

Le Management par la Valeur

Le **Management** consiste à:

- définir et décider des stratégies et des objectifs,
- organiser et animer les processus d'évolution,
- gérer l'utilisation de techniques et ressources de différentes natures pour atteindre les objectifs,
- faire les choix et prendre les décisions qui sont de son ressort,

en tenant compte de l'environnement et du contexte.

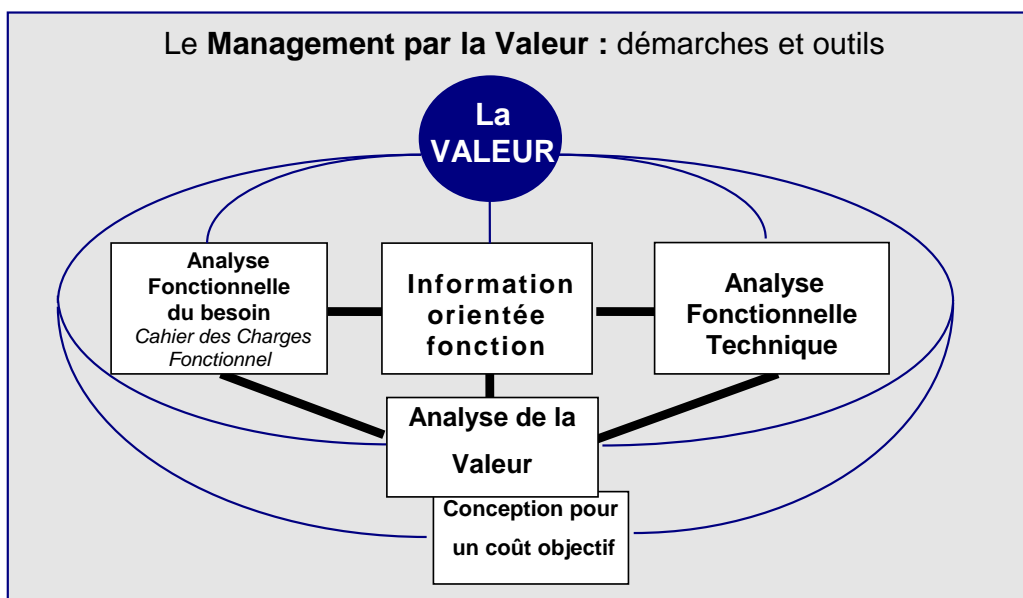
Le **Management par la Valeur**¹ (MV) apporte, en outre, une approche transverse s'appuyant sur le concept de VALEUR pour aider au choix des options stratégiques, des objectifs ainsi que pour réaliser des opérations à mener suivant les disciplines qui lui sont propres. Il met l'entreprise ou l'organisme en position d'élaborer et réaliser, dans chaque circonstance et à tout niveau, le meilleur choix, le plus approprié aux conditions qui prévaudront dans la période à considérer.

Ceci implique de déterminer les éléments suivants:

- besoins à satisfaire,
- critères à appliquer,
- priorités,
- événements-clés et évolutions à prendre en compte,
- méthodes de travail et sources d'information.

Il en résulte :

- un **style** particulier de management,
- une dynamique interactive **favorable à l'innovation**,
- une prise en compte pertinente de l'**environnement** (externe et interne),
- une **optimisation** de l'arrangement des processus.



¹ Il est l'objet de la norme européenne EN 12 973

Le concept de VALEUR, les démarches et outils à lui associer, les principes de leur utilisation, sont décrits ci-après.

■ La VALEUR... un guide pour le management

Le concept de VALEUR :

appréciation des services proposés ou rendus par une solution à un problème, en regard de l'appréciation des ressources à y consacrer.

- Cette double appréciation donne un éclairage nécessaire à toute prise de décision.
- Dans le cadre d'une opération M.V., doivent être définis :
 - les personnes et entités concernées par l'opération et son produit (de sa naissance à son élimination) et dont l'appréciation doit être prise en compte,
 - le système et les circonstances dans lesquels les services de ce produit sont attendus.

