

A quoi ça sert ?

Une approche système pour la création de valeurs

Olaf de Hemmer Gudme



[Olaf de Hemmer Gudme](#), conseil en management et formateur depuis 25 ans travaille depuis 15 ans à la création de valeur(s) dans différents domaines de l'innovation, des achats, des SI, ... Président de l'AFAV, réseau des professionnels de la Valeur depuis plus de 30 ans, et fondateur du réseau Valeur(s) & Management, il a mis en œuvre cette approche dans des dizaines de projets dans tous les secteurs et à travers le monde.

Il ambitionne (utopie ?) de synthétiser les points communs de ces démarches pour bâtir une méthode générique, applicable à tous niveaux et tous sujets de l'économie. Et de montrer que ça marche, à travers des exemples concrets tirés de son expérience. Et de susciter l'appropriation de ces éléments par tous les acteurs qui souhaitent réconcilier performance économique et bonheur des humains : le chantier n'est qu'ouvert et les synergies sont immenses !

odehemmer@valeursetmanagement.com

illustration: Caroline Boutrois (caroline.boutrois@gmail.com)

A mes parties prenantes

Introduction

Comment faire pour que l'économie génère à la fois plus de création de valeur et de respect des valeurs ?

La question-clé est « *à quoi ça sert ?* » d'une puissance tellement étonnante pour la remise en cause qu'on se demande pourquoi nous recourons si peu à ce bon sens ? Cette question mène en effet au sens : la direction, la signification, l'utilité... Et au bon sens : un raisonnement logique et pragmatique. Tous les enfants posent cette question « pour quoi... » (le but), mais nous avons été éduqués pendant des années à ne plus y recourir, par la réponse « parce que... » (la cause).

Dépassons ce raisonnement cartésien, qui rend les dirigeants myopes (vision à court terme) et autistes (inconscient de leur dépendance à leur écosystème), leur fait perdre le sens (la direction) et le bon sens (paysan, intuitif), crée des organisations en silos entre lesquelles règne la compétition, où des baronnies s'isolent de l'extérieur ... Mais garder ce qu'il a de bon : la rigueur et l'analyse qui sous-tendent le raisonnement scientifique qui a donné au monde le progrès (ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain) !

Ajoutons-y le raisonnement *ystème*, où chaque acteur est interdépendant des autres, où chacun est tourné vers le sens, les buts, les souhaits, qui seuls mobilisent les individus, où la collaboration et le dialogue permettent de construire des processus mobilisant l'intelligence collective pour créer la *valeur* attendue par chacun, dans le respect de ses *valeurs*.

L'application des 3 principes du raisonnement Valeur(s) a mené à des innovations radicales et des améliorations étonnantes de la création de valeur(s) dans tous les domaines de la performance d'entreprise : l'entreprise et sa gouvernance, une entité ou un service, un métier : les achats, un processus tertiaire, industriel, un produit, la formation. Et ce raisonnement reste pertinent en dehors de l'entreprise-même : un projet éducatif, un individu, jusqu'à aider à réfléchir au sens de la vie (sic !).

L'ouvrage collectif « [Valeur\(s\) & Management](#) » publié en avril 2013 présentait quelques-unes des méthodes Valeur(s) déjà à l'œuvre dans tous les domaines de performance des entreprises : *analyse de la valeur, blue ocean, économie de fonctionnalité, éco-conception, lean, valeur utile pour le client, responsabilité sociétale d'entreprise* ...ou en développement : *jugaad innovation, shared value, business analysis* ... Des dizaines de méthodes –une vraie vague ! : de quoi noyer le « discours de la méthode » de Descartes sous un tsunami de démarches valeur(s) !

Le raisonnement Valeur(s) permettra :

- à chaque décideur de faire mieux avec moins, à son niveau en cohérence avec les autres acteurs internes et externes de l'entreprise, en retrouvant le sens commun et en respectant les valeurs des autres.
- aux promoteurs des méthodes d'optimisation les plus efficaces dans chaque domaine de comprendre comment travailler en synergie avec les spécialistes des autres domaines de performance de l'entreprise, afin d'être encore plus efficace.

Table des matières

Cet ouvrage est construit en 4 parties, que le lecteur pourra choisir de parcourir dans l'ordre ou non :

- 1^e partie : Une présentation du [raisonnement Valeur\(s\)](#) et de ses principes simples

- [Les 3 principes Valeur\(s\)](#)
- [La modélisation système](#)

- 2^e partie : Les [concepts théoriques](#) sur lesquels ils se fondent

- [Les points communs des méthodes Valeur\(s\)](#)
- [l'approche système : un nouveau Discours de la Méthode](#)
- [Valeur et valeurs](#)
- [Remettre du sens et de l'humain dans l'entreprise](#)

- 3^e partie : [Des applications pour la création de Valeur\(s\)](#) dans différents domaines :

Dans l'entreprise :

- [L'entreprise](#)
- [Une entité ou un service](#)
- [Un métier : les Achats](#)
- [Un processus tertiaire ou administratif](#)
- [Un process industriel](#)
- [Un produit](#)

- [La formation professionnelle](#)

Ou en dehors :

- [Le projet éducatif d'une école](#)
- [La gestion du temps](#)
- [Le sens de la vie](#)

[Et après ?](#)

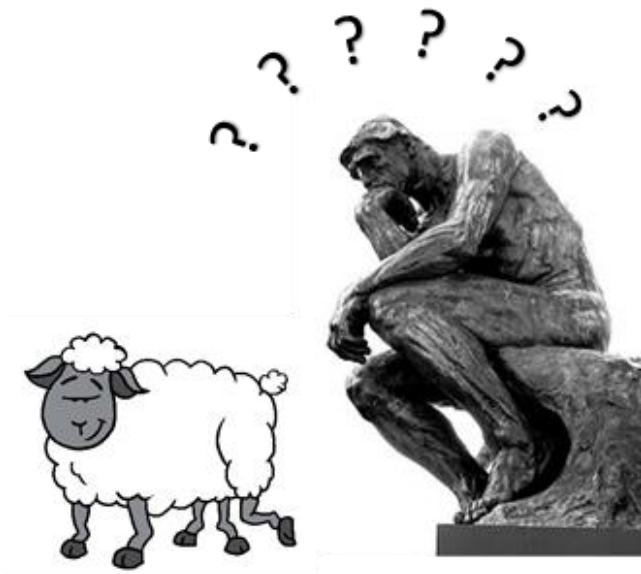
- 4^e partie : Les [méthodes Valeur\(s\) existant](#) dans ces différents domaines, leurs synergies et leurs liens avec le raisonnement Valeur(s)

1^e partie - Le raisonnement Valeur(s)

Le mouton à 5 pattes

Sans doute comme moi avez-vous été confronté à des situations où l'on vous demande de résoudre un problème vraiment ardu, de répondre à des exigences apparemment contradictoires... Bref, de trouver un véritable mouton à 5 pattes !

Suivez-moi dans un petit exercice de réflexion, que j'utilise régulièrement pour faire prendre conscience des principes Valeur(s) : si je vous demandais vraiment de me trouver un mouton à 5 pattes, quelle en serait la valeur ?



Réfléchissez un moment avant de tourner la page !

Les réponses varient bien sûr selon votre définition de la « valeur » ... Pourtant, les plus courantes sont toujours les mêmes :

- « *un mouton à 5 pattes, c'est très cher, puisque c'est rare* », réponse pleine de bon sens pragmatique et de réalisme,
- « *un mouton à 5 pattes devrait valoir un quart de plus qu'un mouton à 4 pattes* », ce qui fait généralement ajouter par un pro des achats qu'on peut négocier la 5^e patte gratuite,
- « *ça ne vaut rien, puisque c'est une erreur de la nature* », vient en général de gens qui connaissent l'élevage ovin

Qui a raison ? Quelqu'un a-t-il tort ? Difficile de déterminer une valeur qui fasse l'unanimité ! Il semble donc que la valeur du mouton à 5 pattes soit très subjective ...

- « *ça dépend !* » est d'ailleurs une autre réponse assez courante pendant le débat

Mais de quoi dépend donc la valeur ? De la personne qui doit la mesurer ! Comment va-t-elle déterminer qu'une solution aura plus de valeur pour elle ? En fonction de son utilité perçue:

- Le patron d'un cirque sera prêt à mettre beaucoup d'argent pour montrer un joli petit agneau à 5 pattes

dans sa ménagerie, puisque c'est rare et qu'il sera le seul !

- Le producteur d'un film d'horreur « *le retour du mouton à 5 pattes* » sera prêt à payer cher, mais pourra louer le mouton du cirque, ou faire ajouter par un studio d'effets spéciaux une 5^e patte à un acteur à 4 pattes.
- Pour donner à 5 familles un gigot, l'acquéreur ne sera pas prêt à mettre plus de 25% de plus que pour 4 !
- Un éleveur souhaitera se débarrasser discrètement et pour rien d'un agneau dégénéré dans son troupeau, sauf s'il décide d'en faire une attraction ...
- Le Petit Prince, lui, demandait à Saint Exupéry de lui dessiner un mouton à seulement 4 pattes. L'aviateur perdu, ne sachant dessiner que des boas ouverts ou fermés, lui dessina une boîte, dans laquelle le Petit Prince pensa trouver le plus joli des moutons pour dévorer les baobabs qui menaçaient sa planète ! On voit ici que la réponse à la demande n'est pas forcément la meilleure façon de répondre à un besoin ! Et que des innovations radicales sont possibles : faire mieux avec moins.

La valeur d'une chose est donc :

- *relative* « ça dépend ! »
- *subjective*, relative à une personne et différente selon leurs points de vue
- fonction de *l'utilité perçue* par l'utilisateur, de la réponse à ses besoins.

On conçoit donc qu'il soit impossible de donner une mesure univoque de la valeur d'une chose ! Cela n'empêche pas un utilisateur de choisir entre plusieurs solutions celle à laquelle il accorde le plus de valeur : il est donc possible de mesurer la valeur d'une solution.

L'utilité d'une chose pour quelqu'un est la réponse à la question « *à quoi ça sert ?* ». Cette question est le point central du raisonnement Valeur(s).

Et à quoi mène ensuite cette question ? Cet exemple du mouton à 5 pattes montre que sa valeur d'une chose est aussi liée aux ressources que l'on y consacre : plus l'utilisateur doit consommer de ressources pour répondre à son besoin, moins la solution a de valeur à ses yeux. Entre 2 solutions qui remplissent son besoin de façon équivalente, il choisira celle qui lui coûte le moins.

La valeur d'une chose n'est donc pas seulement liée à son utilité, mais aussi à son coût. On retiendra donc comme définition :

Valeur(s) = utilité(s) / coût(s) = satisfaction des besoins / ressources consommées

Il convient donc pour optimiser la valeur de quelque chose de poser une autre question : « que suffit-il ? ».

Ce qui suffira pour remplir un besoin ne conviendra évidemment pas à un autre : les 5 gigots, peu chers,

remplissent le besoin des 5 familles à nourrir, mais pas celui du patron de cirque !

Constatons qu'à l'inverse, la solution la plus chère n'est pas forcément celle qui remplit le mieux le besoin de tous : le mouton à 5 pattes vivant, qui convenait tout à fait au patron du cirque, pourra être remplacé par des effets spéciaux pour le film, et ne répond pas du tout au besoin de nourrir les 5 familles ! Celles-ci devront, outre payer le mouton bien cher, l'abattre et le dépecer, et disposeront de pattes pas forcément égales...

Cet exemple un peu caricatural montre toutefois clairement la pertinence des 2 questions-clés du raisonnement Valeur(s) : « à quoi ça sert ? » et « que suffit-il ? ».

Un 3e point s'avère central au raisonnement Valeur(s) : avec qui faut-il travailler ? Le raisonnement étant basé sur les 2 questions ci-dessus, il faudra mobiliser ... les personnes qui y connaissent les réponses ! On ne peut donc mener efficacement ce raisonnement seul, mais travailler avec les parties prenantes :

- pour « à quoi ça sert ? » : les utilisateurs et ceux qui connaissent leurs vrais besoins
- pour « que suffit-il ? » : les acteurs de la solution actuelle et fournisseurs de solutions alternatives

Ces 3 principes simples s'avèrent étonnamment efficaces pour trouver des solutions innovantes, plus

performantes et plus économiques. Quelques exemples d'applications sont présentés dans les pages suivantes.

Ces concepts, aussi simples et évidents qu'ils paraissent, sont particulièrement peu spontanés chez bien des gens et s'avèrent difficiles à mettre en œuvre ! La raison en est que nous avons été éduqués à les oublier !? Pour mettre plutôt en œuvre systématiquement un raisonnement *cartésien*, base incontournable du raisonnement scientifique à la base des progrès de la civilisation occidentale. Les pages suivantes montrent que les principes Valeur(s) sont basés sur un autre paradigme, tout aussi solide : l'approche *système*.

Les 3 principes Valeur(s)

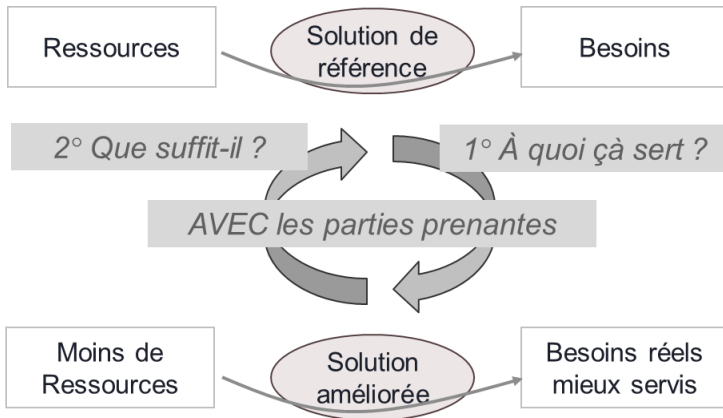
L'état d'esprit Valeur(s) suppose de considérer toute chose comme un ensemble de ressources mises en œuvre pour répondre à des besoins.



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 :



Besoins : À quoi ça sert ?

La solution de référence trouve son utilité dans ce *à quoi ça 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...

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.

Que suffit-il ?

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 de modélisation système

La modélisation système, proposée par Jean-Louis Le Moigne dans « *La théorie du système général* »¹, 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 langages et des valeurs différentes. La construction d'une modélisation graphique, au lieu de mettre des points de vue 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 ?

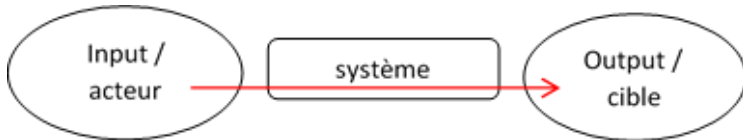
- les relations entre éléments :

Tout objet d'étude peut être considéré comme un *système* qui gère des relations ou des flux entre 2

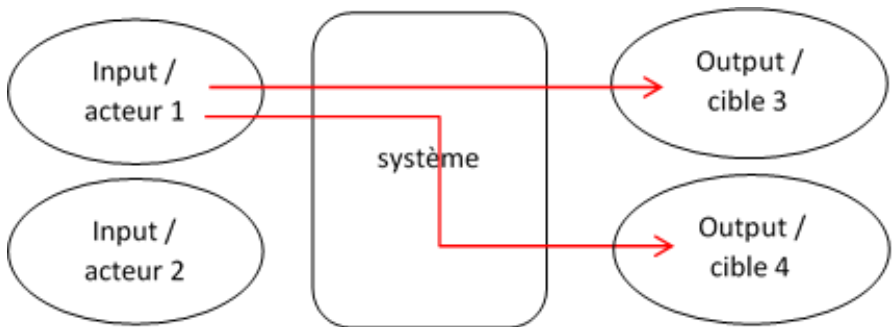
¹ Les éléments de la modélisation système sont présentés dans le § suivant en application des principes de la « Théorie du système général » de Jean-Louis Le Moigne. [*La théorie du système général. Théorie de la modélisation*](#), Jean-Louis Le Moigne, 1977, PUF. Rééditions en 1986, 1990, 1994 et 2006 en e-book. ([ISBN 2-13038-483-8](#)).

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.

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 :



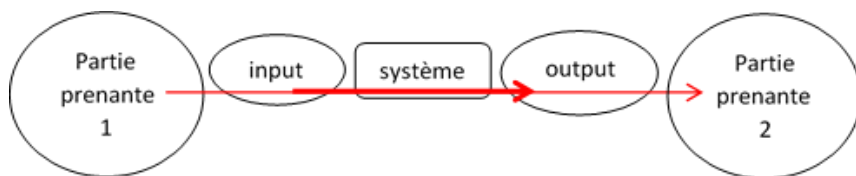
Un système participe en général à plusieurs relations entre éléments extérieurs, et est toujours tenu de gérer des interactions avec des éléments isolés :



- *À qui ça sert ?* Les utilités pour les parties 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 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 :



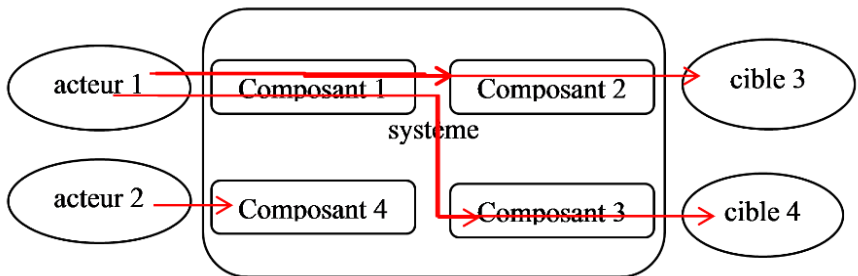
Quand ? Les étapes du cycle de vie

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.

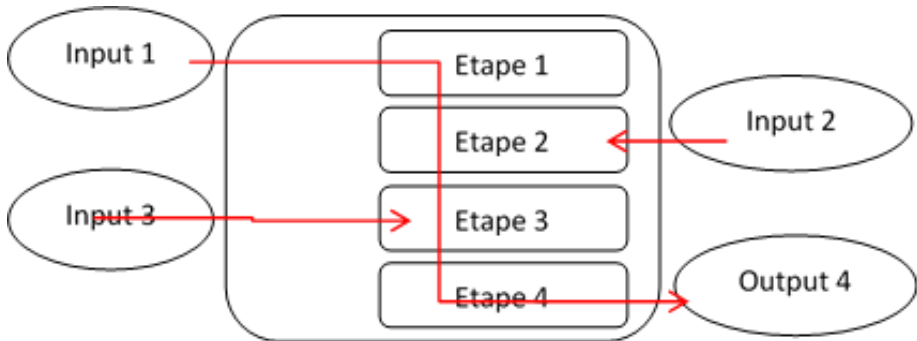
Les coûts d'un système (en argent, temps, énergie, matières ... ; directs ou indirects ... ; réels ou risques ...) sont liés aux ressources nécessaires pour en matérialiser les composants. Dans la modélisation ci-dessus, le coût pour le système de la gestion du flux entre acteur 1 et

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. Que suffit-il ?

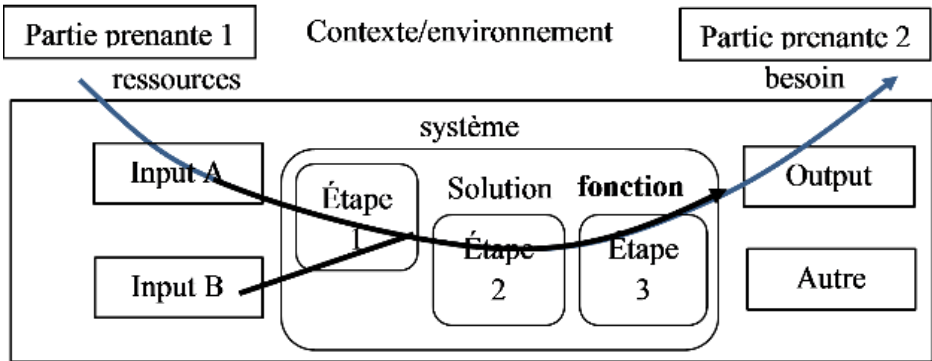
On optimisera la valeur du système en proposant d'autres solutions techniques (autres composants, architectures ou dimensionnements à l'intérieur des limites du système étudié) qui répondent aux performances réellement attendues aux moindres coûts.

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)

2^e partie - Les concepts communs aux méthodes Valeur(s)

« Rêvons d'une entreprise :

- dont la stratégie viserait à apporter à chacune de ses parties prenantes -actionnaires, clients, employés, fournisseurs, administrations, environnement, société ...- plus de valeur : plus de satisfactions et moins de coûts,
- dont les produits et/ou services enthousiasmeraient les clients actuels et futurs, en valorisant les compétences des employés et les ressources de fournisseurs partenaires
- où chaque fonction serait pilotée selon des indicateurs de sa contribution à ces buts et à la réussite des autres métiers,
- où les processus industriels et tertiaires ne produiraient que des outputs utiles à ces métiers et aux parties prenantes, appuyés par un système d'information et autres outils efficaces
- où chaque acteur apporterait son temps, ses compétences et sa motivation, en échange non seulement d'argent, mais aussi de qualité de vie, de sentiment d'utilité collective et d'épanouissement personnel à long terme

- où chacun atteindrait ses buts et objectifs en collaborant à ceux des autres, dans le respect des valeurs de chacun

Une entreprise avec plus de Valeur(s) dans le management ? Comment est-ce envisageable ? »

Ces lignes concluent l'ouvrage « *Valeur(s) & Management* »², qui présente quelques-unes des méthodes mises en œuvre dans divers domaines de l'amélioration de la performance où elles contribuent à créer plus de Valeur(s) dans les entreprises : analyse de la valeur, blue ocean, économie de fonctionnalité, éco-conception, lean, valeur utile pour le client, responsabilité sociétale d'entreprise ...

