Nous partirons d'un constat empirique : l'usage du terme " valeur " s'est beaucoup développé dans les entreprises, en particulier au sein du milieu des cadres supérieurs : on le trouve utilisé dans des expressions telles que : " création de valeur ", " pilotage par la valeur ", " chaîne de valeur ", " relation coût/valeur ", etc... Mais il n'est pas toujours certain que l'on sache de quoi l'on parle et que le concept soit clairement défini. Nous avons pu constater, soit que le mot "valeur " est utilisé de façon rhétorique, sans que la personne qui l'utilise puisse lui assigner un contenu précis, soit qu'il est utilisé dans des sens différents, parfois au sein de la même entreprise. Par exemple, tantôt on entendra le mot " valeur " au sens de ce qui fait valeur pour les clients, et tantôt on se référera à la valeur financière, ce qui, manifestement, n'a pas la même signification et n'entraîne pas les mêmes conséquences. Et du même coup, la relation qui sera établie avec l'approche de la compétence peut se trouver fortement différenciée, alors que l'on croit parler de la même chose...

Nous voudrions proposer de clarifier les concepts et leurs implications, en présentant 4 définitions de la valeur, et en esquissant les conséquences de chacune en matière d'approche de la compétence.

1) La valeur-client dans une vision stratégique.

L'ouvrage de Michael Porter, publié aux Etats Unis en 1985 et consacré à l'avantage concurrentiel, a permis de poser clairement une première définition. Le propos de Porter est de renouveler la théorie de l'analyse stratégique, à partir d'une analyse rigoureuse des forces qui structurent le marché d'un secteur déterminé (forces de la concurrence interne au secteur, forces des clients, forces de fournisseurs, entrants potentiels sur ce marché et produits de remplacement), en se posant la question du choix de la stratégie qui peut procurer un avantage concurrentiel à une entreprise au sein de ce champ de forces. On sait que Porter distingue deux grands types de stratégie :

- la stratégie de domination par les coûts, consistant, pour un produit donné, à offrir durablement des prix plus bas que les concurrents, grâce à une action forte de baisse des coûts unitaires,

- la stratégie dite de différenciation, qui permet d'offrir au client un élément clairement différenciant - qu'aucun autre concurrent n'est capable d'offrir -, élément pour lequel le client acceptera de payer un surprix. Les facteurs possibles de différenciation peuvent être multiples : excellente qualité du produit, excellent service après-vente, solide image de marque soutenu par un intense effort publicitaire, avance technologique, etc. Cette stratégie de différenciation détermine une position unique de l'entreprise offreuse sur le marché, position qui perdure aussi longtemps que les concurrents ne sont pas en mesure d'offrir un avantage similaire.

Cette approche de Porter permet de fournir une définition très simple de la valeur : " L'avantage

Texte accessible sur site www.arianesud.com

concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer. La valeur est ce que les clients sont prêts à payer, et une valeur supérieure s'obtient, soit en pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents pour des avantages équivalents, soit en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé " Bien entendu, dans une stratégie de différenciation, la firme a intérêt à limiter le coût d'engendrement de cette différenciation " hautement appréciée " par les clients du secteur, mais à condition de ne pas porter atteinte à la qualité et à l'appréciation de l'effet recherché. Il est normal qu'elle supporte des coûts plus élevés pour engendrer ces avantages uniques. Par contre, elle aura intérêt à réduire du plus possible le coût des activités qui ne concourent pas à engendrer cette différenciation.

D'où le concept de chaîne de valeur, inventé par Porter : toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités forment la chaîne de valeur. Et si Porter la propose, c'est dans un double souci : - avoir une représentation schématisée de l'entreprise pour pouvoir identifier et sélectionner les activités " stratégiques ", et donc - dans une stratégie de différenciation qui est la seule que nous retiendrons ici - permettre de déterminer les activités qui concourent à engendrer l'effet différenciant, la position unique, - indiquer qu'il faut investir prioritairement sur ce complexe d'activités, en réalisant l'effort nécessaire. Les activités non-stratégiques pourront être traitées de manière ordinaire, voire sous-traitées. C'est donc sur les activités différenciantes et sur leurs interactions qu'un effort particulier devra être fait.