Commentaires

Ce concept est donc applicable à la préparation de toute décision de management (y compris au niveau politique et stratégique) ou, sur un plan opérationnel, applicable également:

- aux principaux investissements et approvisionnements de l'entreprise, en ayant recours à *l'Analyse Fonctionnelle du besoin* et à *l'Information orientée Fonction*,
- aux choix de conception ou de reconception d'un « produit », au sens large, (fourniture, procédé, service ou mode d'organisation...), en appliquant *l'Analyse de la Valeur* et les démarches et outils intégrés : *l'Analyse Fonctionnelle du besoin*, *l'Information orientée Fonction* et *l'Analyse Fonctionnelle technique*,
- aux projets complexes, à contexte concurrentiel serré, en suivant les principes de la *Conception pour un Coût Objectif*.

■ ANALYSE FONCTIONNELLE du BESOIN (Norme NF X 50 - 151) et Cahier des Charges Fonctionnel

Pour exprimer ce qui est attendu du « produit », l'Analyse Fonctionnelle du besoin (AFB):

- assure la traduction des attentes des utilisateurs et des différents acteurs, en termes fonctionnels, cette AFB émanant d'un donneur d'ordre ou du Marketing ;
- contribue, avec le Marketing, à la perception des attentes du marché ou du client.

Le **CAHIER des CHARGES FONCTIONNEL** (C.d.C.F.) exprime une synthèse de ces attentes, et indique les critères de choix entre les solutions possibles.

Commentaires

Les exigences et attentes, que font spontanément connaître les clients, utilisateurs et autres acteurs, ne constituent, le plus souvent, que la partie émergée de l'iceberg représentatif de l'ensemble du besoin à satisfaire, la partie immergée comprenant tout ce qui est habituellement exigé (normes, règlements,...) d'une fourniture du type correspondant.

Ainsi, *l'Analyse Fonctionnelle du Besoin* considère le rôle joué par le « produit » à l'égard des éléments qui l'entourent, le traduit par les fonctions de service et les contraintes dont les critères permettent d'apprécier si elles sont bien remplies ou respectées. Telles sont les bases du *Cahier des Charges Fonctionnel* (CdCF) .

L'entreprise, qui a établi ces bases pour chacune des principales familles de fournitures (qu'elle vend, se procure ou utilise dans le cadre de son *métier*) est en position de mieux faire préciser, par les différentes parties prenantes, ce qu'elles attendent ainsi que les latitudes et compensations qu'elles admettent (flexibilité).

Pour parvenir au CdCF particulier à une fourniture, il a fallu:

- acquérir les informations sur le marché et la concurrence (Marketing) ;
- rassembler les informations sur le savoir-faire et les ressources mobilisables (*Information orientée Fonction*) ;

La démarche d'expression fonctionnelle du besoin est itérative et prend en compte les choix de principes de solution et d'architecture fonctionnelle (*Analyse Fonctionnelle Technique*) pour arriver à la spécification de la fourniture.

■ INFORMATION ORIENTÉE FONCTION

Il s'agit de l'information obtenue par *Veille*, *Capitalisation d'expériences* et *Benchmarking*.

Elle est orientée fonction pour favoriser la rapidité et la pertinence dans:

- la fixation d'objectifs (notamment de coûts),
- la recherche et l'évaluation des solutions.

Commentaires

L'entreprise garde en mémoire les CdCF des principales familles de fournitures et processus caractérisant son métier,

- les principes de solution,
- les arborescences fonctionnelles et techniques correspondantes,
- les données technologiques, économiques² et sociologiques recueillies sur une base fonctionnelle.

Commentaire [CP1]:

Les conditions de réussite ou d'échec sont également introduites dans cette *Capitalisation d'expériences* de l'entreprise.

La structure fonctionnelle aide à déterminer les zones de *Veille* à exercer et à orienter les actions de *Benchmarking*.

L'ensemble des informations structurées, tenu à jour, constitue une référence pour répondre, de manière plus rapide, plus innovante et plus sûre :

- aux questions associées à la préparation des décisions de management,
- à de nouvelles attentes ou à des menaces concernant les fournitures de l'entreprise.

■ ANALYSE FONCTIONNELLE TECHNIQUE

Elle permet, pour un principe de solution de la fourniture donné:

- ⇒ de définir les fonctions à remplir par ses futurs composants,
- ⇒ d'orienter la conception en vue d'obtenir cette fourniture :
 - au meilleur coût (Analyse de la Valeur)
 - avec un niveau de risques admissible : (analyse de risques, AMDEC...)