Chacune de ces méthodes repose sur une approche spécifique qui souvent a révolutionné son domaine. Pouvons-nous la mettre en évidence ? Pourrait-elle servir de méta-méthode à déployer dans tous les domaines du management ? Voici l'ambition de cet ouvrage, à travers l'exploration des concepts communs de ces méthodes, de leur base scientifique et de la démonstration que l'application de ces concepts permet une approche résolument originale et efficace.

Des méthodes avec des points communs

² « Valeur(s) & Management : des méthodes pour plus de valeur(s) dans l'entreprise » par O. de Hemmer et H. Poissonnier, Ed° EMS 2013

Les travaux menés avec les spécialistes des méthodes présentées dans l'ouvrage « Valeur(s) & Management » ont mis en évidence les principes qu'elles partagent avec des dizaines de démarches d'amélioration de la performance :

- le concept de valeur = utilités / coûts perçus, vise à optimiser une solution
 - en améliorant son utilité, en répondant mieux à ses finalités pour les parties prenantes, tout au long du cycle de vie : utilisateur, acheteur, distributeur, mainteneur ...
 - en évitant la consommation inutile de ressources, qui ne participent pas aux finalités : argent, matières premières, temps, confort, sécurité ...
 - par une analyse coûts/bénéfices
- 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 différents niveaux de buts

- les acteurs et les objets sont en interaction et évolution continues.
- une importance donnée au sens et au dialogue
 - « Il n'est de valeur que d'homme » Jean Bodin,
 - toute analyse doit impliquer les personnes concernées :
 - les besoins doivent être exprimés par ceux qui les portent (il est souvent utile de les y aider ...),
 - 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, la rétroaction et l'amélioration / adaptation progressive.

L'approche système : un nouveau « Discours de la Méthode »

Il semble que les points communs de ces méthodes – développées indépendamment par divers spécialistes !- soient issus du nouveau courant de pensée porté par l'approche système ? Un nouveau paradigme y est développé, qui dépasse le raisonnement cartésien de la même façon que la relativité d'Einstein a dépassé la physique de Newton :

- Hier :

- la physique de Newton décrit correctement le comportement des objets à notre échelle,
 - Descartes n'avait évidemment pas tort en écrivant le « Discours de la Méthode », d'où sort le raisonnement scientifique qui a tant fait progresser notre société !
- Aujourd'hui :
- Einstein a expliqué de façon plus juste le fonctionnement de la matière, dont la physique de Newton n'est plus qu'un cas particulier (fort utile) !
 - L'approche système³, où la science occidentale redécouvre des principes déjà présents dans les approches orientales, dépasse le raisonnement cartésien des Lumières, en s'opposant aux 4 principes établis « pour bien mener sa raison » :
- Les principes du Discours de la Méthode :
- Évidence : la connaissance est absolue
 - Analyse : comprendre le tout par les parties
 - Causalité : relation causes / effets
 - Exhaustivité : s'assurer de n'omettre aucun détail

³ [*La théorie du système général. Théorie de la modélisation*](#), Jean-Louis Le Moigne, 1977, PUF. Rééditions en 1986, 1990, 1994 et 2006 en e-book. ([ISBN 2-13038-483-8](#)).

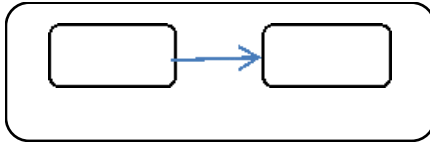
- Les principes système :
 - Pertinence : la connaissance est relative
 - Globalisme : comprendre l'objet par son environnement
 - Téléologie : relation buts / moyens
 - Agrégativité : choisir une représentation d'ensemble

On retrouve ces principes *système* dans les méthodes Valeur(s). En particulier, le 3^e principe de *téléologie* renvoie à la relation buts/moyens : il s'agit là de l'utilité, de la finalité, à la base de la notion de *valeur*.

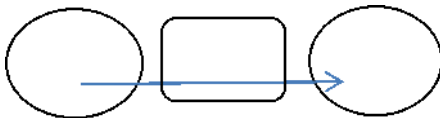
Ces principes pourraient être résumés comme une façon d'analyser, une posture dans l'analyse d'un objet :

- au lieu de considérer, comme le propose Descartes pour comprendre un objet :
 - ce qui se passe à l'intérieur
 - les relations entre composants
 - les causes, dans le passé : « pourquoi ? »
- il s'agit dans le raisonnement système de considérer :
 - ce qui se passe à l'extérieur
 - les relations entre interacteurs
 - les buts, vers le futur : « pour quoi ? »

- Descartes propose d'étudier l'intérieur de l'objet d'étude et les relations causes-effets entre ses composants :



- Le Moigne propose d'étudier l'extérieur de l'objet d'étude et les relations buts-moyens entre les éléments de son environnement :



Les deux approches sont donc évidemment tout à fait complémentaires. Mais l'approche système permet une ouverture d'esprit et des degrés de liberté qui –nous l'avons constaté trop souvent- manquent cruellement au raisonnement cartésien !

L'approche systémique⁴ prévoit donc d'étudier un objet sous 3 aspects :

- *l'aspect fonctionnel* ("ce que le système fait") qui est sensible aux finalités du système, où l'on étudie

⁴ wikipedia 'approche systémique' :
http://fr.wikipedia.org/wiki/Approche_syst%C3%A9mique#La_triangulation_syst.C3.A9mique

l'environnement sans détailler le système lui-même (« out of the box »)

- *l'aspect structural* ("comment le système est composé") qui vise à décrire la structure du système, l'agencement de ses divers composants. Cette démarche "analytique" met l'accent davantage sur les relations entre composants que sur les composants eux-mêmes
- *l'aspect historique* (ou "génétique" ou dynamique : "ce que le système était ou devient") qui est lié à la nature évolutive du système, doté d'une mémoire et d'un projet, capable d'auto-organisation, de régulation.

Il semble d'ailleurs⁵, que le mouvement des Lumières ait répondu au XVIII^e siècle aux excès d'un clergé refusant la mise en cause de dogmes (création en 7 jours, héliocentrisme ...) : le meilleur moyen d'éviter de mêler un raisonnement rigoureux, nécessaire à la compréhension des phénomènes, avec des considérations spirituelles, fut d'écarter la question du « pour quoi ? », des finalités, de la transcendance. D'ailleurs Descartes, même s'il n'y a pas mis en cause sa foi, a écrit un *discours* de la méthode et non pas un *traité*, pour éviter les foudres de l'Inquisition qui venait de condamner Galilée pour la 2^e fois⁶. Après la déclaration de Rabelais « *Science sans conscience n'est que ruine de l'âme* », Descartes sépare la science et la conscience, comme le rappelle Edgard

⁵ « Quand science et foi s'éclairent l'une l'autre », éditorial du n° 43 de *Teilhard Aujourd'hui*, par Gérard Donnadieu, Président de l'Association des amis de Pierre Teilhard de Chardin, http://www.teilhard.fr/files/Revue%20Teilhard/43_Revue_n43.pdf

⁶ Descartes « Discours de la Méthode » Ed° Flammarion poche, Présentation par Laurence Renault

Morin⁷ : « ... *en opposition avec la science traditionnelle dont l'efficacité est fondée sur la séparation entre le sujet et l'objet, les faits et les valeurs* ». Depuis, scientifiques et spirituels revendiquent un champ d'action distinct. Les développements des sciences de la vie et de l'intelligence, ainsi que des sciences de l'entreprise, ont remis cette question du sens et des finalités au centre des débats. De nombreux scientifiques plaident pour une réintroduction du sens dans un raisonnement *sémantique*, pour compléter le raisonnement *déterministe* cartésien⁸.

Et si l'approche système permettait de réconcilier l'analyse des buts et des causes ? Les deux théoriciens français de la pensée systémique en posent les bases :

- Jean-Louis Le Moigne dans « La théorie du système *général* »⁹ établit la modélisation systémique, facilitant l'expression des finalités (aspect fonctionnel) et leur lien avec les composants des solutions (aspect structural)
- Edgar Morin dans « La méthode »¹⁰ bâtit un nouveau paradigme pour faire naître «une pensée transdisciplinaire », insistant sur la prise en compte de la complexité, des évolutions et régulations, des interactions entre acteurs (aspect historique et dynamique), des propriétés émergentes ...

⁷ Edgar Morin, « Le Paradigme perdu, la nature humaine »Seuil, Paris, 1973, p.231

⁸ jusqu'à servir de ressort au roman « La formule de Dieu » de José Rodrigues dos Santos, HC Éditions.2012,

⁹ Jean-Louis Le Moigne, « La théorie du système général. Théorie de la modélisation », PUF 1977

¹⁰ Edgar Morin, « La Méthode, La Nature de la nature (t. 1) », 1977 Le Seuil, Nouvelle édition, coll. Points, 1981

Valeur et valeurs

La littérature sur le management utilise largement les termes *valeur* et *valeurs*, avec différentes acceptions et nuances, mais en distinguant nettement les deux notions :

Valeur = argent = richesse, OU = utilité

Valeurs = éthique = respect de l'homme et la nature

On observe que l'entreprise¹¹ est un moyen pour ses parties prenantes d'échanger ce qu'elles ont contre ce qui créera pour elle plus de *valeur* :

- lors du processus d'acquisition, les clients échangent de l'argent, mais aussi du temps, du confort, des informations ... contre un produit et/ou service, qui participera à satisfaire des besoins physiques, intellectuels, sociaux ...
- les vendeurs échangent le même produit / service, mais aussi des moyens de marketing et de distribution, du temps ... contre l'argent du client, une relation à plus ou moins long terme ...
- étonnamment, chacune des parties perçoit plus de *valeur* dans ce qu'elle reçoit que dans ce qu'elle donne, alors que les choses échangées sont identiques pour les deux ! Si ce n'était pas le cas, l'échange n'aurait d'ailleurs pas lieu (ou au moins la relation ne durerait pas longtemps). On note donc un

¹¹ voir § suivant application à l'entreprise

échange de *valeurs* où la valeur de la même chose est subjective et différente pour chaque partie.

Le même constat s'applique aux échanges avec les autres parties prenantes de l'entreprise:

- les employés : argent, relations, conditions de travail, perspective de carrière ... contre temps, compétences, motivation ...,
- les fournisseurs : produits/services, fourniture stable en qualité/coûts/délais, innovations, information sur le marché ... contre argent, délai de paiement, visibilité stratégique ...,
- les actionnaires : dividendes –espérés ?-, prix de revente de l'action, image, synergies industrielles ... contre investissement –passé !-, implication managériale, ...
- mais aussi l'environnement : qui attend au minimum d'être respecté en retour de la fourniture de conditions de vie, d'air, d'eau ...
- et la société : dans l'attente d'emploi, d'impact économique local, de taxes ... contre la fourniture d'infrastructures, éducation, sécurité ...

En cas d'échange impliquant des personnes (c'est toujours le cas !), l'entreprise peut bien sûr choisir de ne pas les respecter, mais prendre en compte les *valeurs* de ses clients, employés, fournisseurs, société ... fait certainement partie de leurs attentes de *valeur* dans l'échange !

Chaque entreprise est fondée sur un choix –explicité ou implicite- de considérer certaines de ses parties prenantes comme prioritaires : l'entreprise néolibérale cotée se focalise en général sur la valeur de l'action en bourse à court terme, à travers ses résultats de profit, alors qu'un entrepreneur social choisira l'emploi de publics déshérités comme priorité, le profit devenant une contrainte pour la croissance et la pérennité ... Mais même si une catégorie de parties prenantes a la priorité, chaque entreprise DOIT tenir compte de la satisfaction de CHACUNE des autres pour assurer ses objectifs futurs !

Il apparaît donc que *valeur* et *valeurs* sont plus sources d'opportunité et de synergie que d'opposition ?!

Les méthodes Valeur(s) accordent une importance centrale au *sens* et au *dialogue* avec les personnes concernées ou *parties prenantes*: utilisateurs, fournisseurs, ... L'exploration des besoins et des solutions autour de la *modélisation système* permet un dialogue entre parties prenantes pour imaginer des améliorations:

- les *utilisateurs* exprimeront leurs besoins et valideront les utilités du futur système
- les *concepteurs* valideront la participation des composants du système aux utilités
- les *acteurs* impliqués dans la solution valideront les changements requis pour eux
- d'autres réponses aux utilités seront définies, par diverses formes de créativité

- la meilleure solution pour le système futur sera choisie : celle répondant aux utilités définies par les *utilisateurs*, aux moindres coûts définis par les *concepteurs*.

Ce dialogue avec les parties prenantes suppose un contact le plus direct possible et une écoute vraie, basée sur un respect mutuel, en particulier le respect des valeurs éventuellement différentes entre les personnes dont les intérêts peuvent sembler divergents (acheteur, vendeur, utilisateur, fabricant, fournisseur ...) mais doivent être remplis simultanément ! La création de valeur se fait par un échange respectueux des valeurs de chacun.

Ces principes généraux peuvent être appliqués à l'optimisation de toutes sortes d'objets d'étude : produits, processus industriel ou tertiaire, business model, organisation, métiers, communication... Nous les étudierons dans les prochains §, et ferons le lien avec les méthodes existantes qui visent spécifiquement leur optimisation. La modélisation système permet d'en retrouver les fondements et parfois de les compléter.

Remettre du sens et de l'humain dans l'entreprise

L'enseignement majeur de ces travaux : chaque décideur peut mettre en œuvre dans son domaine une ou plusieurs de ces méthodes Valeur(s), les améliorer, les combiner, et les mettre en œuvre avec de puissantes synergies :

- une stratégie *Blue Ocean* pourra être concrétisée
- par une démarche de *Radical Innovation Design*,
- menant à des produits optimisés par *l'analyse de la Valeur* et *l'éco-conception*, ciblant la *Valeur Utile Pour le Client*
- et des services issus de *l'économie de fonctionnalité*,
- issus de process industriels améliorés par *Lean manufacturing*,
- appuyés sur une gouvernance incluant *Développement Durable, Management par les Valeurs et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise*,
- pilotée par une *Balanced ScoreCard*,
- développée à partir d'une modélisation *V3 - vision, valeurs et volonté* de l'entreprise,
- organisée par *pilotage de processus* à partir d'une *cartographie d'affaires*,
- optimisés par *Lean management*,
- dont le système d'information est adapté à la stratégie sous le contrôle de *Business Analysts*,
- où les achats participent à la *création de valeur*, par le *redesign to cost* et autres leviers d'innovation avec les fournisseurs, par les *Achats responsables*
- et les relations entre personnes s'inspirent des démarches *Interactifs* et du coaching *Solution Focus*

Le déploiement d'un raisonnement système, à travers ces méthodes qui l'exploitent déjà avec efficacité dans de nombreux domaines de l'entreprise, ouvre à coup sûr des espoirs considérables pour tous ceux qui rêvent de retrouver dans l'économie du sens et de l'humain.

On note que certaines de ces méthodes (*lean, redesign to cost, analyse de la valeur...*) ont été déployées en entreprise avec une efficacité à court terme impressionnante, mais des conséquences sociales et environnementales déplorables, voire des conséquences économiques dégradées à long terme !? Comme tout outil, une méthode peut être mal utilisée ... Mais –à nouveau- ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain ? Il paraît indispensable de noter que ces démarches invitent (obligent ?) à formaliser les attentes des parties prenantes : employé, utilisateur, fournisseur...et ne sont vraiment efficaces que lorsque celles-ci sont vraiment écoutées. On peut donc détourner ces méthodes Valeur(s) de leurs concepts de base, mais ce détournement sera au moins conscient ! Les autres méthodes ne prennent pas cet à priori... Nous avons constaté régulièrement que l'utilisation de ces démarches modifient la culture des équipes et des managers des entreprises, qui développent alors une vision plus systémique où les acteurs internes et externes sont interdépendants et donc plus respectueux les uns des autres. Attention donc à ne pas limiter la transmission de ces méthodes à des outils, sans insister sur l'état d'esprit qui a les sous-tend !

3^e partie – Applications du raisonnement Valeur(s)

Les pages suivantes décrivent des exemples d'application du raisonnement Valeur(s) à différents domaines de l'entreprise, et au-delà. L'objectif est de rendre plus explicite le changement apporté par ces concepts et outils dans la résolution de problèmes de tous types. Et ainsi de démontrer leur pertinence pour améliorer l'intelligence collective.

Que le lecteur n'oublie pas qu'il s'agit du compte-rendu rendu anonyme de projets réels, qui donc forcément partiels et limités ! Vous aurez compris que notre approche Valeur(s) replace chaque projet dans son environnement propre et implique les parties prenantes le plus directement, ce qui mène chaque projet à un résultat différent. Les résultats présentés ici ne sont donc pas à reproduire tel quels, n'étant valides que dans le cas traité !

Les spécialistes de chaque domaine trouveront certainement à y redire ... Je les invite toutefois à tester le raisonnement Valeur(s) : ça peut changer bien des choses ! La 4^e partie porte d'ailleurs sur les synergies possibles entre le raisonnement Valeur(s) et les méthodes déjà utilisées dans ces différents domaines.

3.1 Une entreprise, à quoi ça sert ?

L'utilité d'une entreprise exprimée spontanément est de « créer de la richesse », les bénéficiaires de celle-ci étant dans le modèle d'entreprise néo-libérale les actionnaires. Ce but n'est évidemment pas à écarter, mais bien des employés, des managers, voire des actionnaires, ne le ressentent pas comme mobilisateur et recherchent dans l'entreprise plus de sens !

L'application de l'approche valeur/système permet de construire une vision de l'entreprise plus complète :

Besoins : À quoi ça sert ?

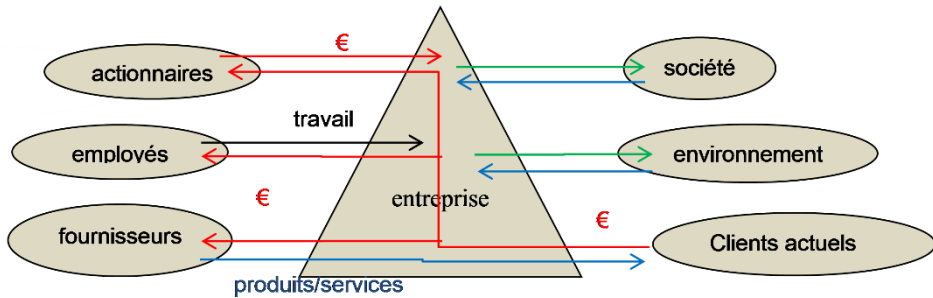
les relations entre éléments :

Le Moigne présente dans son ouvrage « La théorie du système général » tout système comme un ensemble d'éléments en relation participant à une finalité commune, relative à des éléments de l'environnement du système. Les éléments d'un système ont pour finalité de gérer des relations entre éléments à l'extérieur du système.

Une entreprise est un système, composé d'éléments en contact avec des parties prenantes extérieures : actionnaires, clients, employés¹², fournisseurs, administration, environnement, société.

¹² La question « les employés font-ils partie de l'entreprise ou sont-ils extérieurs ? » est un sujet de débat, qui peut être éclairé par

L'entreprise gère et transforme des flux entre ces parties prenantes : flux d'argent, de produits et services, d'information, d'énergie, etc.



« à qui ça sert ? » : les utilités pour les parties prenantes

La modélisation système nous permet de compléter et de préciser les performances attendues de l'entreprise - sa finalité : toute entreprise doit être conçue pour *apporter de la valeur à chacune de ses parties prenantes*, par un échange positif :

- pour les actionnaires : une valeur économique, où ils reçoivent plus d'argent qu'ils n'y ont mis, mais aussi

l'approche système : les employés ne se limitent pas à leur apport à une entreprise, mais y apportent des ressources et en sont parties prenantes

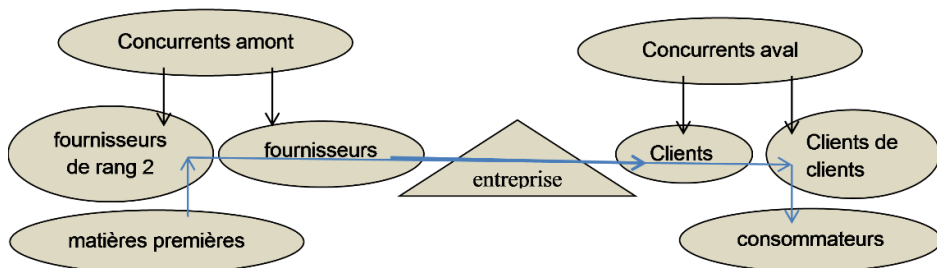
participation aux décisions, image, synergie industrielle, etc.

- pour les clients : une valeur d'usage, immatérielle, où les produits/services reçus ont plus d'utilité que ce qu'ils coûtent, en argent, mais aussi en temps d'accès, etc.
- pour les fournisseurs : une valeur économique, où leur prix dépasse les ressources incluses dans les prestations, mais aussi stratégique, où l'avenir de l'entreprise est préservé
- pour les employés (qui ne font pas partie de l'entreprise, mais lui sont liés par contrat et par engagement): une valeur économique, où la rémunération balance le temps, l'énergie et les compétences investies, mais aussi un statut, des conditions de vie, une employabilité, la construction de lien social, un respect de valeurs personnelles ...
- pour l'environnement : un impact respectueux sur les ressources (ou une pollution) doit balancer les ressources (air, eau ...) et la qualité de vie fournie
- pour la société (gouvernement, ONG, réseaux sociaux, filière industrielle ...): le respect des règles de vie communes, des minorités, du tissu industriel local, etc. doit balancer la fourniture d'infrastructures et de services (routes, écoles, sécurité ...) et aussi la réputation de la société.