L'approche de Porter est doublement stratégique :

- stratégique, parce que le choix de la différenciation dépend d'une analyse stratégique des forces qui opèrent sur le marché,
- stratégique, parce que l'approche de la chaîne de valeur (de la chaîne d'activités potentiellement productrices de valeur) vise à sélectionner les activités les plus stratégiques, celles qui peuvent engendrer l'effet différenciant.

La conséquence en matière d'approche des compétences est simple : elle consiste à identifier et promouvoir les compétences correspondant au développement de ces activités et à leur mise en synergie. Les compétences correspondant aux autres activités ne seront pas oubliées, bien entendu, mais elles seront traitées de manière " banale ", sans chercher à promouvoir une avancée qui se distinguerait de la situation de la concurrence. Le cas échéant, si des activités sont sous-traitées, ce sont des compétences que la firme accepte d'abandonner (sauf pour maintenir l'assurance du contrôle de la sous-traitance). C'est à juste titre qu'on peut alors parler de "compétences stratégiques ". Pour prendre un exemple simple : le groupe Danone a clairement fait, et de longue date, le choix de considérer son activité marketing comme stratégique. Dès lors, le marketing définit à la fois un cadrage du développement de compétences que ce groupe a privilégiées, et un horizon de sens pour les salariés qui ont en charge cette activité. Notons que lorsqu'on parle ici de " compétences stratégiques ", on désigne des compétences d'entreprise. Pour que le cadrage devienne une réalité, il faudra que l'entreprise fasse tout l'effort de traduction de ce choix en un développement effectif des compétences professionnelles correspondantes, avec l'effort d'investissement correspondant. Une chose est que le groupe Danone désigne son activité marketing comme stratégique, autre chose qu'il parvienne à constituer, en interne, un professionnalisme dans ce domaine qui soit supérieur à celui de tous ses concurrents. La traduction de la " compétence d'entreprise " en vraie " compétence professionnelle " est essentielle à la concrétisation de cette approche.

Nous proposons de qualifier la valeur à la Porter de " valeur-client ". Notons que cette approche englobe un point de vue sur la rentabilité de l'entreprise : la marge bénéficiaire dégagée y est définie comme la différence entre la valeur que le client est prêt à payer et le coût engagé pour l'engendrer. Mais il est vrai qu'il s'agit d'un point de vue assez sommaire sur la rentabilité du capital, qui est loin de faire le tour de la question.

Cette valeur-client possède, selon nous, deux points faibles :

- cela reste clairement une approche industrialiste. La valeur est attachée au produit apprécié par le client, et non au service qui lui est rendu. Chaque fois que Porter évoque la notion de services, cela se limite aux traditionnels services après-vente, que les entreprises de type industriel connaissent de longue date,

- la définition et représentation de la chaîne de valeur reste ultra-classique. On y retrouve les traditionnelles fonctions de la grande entreprise, d'une manière proche de celle de Fayol. La seule nouveauté introduite par Porter consiste à se représenter ces fonctions, non sous la forme d'une pyramide, mais sous celle d'une chaîne horizontalisée. Cela permet de mettre l'accent sur les interactions entre fonctions, mais ne donne aucune piste d'action pour redéfinir les activités de l'entreprise et leur mode d'intégration. Il s'en suit que les compétences stratégiques ne seront pas autre chose que des compétences correspondantes à des grandes fonctions, ou sous-fonctions de l'entreprise, considérée dans son découpage traditionnel.

