

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) découlent 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 reposer 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 ; le 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. Cette seconde édition présente quelques méthodes supplémentaires. Nous y 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 *Shared Value* propose d'élargir le but de l'entreprise ;
- la *Stratégie Océan Bleu* renverse les paradigmes de la stratégie d'entreprise ;
- *Développement Durable* et *Responsabilité Sociétale* refondent la gouvernance ;
- les *Benefit Corporations – B Corp* sont des entreprises fondées sur d'autres statuts ;
- *l'entreprise libérée* révolutionne le management ;
- 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 des processus d'entreprises ;
- *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 :

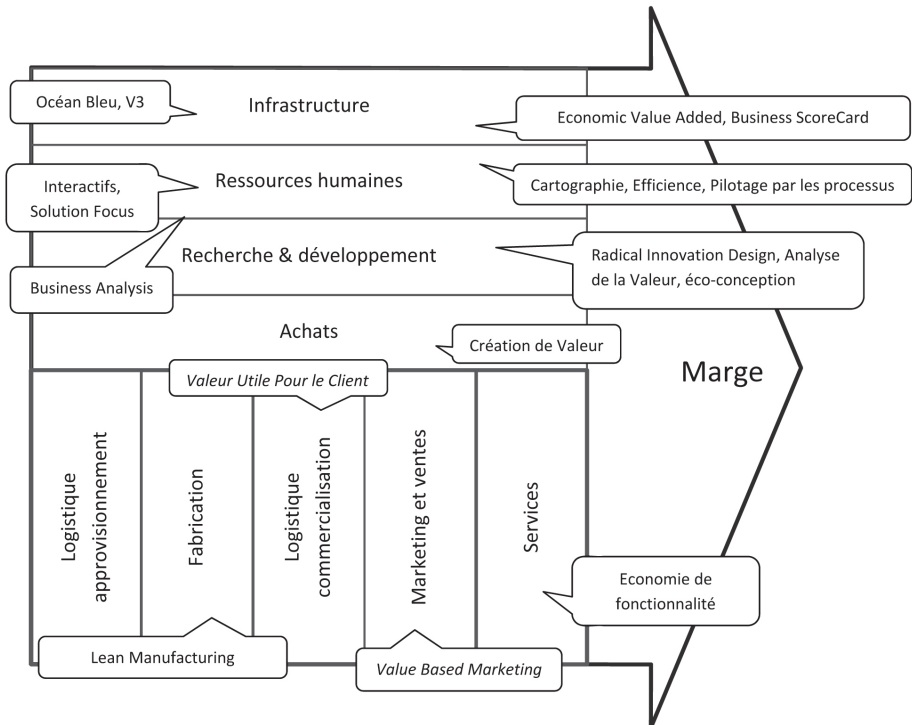
- la *cartographie d'entreprise* et le *pilotage des processus* facilitent la connaissance et la maîtrise des processus ;
- le *Radical Innovation Design* permet de piloter le processus d'innovation ;
- *l'économie de fonctionnalité* et *l'efficience* refondent l'offre des entreprises ;
- *Interactifs* 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* formalise la vision système d'une organisation ;
- *Solution Focus*, dérivé de l'École de Palo Alto, rend plus efficient le coaching et le *organisational development*.

Nous mettons 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 :



D'après Porter M., 1986

Notons que Porter a récemment élargi l'objectif initial de l'entreprise de générer de la marge et du profit pour l'actionnaire à un partage de Shared Value entre les acteurs, incluant les impacts environnementaux et sociétaux (voir le chapitre de Mark Pfitzer dans cet ouvrage), soulignant que ce modèle est désormais dépassé. Il présentait alors une organisation qui fonc-

tionne 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 et des exemples d'application, dans ses propres termes, 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 ces méthodes n'est encore qu'ébauché 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 :
 - « Il n'est de valeur que d'homme » Jean Bodin,
 - toute analyse doit être menée avec les personnes concernées,
 - les besoins doivent être exprimés par ceux qui les portent,
 - 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 Système, où chaque acteur est interdépendant des autres :
 - les choses n'ont de sens que par leurs relations avec leur environnement, dans un flux continu de transformation entre inputs et outputs,
 - toute analyse doit être replacée dans une vision globale, intégrant tout le cycle de vie, et distinguant des niveaux de buts,
 - les acteurs et les objets interagissent et évoluent continuellement ;
- une approche Valeur :
 - améliorer les finalités : les utilités pour les parties prenantes,
 - 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 efficacité. 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 conclu-

sion 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 une étape d'un projet plus ambitieux de rapprochement entre ces méthodes. Un groupe *Valeur(s) & Management* a été créé sur LinkedIn, où plus d'un millier de personnes échangent sur des expériences et des méthodes nouvelles. Une *Université de la Valeur* rassemble pour la 3^e fois en 2017 en Suisse les intéressés à développer ces échanges. Nous pensons 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)*
 - Commons Management (Oström)
 - 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 Agile, SCRUM
- Gestion et pilotage / Management :
 - Activity Based Costing / Activity Based Management – ABC/ABM
 - *Balanced ScoreCard – BSC*
 - *Benefit Corportation – B Corp*
 - *Business Analysis – BA*
 - Business model canvas / Value proposition (Priour & Osterwalder)
 - *Economic Value Added – EVA*
 - *Efficiency*

- *Entreprise libérée*
- 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 innovation (Navi Radjou)
 - Ingénierie Système – IS
 - QFD – Quality function Deployment
 - SCOS'D et *Radical Innovation Design* (Ecole Centrale)
 - 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 (Goldratt)
 - *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
 - Sûreté de Fonctionnement – SDF
- RH / communication /résolution de problèmes :
 - Communication Non Violente – CNV (Rosenberg)
 - GROW coaching & résolution de problème
 - *Interactifs (de Lapoyade)*
 - Solution Focus

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