



Le raisonnement Valeur(s) en 3 étapes, 2 questions et 1 principe

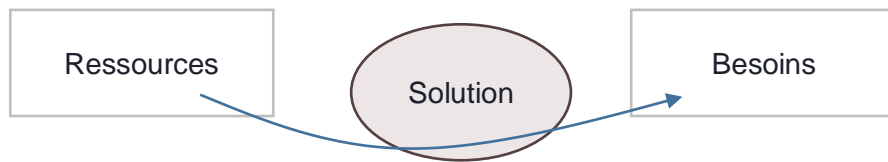
Une approche 'système' pour remettre du (bon) sens, concilier création de valeur et respect des valeurs

Olaf de Hemmer – Août 2014

L'état d'esprit Valeur(s).....	2
L'outil 'modélisation système'	4
1. Besoins : À quoi ça sert ?.....	4
➤ les relations entre éléments :.....	4
➤ « À qui ça sert ? » : les utilités pour les partie prenantes	4
➤ « Quand ? » : les étapes du cycle de vie	5
2. Ressources : À quoi ça sert?	5
3. Changer quoi ?.....	6
Et ensuite ?.....	7

L'état d'esprit Valeur(s)

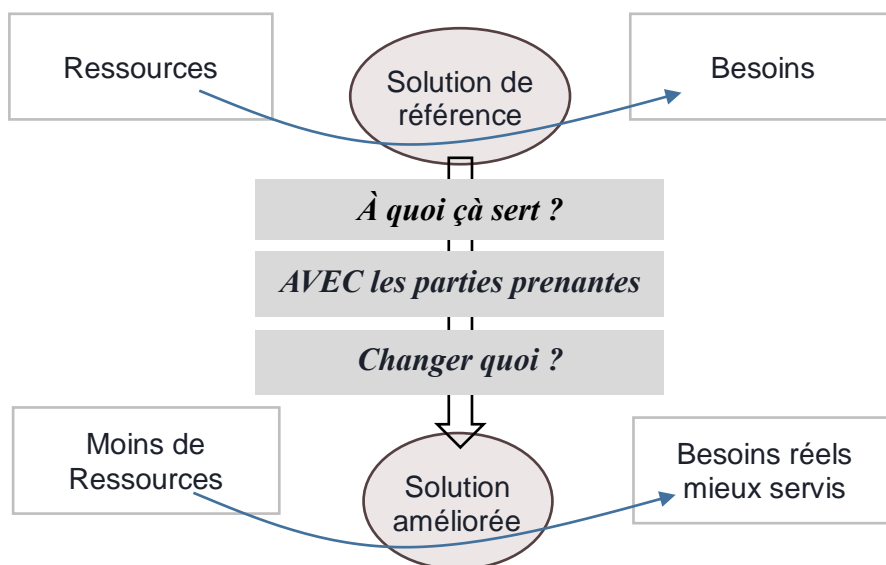
L'état d'esprit Valeur(s) suppose de considérer toute chose comme un ensemble de ressources mises en œuvre pour répondre à des besoins.



Toute résolution de problème ou démarche de progrès vise l'amélioration de la *valeur* d'une *solution* insatisfaisante :

- ✓ Une meilleure satisfaction des *besoins* des parties prenantes
- ✓ Moins de *ressources* consommées pour y répondre

Pour améliorer la valeur d'une solution, il suffit alors de 3 étapes, 2 questions et 1 principe :



➤ 1^o étape - Besoins : à quoi ça sert ?

La solution de référence trouve son utilité dans ce à quoi elle sert :

- sa raison d'être est d'abord d'offrir aux personnes qui l'utilisent les performances attendues, souvent différentes selon les utilisateurs
- à d'autres moments de son cycle de vie, d'autres personnes en attendent d'autres performances: les prescripteurs, vendeurs, acheteurs, installateurs, mainteneurs ... recherchent par exemple : image, impact client, stockage, maintenance ...
- sa mise en œuvre suppose aussi de résister à certaines contraintes et de respecter les éléments de l'environnement, naturel, artificiel et sociétal

La définition des besoins se fait avec les parties prenantes concernées : utilisateur, prescripteur ...