On constate que la valeur de l'entreprise perçue par chaque partie prenante est très différente, n'est pas uniquement exprimée en termes économiques, et s'avère même subjective ! On peut donc parler de valeur(s) pour l'entreprise, dont la gestion explicite permet de redonner à l'entreprise du sens pour chacune de ses parties prenantes ! Ce constat n'est pas un a priori politique ou économique, mais une conséquence directe de l'application rationnelle de la modélisation système.

On note aussi que chaque échange génère de la valeur pour les deux parties ! Par exemple, le client reçoit un service qui lui est plus utile que l'agent qu'il cède, alors que l'entreprise trouve plus d'utilité à l'argent reçu qu'au service livré ... La position relative de chaque acteur fait que tous les échanges avec l'entreprise sont *win-win*, sinon ils n'ont pas lieu.

La modélisation du système au-delà des éléments en contact direct avec l'entreprise met en évidence son insertion dans un écosystème plus global :



Les produits/services de l'entreprise, outputs de transformations successives depuis les matières premières, s'avèrent souvent des inputs de produits/services de ses clients, dont l'utilité ne sera réelle que lors de la consommation du produit final.

On voit à ce niveau apparaître les concurrents, susceptibles de détourner clients ou fournisseurs de l'entreprise.

La stratégie de l'entreprise consistera à définir les objectifs pour chacun de ces échanges avec les parties prenantes.

Ces attentes ne peuvent être définies complètement sans un dialogue constructif avec chaque partie prenante, qui doit faire apparaître ses spécificités, par exemple :

- Tel actionnaire recherchera un profit rapide par des dividendes, tel autre une plus-value à la revente de l'action à moyen terme, tandis qu'un actionnaire industriel recherchera des synergies dans sa filière ou la valorisation d'une marque commune. Un entrepreneur social aura plutôt comme priorité l'emploi de publics défavorisés, le profit devenant une contrainte pour la pérennité et la croissance.
- La segmentation des fournisseurs selon l'importance de leurs apports pour la compétitivité de l'entreprise, leur stratégie propre à moyen et long terme, l'intérêt de s'assurer l'exclusivité de leurs innovations, voire

de les susciter ... génèrera pour chacun des attentes différentes.

Il devient ainsi évident que la satisfaction de chaque partie prenante à long terme dépend de la satisfaction des autres : pas de profit sans clients comblés, sans employés motivés, sans fournisseurs stables, sans respect de l'environnement ... L'entreprise apparaît bien comme un système, nœud d'échanges entre des éléments extérieurs interdépendants. De nombreux experts considèrent que chaque entreprise définit une priorité entre ses parties prenantes, ce qui amène à lui définir un seul but : ceci est à l'origine de débats houleux sur l'importance relative des actionnaires, clients, employés... Même si l'on considère une des parties prenantes comme prioritaires et sa satisfaction comme LE but ultime de l'entreprise, la vision *système* de l'entreprise met en évidence l'interdépendance entre les parties prenantes. Même si on choisit UN but ultime, celui-ci ne pourra être atteint (à terme) sans atteindre les autres objectifs, satisfaisant les autres parties prenantes. Par exemple, une entreprise libérale cotée choisira comme but de rémunérer ses actionnaires, mais ne pourra le faire durablement sans satisfaire ses clients and prendre un minimum soin de ses employés et fournisseurs. Au contraire, un entrepreneur social choisira comme but l'emploi, mais devra générer du profit pour rembourser ses investisseurs et investir dans la compétitivité de son offre auprès des clients !

La prééminence de certaines parties prenantes et de leurs objectifs relève ainsi de choix stratégiques plus que d'une logique : le rendement des actions dans une entreprise capitalistique, l'employabilité des salariés dans une entreprise sociale, l'objet social dans une association ... Toutes doivent de toutes façons assurer, sinon la croissance, au moins la pérennité économique et l'équilibre entre les satisfactions des diverses parties prenantes.

La modélisation système rejoint ainsi les théories économiques les plus avancées des *parties prenantes* et la *théorie des contrats*, en leur offrant une base scientifique solide.

L'expression des attentes sera facilitée par la même formalisation du système auquel chacune des parties prenantes participe elle-même : filières industrielles amont et aval, concurrents directs et indirects ... et seront exprimées, plutôt qu'en termes de solutions, en termes d'utilités et de services à rendre, de flux et de transformation.

« quand ? » : les étapes du cycle de vie

En analysant les relations gérées par l'entreprise à chaque phase de son cycle de vie, on constate que les relations avec les parties prenantes n'ont pas la même échelle de temps, et que d'autres performances sont attendues à des moments spécifiques: par exemple (non exhaustif)

- A la création de l'entreprise :
 - Concrétiser le projet du créateur de l'entreprise : idée originale, compétence particulière à valoriser, envie d'autonomie
 - Démultiplier l'apport en capital des investisseurs initiaux
 - ...
- En début d'activité :
 - Développer la taille du marché ou la part de marché
 - ...
- En rythme de croisière :
 - A long terme :
 - Assurer la rentabilité des investissements des actionnaires
 - Développer les offres futures vers les clients potentiels
 - Assurer la disponibilité de capacités futures de fournisseurs potentiels
 - ...
 - A moyen terme :
 - Assurer la disponibilité de compétences adaptées
 - Améliorer la compétitivité des prix grâce aux fournisseurs actuels
 - Adapter l'outil de production aux améliorations continues requises pour les produits et process actuels
 - Développer les actions marketing de promotion des produits
 - ...
 - A court terme :

- Assurer la satisfaction des clients actuels par une qualité et des délais conformes aux promesses
 - Produire les produits/services requis à partir des apports des fournisseurs et partenaires actuels
 - Gérer les flux financiers avec les clients, fournisseurs, employés ...
 - Gérer les aléas naturels, humains, politiques
 - ...
- En fin de vie :
- Assurer la transmission des capitaux (financier, technique, matériel, connaissances, processus, données, relations, image ...¹³) accumulés par l'entreprise
 - ...

Ressources : À quoi ça sert ?

On soulignait plus haut l'existence d'utilités différentes de l'entreprise pour ses parties prenantes. On notera aussi que chaque partie prenante doit percevoir une valeur (utilité/coût) positive dans ses échanges avec l'entreprise : l'échange doit être positif pour chacune des parties, dans une relation gagnant/gagnant ! Le client reçoit un produit/service auquel il accorde plus d'utilité que l'argent qu'il lui coûte ; alors que l'entreprise perçoit plus d'utilité dans l'argent reçu que dans le produit/service fourni ! En même temps, le fournisseur

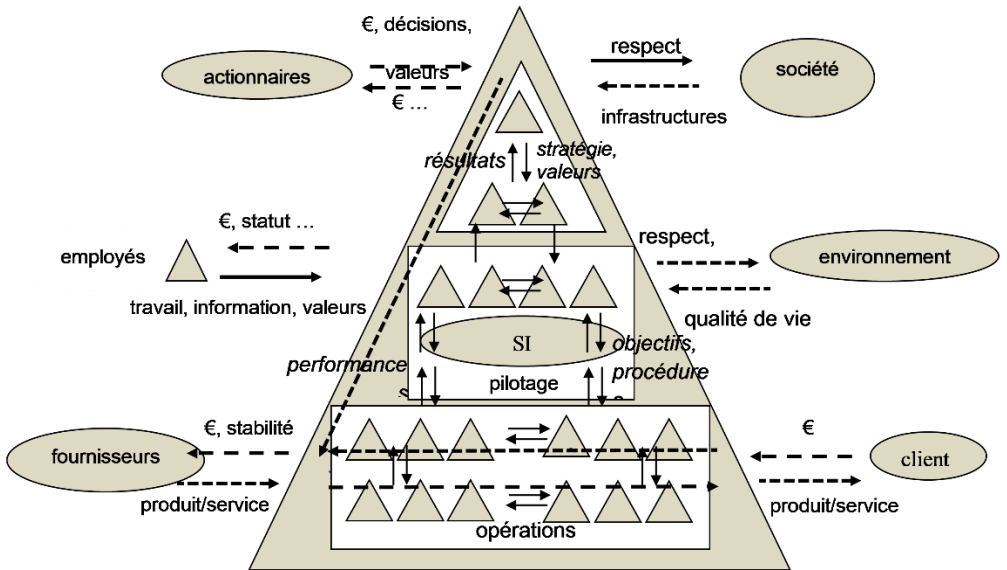
¹³ Voir plus loin les différentes formes de capitaux matériels et immatériels accumulés par l'entreprise

perçoit plus d'utilité dans l'argent qu'il reçoit de l'entreprise que dans ce qu'il lui fournit en échange ; alors que l'entreprise perçoit plus de valeur dans la fourniture que dans ce qu'elle lui coûte ! De même, par la dissymétrie de leurs situations, pour chacun des échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes: ils créent tous de la valeur perçue pour chaque partie. L'entreprise est bien une source de création de valeur(s).

On tentera bien sûr de maximiser ces valeur(s), soit en améliorant l'utilité pour les parties prenantes, soit en diminuant leur coût, lié aux ressources mobilisées pour traiter le flux concerné.

les relations entre composants

On peut modéliser de la même façon la participation des composants d'une entreprise à chaque flux géré par celle-ci en visualisant quelles composants de l'entreprise gèrent ces flux: ils servent différentes parties prenantes externes et/ou internes :

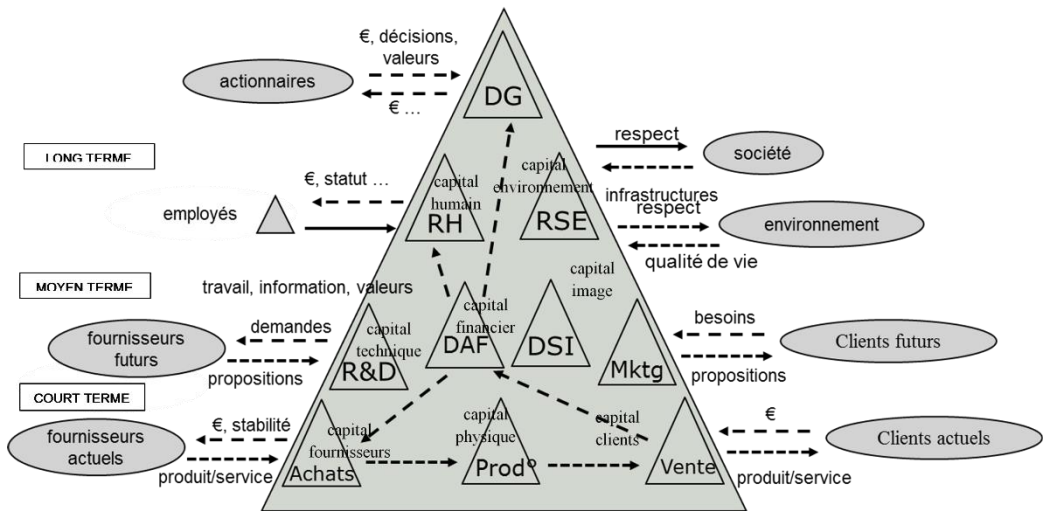


(adapté de « La théorie du système général. Théorie de la modélisation », 1977, PUF. Rééditions en 1986, 1990, 1994 et 2006 sous forme de e-book)

Cette modélisation permet de formaliser les processus mis en œuvre par les fonctions de l'entreprise pour la gestion de chacun des flux gérés vers ses parties prenantes, les moyens mis en œuvre pour les traiter et leurs coûts.

On observe que les flux sont le plus souvent gérés par un processus séquentiel d'opérations qui traversent différentes fonctions de l'entreprise, les interfaces entre celles-ci générant des risques de perte de performance. Cette modélisation système met en évidence l'intérêt de

gérer les processus dans leur globalité, depuis l'amont à partir d'une partie prenante (p. ex. les fournisseurs) jusqu'à la partie prenante en aval (p. ex. les clients) : ce pilotage par les processus se fait à partir des indicateurs de performance définis avec les parties prenantes.



Les *fonctions* de l'entreprise *servent* différentes parties prenantes externes et/ou internes :

- les Achats par exemple gèrent à court terme le flux de matières et prestations des fournisseurs vers la Production et les Employés, et le flux financier de la Finance (issu des Clients Actuels) vers les Fournisseurs Actuels ; à moyen terme, ils gèrent les flux d'informations entre R&D (besoins) et

Fournisseurs Potentiels (offres), et la Finance (amélioration des prix, du cash ...) ; à long terme, les flux d'infos des Fournisseurs Potentiels vers la RSE (respect de l'environnement et la société) et la Direction Générale (partenariats, make or buy ...) en augmentant le *capital fournisseurs* ;

- la DSI collecte, sécurise, traite et diffuse les informations entre les fonctions internes et les parties prenantes externes de l'entreprise, en faisant fructifier le *capital organisationnel* de l'entreprise ;
- ...

Nous verrons dans les chapitres suivants comment utiliser la démarche de modélisation pour optimiser ces processus et en zoomant améliorer le fonctionnement de parties de l'entreprise : métiers, services, fonctions ...

On note que chacun des flux gérés donne lieu à une forme de stockage dans l'entreprise, qui constituent chacun un *capital* de l'entreprise, garant de sa compétitivité à long terme et qui devraient être gérés étroitement :

- Capitaux matériels :
 - o Le capital financier est le stock d'argent accumulé par l'entreprise, à partir des inputs des actionnaires puis des clients, avant qu'il ne soit utilisé pour payer les fournisseurs et employés ou de rembourser les actionnaires. Une partie de ce capital est nécessaire pour

pallier les décalages entre les inputs des clients et les outputs vers les fournisseurs, pour faire face aux aléas des opérations futures ou réinvestir dans des outils ou des compétences, le surplus accumulé étant souvent considéré comme l'objectif principal de l'entreprise et l'objet de toutes les attentions des managers.

- Le capital physique, constitué des stocks de produits finis ou non, outils, bâtiments ... est aussi valorisé, mais sa dimension comptable rend souvent mal compte de la vraie utilité de ce capital : il devrait être aussi suivi en termes d'obsolescence.
 - Le capital technologique est constitué des machines, mais aussi des conceptions de produits et process à travers la propriété intellectuelle de l'entreprise, ainsi que celle captée chez les fournisseurs.
- Capitaux immatériels :
- Les compétences et les motivations mises à disposition par les employés peuvent aussi être considérées comme un capital¹⁴ humain, dont l'utilité doit être mise en rapport avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise et surtout de ses parties prenantes, au premier rang desquelles les employés eux-mêmes ! De

¹⁴ Certains préfèrent d'ailleurs parler de *richesses* humaines plutôt que de *capital* ou de *ressources* humaines

nombreuses entreprises ont souffert de ne pas gérer les pertes de compétences liées aux départs d'employés même dans des postes très opérationnels, et beaucoup d'entre elles ne semblent pas reconnaître l'intérêt de donner à leurs employés plus que de l'argent ? Chacun constate pourtant l'immense avantage de compétitivité que représentent des employés mobilisés pour une aventure commune !

- D'autres flux d'information donnent aussi lieu à des capitaux qui seront utiles à long terme à l'entreprise et ses futures parties prenantes : les informations sur les clients actuels et potentiels font l'objet de soins attentifs ; les relations établies avec les fournisseurs sont un autre élément de capital immatériel, dont l'importance stratégique a été récemment mise en évidence par le Professeur John Henke.
- Même le capital environnemental et celui que constitue l'image de l'entreprise (et de ses marques) auprès de la société s'avèrent décisifs pour l'avenir de celle-ci.

S'il est difficile d'évaluer ces différents capitaux en termes économiques ou financiers, il est relativement facile d'en définir des mesures en quantités ad hoc, voire par des indicateurs de leur utilité par rapport aux services à rendre aux parties prenantes : le turnover et

l'employabilité des personnels, la stabilité et la participation des fournisseurs à l'innovation pour les futurs clients, ...

Que suffit-il ?

Création de valeur(s) pour chacune des parties prenantes

Cette vision systémique de l'entreprise et de ses constituants permet de (re)définir la stratégie d'une entreprise : celle-ci doit générer de la valeur pour chacune des parties prenantes ! Certaines peuvent bien sûr être privilégiées : les actionnaires pour une société cotée en bourse, les employés pour une SCOP ... Mais aucune ne peut être négligée à long terme ! L'exploration de leurs besoins devra se faire en respectant les valeurs propres de chaque partie prenante. Les résultats de l'entreprise devront être mesurés avec les indicateurs pertinents, pas tous financiers (par exemple bien-être des salariés, fidélité des fournisseurs ...), par rapport à la satisfaction qu'ils perçoivent de leurs échanges avec l'entreprise.

Création de valeur(s) par des flux de transformation utiles

L'entreprise pourra être modélisée comme l'ensemble des processus de transformation des inputs des parties prenantes en outputs requis par d'autres – voir le chapitre suivant. Ceux-ci pourront être améliorés en évitant d'y consommer des ressources ne contribuant pas à la satisfaction finale.

Des processus distincts à court / moyen /long termes

Même pour l'entreprise en rythme de croisière, les attentes des parties prenantes sont exprimées à des horizons différents : court, moyen et long termes. Quelle que soit la fonction concernée, ces attentes doivent être gérées par des processus distincts, avec des compétences différentes. On distinguera par exemple :

> à court terme

- Opérations : création de valeur(s) pour les clients
- Gère les flux de matières, énergie, prestations... des fournisseurs, transformés par les employés en produits/services, en échange du flux d'argent issu du client vers les fournisseurs et employés, nécessaires
- Vise des performances à court terme : conformité de la Qualité, des Délais et des Coûts pour les fournisseurs et satisfaction QCD des clients
- Les fonctions concernées : approvisionnements > fabrication > vente > distribution > facturation

> à moyen terme

- Les fonctions concernées : approvisionnements > fabrication > vente > distribution > facturation
- Pilotage : contrôle du fonctionnement et maintien de la satisfaction des parties prenantes actuelles
 - o Gère les flux d'information sur les évolutions des parties prenantes actuelles et leur satisfaction dans les échanges avec l'entreprise,

- Vise des performances à moyen terme : amélioration de la compétitivité de l'offre par les coûts et les performances offertes et adaptation des processus de l'entreprise, de façon à continuer à créer de la valeur pour ces parties prenantes
- Les fonctions concernées : achats › qualité › marketing opérationnel › supply chain › contrôle de gestion

› à long terme

- Stratégie : satisfaction future des parties prenantes actuelles ou futures dont les besoins pourront être différents
- Gère les flux d'information sur les évolutions des parties prenantes actuelles et sur l'environnement plus éloigné de l'entreprise, par exemple les parties prenantes de ses propres parties prenantes (concurrents, filière...) ou des parties prenantes potentielles (segments de clients non visés, fournisseurs potentiels...)
- Vise des performances à long terme : amélioration de la compétitivité de l'offre par adaptation du périmètre de l'entreprise, prise en compte de nouvelles parties prenantes et de nouveaux besoins
- Les fonctions concernées : achats amonts › R&D › ingénierie › marketing stratégique › finance

L'innovation n'est pas une fin !

L'innovation, qu'elle soit limitée à la recherche, aux aspects technologiques ou élargie à toutes les améliorations de l'offre ou des moyens de l'entreprise, est considérée comme un des processus les plus importants, garant de sa compétitivité dans le temps, et auquel toutes devraient consacrer d'importants moyens.

Mais qu'est-ce que le processus d'innovation, sinon l'ensemble des moyens qui contribuent à adapter les processus et l'offre de l'entreprise aux évolutions de ses parties prenantes : les besoins des clients, les ressources de ses fournisseurs et partenaires ? L'innovation n'est pas une fin en soi : son utilité est de développer la création de valeur future par l'amélioration des opérations, pour les parties prenantes actuelles ou futures.

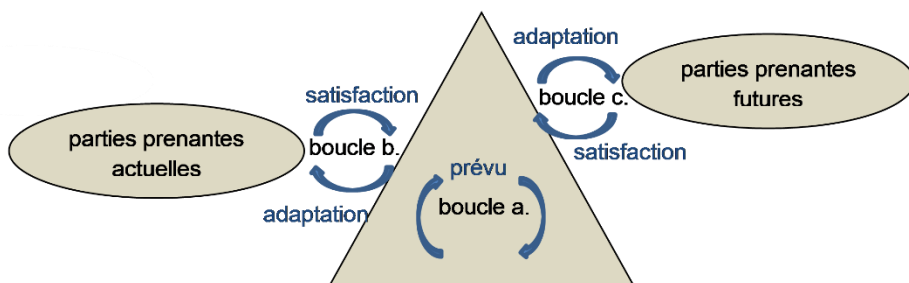
On comprend alors que l'innovation ne peut être qu'une affaire de scientifiques enfermés dans leur R&D, ou de marketeurs tournés vers les émotions de leurs clients : le repérage des évolutions des parties prenantes devrait être la responsabilité de ceux qui sont déjà à leur contact : les vendeurs, les acheteurs, le service après-vente ... ! Et que les sources d'inspiration sur les autres façons de répondre à ces besoins ne sont évidemment pas seulement à l'intérieur de l'entreprise mais à l'extérieur, et que la majorité des innovations devraient venir de l'intégration par l'entreprise de solutions déjà existantes ailleurs, idéalement pas dans le même secteur concurrentiel.

A quoi servent les managers ?

La partie de l'entreprise directement utile aux clients, voire aux autres parties prenantes, est celle qui transforme les inputs des fournisseurs et autres partenaires en produits/services pour les clients : les opérationnels. Les fonctions support servent à adapter les produits et les ressources aux évolutions des parties prenantes à court et long terme. Mais à quoi servent les managers : encadrement intermédiaire, dirigeant fonctionnels ... ? Ce rôle est issu d'une vision hiérarchique de l'entreprise, où seuls les dirigeants sont censés avoir une vision complète de l'entreprise et de ses destinées. La vision système de l'entreprise remet ce rôle en cause : les opérationnels au contact des parties prenantes sont les mieux à même pour percevoir la satisfaction et les évolutions de leurs besoins ? Plus besoin de managers pour piloter ... Reste un rôle d'interface entre les acteurs de la chaîne de valeur, de diffusion des évolutions perçues sur le terrain, de coordination avec les fonctions support, de transfert de compétences aux opérationnels : le management passe d'un rôle de courroie de distribution top-down à celui de coach et de catalyseur. Ce rôle peut être tenu hors hiérarchie.

