

INTRODUCTION

Par Olaf de Hemmer Gudme

De la valeur partout ?

Les débats autour du concept de valeur ne datent pas d'hier et ont souvent été importants. Du vieux débat entre les marxistes (théorie de la valeur travail) et les classiques (théorie de la valeur utilité) découle des divergences fondamentales d'approches de l'économie ! Pourtant, le thème de la valeur en entreprise est partout : valeur travail, valeur pour l'actionnaire, valeurs éthiques de dirigeants, création de valeur, « Parce que vous le valez bien » ...

La période d'évolutions que nous traversons semble poser à nouveau la question du sens de nos vies professionnelles : Le profit pour quoi ? Consommer pour quoi ? Travailler pour quoi ? Et pour qui : les actionnaires, les clients, les employés ... ? Cette crise sera-t-elle l'occasion de refonder les entreprises ? Comment faire ?

La signification du mot est d'ailleurs source de confusion : au singulier, *valeur* est souvent synonyme de richesse ; au pluriel *valeurs* est plutôt réservé à la dimension éthique. Terme fourre-tout ou concept riche, il est compris de façons différentes selon les spécialistes.

Nous avons recensé un nombre étonnant de méthodes qui visent à améliorer la performance des entreprises par une approche « Valeur », dans tous les domaines et toutes les fonctions. Chose étonnante, ces méthodes sont nées — ou connaissent un regain d'intérêt ces dernières années — indépendamment les unes des autres, et leurs promoteurs se connaissent peu d'un domaine à l'autre. Quelque chose les rapproche-t-il ? S'agit-il de jargon marketing ou partagent-ils de vrais fondements ?

Cet ouvrage présente quelques-unes de ces méthodes, dont certaines sont sans doute déjà connues de notre lecteur. Nous avons rassemblé des professionnels, auteurs d'ouvrages de référence dans leur domaine, qui les appliquent et contribuent ainsi à générer plus de valeur(s) dans les entreprises. Elles ont parfois révolutionné leur domaine d'application de façon spectaculaire :

- la *Stratégie Océan Bleu* renverse les paradigmes de la stratégie d'entreprise ;
- *Développement durable* et *Responsabilité sociétale* refondent la gouvernance ;
- la *Valeur Utile Pour le Client* réoriente le marketing ;
- les *Business Analysts* portent un nouveau métier autour des projets informatiques ;
- le *Lean* apporte une vision optimum du processus pour ses clients ;
- *l'analyse de la valeur* a transformé la conception de produits et services.

D'autres méthodes reprises dans ces pages sont moins connues et tout aussi pertinentes :

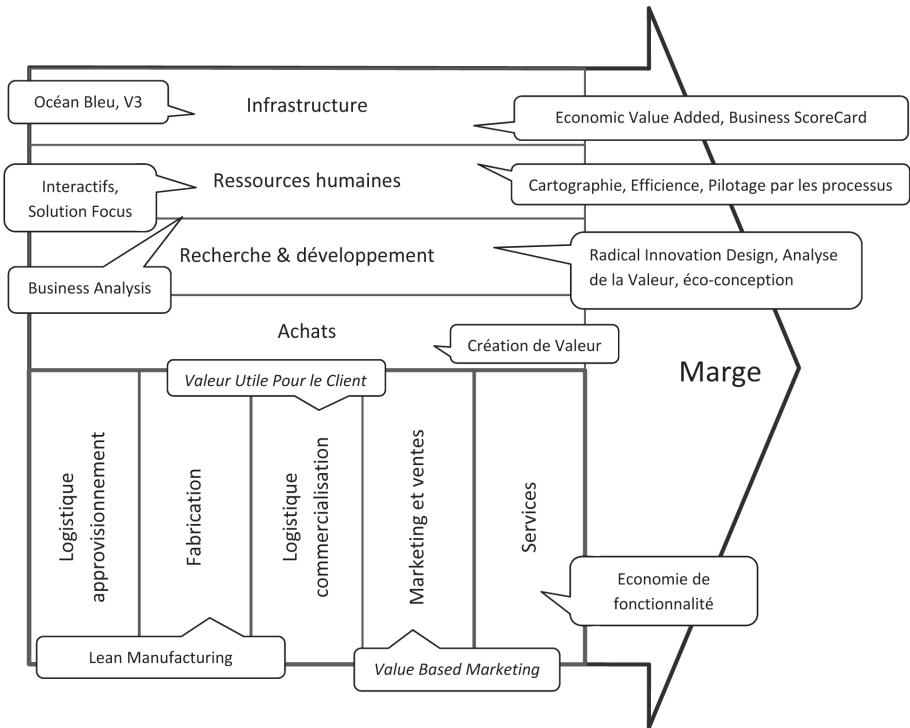
- la *cartographie d'entreprise* et le *pilotage des processus* facilitent la connaissance et la maîtrise des processus ;
- le *Radical Innovation Design* permet de piloter le processus d'innovation ;
- *l'économie de fonctionnalité* et *l'efficience* refondent l'offre des entreprises ;
- *Interactifs* a développé une approche originale de la communication interpersonnelle ;
- le *management par les valeurs* réconcilie l'humain et le management ;
- l'approche par l'immatériel et la méthode *V3* formalisent la vision système d'une organisation ;
- *Solution Focus*, dérivé de l'École de Palo Alto, rend plus efficaces coaching et *organisational development*.