➤ **2° étape - Ressources : à quoi ça sert ?**

La solution met en œuvre des ressources que l'on souhaite économiser : coûts d'achats mais aussi de mise en œuvre, consommation de temps, impacts environnemental, sociétal ...

La définition des utilités des ressources se fait aussi avec les parties prenantes, qui sont différentes : concepteur, fournisseur ...

Sont-elles mises en œuvre pour répondre directement aux besoins ?

Les ressources sont souvent mises en œuvre pour d'autres utilités que les besoins visés par la solution de référence : à challenger !

Certaines utilités consomment beaucoup de ressources : à challenger en priorité.

➤ **3° étape - Changer quoi ?**

La recherche de solutions alternatives se fait en challengeant besoins et ressources avec les parties prenantes concernées:

○ Besoins :

- Tous les besoins participent-ils à la satisfaction de l'utilisateur ?
- Que se passe-t-il si on ne fait rien ?
- Certains besoins sont-ils spécifiques à certains utilisateurs et pas tous ?
- Certains besoins sont déjà couverts par d'autres solutions ?

○ Ressources :

- Toutes les dépenses correspondent-elles à des utilités réelles ?
- Quelle solution est nécessaire et suffisante pour chaque utilité ?
- Quelles solutions dans d'autres domaines où existe la même utilité ?

La mise en œuvre systématique de ce questionnement suffit souvent à mettre en évidence des solutions alternatives très innovantes.

L'implication la plus directe possible des parties prenantes est primordiale : seuls les utilisateurs peuvent valider leur perception des utilités (même s'ils ont souvent du mal à les exprimer !), seuls les fournisseurs connaissent les inducteurs de coûts, etc. Cette écoute attentive des parties prenantes, souvent écartées des travaux car extérieures aux équipes responsables, est à la fois le vrai point fort et la plus grande difficulté de cette approche.

Pour aller plus loin et assurer une démarche systématique, en particulier lorsque les participants ne sont pas familiers de la démarche, des outils existent pour faciliter la mise en œuvre des concepts. En particulier, la *modélisation système* facilite la réponse aux questions « pour faire quoi », par la mise en évidence des flux et échanges entre la solution et son environnement, menant à la valeur perçue par les parties prenantes. Elle sera présentée dans le § suivant.

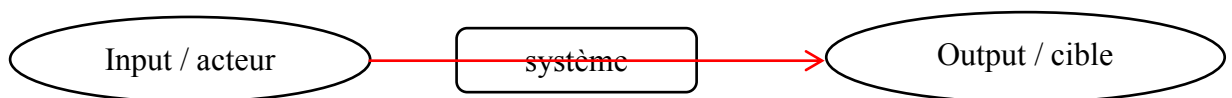
L'outil 'modélisation système' ¹

La modélisation système, proposée par Jean-Louis Le Moigne, permet de faciliter la réponse aux questions. Celles-ci sont en effet simples, mais leur apporter une réponse n'est pas toujours facile : il faut mobiliser des acteurs différents, qui doivent se mettre d'accord pour formaliser des besoins parfois contradictoires, en respectant des cultures, des langues et des valeurs différentes. La construction d'une modélisation graphique, au lieu de mettre des points de vues en opposition, met tout le monde devant le même objet et facilite la compréhension mutuelle et l'intelligence collective. L'approche système met en évidence les relations entre éléments internes et externes.