Ce rôle correspond à la maîtrise des *boucles de rétroaction* de l'approche système : une fois établis les façons de répondre aux besoins des parties prenantes et les processus opérationnels pour les réaliser, il reste à vérifier en continu si ceux-ci doivent être adaptés :

- a. boucle interne : les processus opérationnels font-ils bien ce qui est prévu ? c'est la démarche qualité et l'esprit du lean, ce rôle pouvant être réalisé par les acteurs eux-mêmes
- b. boucle externe présent : les parties prenantes actuelles sont-elles bien satisfaites par les outputs des process de l'entreprise : c'est un des rôles du marketing et de la qualité côté clients, des Achats côté fournisseurs, de la RH (Richesses Humaines) côté employés ...
- c. boucle externe futur : les évolutions futures des besoins des parties prenantes ou l'apparition de nouvelles parties prenantes sont-elles repérées pour préparer de nouvelles façons de les servir : c'est le rôle du Marketing Stratégique, des Achats Amonts, de la stratégie ...



La théorie des systèmes –et notre bon sens- nous indiquent que ces boucles doivent être les plus courtes et réactives possibles : lorsque vous approchez la main

d'une flamme, l'arc-réflexe qui fait retirer la main ne passe pas par la conscience (« c'est trop chaud, je dois retirer la main ») et même pas par le cerveau ! Il est géré par la moelle épinière, centre de décision bien plus proche de la sensation et des muscles qui doivent réagir.

Les boucles de rétroaction peuvent être négatives, comme dans un thermostat qui coupe le chauffage lorsque la température souhaitée est atteinte, ou positives, comme lorsqu'on réinvestit les intérêts gagnés sur un placement. Un formidable atout réside dans la mise en place de boucles de rétroaction positives : par exemple, la mise en évidence de la satisfaction de clients sur les réseaux sociaux fera boule de neige (attention à éviter de rendre négative cette boucle de rétroaction...)

Chacun de ces rôles utilise des informations différentes, à des horizons de temps différents, et doivent sans doute être tenus par des personnes disposant de compétences différentes.

3.2 Une unité de production, à quoi ça sert ?

Prenons l'exemple du projet d'amélioration de la compétitivité d'une Business Unit de fabrication et distribution d'eau de source en bouteille dans un pays d'Europe de l'Est, filiale d'un groupe international, dont le management doit restaurer la rentabilité : la marque locale ne permet pas les prix de ventes *premium* de ses concurrentes. Un projet d'amélioration de la rentabilité industrielle est donc lancé selon notre démarche.

Besoins : À quoi ça sert ?

L'utilité de la BU exprimée spontanément est de « créer de la richesse », en offrant sur le marché (2 régions géographiques distinctes) des produits (des bouteilles d'eau) qui répondent aux besoins de ses clients mieux que ses concurrents. On constate la difficulté de ne définir qu'un seul but ? Nous en avons ici 2 niveaux distincts :

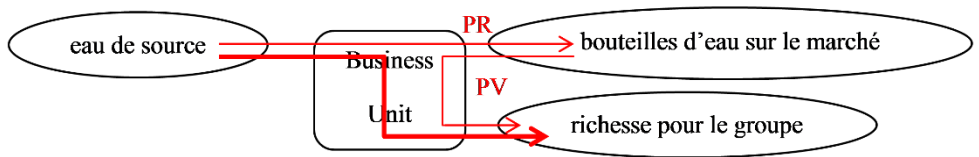
- transformer l'eau de source en richesse pour le groupe (la raison d'être de la BU pour le groupe industriel)
- transformer l'eau de source en bouteilles d'eau sur le marché (la raison d'être de la BU pour ses clients)

Les 2 buts cohabitent, mais sont dépendants : en (re)posant la question « pour quoi faire ? » pour chacun de ceux-ci, on constate que le but initial est celui du groupe industriel, qui a choisi comme moyen de création de richesse de distribuer de l'eau en bouteilles sur le marché. D'ailleurs les moyens industriels servent à mettre

l'eau en bouteilles, et le marché paye les bouteilles pour générer du profit pour le groupe.

les relations entre éléments :

La modélisation système nous permet de préciser les relations et flux de la BU avec les éléments de son environnement :



L'objectif d'amélioration de la compétitivité peut donc être obtenu de 2 façons :

- réduire le prix de revient (PR)
- ou augmenter le prix de vente (PV)

L'analyse avec les équipes montre que la réduction des coûts n'est pas aisée, les moyens de la BU étant difficiles à challenger :

- les machines des 2 usines, installées dans les montagnes, l'une à proximité de la capitale et l'autre des zones touristiques du Sud du pays, sont déjà amorties,

- le plastique est acheté au niveau du groupe à des fournisseurs globaux,
- l'énergie est fournie par l'état,
- la main d'œuvre est peu chère et les équipes très limitées ... même si les salaires sont plus élevés dans la plus ancienne des usines, par effet d'ancienneté
- restent les étiquettes et le transport, dont l'optimisation ne permet pas d'atteindre l'objectif.

Peut-on augmenter le prix de vente ? On analysera à quels besoins répond le produit et s'il peut être amélioré.

« quand ? » : les étapes du cycle de vie

Le cycle de vie de la bouteille d'eau comprend plusieurs étapes :

- avant utilisation : fabrication de la bouteille, remplissage, transport chez le distributeur, vente au consommateur, transport au domicile, conservation au frais
- pendant utilisation : pour la boisson ou la cuisine (les cuisiniers de la capitale n'utilisent pas l'eau du robinet, de mauvais goût dans ce pays)
- après utilisation : conservation entre 2 usages, élimination de la bouteille vide

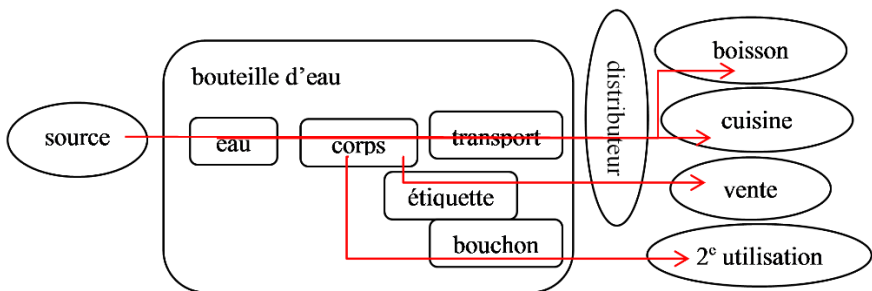
L'approche système insiste sur l'implication la plus directe possible des parties prenantes : consommateurs, distributeurs, fabricant, fournisseurs ... L'exploration des besoins et des solutions permet d'imaginer avec eux des améliorations :

- Le marketing met en évidence 2 types d'utilisation bien différents : l'eau de boisson, consommée verre par verre et fraîche (tirée du frigo) et l'eau de cuisine, utilisée par 1l à la fois, à température ambiante. La solution actuelle, le pack de 6 bouteilles de 1,5l vendue au magasin local, permet de servir les 2 besoins.
- Certains cuisiniers préfèrent la bonbonne de 8l pour la cuisine, mais elles sont trop lourdes et plus souvent achetées en grand magasin et ramenées en voiture. Des améliorations seraient possibles (livraison à domicile, ...) mais s'avèrent trop coûteuses.

Puisque l'amélioration du prix de vente est difficile, comment réduire le coût ? La question sera de vérifier que les ressources mises en œuvre dans les bouteilles d'eau sont bien utiles et nécessaires et suffisantes ?

Ressources : À quoi ça sert ?

La modélisation système permet de mettre en évidence des utilités différentes pour les composants :



Ce qui sert au consommateur est :

- l'eau (!), pour les différents usages de boisson et de cuisine.

On constate avec surprise que son coût est ... nul ! En effet, l'industriel a obtenu la concession de la source gratuitement. Mais pas pour rien : l'installation de l'usine dans la montagne a fourni du travail et des taxes locales !

Donc rien à optimiser ... Et d'ailleurs, pour quoi le client est-il prêt à payer cette ressource gratuite ? Pour pouvoir en bénéficier là où il est ...

- son transport depuis la source,

Celui-ci représente 20% du coût, en palettes et sous-traitance aux locaux qui ont acheté des camions lors de la construction de l'usine. Ce coût est utile, puisque la source n'est pas là où se trouve le buveur. Peut-on limiter ce coût ? On peut bien sûr mettre en concurrence les camionneurs locaux, d'autres professionnels de la logistique pouvant sûrement être plus efficaces. L'option a été écartée rapidement : l'impact sur l'économie locale serait trop important, et les routes de montagne devenir vite beaucoup moins sûres ...

Pas d'optimisation significative possible pour le transport.

- le corps de la bouteille qui permet de la vendre par quantité de 1,5l

Celui-ci représente 80% du coût : plastique, machines de formage, énergie, main d'œuvre, ... Ce coût est à priori utile : sans bouteille comment transporter l'eau ? D'autres solutions existent : un pipe-line (trop cher et peu pratique vue la distance), des camions-citernes (il faudrait livrer l'eau dans les récipients des clients, des bouteilles recyclées, ou mettre en bouteille sur place ... options non viables).

Peut-on limiter ce coût ? Les 15 grammes de plastique mis en forme de bouteille sont-ils nécessaires et suffisants ? Une recherche rapide met en évidence que non : un sac de 3-4g de plastique suffit à transporter 1,5 d'eau ! Cette solution existe pour des besoins humanitaires, des recharges de produits cosmétiques ... Pourquoi pas pour l'eau ? En fait, les 15 g de plastique servent aussi à d'autres choses :

- faire tenir l'eau sur la table et la verser dans un verre

Tout le monde connaît les bouteilles low cost qui s'écrasent sous la main et ne tiennent pas debout. Mais quid de l'utilisation en cuisine, où tout le contenu est versé dans une casserole ?! Le sac suffit. Et pour la boisson, il suffit de verser l'eau transportée en sac dans ... une carafe ?

- ouvrir et refermer après usage

Le col du corps, sur lequel se visse le bouchon, pèse 15% du corps. Ils sont utiles pour l'eau de boisson, mais quid de l'eau de cuisine ?! Pour ouvrir, le sac et une paire de ciseaux, déjà dans la cuisine, suffisent. Et pas besoin de

refermer ! Et pour l'eau de boisson transportée dans un sachet minimal, le refermer peut être réalisé avec un simple pincement. Ou de prévoir une carafe refermable ?

- l'étiquette sert au distributeur, pour présenter la marque, et les indications légales

Sur une bouteille premium, la mise en valeur de la marque est utile, mais sur une marque low cost, il suffit de pouvoir lire les indications. S'il est difficile d'imprimer directement sur une bouteille mise en forme, aucun problème pour le faire sur un sac en plastique, imprimé à plat avant remplissage !

- le bouchon, et la partie de la bouteille pour le visser (1/5^e du plastique) sert au cas où l'utilisation se fait en plusieurs fois et que l'on veut conserver l'eau à l'abri

On a vu plus haut que le bouchon est lié au col du corps. Il n'est utile que pour l'eau de boisson et pas celle de cuisine.

Que suffit-il ?

On tire de cette analyse que la solution peut être considérablement simplifiée pour les utilisateurs cuisiniers : remplacer 15g de plastique mis en forme sur place et l'étiquette papier par un sac pré-imprimé. L'impact de cette innovation radicale sur le business model de la filiale est considérable : remplacer les usines actuelles, en réalité usines de fabrication de bouteilles en

plastique, par le remplissage de sacs préformés, bien plus simples. Ceci peut d'ailleurs du coup être envisagé bien plus près des zones de distribution, à partir de camions citernes venus des montagnes. On conçoit que ce changement ne soit pas facile pour une entreprise déjà en place...

Et l'analyse fine permet aussi d'envisager des améliorations pour l'eau de boisson :

- proposer des bouteilles plus légères de 5l, à poser à plat dans le frigo, fermées par un opercule percé avec un robinet vendu à part (et non pas offert avec chaque bouteille)
- proposer un service de livraison à domicile, qui pourra inclure une dimension sociale par l'emploi de personnes en difficulté de retour à l'emploi
- proposer aussi la reprise des emballages vides, pour un meilleur recyclage : l'impact positif sur l'environnement est cumulé avec un impact économique, le plastique à recycler n'étant plus mélangé à d'autres déchets, ne doit plus être nettoyé ni trié

Ces services sont plus ou moins valorisés par différents types d'utilisateurs :

- des clients aisés seront d'accord de payer plus cher pour une réserve d'eau fraîche facile d'utilisation,
- des personnes âgées seront d'accord de payer pour une livraison dans les étages,

- des clients *écologes* seront d'accord de contribuer au recyclage, qui permet alors de revendre la matière ou de la réutiliser et donc limiter les coûts ...

Pour les usages uniques, on proposera de petites bouteilles avec un opercule, non refermable, compatibles avec des accessoires pour sportifs : protection isotherme, paille pour boire en courant, sangle de transport ...

En attendant de mettre en place ces innovations radicales, de nombreuses optimisations ont été rendues possibles :

- réduire la hauteur de la vis du col et du bouchon
- réduire le surface de l'étiquette, les fabriquer en plastique, les coller à froid et non à chaud
- permettre le transport de 6 bouteilles avec un simple film plus fin, au lieu d'un film épais plus un carton
- le prix du transport étant inclus dans le prix forfaitaire des bouteilles livrées, ne pas livrer les distributeurs au-delà d'une distance qui rend la vente déficitaire, ou faire payer le transport selon la distance

La modélisation système facilite donc l'innovation dans l'optimisation du business model, par la mise en évidence:

- de l'utilité du produit fabriqué et des services à y attacher,
- de la segmentation du marché entre les types d'usages,

- du flux de revenus possibles, lié à la valeur perçue de chaque service à rendre par ceux à qui il génère du revenu ou évite des coûts ou désagréments,
- de l'impact de la localisation sur la rentabilité,
- de l'importance de l'activité sur le territoire et l'économie locale,
- des rôles différents joués par les composants d'un produit pourtant simple,
- de solutions radicalement différentes pour répondre aux besoins ...

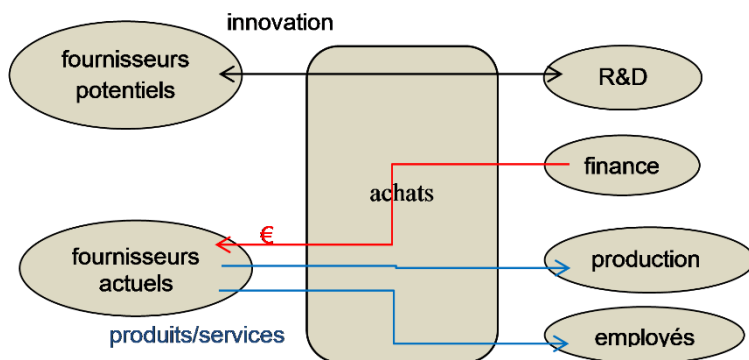
3.3 Les Achats, à quoi ça sert ?

Prenons l'exemple des Achats : service spécifique de l'organisation ou fonction de l'entreprise historiquement dédiée aux contacts avec les fournisseurs, depuis leur sélection jusqu'à l'acquisition au quotidien des fournitures nécessaires pour fabriquer les produits et services proposés par l'entreprise, et les moyens du fonctionnement de toutes les fonctions.

Besoins : À quoi ça sert ?

les relations entre éléments :

La modélisation système de la fonction Achats peut être faite en formalisant ses relations avec ses parties prenantes : les fournisseurs (actuels et potentiels, aussi parties prenantes de l'entreprise), la production, la finance, la R&D, ... Ces dernières sont des parties prenantes internes à l'entreprise, elles-mêmes en relation avec d'autres parties prenantes externes de l'entreprise.



« à qui ça sert ? » : *les utilités pour les parties prenantes*

Les performances attendues par ces parties prenantes sont différentes : on s'attachera à engager un dialogue attentif pour comprendre et formaliser ces attentes.

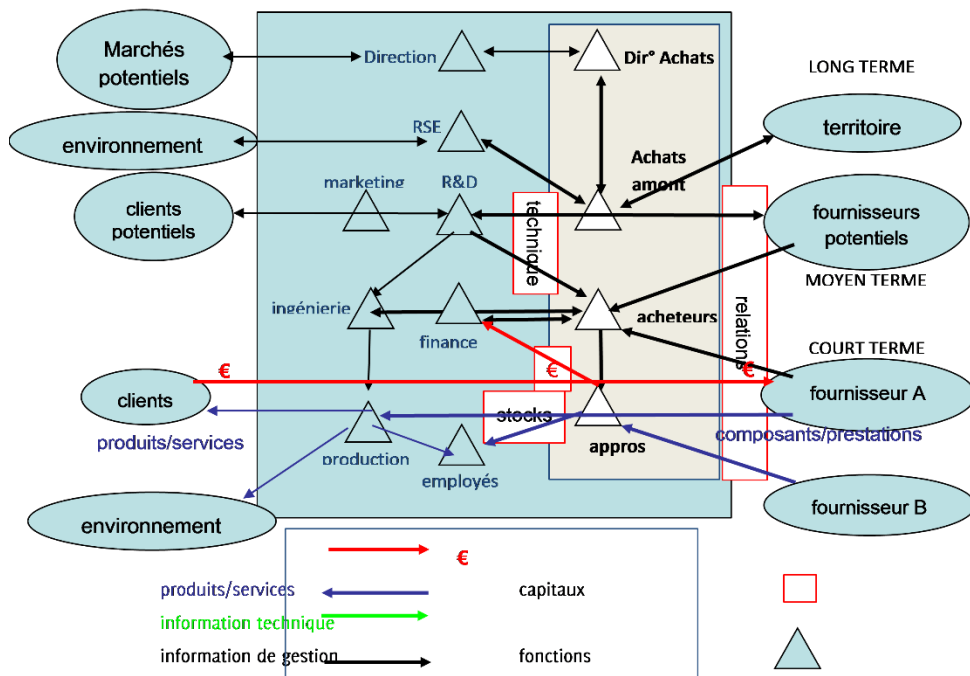
Différents fournisseurs du même secteur, selon leur actionnariat, leur positionnement concurrentiel, leur capacité de développement technologique, leur implantation géographique... attacheront une importance différente à la stabilité de leur relation avec l'entreprise, à son soutien au développement international, voire au niveau de prix proposé par l'entreprise !

La connaissance des attentes réelles des parties prenantes internes –c'est-à-dire la construction d'offres répondant aux attentes des futurs clients- n'est pas du tout évidente pour des acheteurs, et la légitimité qu'ils peuvent obtenir de leurs interlocuteurs internes est souvent à construire : bien des responsables de la R&D considèrent qu'un acheteur ne peut apporter de valeur à un processus d'innovation, alors que les fournisseurs sont souvent une source très pertinente d'innovation et un passage obligé pour l'industrialisation !

« quand ? » : les étapes du cycle de vie

En analysant les relations gérées par les achats, on constate que leurs relations avec les parties prenantes n'ont pas la même échelle de temps, et que d'autres performances sont attendues à des moments spécifiques.

Les Achats apportent de la valeur à plusieurs parties prenantes, à différents horizons de temps, par un échange pas seulement économique :



> à court terme (opérations), les *approvisionnements* apportent de la valeur :

- à la fabrication (puis les clients) : mettre à disposition les produits/services des fournisseurs, avec des

- indicateurs Qualité/Coûts/Délais ; éviter les impacts environnementaux ; améliorer les conditions de travail
- aux fournisseurs : payer les sommes dues en échange des prestations
- > à moyen terme (pilotage), les leads buyers / acheteurs famille apportent :
- aux fournisseurs potentiels, des opportunités et une visibilité sur leur activité
 - à l'ingénierie, les remises en question des besoins et des solutions, les analyses de risques QCD fournisseurs
 - aux appros, expertise, contrats-cadres et soutien à négociations
 - à la finance, l'atteinte des objectifs de coûts complets
 - à la direction, et la maîtrise des risques encourus
- > à long terme (stratégie), les achats amont fournissent :
- à la R&D les innovations des fournisseurs et la faisabilité de produits nouveaux
 - au responsable DD, les informations sur le respect de l'environnement et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : impact territorial, conditions de travail ...
 - aux fournisseurs, des collaborations stratégiques
 - à la direction, une validation de la faisabilité industrielle de la stratégie par l'innovation avec les fournisseurs, l'intégration ou la sous-traitance d'opérations avec les fournisseurs, une maîtrise de

l'entreprise étendue à sa chaîne de valeur à travers le monde

- aux employés des Achats, l'amélioration de leur bien-être (fierté ?) au travail et de leur employabilité
- aux capitaux accumulés dans l'entreprise :
 - o matériels : financier, physique, technologique,
 - o immatériels : humain, relations clients et fournisseurs, environnemental, image ...

Ressources : À quoi ça sert ?

Chaque partie prenante doit percevoir une valeur (utilité/coût) positive dans ses échanges avec les Achats : l'échange doit être positif pour chacune des parties, dans une relation gagnant/gagnant¹⁵ ! Il apparaît ainsi primordial pour les Achats de mesurer la satisfaction de leurs parties prenantes, aussi bien internes qu'externes. Les indicateurs de cette satisfaction peuvent être globaux, comme beaucoup d'entreprises les mettent en œuvre dans des démarches où les fonctions sont inscrites dans des relations clients/fournisseurs internes, ou plus précis, comme les indices de qualité de la relation fournisseur proposés par le Professeur John Henke, ou des indicateurs

¹⁵ Certaines parties prenantes (un actionnaire, un dirigeant...) peuvent d'ailleurs désirer un gain personnel à court terme impliquant la chute de l'entreprise. Voir le contrat d'embauche du dernier PDG de Nokia prévoyant une prime si l'action chutait facilitant l'entrée d'un autre actionnaire...

de participation des fournisseurs à l'innovation, des indicateurs RSE etc.