2. La valeur-performance.

La valeur-performance, qui est trop souvent confondue avec la précédente, se situe à un autre niveau, que l'on peut qualifier de " tactique-opérationnel ". Il s'agit, dans le cadre d'une stratégie donnée, de viser à faire progresser (à optimiser) des registres précis de la performance de la firme, tels que ceux du délai ou de la qualité, soit un par un, soit par arbitrages dynamiques entre plusieurs registres . Le concept de " chaîne de valeur " n'est plus adéquat. Il faut rigoureusement parler d'utiliser le concept de " processus " qui désigne l'enchaînement des activités opérationnelles, qui vont contribuer à engendrer une performance supérieure sur le ou les registres choisis. Généralement, ces processus sont " orientés client " : ils partent du client pour aboutir à lui. Le plus connu, parce que le plus développé, est le processus " commande-livraison " dont le pilotage peut permettre d'optimiser les flux transversaux (matériels et informationnels) qui vont de la prise de commande jusqu'à la livraison chez le client, en conformité rigoureuse de la commande " produits bons ". Mais on peut tout autant formaliser un processus de lancement d'un nouveau produit pour une clientèle déterminée. Il nous semble important de souligner que la chaîne d'activités ainsi construite - qui doit avoir des conséquences pratiques sur le fonctionnement organisationnel de la firme - reste dans le registre du tactique - opérationnel.

Il serait illusoire et totalement faux d'en faire une démarche de positionnement stratégique. Du même coup, la définition de la valeur ne peut s'identifier à celle de Porter : le processus ne crée pas de valeur nouvelle. Il optimise et augmente l'obtention d'une valeur sur un domaine déjà existant. Le client, en général, ne paie pas un surprix. La valeur-performance ne désigne pas autre chose qu'un avantage opérationnel que la firme se crée pour elle-même en améliorant ses performances. Certes, cela peut apporter " plus " de satisfaction aux clients (voire permettre de les différencier plus finement sur un taux de service, au sens logistique du terme) et/ou autoriser à réduire les coûts, mais au sein d'un choix de différenciation stratégique déjà effectué et stabilisé. En général, cette performance opérationnelle aura été incluse dans un document de contractualisation avec le client, ou dans une charte d'engagement de l'entreprise. Si les entreprises concurrentes peuvent, logiquement, tenter de se distinguer entre elles, ce sont des avantages limités et peu durables, bien qu'indispensables. C'est comme si les entreprises concurrentes devaient périodiquement remettre le compteur à zéro, mais avec l'impossibilité de descendre en dessous du niveau atteint. Les niveaux de délai et de qualité, par exemple, ont vite tendance à s'homogénéiser. Cela ne fait que rendre le client plus exigeant, créant une sorte de dynamique d'élévation permanente de ces performances, avec le risque que l'entreprise perde de vue les investissements qu'elle doit réaliser dans l'engendrement d'avantages réellement stratégiques, qu'elle doit périodiquement renouveler ou vérifier.

Le " courttermisme " risque clairement de l'emporter. Du coup, l'approche des compétences ne peut pas être considérée comme stratégique. Elle vise avant tout à perfectionner l'usage des compétences et de l'organisation, en fonction d'une prise en charge explicite de l'amélioration des performances. Tout

l'accent sera mis sur la relation " compétence/performance ".

Néanmoins, c'est à l'occasion de la montée de la référence à cette valeur-performance qu'une première approche de la compétence (au singulier) est apparue au milieu des années 80 : fournir des espaces d'autonomie aux salariés de base, pour rapprocher l'analyse, la décision et l'action. Analyse d'une amélioration à apporter pour élever un ou plusieurs registres de performance, décentralisation des décisions à prendre pour agir en conséquence et action. Comme ces performances étaient " orientées clients ", il était logique que cette décentralisation opérationnelle du pouvoir de décision se fasse au sein de " boucles courtes " de réactivité à des demandes clients ou aux variations du marché. Est compétent, celui qui sait prendre et appliquer les bonnes décisions au sein de ces boucles. Et la compétence peut être définie comme la prise d'initiative et de responsabilité réussie dans les situations événementielles qui correspondent à ces boucles courtes . La grande paradoxe, selon nous, est que les avancées conceptuelles les plus fortes et novatrices sur la question de la compétence ont été effectuées, en se polarisant sur des processus opérationnels, alors que l'approche des compétences stratégiques restait hautement traditionnelle, pour l'essentiel pensée en termes de grands programmes de formation. Et qu'aucun lien n'était effectué entre les deux niveaux. D'où des hiatus permanents et de considérables gaspillages d'énergie dans les entreprises.