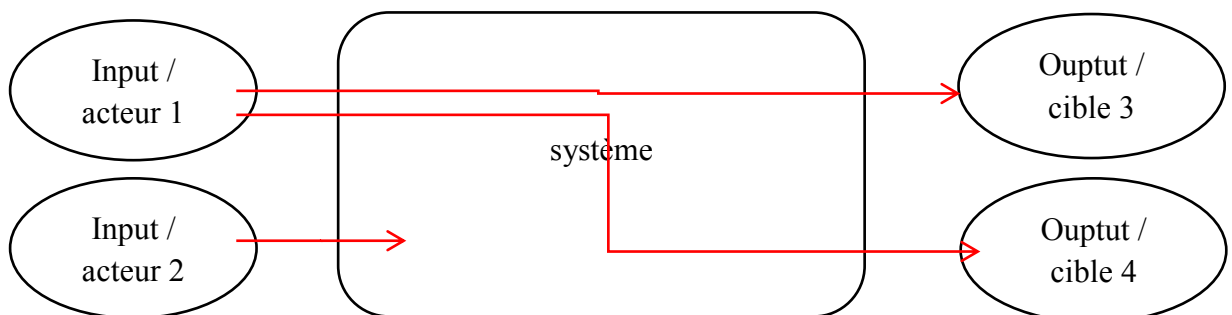
1. Besoins : À quoi ça sert ?

➤ *les relations entre éléments :*

Tout objet d'étude peut être considéré comme un 'système' qui gère des relations ou des flux entre 2 éléments, distincts dans l'espace avec la relation d'un acteur vers une cible, ou dans le temps par transformation des caractéristiques d'entrants/inputs en sortants/outputs :



Un système participe en général à plusieurs relations entre éléments extérieurs, et est toujours tenu de gérer des interactions avec des éléments isolés :

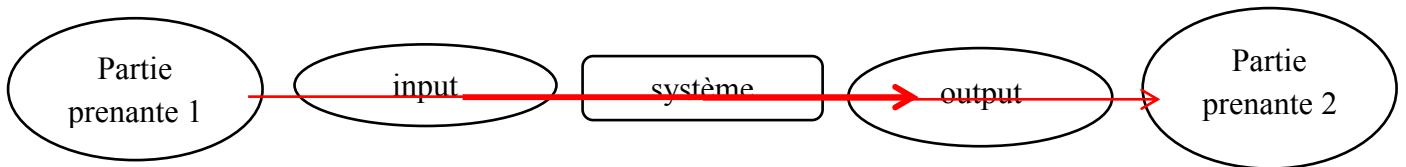


➤ « À qui ça sert ? » : *les utilités pour les partie prenantes*

La valeur d'un système est la perception du rapport entre son utilité et les coûts qu'il génère. Une utilité ne peut être établie que par rapport à au moins une personne. On complète donc la modélisation pour mettre en évidence ses relations avec des personnes : chaque

¹ Les éléments de la modélisation système sont présentés dans le § suivant en application des principes de la 'Théorie du système général' de Jean-Louis Le Moigne. On les retrouve sous d'autres dénominations et avec quelques variantes de forme dans de nombreuses méthodes comme l'analyse de la Valeur, le Value Stream Mapping, la cartographie d'affaires, ... Nous ferons systématiquement le lien avec les outils de l'analyse de la Valeur.

relation est établie soit directement entre des personnes « parties prenantes », soit indirectement par des relations entre éléments physiques qui sont eux-mêmes en relation avec les parties prenantes à travers d'autres éléments physiques :



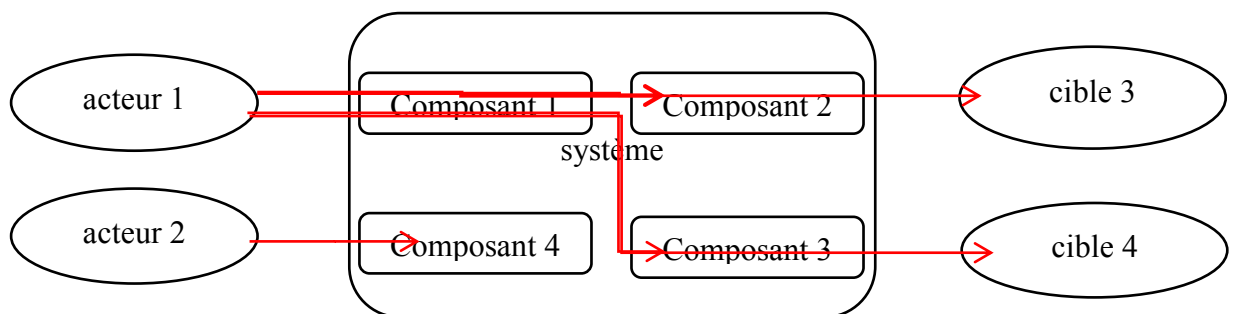
➤ « Quand ? » : les étapes du cycle de vie