Les Achats peuvent aussi évaluer leur satisfaction par rapport aux inputs des fonctions en amont dans le processus : par exemple, la qualité de spécifications qui conditionne largement l'efficacité des achats dans l'apport d'une solution optimale du fournisseur, les délais accordés aux acheteurs pour sélectionner un nouveau fournisseur, l'ouverture à des propositions facilitant les regroupements d'achats, ...

Les coûts de l'entreprise sont bien sûr liés à l'efficacité des Achats : des indicateurs sont aujourd'hui systématiques pour le suivi régulier de leur efficacité en réduction des coûts. Mais il est plus difficile d'établir l'impact des acheteurs sur la réduction des quantités consommées, ou sur l'ajustement d'un niveau de performance... Des indicateurs plus qualitatifs s'avèrent indispensables pour évaluer la valeur des Achats en d'autres termes que purement économiques, voire quantitatifs : une bonne note de satisfaction de la Production quant à la qualité et aux délais d'approvisionnement peut avoir bien plus de valeur qu'une réduction de coût !

Relations entre composants du système :

On a observé que les Achats apportaient des valeurs différentes à différents horizons de temps : les acteurs, process et outils nécessaires pour les approvisionnements et les achats amont, par exemple, sont bien différents.

Une organisation optimale des Achats distinguera soigneusement ces différents niveaux du processus.

Que suffit-il ?

Rôle et performance globale des Achats

On tire de ces éléments une nouvelle façon d'évaluer la performance des Achats : quelle création de valeur(s) pour leurs parties prenantes ? Leur satisfaction peut être mesurée:

- Les Achats ont-ils conscience de devoir satisfaire toutes leurs parties prenantes, internes : utilisateurs des achats (production, employés), ingénierie, finance, R&D, RSE, Direction générale ? Et que ces rôles supposent des compétences (des acteurs ?) différents ? (approvisionnements, category managers, acheteurs projet, achats amont, achats responsables, direction achats ...)
- Et aussi de devoir satisfaire leurs parties prenantes externes : les fournisseurs ? (et non pas seulement d'en tirer le maximum)
- Les Achats connaissent-ils les attentes de leurs interlocuteurs ?
- Quelle satisfaction les acteurs en contact avec les Achats tirent-ils de leur relation ?

- Existe-t-il des indicateurs, des processus, des outils pour formaliser ces attentes et mesurer leur satisfaction ?
- Le processus d'achats est-il géré par les Achats seuls, ou porté par un processus impliquant tous les acteurs de la conception et de la réalisation des produits/services de l'entreprise ?
- Comment les Achats sont-ils perçus par la Direction ?
 - o un acteur opérationnel,
 - o un porteur du résultat opérationnel (coûts),
 - o un vecteur de compétitivité à moyen terme (profit, innovation, RSE),
 - o un participant à la stratégie de l'entreprise (entreprise étendue, supply chain intégrée, économie circulaire, business model partagé avec les fournisseurs ...)

L'évaluation peut être faite avec différents niveaux de sophistication :

- d'une simple enquête à 360° de satisfaction des interlocuteurs, anonyme ou non,
 - à une exploration exhaustive des impacts des achats sur la performance de chacun de ces interlocuteurs, par exemple : nombre de pistes d'innovations apportées à la R&D, %age d'atteinte des objectifs environnementaux de la Dir° RSE, nombre de ruptures d'approvisionnement évitées pour la production
- ...

Actions de progrès : coût(s) ou valeur(s) ?

Concrètement, ce changement de point de vue systémique des Achats amène à compléter les types d'actions confiées aux Achats : la réduction des coûts d'achats en fait partie, pour mieux satisfaire les actionnaires et/ou proposer aux clients d'obtenir satisfaction pour moins cher ...

Mais les acheteurs sont évidemment fort bien placés pour susciter les ressources des fournisseurs -actuels ou potentiels- et améliorer les solutions pour mieux servir les clients, utilisateurs internes et autres parties prenantes :

- a. le prix d'achat est évidemment important, mais pas au détriment de la qualité des fournitures ! Le Redesign-To-Cost vise la meilleure solution à prix donné.
- b. pas non plus aux dépens de la pertinence de la solution : les fournisseurs potentiels ont-ils proposé la meilleure des solutions ? L'analyse de la Valeur¹⁶ permet de revisiter la conception des composants achetés, en collaboration avec les responsables internes de la conception des produits -Ingénierie et R&D- et les interlocuteurs des clients -Commercial et Marketing.
- c. le prix de revient des produits/services de l'entreprise inclut des achats de fournitures et de

¹⁶ Voir le chapitre application à un produit

sous-traitance¹⁷ mais aussi leur transformation dans l'entreprise. Les solutions des fournisseurs sont-elles les plus efficaces pour limiter ce coût de transformation¹⁸ –énergie, main d'œuvre, machines, transport...-

- d. l'efficacité des employés est aussi dépendante de la qualité et du confort des outils mis à leur disposition, voire de la motivation qu'engendre leur usage : les Achats indirects sont aussi facteurs de productivité ! La réflexion Valeur(s) doit aussi être menée avec d'une part, la Production et la Logistique et d'autre part les Services Généraux.
- e. Des innovations sur les produits, les services attachés, le business model¹⁹ de sa commercialisation sont-elles possibles, à partir des solutions développées par des fournisseurs ? Ceux-ci les réserveront-ils à l'entreprise ou la partageront-ils avec des concurrents ? Des démarches d'économie de fonctionnalité et d'économie circulaire sont possibles. Les Achats collaboreront avec Marketing et R&D mais aussi la DAF pour conserver une longueur d'avance sur les futurs marchés.
- f. la Production recherche en permanence des voies de progrès : comment améliorer les machines et

¹⁷ Quel vilain terme, si peu respectueux de l'importance de certains prestataires pour la qualité !

¹⁸ Voir le chapitre application à un processus tertiaire

¹⁹ Voir le chapitre application au pilotage d'une entité

outils des processus sans les fournisseurs et les Achats ? Le Supplier Development²⁰ vise à améliorer ses fournisseurs pour rester plus compétitif.

- g. Où installer de nouvelles capacités de production pour de nouveaux marchés géographiques ? Faire / faire faire, acheter / louer des équipements / des prestations / des résultats ... ? Ces décisions stratégiques supposent un rôle de professionnels des Achats, mais les compétences requises ne relèvent pas forcément d'acheteurs ou pas des mêmes selon les rôles?
- h. la performance de la Production est aussi victime sujette à des risques : rupture de flux d'approvisionnement, faillite de fournisseur, risque de change, image d'un fournisseur défaillant ... Les Achats visent désormais le ratio coûts/bénéfices*risques.
- i. à un niveau plus stratégique, comment élargir la maîtrise en amont et aval de leur chaîne de valeur. L'interdépendance avec les fournisseurs (et les distributeurs) suppose de manager l'entreprise étendue ?
- j. la Finance cherche à améliorer les coûts d'achats mais néglige souvent d'impliquer les Achats dans les achats les plus importants : les investissements ! De belles synergies sont

²⁰ Voir le chapitre application à un processus industriel

possibles en appliquant les méthodes Valeur(s) sur les CapEx.

- k. la Finance a également d'autres objectifs que les montants des dépenses : la trésorerie, impactée par les immobilisations (stocks et investissements) et les délais de paiements des fournisseurs impliquent les Achats !
- l. la santé financière des fournisseurs est importante pour l'entreprise, qui dépend d'eux (au moins certains) pour sa survie et sa compétitivité.
- m. les utilisateurs engagent aussi d'autres dépenses pour mettre en œuvre le produit/service de l'entreprise : énergie, temps et main d'œuvre, ... Il est possible de limiter le Coût Complet de Possession, en innovant avec des fournisseurs.
- n. les coûts perçus par les clients ne sont pas que financiers : temps, effort, impact environnemental, impact social et territorial, image, éthique ... peuvent être des cibles des efforts de la Direction Générale, qui confiera à des Achats Responsables la responsabilité de maîtriser la responsabilité des fournisseurs et idéalement la réflexion sur l'innovation responsable.

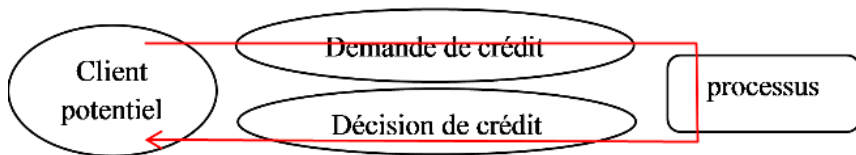
Les Achats sont peut-être la fonction de l'entreprise la plus en pointe de ses évolutions vers le management de l'entreprise étendue et responsable. Mais leur cahier des charges s'alourdit ... Heureusement, ce processus est d'abord affaire de collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise !

3.4 Un processus tertiaire, à quoi ça sert ?

Prenons l'exemple d'un processus tertiaire simple : l'accord de crédit à un client potentiel dans une banque, via un dossier reçu en agence et traité par un service centralisé. Nous tentons de l'améliorer pour la banque qui le met en œuvre : soit en réduire les coûts, soit innover pour en améliorer la performance.

Besoins : À quoi ça sert ?

Comme pour un processus industriel, l'observation directe du processus permet de préciser sa finalité « accorder un crédit » grâce à la modélisation système, par représentation des relations gérées en termes d'inputs et outputs:



Ce processus permet à une banque *de transformer une demande de crédit d'un client potentiel en décision d'accorder le crédit.*

Les performances attendues de ce processus correspondent au dimensionnement de cette relation : quantité de dossiers traités et acceptés, vitesse et qualité des décisions (le taux de défaillance des clients acceptés).

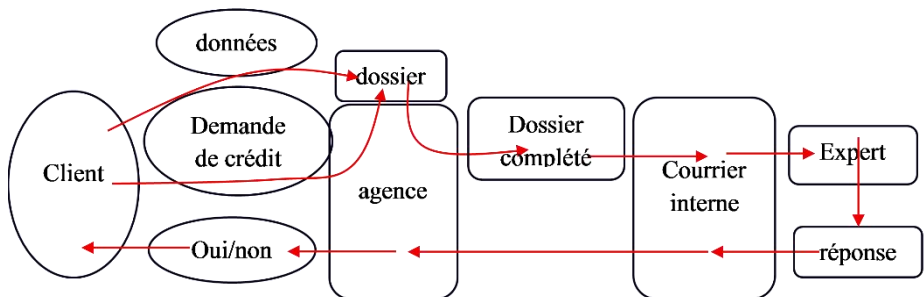
On complètera par les performances attendues à chaque phase du cycle de vie : par exemple,

- avant utilisation : mise en place des outils et compétences requises ...
- pendant : traitement des dossiers incomplets et défectueux ...
- après : évolution des réglementations ...

Ressources : À quoi ça sert ?

L'amélioration de la valeur de ce type de processus vise classiquement à réduire le temps consommé, source à la fois de coût et d'insatisfaction des clients.

On utilise la modélisation système des étapes du processus, pour formaliser avec les parties prenantes (clients, agence bancaire, expert du siège ...), soit sous une forme graphique :



soit sous la forme d'un tableau input/output:

ETAPE	INPUT	TEMPS	OUTPUT (UTILE / INUTILE)
1° demande de crédit	Demande en agence	minutes	<i>Dossier à compléter</i>
2° dossier	Informations client	jours	<i>Dossier complété</i>
3° transfert	Navette interne	2 jours	<i>Dossier chez l'expert au siège</i>
4° attente	Délai	2-3 jours	<i>Dossier pris en compte</i>
5° analyse	Temps d'expert	1 heure	Décision prise : oui/non/détails
6° transfert	Navette interne	2 jours	<i>Décision à l'agence</i>
7° rendez-vous	Temps commercial	2-3 jours	<i>Décision prête à être transmise</i>
8° information client	Temps client	minutes	<i>Décision transmise au client</i>

On note que ce processus, comme beaucoup de processus de traitement d'information :

- n'inclut qu'un temps utile très limité : ici, celui de la prise de décision et de sa transmission au client
- génère beaucoup d'outputs *temporaires*, à priori inutiles, caractéristiques résultant d'une étape qui seront transformées dans les suivantes. Ces étapes naissent en général de finalités autres que la raison d'être du processus :
 - reporting au management,
 - traitement de dossiers par lot,

- enregistrement pour analyse ultérieure,
- découpage en étapes traitées par des personnes différentes,
- ...

Elles peuvent être souvent remises en cause. Ici, la majorité du temps est lié aux transferts -du dossier à l'expert et de l'expert à l'agence- et à l'attente de disponibilité de l'expert. Ce transfert est dû à la rareté de l'expertise nécessaire à la prise de décision, disponible seulement au siège. Et le temps mis est dû au transfert d'un dossier, contenant des éléments papier transmis par le client (relevés bancaires, déclarations d'impôt, de caution ...). Il faudrait challenger le dossier papier, voire la nécessité d'un expert ?

Que suffit-il ?

Ces constats, classiques dans bien des processus administratifs, auraient mené très rapidement vers la décision évidente d'informatiser le dossier. Ceci permet en effet accélérer le flux des dossiers entre agence et expert, à un coût minime en agence, éventuellement même à confier au client lui-même ?!

La modélisation système nous permet d'aller plus loin : questionner la finalité des informations demandées au client pour la décision. Elles servent à rassurer la banque sur la qualité du dossier de l'emprunteur : pourra-t-il rembourser le crédit dans les conditions permettant à la banque de gagner de l'argent ? Une recherche sans à priori avec des banquiers, des clients, des non-

banquiers... a permis de déterminer les informations nécessaires et suffisantes :

- Connaitre le comportement historique de l'emprunteur : les « cigales » ne deviennent pas « fourmis » ! La Banque de France dispose de listes de mauvais emprunteurs.
- Vérifier si l'emprunteur dispose d'une capacité de remboursement chronique : des revenus stables dépassant les charges stables. Les relevés bancaires sont la meilleure source pour ce type d'information.

Or la majorité des demandes de crédit sont issues de clients de la banque, qui dispose donc déjà des informations suffisantes pour déterminer la qualité de l'emprunteur ! Pourquoi demander en plus de déclarations de revenus ? Pour des raisons historiques : on a toujours fait comme ça. Et pourquoi même demander à ce stade une caution : cette dernière n'est utile que si la banque a accordé un crédit alors qu'elle n'aurait pas dû ... ou en cas d'événement imprévu. La caution n'entre donc pas dans la décision d'accorder le crédit, mais dans la fixation du taux de l'emprunt pour couvrir les risques. Il a donc été décidé d'optimiser ce processus en accordant les prêts directement à l'agence à partir des historiques de comptes déjà détenus par la banque et l'interrogation rapide des fichiers de la BdF.

L'intérêt de cette approche par rapport à l'informatisation vue ci-dessus est manifeste : non

seulement on évite les transferts mais on démultiplie la capacité de traitement jusqu'à proposer une réponse quasi-immédiate au client. Ce qui permet d'imaginer de traiter plus de dossiers, si ceux-ci étaient demandés en plus grand nombre. Le projet d'une campagne marketing auprès des clients a donc surgi naturellement : la banque serait en capacité de répondre à ses clients à toute demande de crédit. Et comme celle-ci dispose déjà des informations pour décider d'accorder un crédit s'il était demandé, cette banque a analysé les données de ses clients pour proposer un crédit à ses meilleurs clients, avant même que ceux-ci ne le demandent ! Le gain en valeur créée, à la fois pour les clients (plus aucun délai) et pour les comptes de la banque (qualité de dossiers maximale) est très significatif ! Et l'informatisation est ensuite toujours possible.

Ces constats étonnants ne peuvent être fait qu'en travaillant directement *avec* les parties prenantes, ici en particulier l'expert du siège. Et les remises en cause du processus actuel sont impossibles sans son aval : si les décisions de crédit (re)deviennent simples et à la portée d'une agence, il perd son statut d'expert incontournable, voire son poste ! L'approche valeur(s)/système accordant une attention particulière aux personnes et à leurs valeurs, la question de la finalité du processus pour l'expert lui-même s'est posée : lui garantir un poste respectable et utile. La mise en œuvre du nouveau processus a donc facilement intégré cet objectif : l'ancien expert incontournable est devenu formateur des agents

traitants les dossiers simples et reste l'expert appelé pour les demandes atypiques où ses années d'expérience s'avèrent précieuses.

La modélisation système apporte donc aux processus tertiaires les mêmes améliorations que pour les process industriels, mais surtout facilite le travail de remise en cause d'une organisation en impliquant les parties prenantes -celles utilisant les résultats du processus étudié et ceux impliqués dans leur réalisation actuelle et future- en prenant en compte leurs propres objectifs et besoins ! Ce type de projet fait d'ailleurs souvent appel aux compétences d'ergonomes, de psychologues, de cognitiens, etc. sachant formaliser les vrais besoins des personnes mieux qu'elles-mêmes. Par contre, ce type de projet ne peut être utilisé efficacement sans un état d'esprit de confiance et de respect des valeurs...

3.5 Un process industriel, à quoi ça sert ?

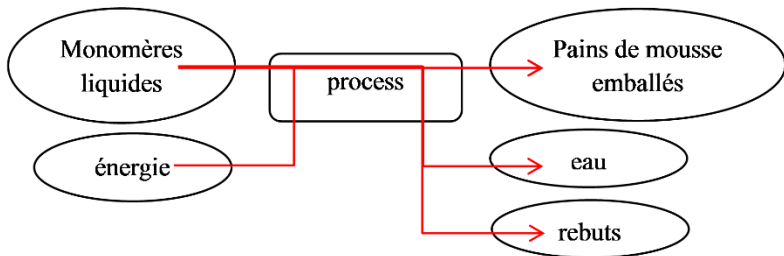
Prenons l'exemple d'un process industriel simple : la fabrication de pains de mousse de sièges de voitures. Nous tentons de l'améliorer pour son fabricant: soit en réduire les coûts, soit innover pour en améliorer la performance.

Besoins : À quoi ça sert ?

L'utilité du processus exprimée spontanément serait probablement « fabriquer des pains de mousse ».

les relations entre éléments :

Ceci n'est pas faux, mais la modélisation système nous permet de préciser, par observation directe du process et représentation des relations gérées en termes d'inputs et outputs:



Ce qui permet de préciser : le process permet de transformer des monomères liquides et de l'énergie en

pains de mousse emballés, et génère de l'eau et des rebuts.

L'intérêt de ces précisions ? La finalité du process est bien de fabriquer des pains de mousse, mais on repère ici tous les inputs et outputs du process, même ceux non souhaités : on pourrait vouloir fabriquer la mousse avec d'autres monomères, moins d'énergie, d'autres outils ... Et éviter de générer des rebuts.

Les performances attendues du process - sa finalité - correspondent au dimensionnement de cette relation : les quantités et caractéristiques des monomères, d'énergie, outils, pains de mousse, eau, rebuts.

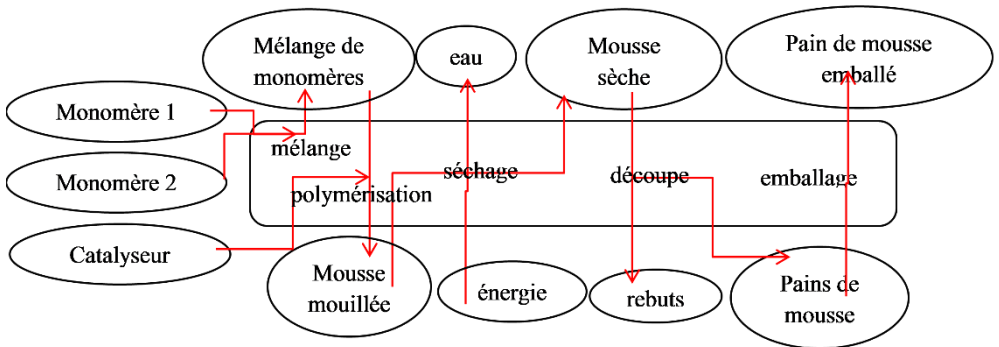
« quand ? » : les étapes du cycle de vie

En analysant les relations gérées par le process à chaque phase de son cycle de vie, on complètera les performances attendues : par exemple (non exhaustif)

- avant utilisation : s'adapter au site, au bâtiment et aux utilités disponibles
- entre 2 utilisations : faciliter le nettoyage et le maintien en condition
- après utilisation : faciliter le process aval
 - o fabrication de sièges = déballage / contrôle / ...
 - o fabrication du véhicule = assemblage / transport ...
 - o utilisation du véhicule = confort du passager ...
- en fin de vie : respecter l'environnement

« Ressources : Pour quoi faire ? » : les relations entre composants

Si l'on souhaite améliorer la valeur de ce process, on voudra soit en réduire le coût, soit en améliorer les performances, soit les 2. La modélisation système des composants du process se fait en étudiant les phases successives de la transformation :



Une formalisation plus simple en tableau est possible pour l'analyse des étapes de process :

ÉTAPE	INPUT	OUTPUT (UTILE / INUTILE)
1° mélange	Monomères 1 + 2	<i>Mélange de monomères</i> de
2° polymérisation	Catalyseur + temps	<i>Bloc de polymère mouillé</i>

3° séchage	Energie	<i>Bloc de poly sec + vapeur</i>
4° découpe	Outil	Pains de mousse + <i>rebuts</i>
5° emballage	Emballage + main d'œuvre	Pains de mousse emballés

On note que ce process –comme tous les autres- génère des outputs de 2 types : définitifs ou *temporaires*. Pour ces derniers, les caractéristiques acquises seront transformées à nouveau, et ces étapes sont donc à priori *inutiles* (en *italique* dans le tableau ci-dessus). Elles sont faciles à repérer grâce à la modélisation système : les caractéristiques utiles du process ne sont pas présentes en amont et doivent être présentes en aval.