3. La valeur-capital et la valeur financière.

En soi, la valeur financière n'est en rien nouvelle : en univers capitaliste, la valorisation du capital a toujours été le mobile central de l'activité économique, et il a toujours existé une tendance au développement d'un cycle propre du capital-argent par lequel l'argent se rapportait à son propre processus de valorisation. Ce qui est nouveau, bien entendu, c'est l'importance prise par le recours au marché des capitaux et le pouvoir spécifique acquis par les actionnaires. Il nous semble utile de distinguer entre la valeur-capital et la valeur financière (valeur pour l'actionnaire), cette dernière n'étant qu'une spécification particulière de la valeur-capital. Le concept de valeur-capital a été clairement énoncé et mise au point par l'économie politique classique dès la fin du 18ème siècle . Au sein du cycle du capital-argent, le capital avancé, pour constituer et développer l'entreprise, se valorise grâce à la formation d'un profit (d'un supplément de valeur-argent), qui détermine une valeur-capital supérieure à la valeur engagée au départ. La rentabilité du capital n'est pas autre chose que le rapport de ce supplément de valeur au capital engagé.

Il est vrai qu'une approche complète de la valorisation du capital doit intégrer de multiples aspects, et en particulier deux d'entre eux :

- le coût du capital engagé (en particulier si l'entrepreneur a du s'endetter),
- la vitesse de rotation de ce capital, la rentabilité étant d'autant plus élevée que cette vitesse l'est. D'où, par exemple, l'accent mis sur la vitesse de rotation des stocks, l'élévation du taux d'utilisation des équipements techniques, etc. Tous ces aspects sont connus depuis plus de deux siècles.

Qu'y a-t-il donc de nouveau aujourd'hui et quelle relation avec la gestion des compétences ? Il nous semble que la nouveauté majeure résulte d'une " descente " des visées de valorisation du capital au plus près des activités concrètes, voire au plus près du comportement de chaque salarié, et ceci, parce que les niveaux attendus de rentabilité se sont considérablement élevés. Si l'on pousse cette tendance à sa limite, la question principale n'est plus de savoir ce que chaque salarié produit (qu'il s'agisse d'un produit ou d'un service, peu importe), ni de savoir s'il satisfait un client, mais de savoir ce qu'il rapporte, relativement à son coût comme capital. Chaque individu est perçu comme une sorte de " micro-capital engagé ", qui aurait la responsabilité de se " mettre en valeur " lui-même, c'est-à-dire de rapporter directement un supplément monétaire... C'est ce que nous avons proposé de qualifier de " modèle du salarié-entrepreneur " .

L'entreprise se donnera alors les moyens techniques de calculer ce que coûte et rapporte chaque individu (pour autant que cela soit possible...). Peut-on parler d'approche du développement de la compétence professionnelle ? La réponse est clairement négative. La compétence passe au second plan