Un système trouve sa raison d'être lorsqu'il est utilisé, mais gère toujours d'autres flux, à différents moments de son *cycle de vie* : on recensera ses performances attendues depuis sa création jusqu'à sa fin de vie, en passant par des étapes de mise à disposition, utilisation(s), maintenance, évolutions ... Les parties prenantes à ces étapes sont différentes, leurs attentes sont différentes et les utilités du système pour chacune d'elles devront être formalisées.

Différents utilisateurs pourront de même affecter une utilité différente à un système qui gère la même relation input/output. La modélisation système devra distinguer ces différents cas.

2. Ressources : À quoi ça sert?

On peut modéliser de la même façon la participation des composants d'un système à chaque flux géré par celui-ci en visualisant quels composants traversent ces flux:



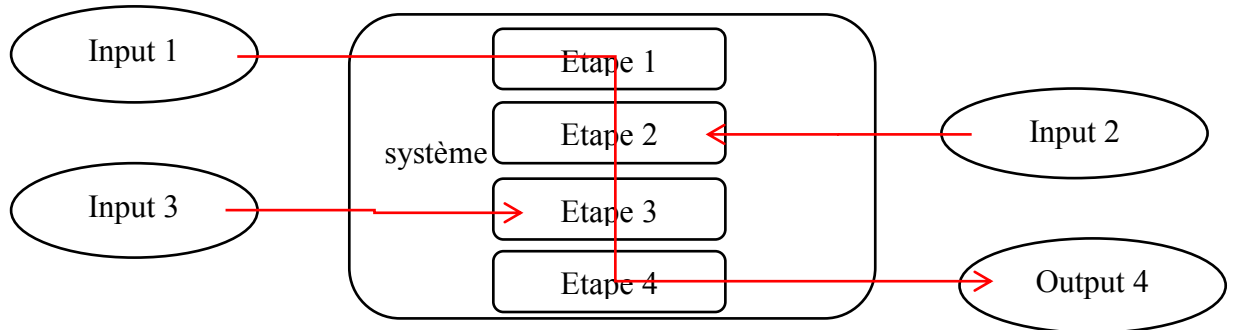
Ce 'zoom' dans la modélisation système revient à formaliser les relations gérées par chacun des composants avec ses propres éléments extérieurs, qui peuvent être extérieurs au système considéré au départ, ou d'autres composants de ce système. Dans la modélisation ci-dessus, le composant 1 gère les 2 flux entre l'acteur 1 et le composant 2 et l'acteur 1 et le composant 3.

Les coûts d'un système (en argent, temps, énergie, matières ... ; directs ou indirects ... ; réels ou risques ...) sont liés aux ressources nécessaires pour en matérialiser les composants. Dans la modélisation ci-dessus, le coût pour le système de la gestion du flux entre acteur 1 et cible 2 est égal aux coûts des composants 1 et 2. Les coûts des composants impliqués déterminent le coût de chaque utilité du système.