Que suffit-il ?

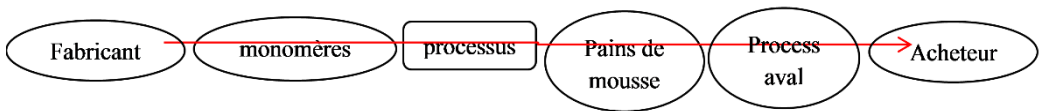
Comment améliorer la performance du process ? En améliorant la qualité ou la quantité des outputs produits, ici les pains de mousse emballés.

Comment réduire le coût du process à partir de cette modélisation système ? En limitant les entrants nécessaires : ligne, énergie, outil, emballage. Ou en évitant de produire des outputs *inutiles* : le seul correspondant à la raison d'être du process est le dernier, le pain de mousse sec emballé ; les autres ne sont pas indispensables : l'eau et les rebuts, ou sont temporaires : la mousse mouillée, le bloc de mousse non emballé.

Comme pour les produits, la recherche systématique des moyens les plus simples pour satisfaire les utilités du process ouvre des voies d'innovation :

- Le concepteur pourra choisir d'autres polymères pour réaliser la mousse, par exemple avec une réaction ne produisant pas d'eau et évitant le séchage,
- Ou produire directement les pains de taille finale, évitant la découpe

Pour améliorer la performance, on recherche les relations du système avec les parties prenantes. L'exploration de leurs besoins permettra d'imaginer des améliorations.



Ici, les parties prenantes sont d'abord le fabricant et l'acheteur de pains de mousse. Le besoin à satisfaire est de fournir à l'acheteur les pains de mousse souhaités, utilisés dans le process aval pour fabriquer des sièges de voiture. L'observation des étapes du process aval amènent des découvertes intéressantes :

- Après transport, les pains de mousse emballés sont déballés : l'emballage pourrait donc s'avérer inutile

- (car temporaire) ? Il sert en réalité à protéger les pains de mousse secs des intempéries pendant le transport.
- L'étape suivante de fabrication des sièges est d'humidifier les pains de mousse ! En effet, la manipulation de la mousse sèche ne permet pas leur mise en place correcte ... Le séchage en amont pourrait donc aussi s'avérer inutile (car temporaire) ? Il sert en réalité à faciliter le contrôle de la conformité des pains de mousse à la livraison, ceux-ci étant facturés selon leur densité, donc pesés avec un taux d'humidité maximum. Ce constat permet évidemment d'imaginer de réaliser le test de densité sur un échantillon séché au moment du test, ce qui permet de limiter considérablement le coût des pains de mousse, fortement impacté par l'énergie nécessaire au séchage, et en même temps d'éliminer le besoin d'emballage ! Le séchage pourrait se limiter à un simple pressage, bien moins coûteux et évitant l'étape d'humidification du process aval.

La modélisation système facilite donc l'innovation dans la conception de process industriels, par :

- la mise en évidence de l'utilité du produit : transformer des inputs en outputs, dont les caractéristiques sont utiles au process aval et à leurs parties prenantes
- la mise en évidence de l'utilité (ou non) de ses étapes et des ressources consommées: participation à la raison d'être du process, à des

relations indispensables à toutes les parties prenantes ...

- la recherche d'alternatives « out of the box » :
 - conception adaptée aux besoins spécifiques des segments d'utilisateurs,
 - élimination d'étapes inutiles en aval,
 - adaptation des inputs en amont,
 - traitement spécifique d'inputs spécifiques,
 - solutions nécessaires et suffisantes pour répondre à une utilité,
 - benchmarks *fonctionnels* : comment obtient-on le même type de performance dans d'autres secteurs industriels,
 - équilibrage des performances entre les étapes ...

3.6 Un produit, à quoi ça sert ?

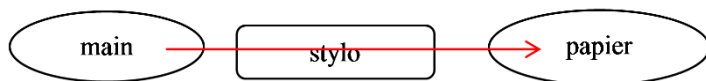
Prenons l'exemple d'un stylo, que nous tentons d'améliorer pour son fabricant: soit en réduire les coûts, soit innover pour en augmenter le marché potentiel.

Besoins : À quoi ça sert ?

L'utilité d'un stylo exprimée spontanément par un utilisateur serait probablement « pour écrire ».

les relations entre éléments :

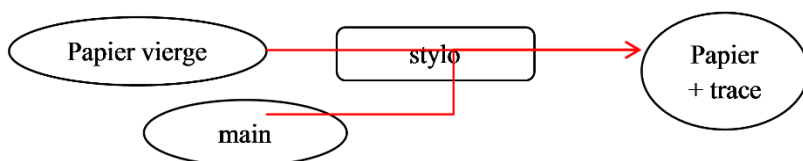
Ceci n'est pas faux, mais la modélisation système nous permet de préciser, en représentant ses relations et flux avec les éléments de son environnement lorsqu'on l'utilise :



Le stylo permet donc *d'écrire à la main sur un papier*. L'intérêt de cette précision ? On pourrait vouloir écrire avec autre chose que la main : l'œil, la pensée ... Et écrire sur autre chose qu'un papier. La solution optimale étant évidemment différente selon ces cas, la modélisation système permet d'être plus précis. On pourra ainsi plus facilement dimensionner la finalité du stylo, en dimensionnant les éléments extérieurs et l'action gérée : forme de la main, type de papier, longueur et largeur de la trace...

Les performances attendues du stylo - sa finalité - correspondent au dimensionnement de cette relation : l'ergonomie de prise en main, les caractéristiques du papier, les dimensionnements de l'écriture (longueur, largeur du trait, ...)

Il est aussi possible de modéliser l'utilisation du stylo en termes d'inputs et outputs:



L'expression de l'utilité sera similaire : permettre à la main d'ajouter une trace sur le papier.

« quand ? » : les étapes du cycle de vie

En analysant les relations gérées par le stylo à chaque phase de son cycle de vie, on complètera les performances attendues : par exemple (non exhaustif)

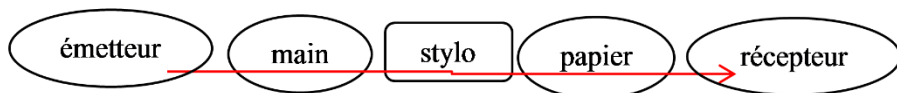
- avant utilisation : mettre en valeur le cadeau fait par l'acheteur à l'utilisateur
- entre 2 utilisations : stocker dans une poche de l'utilisateur
- en fin de vie : respecter l'environnement

Si l'on souhaite améliorer la valeur de ce stylo, on voudra soit en réduire le coût, soit en améliorer les performances, soit les 2.

« à qui ça sert ? » : *les utilités pour les parties prenantes*

Pour améliorer la performance, on recherche les relations du système avec les parties prenantes. L'approche système insiste sur l'implication la plus directe possible des parties prenantes : utilisateurs, fournisseurs, ... L'exploration des besoins et des solutions permet d'imaginer avec eux des améliorations.

Ici, une seule des parties prenantes est en contact avec le stylo : la main de l'émetteur :

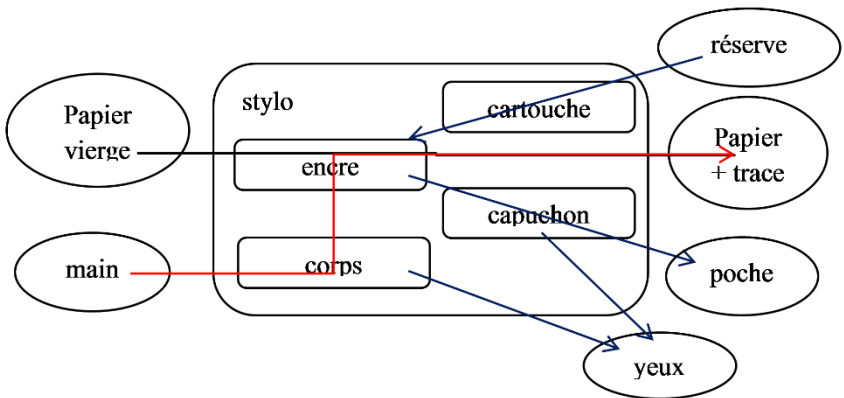


Le besoin de la partie prenante en amont est d'émettre un message vers un récepteur, via le papier :

- le message pourrait être transmis autrement, par exemple par oral, ou via une autre solution, par exemple un ordinateur
- selon les spécificités des émetteurs et des récepteurs, les caractéristiques idéales de transmission du message peuvent être différentes : type d'écriture, conditions de lecture ...

Ressources : À quoi ça sert ?

Pour limiter les ressources consommées, on utilise la modélisation système des composants du stylo pour mettre en évidence leurs rôles :



- ce qui permet de laisser une trace est l'encre
- ce qui permet à la main de tenir l'encre est le corps du stylo

Mais elle met aussi en évidence que d'autres composants du stylo ont des utilités différentes, à d'autres moments du cycle de vie du stylo :

- à quoi sert la cartouche ? à contenir l'encre, en cas de besoin de laisser une trace plus important que la réserve possible d'encre

- à protéger les vêtements lors du transport entre 2 utilisations, et/ou à éviter au solvant de l'encre de s'évaporer
- le corps et le capuchon servent aussi à donner une image lorsque le stylo est porté

Que suffit-il ?

Comment améliorer la performance du stylo ? En adaptant la contenance de la cartouche à la consommation réelle, en améliorant l'ergonomie du corps, en adaptant la trace au besoin de lisibilité...

Comment réduire le coût du stylo à partir de cette modélisation système ? Le seul composant indispensable à la raison d'être du stylo est l'encre, qui coûte peu. Et beaucoup de moyens sont consacrés aux autres utilités, par exemple pour l'esthétique. La recherche systématique des moyens les plus simples pour satisfaire chaque utilité ouvre des voies d'innovation :

- Le concepteur pourra choisir d'autres moyens esthétiques pour certains publics : un stylo « écolo » avec un corps et un capuchon en cartons recyclés ? Le coût en sera très inférieur, pour une utilité largement améliorée pour cette cible !
- Une autre innovation radicale devient imaginable : pour laisser une trace, il suffit d'un pigment ! Les autres composants de stylo –cartouche, corps, capuchon- ne sont nécessaires que parce qu'on a choisi d'inclure le pigment dans un solvant : une encre liquide. On note d'ailleurs que la principale cause de

remplacement des marqueurs pour tableaux blanc ou papier est l'évaporation du solvant, alors qu'une grande partie du pigment est toujours présente dans le réservoir, mais rendu indisponible Une encre solide ne nécessiterait pas de corps ni de cartouche, voire de capuchon, et ne serait pas sensible au dessèchement ? Ça existe : les archéologues sous-marins utilisent des pastels pour écrire... Les astronautes, devant écrire en apesanteur, ont d'ailleurs aussi utilisé des crayons, avant que des industriels ne leur mettent au point des stylos avec cartouches sous pression, innovation technologique qui a fait oublier la solution simple originale...

La modélisation système facilite donc l'innovation dans la conception de produits, par :

- la mise en évidence de l'utilité du produit : les relations avec son environnement rendant service à ses parties prenantes
- la mise en évidence de l'utilité (ou non) des ressources qui le composent : participation à la raison d'être du produit, à des relations indispensables à toutes les parties prenantes ...
- la recherche d'alternatives « out of the box » : conception adaptée à des segments d'utilisateurs, solutions nécessaires et suffisantes pour répondre à une utilité ...

3.7 La formation professionnelle, à quoi ça sert ?

L'application de la démarche Valeur(s) est-elle possible et pertinente pour des problématiques de management et de Ressources Humaines²¹ ? Nous allons montrer son efficacité pour un projet d'optimisation du budget de formation d'une entreprise, pourtant dotée d'une DRH professionnelle et d'une équipe de formation interne.

Une filiale de 1000 personnes d'un groupe français a souhaité optimiser son budget « formation » : 600K€/an. Non pas que ce budget soit trop important : le DRH est assez fier d'y consacrer 7,5% de la masse salariale ... mais il subit des dépassements de budget chaque année et a le sentiment de ne pas maîtriser la rentabilité de cet investissement²².

Un petit groupe de travail, rassemblant le Responsable Formation, un manager de la force de vente (grande consommatrice de formations) et un chef de projet, choisissent d'appliquer à ce sujet le raisonnement Valeur(s) :

- définir un référentiel des besoins : « la formation, à quoi ça sert ? », afin de repérer les services à rendre et ceux mal rendus ;

²¹ Certains préfèrent parler de *Richesses* Humaines plutôt que *Ressources* ou *Capital* humain !

²² Notons au passage le caractère innovateur de ce DRH, qui considère que la formation est un investissement, et se soucie d'investir de façon rentable !

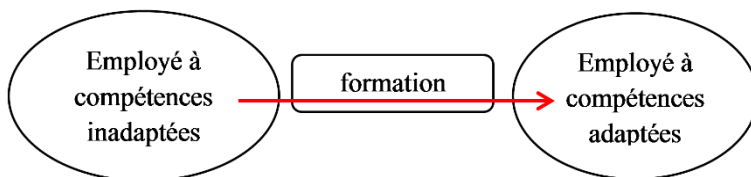
- repérer les coûts inutiles ou trop élevés : « la formation, pour quoi ça coûte ? », afin de repérer les principes qui rendent les services attendus au moindre coût.

Besoins : À quoi ça sert ?

Les réponses à cette question, pour simple qu'elle soit, ont mené les acteurs à des constats intéressants et permis la redécouverte du rôle de la formation.

les relations entre éléments :

La modélisation système nous permet de formaliser ce qu'est la formation, en représentant ses relations et flux avec les éléments de son environnement lorsqu'on l'utilise :



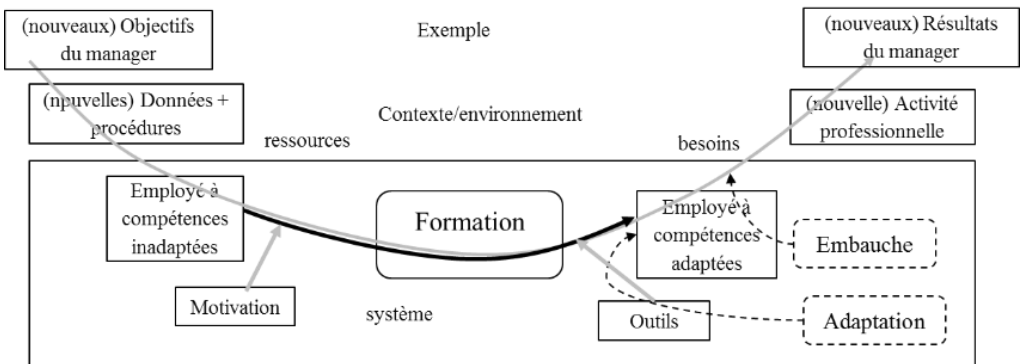
La formation – le fait d’adapter les compétences du personnel – est UN des principes disponibles – parmi d’autres – pour qu’une entreprise dispose de compétences nouvelles : les écarts ont-ils été mesurés à partir d’un référentiel ? Les principes alternatifs ont-ils été envisagés systématiquement, malgré leur pertinence dans certains cas : embauche, sous-traitance, stagiaire, mobilité interne ...

L'adaptation des compétences disponibles est UN des principes – parmi d'autres – dont dispose l'entreprise pour s'adapter aux évolutions de son environnement. Dans la plupart des cas, une action sur les compétences doit être accompagnée (et peut parfois même être remplacée) par une adaptation des outils, des méthodes, des moyens financiers. Sont-ils disponibles et adaptés?

D'autres leviers de motivation existent pour accroître la performance du personnel : statut, carrière, rémunération, conditions de travail ... Ont-ils été étudiés et écartés ? Combien de projets de formation échouent par une mauvaise prise en compte de ces facteurs complémentaires : pas de plan de carrière, pas de prise en compte de la surcharge de travail et de la perte de productivité liée à un apprentissage ...

« à qui ça sert ? » : *les utilités pour les parties prenantes*

La formation sert donc au personnel en poste, pour acquérir des compétences nouvelles, pour adapter l'entreprise à une évolution de son environnement. Mais elle sert évidemment à d'autres parties prenantes ! La modélisation des éléments du système permet de les mettre en évidence :



La formation permet d'adapter les compétences de l'employé pour mettre en œuvre les processus nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, à travers le manager en charge.

Et elle n'est qu'un des moyens disponibles pour ce faire : attention à ne pas négliger les autres !

D'autres raisons peuvent être à l'origine d'une formation : répondre à une demande du personnel, créer un état d'esprit commun ... Ces buts sont recevables, Si ils servent l'entreprise ... sinon l'entreprise ne devrait pas les soutenir ?

« quand ? » : les étapes du cycle de vie

Selon les chercheurs du Institute for Research on Learning de Palo Alto, la formation est un processus qui fait passer chaque participant par des états successifs : l'acteur débute le plus souvent « inconscient de son incompetence », une prise de conscience doit le rendre « conscient de son incompetence », pour acquérir volontiers les savoirs nécessaires à devenir « conscient de

sa compétence ». Mais une compétence n'est réellement acquise qu'en étant « inconscient de sa compétence »²³ : cette étape d'entraînement est très souvent négligée, alors qu'elle est seule garante de l'objectif de performance. De même pour la première étape de motivation des participants.

Tout le monde n'apprend pas de la même façon : David Kolb²⁴ a distingué plusieurs *learning styles* : le *divergent* apprécie apprendre par l'expérience ; l'*assimilateur* apprécie les cours théoriques ; le *convergent* apprécie les projets et les activités autogérés ; l'*accommodateur* apprécie les exercices en petit groupe.

Un processus complet inclura donc les étapes suivantes :

1. Objectifs « *pour quoi faire ?* » : Le formateur introduit le sujet. Il précise les objectifs pédagogiques de la session et intègre les souhaits des participants : quel résultat idéal
2. Ancrage : Le formateur fait interagir les participants, à partir d'un exercice lié à leur expérience. L'objectif est d'ouvrir la session sur un mode participatif et de faire prendre conscience chacun de ses axes de progrès.

²³ Rappelez-vous la difficulté pour un conducteur débutant de maîtriser tous ces gestes et réflexes, qui seront exécutés plus tard en pensant à toute autre chose ...

²⁴ Kolb, D. (1985). Learning Style Inventory: Self Scoring Inventory and Interpretation Booklet. Boston, MA: McBer & Company.

3. Apports : Le formateur présente les principes, outils, méthodes ... tirés des meilleures pratiques de la profession.
4. Démonstration : Le formateur présente un cas concret : success story... Il s'agit d'illustrer, de répéter le message sous une forme concrète.
5. Entraînement : Les participants mettent en pratique les outils et méthodes en réalisant un exercice dans un autre domaine, puis sur un/des sujets propres aux participants.
6. Appropriation : Chaque participant définit un terrain d'application sur lequel il va expérimenter. Le formateur et/ou le manager évaluent l'application réelle avec chaque participant.

+ répétition en cas d'écart !

Ressources : À quoi ça sert ?

Pour décider de ne lancer que des projets de formation rentables, il reste à choisir les moyens les plus économiques pour atteindre leurs objectifs. Le raisonnement Valeur(s) sera le suivant :

- Repérer les dépenses significatives : « combien ça coûte ? »
- Définir les raisons pour lesquelles elles existent : « pour quoi ces dépenses ? »
- Mettre en question les solutions coûteuses : « existe-t-il d'autres principes, aussi efficaces et moins coûteux ? »

Les dépenses liées à un projet de formation ne concernent pas seulement l'animation d'un stage, mais

toutes les étapes du projet : Conception de la formation / Réalisation des contenus, supports, outils / Mise à disposition et animation / Evaluation / Apprentissage.

La conception et l'animation « gratuite » de formation par des employés coûte parfois plus que des animateurs externes : salaires + charges + manque à gagner par indisponibilité des acteurs à leur poste d'un côté. L'animation en interne sera préférée pour d'autres raisons : confidentialité, culture spécifique, formation d'experts internes ...

Le principal coût d'une formation étant le salaire des participants, on favorisera autant que possible les moyens qui l'économisent : auto-formation²⁵, formation hors temps de travail ...

Que suffit-il ?

A partir de ces nouveaux points de vue, il est devenu possible :

- de recenser tous les futurs besoins de formation au plus tôt : en recensant les projets d'adaptation des processus de l'entreprise. Tout projet ne suppose certes pas de formation, mais combien de projets de formation « urgents » surgissent tardivement à la DRH, liés à des projets connus pourtant depuis bien

²⁵ un calcul de coût du même projet en salle ou auto-formation a montré un rapport de 3 à 1 !

longtemps ailleurs dans l'entreprise : nouveaux produits, nouveaux outils, recrutements ...

- d'établir la rentabilité d'une formation : quel est l'enjeu (menace évitée ou opportunité saisie) de l'adaptation de l'entreprise à l'évolution perçue dans son environnement ? Bénéfice supplémentaire, part de marché, capital humain augmenté, conditions de travail améliorées ... Bien sûr, la formation seule permet rarement d'atteindre ce résultat²⁶, rendant difficile le calcul ? Pourtant l'efficacité de la formation peut se mesurer par rapport à l'enjeu : combien perdrait-on sans la formation ? La rentabilité d'une formation devient donc mesurable, non pas seulement par rapport aux objectifs pédagogiques mais par rapport au but premier : l'adaptation d'un processus générateur de valeur. Cette rentabilité est souvent difficile à mesurer précisément ? L'important est d'établir - avec bon sens et pragmatisme - le niveau de rentabilité, et son incertitude : le coût est facile à connaître, le gain plus incertain²⁷.