: elle n'est plus qu'un instrument. Ce qui passe au premier plan, c'est l'effort intensif que le salarié doit faire pour " rapporter du chiffre d'affaires ", les compétences qu'il mobilise n'étant que des moyens activés dans cette perspective. La probabilité la plus forte est que cela se traduise par de l'intensification du travail et du stress et par des calculs de débit de placement qui " font du chiffre ". Si l'on pousse toujours ce modèle à la limite, l'intégralité du salaire devrait devenir variable : c'est la garantie la plus sûre que peut se donner la direction de l'entreprise que le salarié ne coûtera jamais plus cher qu'il ne rapporte... Cette tendance se développe à l'heure actuelle. Elle est probablement inévitable. Mais quel équilibre trouver et quels contrepoids mettre en œuvre ? Car, laissée à elle-même, cette tendance est hautement destructrice : - elle détruit toutes les médiations collectives et organisationnelles qui font la véritable efficacité de l'entreprise (dont les chaînes de valeur et les processus), - elle détruit la conscience professionnelle et l'attention constante à porter au développement de la dimension véritablement professionnelle des compétences, - elle nie tout ce sur quoi la sociologie ne cesse d'insister : l'importance des identités sociales et professionnelles, du sens donné au travail, des valeurs éthiques, de la solidarité au sein des équipes et des réseaux d'entraide, du projet de développement personnel des individus. La question concrète est donc de savoir comment cette exacerbation de la valeur-capital peut être équilibrée par les autres approches de la valeur et par des investissements tenaces dans les compétences professionnelles, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles (ou les deux à la fois, comme cela serait hautement souhaitable).

Le grand paradoxe, selon nous, et contrairement à certains préjugés à ce sujet, est que la valeur financière, au sens de la valeur pour les actionnaires, pousse à aborder les choses d'une manière nettement plus raisonnable. En effet, nous savons aujourd'hui que, même si les marchés financiers sont influencés par des variations fortes de court terme, les appréciations finissent toujours par se caler sur des attentes et évaluations de moyen-long terme, et ceci particulièrement de la part des actionnaires " fidèles ". Tout le problème est de " convaincre " ces actionnaires.

Quand on présente les relations entre la valeur financière et la gestion des compétences, on a tendance à les poser de manière négative : ce n'est pas des compétences dont on parlera, mais :

- de la réduction des coûts salariaux et de la pression sur les effectifs,
- des effets purement quantitatifs de calcul des niveaux de rentabilité.

Mais ce que l'on commence à savoir du comportement des actionnaires modifie largement ce point de vue simpliste : ces derniers sont très sensibles à l'image qu'ils se construisent et qui se diffuse socialement de la validité d'une entreprise, en fonction de ses choix stratégiques (et pas uniquement de ses résultats de court terme). Les actionnaires fidèles jugent sur la promesse de valeur d'une entreprise, sur la solidité de son projet stratégique et sur la capacité de ses dirigeants, bien davantage que sur des résultats chiffrés de court terme . En ce sens, le potentiel de compétences, si l'entreprise sait le mettre en avant, le mettre en image, en tant que source essentielle de réussite de sa stratégie, et comme facteur essentiel de construction d'une relation forte aux clients, peut devenir apprécié comme tel par les actionnaires. D'où l'importance qu'il y a à mettre en image le potentiel de compétences d'une entreprise, à l'incorporer dans son image de marque.

4. La valeur de service.

(voir Jean Gadrey et Philippe Zarifian, L'émergence d'un modèle du service, éditions Liaisons)

Les définitions précédentes de la valeur-client et de la valeur-performance restent industrialistes. On peut remarquer par exemple que :

- la valeur-client de Porter parle toujours du " produit " à proposer à un client et que celui-ci appréciera, mais jamais de la proposition de service à construire avec ce dernier,

- la valeur-performance va jusqu'à la porte du client, mais n'entre jamais dans ses attentes et usages réels. Un délai ou une assurance de qualité conforme relève d'une vision " logicienne " de la relation au client, mais non du service que l'on engendre réellement pour lui. Un technicien peut être ponctuel

pour construire un accès ADSL pour un client de France Télécom. Cela ne dit rien, ni de la capacité qu'aura ce client à bénéficier d'une connexion de qualité, ni surtout de l'intérêt et du plaisir qu'il retirera de l'usage de cet accès.

- On reste enfin dans une vision très classique des fonctions de l'entreprise, qu'on essaiera, au prix d'efforts considérables, de faire coopérer...On va toujours de la conception du produit à sa vente et commercialisation, puis au service après-vente, mais n'apparaissent aucunes fonctions nouvelles qui permettraient de définir et d'évaluer le service rendu. Il nous semble donc utile d'introduire un nouveau concept, celui de valeur de service.