Nous mettrons en perspective ce thème de la valeur de façon plus transversale pour témoigner des synergies possibles entre méthodes, qui modifient profondément le rôle des métiers :

- l'évolution de la mesure de la valeur dans le *contrôle de gestion* ;
- la *création de valeur par les achats*.

Cette évolution est pour nous le signe avant-coureur d'un changement de conception de l'entreprise : d'un assemblage de services en silos vers un système d'acteurs, mettant en œuvre des processus traversant ses fonctions et ses partenaires, tendus vers la satisfaction des parties prenantes ?

Cette évolution pourrait être facilitée par la mise en œuvre des différentes méthodes « valeur », qui couvrent l'ensemble des domaines de l'entreprise. A défaut d'un modèle du « système entreprise » qui fasse référence – l'un des chapitres de cet ouvrage a cette ambition –, nous utiliserons le modèle de *chaîne de valeur* de Michaël Porter pour positionner ces méthodes :



Source : Adapté de Porter (1986)

Même si Porter a récemment élargi l'objectif initial de l'entreprise – de générer de la marge à un partage de *Shared Value* entre les acteurs, incluant les impacts environnementaux et sociétaux¹ – notons que ce modèle nous semble dépassé. Il présente une organisation qui fonctionne en silos : les fonctions apparaissent cloisonnées dans le schéma et y fonctionnent de façon séquentielle. Les approches de cet ouvrage proposent plutôt des systèmes en interactions multiples et des flux transversaux de production de valeur(s).

Chaque auteur présente dans un chapitre spécifique la méthode qu'il promeut, des exemples d'application, son origine et les liens qu'elle entretient avec d'autres méthodes. Le lecteur pourra constater des variantes de vocabulaire d'un domaine à l'autre, des redondances, voire des positions apparemment contradictoires entre les chapitres : le rapprochement entre

1. Porter M. E. (2011, January), *The magazine*. Consulté le 08-2012, sur Harvard Business Review : <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/>

ces méthodes n'est encore qu'une ébauche et fera l'objet de travaux ultérieurs à cet ouvrage.

La rencontre de ces spécialistes a toutefois permis de mettre en évidence, au-delà des spécificités de chaque domaine d'application, plusieurs points communs :

- une importance donnée au **sens** et au **dialogue** ;
 1. « Il n'est de valeur que d'homme », Jean Bodin,
 2. toute analyse doit être menée avec les personnes concernées,
 3. les besoins doivent être exprimés par ceux qui les portent,
 4. un changement n'est effectif que s'il est accepté ou, mieux, proposé par ceux qu'il touche, puis mis en œuvre avec eux dans des boucles courtes favorisant les résultats probants et la rétroaction ;
- une approche **Systeme**, où chaque acteur est interdépendant des autres ;
 1. les choses n'ont de sens que par leurs relations avec leur environnement, dans un flux continu de transformation entre inputs et outputs,
 2. toute analyse doit être replacée dans une vision globale, intégrant tout le cycle de vie, et distinguant des niveaux de buts,
 3. les acteurs et les objets interagissent et évoluent continuellement ;
- une approche **Valeur** ;
 1. améliorer les finalités : les utilités pour les parties prenantes,
 2. éviter la consommation inutile de ressources, par une analyse coûts/bénéfices.