²⁶ d'autres moyens sont nécessaires, conditions de succès de la formation – voir plus loin.

²⁷ Un exemple : un projet de formation vise à améliorer les compétences d'une partie de la force de vente de l'entreprise, afin de professionnaliser ses contacts avec un segment de clientèle, aux exigences particulières. Le gain attendu de cette formation peut être approché comme suit :

1. sans formation, l'incompétence relative des vendeurs fait perdre quelle part de marché ?
2. quel bénéfice supplémentaire est généré par un client de ce segment, s'il est géré correctement ?

La formation sera lancée SI son coût prévisionnel est **LARGEMENT** inférieur au gain espéré (nombre de clients * bénéfice supplémentaire) et que les autres conditions de satisfaction de ces

- donc, de ne lancer que des formations rentables. Et ne pas lancer les projets de rentabilité incertaine : si le gain n'est pas largement inférieur aux coûts, ou si le chiffrage n'a pas été fait ...
- de ne plus limiter la formation à l'organisation de stages pour un catalogue interne. Chaque projet doit (et peut) être intégré dans l'ensemble du projet d'adaptation d'un processus, et être piloté par le responsable de ce projet global. Le responsable du processus menacé est d'ailleurs le seul à pouvoir mesurer l'enjeu et la rentabilité de l'action. La formation cesse alors d'être simplement un droit du personnel ou une dépense difficile à justifier, pour redevenir un levier stratégique, maîtrisé par un dirigeant.
- de ne lancer les projets de formation que s'ils sont le meilleur moyen d'atteindre l'objectif d'adaptation global, en vérifiant que les autres moyens ont été écartés : embauche, mobilité interne, intérim ...
- de s'assurer que les conditions de succès de chaque formation sont remplies : motivation, outils et temps disponibles des participants, mise en œuvre réelle, intégration dans les projets stratégiques de l'entreprise, de la DRH ...
- de quitter la logique « budgétaire » annuelle, prévalant souvent : l'entreprise devrait lancer tous les projets de formation recensés, si chacun s'avère rentable.

clients (produits et communication adaptés ...) et des vendeurs (meilleures commissions, objectifs progressifs ...) sont remplis.

L'urgence d'un projet - qui aurait alors mené à un « dépassement de budget » - n'est plus un critère pertinent : s'il est manifestement rentable, il faut y investir ; si l'on ne peut assurer sa rentabilité – même par manque de temps pour calculer le gain – il ne faut pas s'y risquer ... Seule limite, commune à tout projet d'investissement : l'entreprise ne dispose pas forcément des moyens pour mener tous ses projets, même rentables :

- moyens financiers, pour acheter produits, supports et services nécessaires,
- moyens logistiques : salles, informatique ...
- moyens humains : animateurs et participants.

Le moyen le plus limitant est souvent la disponibilité des participants : si l'objectif d'une formation est de rendre la personnel apte à générer plus de gains, il ne s'agit pas de l'empêcher de travailler par un temps de formation excessif.

Le choix de lancer un projet de formation pour des raisons inavouables est toujours possible²⁸: organiser une « sortie », céder au caprice d'un dirigeant, etc. Mais il devint alors possible d'en arbitrer le coût ...

- Etudier l'ensemble des principes de transmission : la formation en salle n'est pas forcément le meilleur principe. On a déjà mentionné l'auto-formation, mais d'autres modes de transmission de savoirs et compétences existent : le parrainage ou compagnonnage ou coaching, les guides ou

²⁸ Mais ça n'arrive que chez les autres, bien sûr ...

procédures papier ou informatisés, l'expérience directe *hands-on* ...

- S'attacher à l'évaluation : une formation professionnelle digne de ce nom se clôt toujours par une évaluation. Mais attention à ce qui est mesuré : le respect du programme ? L'acquisition de savoirs ? L'atteinte d'objectifs pédagogiques ? L'acquisition d'une compétence nouvelle ? L'amélioration de la performance d'un processus de l'entreprise ?

Les moyens d'évaluation sont variés, autant en coût qu'en pertinence selon l'objectif : échelle de satisfaction, QCM, étude de cas, jury, assessment center, mise en situation réelle, ...

L'application de ces principes n'est pas évidente, même pour un professionnel chevronné de la formation. Comment faire pour assurer cette compétence ?

Résultats

La mise en place concrète de cette démarche s'est faite par quelques adaptations dans la banque²⁹ : la création d'une « fiche d'opportunité » pour chaque projet de formation, d'un processus de repérage des projets

²⁹ Avertissement : nos lecteurs auront compris que, comme pour tous les exemples d'application de la démarche Valeur(s), ces éléments sont présentés à titre d'exemple et non comme des conclusions d'expert sur le sujet ! Plutôt que de reproduire ces solutions, notre démarche sur le même sujet pour un autre client serait de suivre avec les acteurs concernés le même raisonnement, ce qui nous mènerait très probablement à d'autres solutions.

« latents », d'un « comité de formation » et d'un nouveau rôle pour le Responsable Formation :

- La « fiche d'opportunité de formation » définit pour chaque projet :
 - un décideur (opérationnel bénéficiaire), des enjeux (risques ou opportunités et délais), des conditions de succès (autres outils, management...),
 - le choix de la formation parmi tous les principes possibles, ses coûts complets (salaires, manques à gagner ...), et sa rentabilité (coûts « enjeux »)

Sa mise en place pour les projets en cours a permis de repérer : des projets sans bénéficiaire (sic !), pour lesquels des moyens manquaient (une formation sur un outil informatique lancée bien avant son acquisition ...), pour lesquels d'autres moyens seraient plus efficaces (embaucher des commerciaux d'un partenaire sur un nouveau produit), ou les moyens étaient disproportionnés (développer en interne un support électronique d'autoformation à un outil bureautique grand public)

- Une veille des projets « latents » est mise en place : le Responsable Formation interroge tous les 3 mois les chefs de projets de la banque sur les besoins futurs liés à leurs projets. Ce processus a permis de repérer à peu près autant de projets de formation que la fiche d'opportunité avait permis d'en écarter. Le résultat est donc moins de diminuer le budget prévisionnel (toujours très facile à réduire : il suffit de le limiter !) que d'éviter des dépassements futurs, ou – plus grave

- de pénaliser les projets à venir, tout en ne retenant que des projets rentables.

- Le « comité de formation » se réunit deux fois par an, non plus pour étudier la rentabilité des projets, déjà validée à ce stade, mais pour valider l'instruction des fiches d'opportunité et arbitrer entre les projets si les ressources disponibles - surtout humaines - ne suffisent pas.
- Le rôle du Responsable Formation a largement évolué : d'une sous-traitance opérationnelle, il est devenu coach des porteurs de projets, appuyé par un « Guide de conception d'une action de formation » reprenant les éléments nécessaires à l'expression des besoins, enjeux, coût, alternatives, critères ...

3.8 Le projet éducatif d'une école, à quoi ça sert ?

La même approche peut être appliquée à toute situation de négociation, voire de conflit, entre deux personnes ou groupes, dans tout domaine professionnel ou non.

Il y a quelques années, la directrice d'une petite école maternelle de province est confrontée à un projet dont elle craint qu'il génère des confrontations fortes : la rédaction d'un « projet éducatif ». Apparemment anodin, ce projet se heurte à une situation particulière : cette école maternelle privée abrite 3 petites classes dans un quartier calme d'une petite ville de l'Ouest de la France. Deux populations y confient leurs chérubins : d'une part les mamans du quartier, qui apprécient la proximité de cette structure à taille humaine, et discutent volontiers après la classe dans la cour avec bac à sable et érables séculaires, d'autre part les mamans « cathos » de la paroisse qui retrouvent la directrice et l'équipe à la messe dominicale et savent que celles-ci partagent leurs valeurs. D'ailleurs, le Diocèse qui assure la tutelle de l'école a demandé spécifiquement à la directrice de rattacher le futur projet éducatif aux valeurs chrétiennes et aux Ecritures.

La directrice craint que les débats autour de l'éducation des chères têtes blondes ne tourne mal entre des mamans de bords différents, dont elle connaît la pugnacité de certaines ... Elle demande donc à un papa, professionnel

du conseil, de l'aider dans l'animation des travaux. Celui-ci relève le gant : éviter une nouvelle « guerre de religion » ;-)

Besoins : À quoi ça sert ?

La première réunion de travail auxquelles les parents d'élèves ont été conviés confirme le risque : que des mamans, rangées en deux blocs bien distincts... L'animateur, également parent d'élève et qui a des amies dans les deux clans, est introduit par la directrice. Il propose d'animer une première réunion en la consacrant à 2 questions seulement : « à quoi sert un projet éducatif ? » et « comment décider si l'on conserve une proposition dans le futur projet éducatif ? ». Si cette première réunion satisfait les participants, il poursuivra l'animation et demande aux mamans d'attendre les prochaines réunions pour faire des propositions de contenu pour le projet. Malgré un étonnement non feint général, les participantes commencent par demander des précisions à la directrice sur le projet éducatif. Celui-ci ne doit pas être confondu avec le projet pédagogique, qui concerne les apprentissages des élèves et doit être élaboré par l'équipe enseignante à partir des programmes officiels et présenté aux parents.

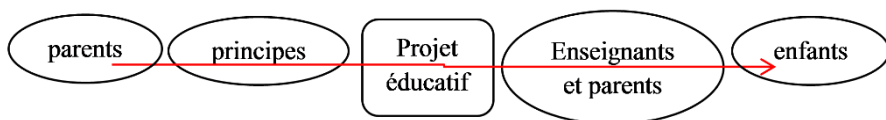
Le projet éducatif concerne lui les principes d'éducation qui seront mis en œuvre au sein de l'école, dans les rapports entre les élèves et les membres de l'encadrement. La question « à quoi ça sert ? » est donc l'objet d'un débat entre les participants à la réunion,

même si la réponse à priori est « à éduquer les enfants », ce qui ne rassure pas la directrice ...

L'animateur oriente les discussions, et recueille les éléments suivants : le projet éducatif est à priori un document formalisant des principes à appliquer aux enfants pendant leur séjour à l'école.

« à qui ça sert ? » : *les utilités pour les parties prenantes*

La question « à qui ça sert ? » permet un changement de perspective : le document ne sera pas utilisé par les enfants (qui ne savent pas encore lire !) mais par les éducateurs, enseignants et personnels de l'école. Et la source des principes d'éducation est ... les parents eux-mêmes.



La raison d'être du document s'en trouve modifiée : il devient la liste des principes d'éducation que l'ensemble des parents demandent aux enseignants d'appliquer à leurs enfants pendant le temps scolaire ! Et même à appliquer par les parents à leurs propres enfants lorsqu'ils sont dans l'école !

Les mamans comprennent mieux l'enjeu et font déjà dans leur tête la liste de ces principes qu'elles voudront

voir appliquer à leurs petits ... alors que la directrice est encore moins rassurée à l'idée de se voir obligée d'appliquer des principes qui ne seraient pas les siens !?

Ressources : À quoi ça sert ?

Le consensus acquis sur ce premier point, la deuxième question est abordée : « comment décider si l'on conserve une proposition dans le futur projet éducatif ? ».

L'animateur a choisi cette question pour pouvoir appliquer le raisonnement Valeur(s) : les ressources qui doivent ici être économisées ne sont pas de l'argent, peut-être du temps (de discussion) mais surtout les animosités qui ne manqueraient pas de surgir de réunions où chacun tenterait de faire valoir aux autres ses valeurs éducatives propres ! Ce que la directrice voudrait éviter sont des débats difficiles à gérer sur les vertus comparées des principes éducatifs. Le meilleur moyen d'éviter des débats stériles est de mettre en place une règle de décision collective avant l'énoncé de propositions ! Une fois cette règle acceptée et mise en place, toute proposition pourra être ou non intégrée au projet éducatif, sans débat outrancier.

La question est donc posée à l'ensemble des participants : « comment décider si l'on conserve une proposition dans le futur projet éducatif ? ». Après un court silence de réflexion, une maman s'exclame : « à l'unanimité, évidemment ! ». Quelques secondes un peu stupéfaites, et un brouhaha s'installe : la prise de conscience s'est faite que le document est collectif, et que

les mêmes principes d'éducation devront bien sûr s'appliquer à tout le monde ! Et donc que chaque principe évoqué dans le projet éducatif devra recueillir l'assentiment de chaque parent : aucune maman (la papa animateur non plus) n'acceptera de laisser son enfant dans une école qui n'appliquerait pas des principes qu'elle partage ! Donc la seule règle acceptable pour retenir dans le projet de l'école un principe proposé par l'un des parents sera que tous les autres soient d'accord ! Impossible de décider même à la majorité : cela signifierait que certains parents auront imposé à d'autres des principes qu'ils ne partagent pas ? On évoque d'ailleurs l'obligation pour chaque parent de signer le futur projet éducatif à l'inscription de son enfant à l'école, qu'il ait ou non participé à l'élaboration du projet éducatif. Ceux qui ne seront pas d'accord n'inscriront pas leurs enfants, ou devront convaincre les autres parents de faire évoluer le projet éducatif.

Cette première réunion de travail de 2 heures s'achève dans la bonne humeur : les questions, pour saugrenues qu'elles soient parues au départ, ont permis à chacun de mieux comprendre l'enjeu, et même la directrice comprend que la règle de décision à l'unanimité –si peu imaginable à l'origine- va faciliter les futurs échanges.

Que suffit-il ?

La réunion suivante a pour objectif de commencer à récolter les propositions des parents sur les principes d'éducation à inclure dans le projet. Comme une règle de

décision a été acceptée, aucune difficulté pour laisser les parents exprimer des propositions mêmes divergentes ? Celle-ci pourra être écartée si elle ne fait pas l'unanimité, et des idées originales pourront être présentées sans risque et acceptées.

Et là, surprise : aucune des propositions faites par les parents de tous styles n'a été rejetée ! Toutes les propositions faites, écrites au tableau telles qu'énoncées, ont recueilli l'unanimité des autres parents... Que s'est-il passé ? La directrice avait-elle tort de craindre des tensions ? Probablement en partie : les propositions faites relevaient toutes de principes généraux, laïcs, sans aucune connotation ni religieuse ni sociale. Juste des principes communs pour avoir des enfants bien élevés, respectueux les uns des autres et de leurs enseignants. Mais des échanges ultérieurs avec certaines mamans plus extrémistes ont montré que celles-ci ont compris après la première réunion que certaines des propositions qu'elles auraient faites initialement n'avaient aucune chance de faire l'unanimité. Et surtout que celles-ci n'étaient pas en ligne avec la raison d'être du projet éducatif dans cette école ! La compréhension du but commun et la prise en compte des valeurs des autres parties prenantes a permis à tous d'éviter de difficiles discussions ! La directrice a d'ailleurs confirmé son soulagement.

Mais un rebondissement a eu lieu ... Lors de la réunion finale, où devait être discutée la mise en forme du document -un dépliant en forme de petite maison ouverte

sur le monde, avec bac à sable et érables séculaires, bien sûr- une des mamans s'est exclamée avec émoi : « Nous avons oublié quelque chose de très important ! Nous avons listé une dizaine de principes éducatifs, que tout le monde partage, mais le Diocèse nous a demandé de faire explicitement mention des Ecritures !? ». Enorme silence gêné ... au bout duquel la même maman a poursuivi spontanément (elle nous a avoué après n'avoir rien préparé) : « Mais tous ces principes, ils y sont déjà, dans les Ecritures ... pas formulés comme ça, bien sûr « *laissez venir à moi les petits enfants* », « *ce que vous ferez au plus petit de ceux-ci c'est à Moi que vous le ferez* », etc. ». Regards croisés des participants, puis la même maman termine : « Pas de souci, je vais réunir 2 ou 3 amies et nous vous présenterons la prochaine fois des propositions d'illustrations de nos principes par des versets du Nouveau Testament ! ». Soulagements de tous ... et le nouveau projet éducatif de l'école a été adopté par tous.

Cet exemple para professionnel montre l'intérêt de la démarche Valeur(s) pour l'expression des attentes des parties prenantes, dans le respect des valeurs de chacun par les autres.

De nombreux exemples existent dans le cadre professionnel : négociations acheteur/vendeur, gestion de conflits, ...

3.9 Le temps, à quoi ça sert ?

Ce chapitre vise l'amélioration de la vie quotidienne d'une personne, de son bien-être dans ses activités quotidiennes, sujet habituellement dévolu au développement personnel et à l'équilibre entre les vies professionnelles, sociale et privée.

Nous nous proposons d'y appliquer les questions de la démarche Valeur(s) :

- Besoins : à quoi ça sert ?
- Ressources : à quoi ça sert ?
- Que suffit-il ?

Les réponses à cette question, pour simple qu'elle soit, ont entraîné des centaines de philosophes dans des débats loin d'être clos ... Apportons-y en toute humilité notre pierre.

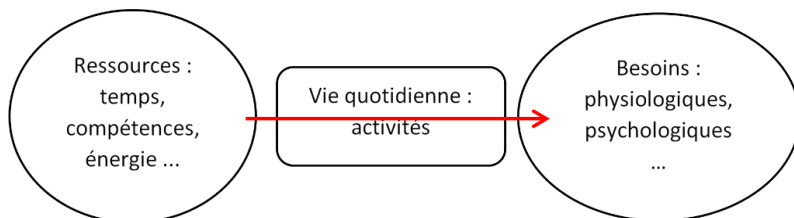
Besoins : À quoi ça sert ?

les relations entre éléments :

La vie quotidienne d'une personne est comprise ici comme l'ensemble de ses activités (physiques, intellectuelles, sociales ...). La question « à quoi ça sert ? » amène des réponses classiques : répondre à des besoins physiologiques, psychologiques, intellectuels, spirituels ... décrits par Maslow et bien des psychologues et philosophes.

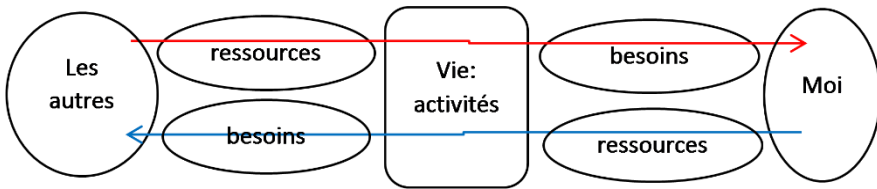
L'objectif visé par chaque personne sera d'augmenter la satisfaction de ces besoins en minimisant les ressources consommées : matérielles, temps, compétences, énergie ...

La modélisation système permet de formaliser ce processus où les inputs sont transformés en outputs.



« à qui ça sert ? » : *les utilités pour les parties prenantes*

Les besoins sont ceux de la personne en question, partie prenante finale. Les ressources sont fournies par d'autres parties prenantes : les personnes de l'entourage familial, professionnel, social. Le but des activités vise donc à satisfaire les besoins d'une personne à partir des ressources d'autres personnes : vision égoïste de la vie ? Même si c'est le cas, tout égoïste devra en tous cas réussir à obtenir lesdites ressources des personnes concernées ! Et si celles-ci ont le même but « égoïste » de satisfaire leurs propres besoins, chacun souhaitera le faire à partir des ressources des autres, au moindre coût pour lui. Difficile d'échapper à cette interdépendance !? Que l'on retrouvait d'ailleurs déjà dans la modélisation de l'entreprise, dont chaque partie prenante souhaite retirer plus qu'il ne donne.



Une vision altruiste de la vie plaide pour que je m'intéresse et contribue à répondre aux besoins des autres. Mais cela ne doit pas être à mes dépens ! De nombreux altruistes témoignent d'ailleurs que donner sans attente est très gratifiant, et assure de nombreux cadeaux en retour, autant psychologiques que matériels.

Que l'on soit égoïste ou altruiste, n'est-il pas de bon sens de constater que la démarche doit être itérative pour durer !? La vraie différence entre les deux boucles est que l'une est vertueuse et parie sur le long terme du retour, et l'autre sécurise les besoins à court terme au risque de voir tarir la source de satisfaction future.

« quand ? » : les étapes du cycle de vie

La démarche nous mène logiquement à étudier les différents moments de la journée (le jour, la nuit ...), à différents moments de l'année, à différents moments de la vie : il est facile de reconnaître que les besoins y sont différents. Concrètement, une personne souhaitera plutôt améliorer son quotidien immédiat ? Reste à tenir compte des évolutions probables de ses besoins pour préparer les futures activités.

Ressources : À quoi ça sert ?

Augmenter la valeur des activités quotidiennes d'une personne consiste à améliorer la satisfaction de ses besoins en limitant les ressources consommées : temps, énergie, argent ... Si toutes ces ressources sont à économiser, celle qui fait le plus chroniquement défaut est certainement le temps ? Focalisons-nous sur ce point.

On peut donc analyser une journée comme une suite d'activités : nous étudierons combien chaque activité consomme de temps et y appliquerons également la question « à quoi ça sert ? » : comment contribuent-elles à répondre aux besoins de la personne. Ceci mène à quelques constats étonnants :

- L'activité quotidienne qui consomme le plus de temps est ... le sommeil ! avec +8h soit $\frac{1}{3}$ du temps quotidien. A quoi sert cette « activité » ? L'input en est *un corps et un esprit fatigués*, transformé en *corps et esprit reposés*. Pour faire quoi ? Repartir pour une autre journée d'activités ... Inutile donc ? Un bon moyen de connaître l'utilité d'une chose est ... de s'en priver et de voir ce qui se passe. Force est de constater que le sommeil est bien utile ;-) Mais peut-être pouvons-nous lui consacrer moins de temps ou le rendre plus réparateur ?
- Le travail est sensé nous prendre une part importante du temps : 7h30 en France, soit $+\frac{1}{3}$ de la journée. Mais seulement les jours de travail, soit 220 jours par an, soit seulement $\frac{2}{3}$ de l'année. Et seulement

pendant la période de travail, soit 40 ans théoriques, sur une durée de vie de plus de 70 ans, soit $\frac{1}{2}$ à $\frac{2}{3}$ de la vie. Ceci seulement pour ceux qui « travailleront » pendant leur vie : quid des mères de famille, malades, handicapés³⁰ ... Le « travail » prend donc moins de 10% du temps de nos vies ! A quoi sert ce temps de travail ? Parfois à satisfaire directement des besoins physiologiques : les agriculteurs génèrent de la nourriture ... Plus souvent à générer des ressources financières qui permettront l'acquisition de biens et services qui, eux, répondront aux besoins physiologiques, psychologiques ... 10% du temps fournit de quoi vivre les 90% restants : quelle productivité !