Commentaires

La démarche Analyse Fonctionnelle du Besoin, suivie pour déterminer les fonctions à remplir par la fourniture, peut aussi être appliquée au niveau des composants identifiés de celle-ci.

L'arrangement des fonctions techniques assurant l'accomplissement des fonctions de service est représenté par un schéma et/ou un arbre fonctionnels. L'application de certaines règles permet de rechercher l'arrangement optimal.

Pour guider les choix de conception, des tableaux fonctionnels, renseignés grâce à *l'Information orientée Fonction*, permettent :

- d'une part, l'analyse des coûts par composants et fonctions (*Analyse de la Valeur*)
- d'autre part, l'analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité (*AMDEC*).

■ ANALYSE DE LA VALEUR

² Notamment des coûts, leur mode d'estimation, leurs liens avec les autres paramètres

S'appuyant sur le concept de **VALEUR**, cette méthode vise aussi bien à augmenter les services offerts par le produit (à ressources consommées égales) qu'à réduire les ressources qu'il faut consacrer pour obtenir les mêmes services rendus. Et il est souvent possible de gagner sur les deux tableaux !

L'Analyse de la Valeur applique un plan de travail adaptable au contexte. Elle est pratiquée au sein d'un groupe de travail temporaire représentatif des principaux métiers concernés par la prise en compte des besoins qu'il y a lieu de satisfaire et des fonctions qui les traduisent, et par la mise en œuvre du savoir-faire et des ressources mobilisables, afin d'obtenir la définition optimale de la fourniture et de ses modes de réalisation.

Commentaires

La méthode permet de conduire la conception (conception à neuf, reconception, améliorations) d'une fourniture dans un contexte déterminé, le plus souvent dans un délai et pour un budget limités.

Lorsque la complexité du produit et les enjeux justifient d'adopter une structure de projet ³, il appartient à son responsable de confier à des groupes de travail l'optimisation des choix à faire à différents stades du projet ⁴. Cette optimisation s'opère sur la base des informations accessibles (*Information orientée Fonction*) et des conséquences prévisibles de ces choix. Ces groupes, évolutifs, sont constitués au sein de l'équipe projet ou lui sont rattachés. Dans chacun des cas, la méthode intègre l'*Analyse Fonctionnelle du besoin*, l'*Analyse Fonctionnelle technique* ainsi que l'*Information orientée Fonction* et l'estimation des coûts.

■ La CONCEPTION pour un COÛT OBJECTIF (C.C.O)

Cette démarche de conception assure la maîtrise :

- du coût de production de la « fourniture »,
- des risques et des délais .

Commentaires

Pour mener un projet, la Conception pour un Coût Objectif (CCO)⁵, ou plus généralement la Conception à Objectifs Désignés (COD),

- . **part** d'une définition, même sommaire (*Analyse Fonctionnelle du besoin*), de ce qui est attendu de la fourniture par le client ou le Marketing et des **objectifs** essentiels, notamment de **coût** (*Information orientée Fonction*);
- . **procède** à un « éclatement » de la fourniture, à la fois fonctionnel, technique et économique (*Analyse fonctionnelle interne, Information orientée Fonction*);
- . **conduit** la conception des parties « éclatées » en recourant à l'*Analyse de la Valeur* et à l'analyse de risques;
- . **vérifie** auprès du client ou du Marketing, que la solution prévue répond bien aux objectifs;
- . **met** en place les mesures correctives, si nécessaire.

Des indicateurs assurent le suivi de la progression vers les objectifs. S'il apparaît que, malgré certains arbitrages client/fournisseur dans le cadre des flexibilités admises, la tenue des objectifs est impossible, le projet est réorienté ou arrêté.

Association Française pour l'Analyse de la Valeur

- E mail : info@afav.asso.fr

³ Tel que recommandé par les normes de Management de projet

⁴ Parmi les stades du projet : l'opportunité et la faisabilité, l'avant-projet, la conception détaillée et les modifications imposées par la mise en production et la mise en service.

⁵ Démarche pratiquée aux USA sous le nom de Design to cost