3. Changer quoi ?

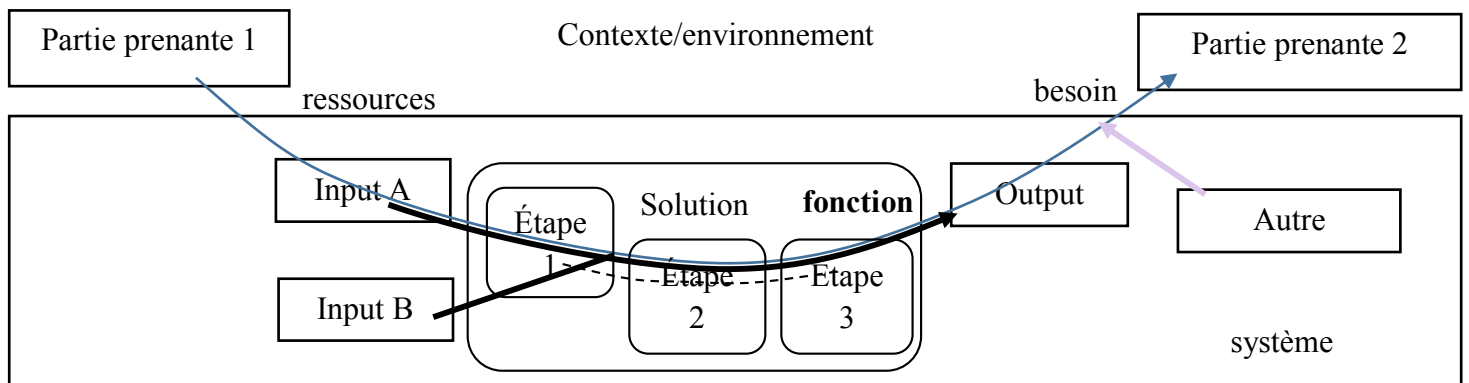
On optimisera la valeur du système en proposant d'autres solutions techniques (autres composants, architectures ou dimensionnements à l'intérieur des limites du système étudié) qui répondent aux performances réellement attendues aux moindres coûts.

Dans le cas d'un processus, les composants sont les étapes du processus, pour lesquelles des ressources sont mises en œuvre :



On améliore la valeur d'un processus en adaptant la qualité ou la quantité des outputs produits aux besoins réels des parties prenantes, en évitant les outputs temporaires, en limitant les ressources consommées...

La modélisation 'système' facilite l'expression des besoins à différents niveaux : composants ou étapes / solution ou situation / système / parties prenantes



- La *fonction* de la *solution* est de transformer les inputs A et B en output
- en mettant en œuvre plusieurs étapes ou composants
- pour remplir, avec d'autres éléments du système, le *besoin* d'une *partie prenante* (2), à partir des ressources d'une autre *partie prenante* (1)

Et ensuite ?

Tout ceci est bien théorique ! Et pas facile à mettre en œuvre ?

- Nous verrons dans la suite de l'ouvrage en construction comment **l'application** systématique de ces concepts et des outils de la modélisation systémique permettent d'améliorer une solution dans les différents domaines de performance de l'entreprise : produits, processus, organisation, business model, stratégie, métiers, communication interpersonnelle, développement personnel ...

On constatera par ces exemples que cette démarche permet de refonder -voire d'améliorer- les démarches Valeur(s) utilisées aujourd'hui dans ces différents domaines, ce qui permettra de les mettre plus facilement en synergie et –idéalement- de les compléter, tout en conservant les développements spécifiques de chacune.

- Le blog Valeur(s) & Management complètera ces exemples d'application de la démarche par des **interviews** de spécialistes des différents métiers de l'entreprise, qui présenteront leurs méthodes et d'autres exemples d'application.
- Des **formations** online seront mises à disposition des intéressés, pour application de la démarche Valeur(s) à d'autres exemples dans ces différents domaines
- Pour atteindre un réel transfert de compétence, il sera indispensable Que chacun applique cette démarche à ses propres objectifs de progrès ! Nous proposerons à chacun un **coaching** personnalisé, voire un accompagnement par un consultant expérimenté.

Nous vous ferons part des évolutions de ces projets via les coordonnées transmises avant de recevoir ce document.

Si VOUS avez d'autres besoins, n'hésitez pas à nous en faire part :

[**laissez un commentaire sur le blog Valeur\(s\) & Management**](#)