Les méthodes présentées dans cet ouvrage partagent bon nombre de ces principes, qui semblent leur apporter leur spécificité et leur efficience. Mais ces méthodes restent pour l'instant utilisées indépendamment...

Il nous est apparu dès lors pertinent de les rassembler : la mise en œuvre de ces méthodes complémentaires permettrait de puissantes synergies ! Certaines ont déjà démontré leur efficacité. Nous présenterons en conclusion une analyse comparée des méthodes et des concepts *valeur* et *système* qui les sous-tendent.

Le but de ces travaux : mettre plus de valeur(s) dans les entreprises, par des échanges sur les expériences, réflexions et méthodes « Valeur ». Cet ouvrage est donc la première étape d'un projet plus ambitieux de rapprochement entre ces méthodes. Nous pensons même possible d'en extrapoler une approche plus générale, que chaque décideur pourra mettre en œuvre dans son domaine : une nouvelle forme de « management Valeur(s) » pourrait-elle émerger ?

Des méthodes « valeur » dans tous les domaines

Les méthodes recensées, mentionnant la Valeur ou utilisant certains de ses concepts (en *italique* celles présentées dans cet ouvrage) :

- Stratégie :
 - *Stratégie Océan Bleu & Value Innovation* (Kim & Mauborgne)
 - Développement durable
 - *V3 – vision, valeurs et volonté*
 - Shared Value et Chaîne de valeur (Porter)
 - Valeur entrepreneuriale (Entreprises & Progrès)
- Organisation :
 - *Business Process Management – BPM*
 - Business Process Reengineering – BPR
 - *Cartographie d'affaires*
 - IT value management
 - *Lean Management*
 - Méthodes Agiles
- Gestion et pilotage / Management :
 - Activity Based Costing / Activity Based Management – ABC/ABM
 - *Balanced ScoreCard – BSC*
 - *Business Analysis – BA*
 - *Economic Value Added – EVA*
 - *Efficiences*
 - Management par la Valeur / Value Management
 - *Management par les Valeurs et Responsabilité Sociétale d'Entreprise*
 - *Pilotage par les Processus*
 - Public Value Management
 - Shareholder Value
- Projets :
 - Earned Value Management
 - Theory Of Constraints / Critical Chain
- R&D / innovation / Conception :
 - *Analyse de la Valeur – AV*
 - *Analyse du cycle de vie*
 - *Eco-conception*
 - *Economie de fonctionnalité*

- Ghandian engineering – frugal engineering
- Ingénierie Système – IS
- QFD – Quality function Deployment
- SCOS'D et *Radical Innovation Design* (Ecole Centrale de Paris)
- System Design
- Target costing – Genka Kikaku
- The 'good enough' revolution
- TRIZ
- Marketing :
 - Customer Value Added
 - Marketing de la Valeur
 - Value-based Marketing
 - *VUPC – Valeur Utile Perçue par le Client*
- Production :
 - 6 Sigma & *Lean Manufacturing*
 - Théorie des Contraintes – TOC
 - *Value Stream Mapping – VSM*
- Achats :
 - *Achats durables / responsables*
 - Coût complet de possession / Total Cost of Ownership – TCO
 - *Création de valeur par les achats*
 - *Redesign To Cost / Conception à Coûts Objectif – RTC/CCO*
- Investissements :
 - Méthode d'analyse et de remontée de la valeur – MAREVA
- Gestion des risques :
 - Analyse des Modes de Défaillances et de leur Criticité – AMDEC / FMEA
 - Sécurité de Fonctionnement – SDF
- RH / communication /résolution de problèmes :
 - Communication Non Violente – CNV
 - GROW coaching & résolution de problème
 - Interactifs
 - Solution Focus

Le blog www.valeursetmanagement.com est consacré au recensement de ces méthodes.