Par valeur de service, nous entendons la transformation opérée dans les conditions d'activité et les possibilités d'action d'un destinataire, transformation que ce destinataire jugera positive et qu'il sera disposé à payer . Cette valeur de service peut participer d'une stratégie de différenciation à la Porter, dans la mesure où la transformation opérée dans la sphère du client-usager est différenciante par rapport à la concurrence. Cette valeur de service sera d'autant plus solide et appréciée qu'elle sera co-construite avec le destinataire, en fonction des questions et attentes qui surgissent dans sa trajectoire de vie (trajectoire de développement pour une entreprise, trajectoire de vie personnelle pour un individu ou de vie collective pour une communauté).

Par exemple : le service ne réside pas dans l'offre d'un accès ADSL, mais dans ce que cela transforme dans les possibilités de communication, d'information, de loisirs, pour un client, et tout ceci en multimédia, avec le confort du haut débit. Cela concourt à transformer son mode de vie. Cette vision de la valeur de service devrait permettre de redéfinir qualitativement les activités de l'entreprise et leur enchaînement coopératif. L'entreprise offreuse doit en effet développer de nouvelles activités pour :

- connaître le client et tout son environnement de développement,
- interpréter et comprendre ses problèmes et attentes,
- faire une proposition de solution (proposition de valeur de service), soumis à son appréciation,
- produire le service, donc engendrer la transformation ainsi définie (on retrouvera pleinement ici la compétence technique. A France Télécom, l'entretien et le développement du réseau font complètement partie de la production du service),
- enfin, suivre et évaluer dans la durée la qualité de la prestation du service et les jugements portés par le destinataire.

La mise en avant de la valeur de service change de manière assez radicale l'approche de la compétence. D'une part, la compétence professionnelle peut alors être définie comme la prise d'initiative et de responsabilité d'un individu (et d'un réseau d'individu) pour engendrer le service, en faisant face, avec succès, à des " situations-clients ", dans tout le processus qui va de la connaissance du client jusqu'à l'accompagnement de la prestation du service. D'une part, cette compétence n'est pas spécifique d'une fonction particulière de l'entreprise offreuse. Elle doit irriguer toutes les activités et leurs relations. Le service à concevoir et engendrer doit être le trait d'union commun de tous les métiers et fonctions de l'entreprise de service. Si l'on doit continuer à parler de " chaîne de valeur ", c'est autour de cette orientation. Il ne faut pas perdre les acquis des apports de Porter : la valeur de service peut absorber la valeur-client. Ou plus exactement : la valeur de service devient la véritable valeur-client, émancipée de la vision industrialiste traditionnelle et posée au niveau d'une analyse stratégique. La rentabilité du capital peut ainsi trouver des bases solides, autant dans la relation client, par la fidélisation d'un capital clientèle, que dans la motivation des salariés, dont le sens du service (le sens de " rendre service ") se trouve ainsi reconnu et valorisé professionnellement et stratégiquement.

Conclusion.

En proposant de distinguer entre 4 approches différentes de la valeur et de sa relation à une politique de développement des compétences, nous avons voulu, avant tout, contribuer à un éclaircissement des
Texte accessible sur site www.arianesud.com

concepts et sortir de la relative confusion qui existe aujourd'hui. En même temps, notre conviction est que ces 4 approches continueront de coexister au sein des grandes entreprises. Savoir les distinguer, c'est aussi parvenir à penser les combinaisons les plus favorables possibles, en particulier pour une visée stratégique de développement des compétences. Nous ne cachons pas qu'à notre avis, l'avenir réside dans la prévalence de la valeur de service. Mais la lucidité consiste à dire que l'on trouve très peu d'entreprises actuellement où cette prévalence existe.

Mars 2002

Par Philippe Zarifian

Directeur de recherches au LATTs, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page9.htm>

(intervention au colloque de Rouen organisé par l'ESCP, 25 mars 2002. Merci à Françoise Rabasse qui m'a donné l'occasion d'écrire ce texte)