- Les activités quotidiennes incluent aussi beaucoup de temps d'interactions sociales, sans but professionnel direct. Même le temps de travail peut être considéré comme pollué par des temps « sociaux » improductifs, c'est-à-dire qui ne participent pas à la génération de revenus. Ces temps sont-ils inutiles et doivent-ils être éliminés, en particulier du temps de travail ? Ces temps sociaux servent à répondre directement à nos besoins psychologiques d'animal social ... Pas si inutiles que cela, donc, au moins pour la personne concernée ! Cela relève du bon sens. Mais on comprend que des personnes qui donneraient de

³⁰ S'il vous plaît, ne voyez ici aucun jugement de valeur mais seulement une vue grossière, presque caricaturale, du travail créateur de richesse, à laquelle je ne souscris pas !

leurs ressources financières pour les échanger contre un travail productif considèrent ces temps sociaux comme inutiles ! Sauf si l'on montre, comme pour le temps de sommeil, que les éliminer entraîne une chute sensible de la productivité. Des études psychosociologiques ont montré qu'un groupe de travail consomme près d'1/3 de son temps à gérer du lien social non directement productif, mais irréductible, quel que soit le mode de leadership !

- On constate que la structuration du temps a un impact sur sa productivité : le *zapping* a un effet néfaste sur la productivité, en particulier pour les hommes à priori moins multitâches que les femmes. De même, on observe des temps d'attente avant le démarrage d'une activité, dus à l'absence des conditions, outils, informations nécessaires. La différence notable de temps passé entre 2 tâches menées en parallèle ou chacune en continu sert alors à « céder aux injonctions d'urgence des parties prenantes » ? Une analogie : testez la différence une nuit de 7h et 7 siestes de 1h !

Que suffit-il ?

Comment améliorer la valeur de notre temps limité ?

Les points ci-dessus ouvrent des pistes :

> Chercher à remplir les besoins des personnes les plus rentables pour vous : soit celles qui vous donneront le plus en retour, soit les plus importantes à vos yeux altruistes. Chacun dressera sa liste, dans l'ordre qui

lui convient : conjoint, enfants, parents, amis, collaborateurs, mais aussi voisins, associations, minorités, coreligionnaires, société ... et Dieu ? Pour connaître leurs besoins : leur demander est bien sûr le plus efficace. Et observer leurs réactions aux précédentes tentatives : beaucoup de gens ont du mal à exprimer leurs besoins réels ... Pour choisir le meilleur canal de distribution, connaissez le « langage d'amour »³¹ de vos proches : tout le monde ne perçoit pas la même valeur dans un cadeau, une parole valorisante, un moment partagé, un service rendu, un geste d'affection ...

> Planifier d'abord les activités importantes (et non pas les plus urgentes !), c'est-à-dire répondant à des besoins importants le plus directement possible, et générant les meilleures synergies avec les autres activités. Ne pas négliger le sommeil ou l'exercice physique crée des boucles de rétroaction positives : ces activités rendent les autres plus efficaces !

Et planifier d'abord les tâches répondant le plus efficacement aux besoins des personnes importantes pour vous, en créant d'autres synergies : faire du sport ou prier avec son conjoint, aider ses enfants dans leurs devoirs ...

> Améliorer la valeur créée lors de notre temps de travail ? Par exemple, en choisissant un travail qui relève de la passion, ou qui contribue directement à répondre aux besoins physiologiques (abri, nourriture, exercice ...),

³¹ « Les langages de l'amour » de Gary Chapman, Farel Ed° 1997

psychologiques (reconnaissance, relations positives, amour ...), intellectuels, voire spirituels ! Constatons d'ailleurs³² que la génération Y (prononcé « why » c-à-d. « pourquoi » en anglais) entre dans la vie professionnelle avec une conscience aigüe du sens du travail !

> Eviter les temps non productifs : en particulier ceux dus à un mauvais séquençement. Donc planifier d'abord les tâches longues demandant de la concentration, en évitant de les laisser découper : de nombreuses techniques sont proposées pour éviter la tyrannie du temps réel, comme celle du « rendez-vous avec soi-même ». Le multitâche peut toutefois s'avérer efficient si l'on consacre un temps d'attente dans une activité à une tâche productive d'une autre.

³² « [Lâchez-nous avec la valeur travail](#) ! » Diana Filippova, dans [latribune.fr](#) le 27/04/2014

3.10 La vie, à quoi ça sert ?

Ce dernier chapitre a l'ambition (démessurée ? illégitime ?) de contribuer de façon originale au débat philosophique le plus fondamental, en poussant au bout le raisonnement de création de valeur(s) qui nous a fait rechercher la raison d'être des artefacts : produit, process, entreprise ... Il est construit non pas comme les précédents à partir de l'expérience de projets réels, mais d'une tentative (maladroite et incomplète) de projection du raisonnement Valeur(s) à la vie elle-même ? Retrouverons-nous des positions philosophiques, qui viendraient valider la vision de l'entreprise qui a émergé ?

Posons d'abord comme pour les chapitres précédents l'objet que nous cherchons à améliorer: la vie d'une personne, l'ensemble de son parcours de la naissance à la mort.

Besoins : À quoi ça sert ?

les relations entre éléments :

La vie d'une personne est comprise ici plus largement que la vie quotidienne vue précédemment, même si la question « quand ? » l'envisageait à différentes époques. La question « à quoi sert la vie sur terre d'une personne ? » nous mène à des débats philosophiques. Que donne notre raisonnement Valeur(s) ?

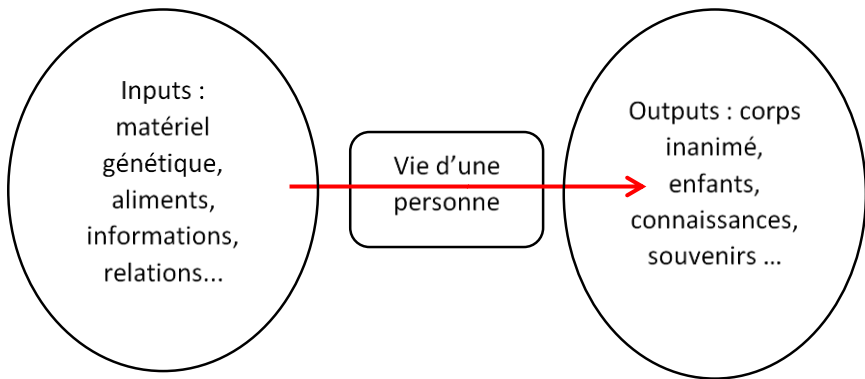
Le processus vital devrait servir à transformer ses inputs en outputs utiles.

Qu'y a-t-il en amont du processus vital ? Démarre-t-il à la naissance ou à la conception ? On a en tous cas en amont des parents, qui partageront leur amour et leur

matériel génétique à travers spermatozoïde et ovule pour enclencher l'élaboration d'un nouvel être vivant.

Cette vie se déploie ensuite grâce à des ressources matérielles, d'abord fournies via le placenta de la mère, puis après la naissance par le lait maternel, puis d'autres aliments, pour répondre aux besoins physiologiques. D'autres ressources –intellectuelles, relationnelles, spirituelles...- seront nécessaires à la vie quotidienne, qui se terminera un jour par une défaillance physiologique et la mort.

Quels outputs en aval du processus vital ? Des déchets physiologiques, un corps inanimé, des interactions sociales, des enfants...



« à qui ça sert ? » : *les utilités pour les parties prenantes* Boulding³³, repris par von Bertalanffy et Le Moigne, présentent l'humain comme un « système auto-finalisé »,

³³ « General systems theory – the skeleton of science » Management science, 1956, 2, 197-208

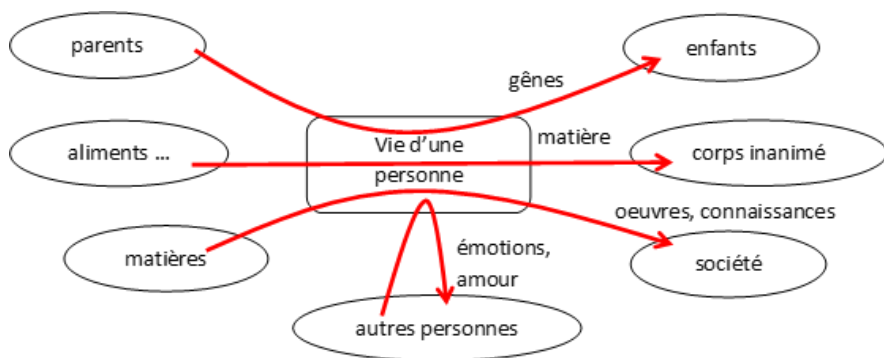
ce qui ferait de la vie un but en soi, une personne ne devant alors viser que ses propres besoins ? L'approche système considère que les choses trouvent leur utilité dans leurs relations avec leur environnement. La vie d'une personne ne servirait pas à elle-même mais à ses parties prenantes : parents, famille, enfants, relations amicales et professionnelles, société ... Boulding proposait d'ailleurs des niveaux de systèmes au-delà de l'humain : social et transcendantal.

Une vision de la vie « égoïste » est soutenue par des libertariens : Harry Browne soutenait en 1973 que « l'égoïsme est le seul moteur pertinent pour l'homme, dont l'objectif est la liberté personnelle. Il doit se libérer de toutes les limites mentales que lui imposent la société, le gouvernement et sa propre vision erronée du monde »³⁴. Ce livre est avec « Atlas Shrugged » de Ayn Rand à l'origine du mouvement libertarien toujours très puissant aux Etats-Unis : plusieurs présidents s'y réfèrent et jusqu'à Steve Jobs aurait découvert sa vocation en lisant Ayn Rand, dont le livre serait le plus lu aux USA après la Bible ... Un point très positif à mes yeux : la prise de conscience que « Un individu consciemment égoïste est sensible aux besoins et désirs d'autrui. Il ne considère cependant pas ceux-ci comme des exigences, mais comme des opportunités de transactions potentielles pour rendre les deux parties plus heureuses » ! Acceptons cette

³⁴ « Comment je suis devenu libre dans un monde qui ne l'est pas » de Harry Browne., paru en 1973 sous le titre « How I found freedom in an unfree world »

interdépendance, et la voie est libre ;-) vers la qualité des relations et les émotions positives de toutes les parties, qui se renforcent mutuellement ! Certains appellent cela l'altruisme ... selon par qui on commence : moi ou les autres ? Comme le résume le blogueur Damien Casoni dans nos échanges : « L'altruiste réalisera l'importance d'un ego fluide et puissant pour aider véritablement autrui. Et l'égoïste comprendra la nécessité de s'ouvrir et de s'offrir pour grandir davantage. »

On retrouve ici le même changement de perspective que pour l'entreprise, qui ne sert pas à elle-même (qui ?) mais à ses parties prenantes externes. C'est aussi vrai pour tout groupe humain : association, clan, pays ...



On pourrait exprimer ce processus comme la transformation de flux échangés avec les parties prenantes. Les buts de la vie deviennent alors :

- transmettre le matériel génétique des parents aux enfants (c'est la théorie du « gène égoïste » de Dawkins et GC Williams)
- transformer matières minérale (eau, air ...) et organique (aliments) en matières organique (corps inanimé)
- générer des œuvres et connaissances nouvelles à partir de matières et d'informations
- générer des relations psychologiques (émotions) et spirituelles (amour) avec d'autres personnes

Comme pour l'entreprise, la priorité d'un de ces buts sur les autres est une question de choix, l'un ne pouvant pas être atteint isolément : les gènes et l'amour ne seront pas transmis sans assurer l'alimentation du corps ...

Ressources : À quoi ça sert ?

Quelles ressources souhaite-t-on économiser pour améliorer la vie d'une personne ? Les efforts du corps et de l'esprit pour s'alimenter, séduire un partenaire génétique, laisser une trace intellectuelle, émotionnelle et spirituelle... Mais quel est l'objectif : le bonheur ? Peut-il être exprimé en d'autres termes ? Prenons un peu de recul.

La « vie » ne se limite pas à chaque personne, ni même aux humains. La science nous dit qu'elle n'est pas apparue tout de suite dans l'histoire du monde, mais après une longue évolution, à partir de la matière inanimée. Même sans aller jusqu'à lui trouver une

signification –un sens-, l'évolution a donc une direction – un sens ! Il paraît important ici de souligner l'évidence de l'intérêt de la collaboration, de l'échange, du partage ... à chacune des étapes de l'évolution : des propriétés émergent à chaque niveau de mise en commun !³⁵

- les molécules ont des propriétés dont ne disposent pas les atomes qui les composent : par exemple l'eau, molécule si simple, a des propriétés de solvant fondamentales pour la vie mais inaccessibles à l'hydrogène ou l'oxygène qui la composent³⁶. Et la molécule d'eau, comme les autres, est formée par le partage d'électrons entre ses atomes !

- des molécules assemblées forment des matériaux minéraux

- des molécules assemblées de façons spécifiques (acides aminés, ADN ...) donnent lieu à des êtres vivants, qui savent -eux- se développer, se reproduire ... c'est l'organisation des molécules qui différencie la matière vivante !

- des cellules vivantes assemblées forment des êtres pluricellulaires, et réussissent mieux en se spécialisant et en partageant entre elles le résultat de leurs activités spécifiques

³⁵ De plus complets développements sur le rôle de « l'associativité » depuis le big bang jusqu'à l'homme, sont présentés par Jean-Marie Pelt dans l'ouvrage « Le monde a-t-il un sens ? » avec Pierre Rabhi, Ed° Fayard 2014

³⁶ Exemple cité par Sœur Emmanuelle dans son livre “Vivre, à quoi ça sert ?” Ed° Flammarion 2004, pg 123

- la spécialisation mène à des tissus qui forment des organes aux rôles spécifiques dans les êtres vivants plus évolués : le potentiel universel initial de chaque cellule-souche est abandonné pour devenir des cellules spécialisées qui, ensemble, partagent et accroissent leurs chances de survie (vous connaissez la parabole des organes qui croient chacun être supérieur aux autres, jusqu'à ce que l'anus fasse grève ?)

- des êtres vivants vivent en société où ils choisissent des rôles spécialisés et échangent avec d'autres pour de plus grandes chances de survie

- la reproduction sexuée, où des individus se différencient pour procréer en échangeant leurs différences, assure plus de succès à la lignée que la reproduction asexuée : parthénogenèse

- des symbioses se forment entre espèces, où chacune apporte à l'autre

- des écosystèmes se forment, où les déchets des uns sont les ressources des autres et l'équilibre est soigneusement maintenu par des boucles de rétro-action

- les humains forment des sociétés (autre nom des entreprises) où ils mettent en commun leurs ressources (argent, temps, compétence, produits ...) pour servir les besoins de clients et en retirer plus (argent, statut, reconnaissance ...) que ce qu'ils y ont mis ...

- les couples se forment et s'associent à long terme, en perdant chacun leur autonomie, pour mieux protéger leur patrimoine et leur progéniture

- se forment des groupes sociaux (famille, clans, tribus, nations ...) où le respect par chacun de règles

choisies ensemble (droits et devoirs réciproques) font perdre de la liberté en gagnant en sécurité et en synergie

- etc.

Evidemment il existe des exemples de retour en arrière :

- des êtres vivants vivent indépendamment, en prélevant librement des ressources rendues disponibles par d'autres êtres souvent plus évolués, quitte à épuiser leur hôte : cela s'appelle le parasitisme !

- même des cellules d'un être vivant peuvent revenir à leur liberté originelle, redeviennent toutes-puissantes, puisent librement dans les ressources disponibles sans se préoccuper d'un soi-disant bien commun ... : cela s'appelle un cancer !

De nombreux scientifiques, de différentes confessions³⁷ et même athées,³⁸ ont travaillé à mettre en évidence une vision unifiée et cohérente du monde en rapprochant, après de siècles de séparation, nos connaissances rationnelles et les intuitions des grandes traditions spirituelles.

Par exemple, la compréhension du monde a été profondément affectée par la validation de la mécanique quantique : l'observation, donc la conscience affecte l'observation, au point que certains physiciens n'hésitent pas à conclure que la réalité n'existe pas sans l'observation donc la conscience³⁹ ! Et que les interactions

³⁷ Teilhard de Chardin « Science et Christ » 1921

³⁸ Jean Staune « Notre existence a-t-elle un sens ? » Presses de la Renaissance 2007, Trinh Xuan Thuan ...

³⁹ Thèse sérieuse quoique contestée, vulgarisée dans le roman « La clé de Salomon » de J.R.Dos Santos, Pocket 2015

entre particules élémentaires font que le monde est un et non pas composé d'éléments distincts. Ces conclusions, qui ont ébranlé jusqu'à Einstein de d'autres physiciens pourtant à l'origine de ces théories, rejoignent les visions du monde de bien des religions et philosophies.

Que suffit-il ?

L'évolution s'achève-t-elle à nous ? N'est-ce pas présomptueux de le croire, comme les hommes de chaque époque ont dû se considérer comme l'aboutissement ultime ! Mais alors où va-t-elle ? Manifestement vers plus de collaboration, d'échange, de partage... dans des groupes sociaux plus larges, à travers des moyens de communication plus efficaces, en visant de meilleures relations entre les hommes et avec le monde inanimé qui fait leur subsistance !

Le *transhumanisme* en est-il la théorisation ? La fusion de la technologie et de la biologie semble inéluctable, ainsi que l'avènement d'une intelligence artificielle. L'homme « connecté » nous semble déshumanisé, mais comment les protozoaires, cellules individuelles « libres », voient-ils les cellules « connectées » des organes des animaux ?... La privation de liberté amenée par la technologie de communication électrique entre les neurones doit sembler inacceptable aux cellules libres ? Mais ne poussons pas trop loin l'allégorie ...

Emergera-t-il d'autres propriétés de ces futures mises en commun ? Probablement, même s'il est difficile de les imaginer, comme il est difficile pour une cellule d'imaginer l'organe dont elle fait partie ?

Mais il est probable qu'il s'agisse de dimensions spirituelles : le mouvement de la vie sort de la matière

individualisée, culmine aujourd’hui dans la conscience et le global, tend vers plus d’esprit ?

Après la conscience individuelle, qui seule permet à l’homme de trouver du sens aux choses, la vie se développe-t-elle vers une signification nouvelle, une conscience collective ? L’avenir le dira.

Certains⁴⁰, croyant en « autre chose » que le monde matériel, voient celui-ci comme un support de l’esprit : le corps (ou son ébauche) recevrait « l’âme » pour former une personne vivante, et la libèrerait à la mort du corps ? La vie serait ainsi un processus de maturation de l’âme, venue d’ailleurs et qui y retourne, confrontée durant la vie à des expériences où elle pourra se transformer, grandir ou non. Le sens de la vie serait alors de tirer profit de la confrontation à d’autres âmes à travers les corps : pour quoi ? Bien des religions, philosophies et sagesse s’accordent sur un but : l’amour (agapè), forme ultime de collaboration et de partage entre les humains.

N’est-il pas étonnant que la science et la spiritualité nous ramènent à la même chose ?

⁴⁰ Dont l’auteur, chrétien catholique, tentant de concilier chemin de foi et de raison ...

4^e partie - Les méthodes Valeur(s) existantes

L'ouvrage « *Valeur(s) & Management* »⁴¹ présentait une vingtaine de méthodes déjà présentes dans les entreprises pour améliorer la performance à tous les niveaux. Un inventaire plus systématique a été mené via le réseau de [groupe LinkedIn Valeur\(s\) & Management](#)⁴², qui rassemble en mars 2015 plus de 600 membres : [une centaine de méthodes](#)⁴³ ont été recensées, qui partagent tout ou partie de ces concepts, plus ou moins explicitement. Elles sont présentées ci-dessous.

Cette partie de l'ouvrage a pour ambition de présenter les concepts qui leur sont communs, et qui leur confère leur efficacité, liée à notre avis à l'approche système qu'elles déclinent et rendent actionnables dans leur domaine d'application. La mise en évidence de ces concepts communs permet à la fois de rendre possible des synergies entre ces méthodes, trop souvent locales, et de parfois leur apporter des compléments.

La raisonnement Valeur(s) renforce ces méthodes, et facilite leur mise en œuvre en synergie dans les entreprises.

⁴¹ « Valeur(s) & Management : des méthodes pour plus de valeur(s) dans l'entreprise » par Olaf de Hemmer et al., EMS Ed° 2013

⁴² Voir

https://www.linkedin.com/groups?home=&gid=4331521&trk=anet_ug_hm

⁴³ Voir <http://valeursetmanagement.com/quoi/>

Il a semblé pertinent de consacrer les pages qui suivent à l'exploration de quelques-unes de ces méthodes, pour mettre en évidence leur lien avec les concepts Valeur(s), et proposer des pistes pour les renforcer encore.

Il ne s'agit évidemment pas de remplacer les spécialistes de ces méthodes, qui conservent toute leur légitimité ! Ni de proposer de remplacer ces méthodes par d'autres. Mais de renforcer leur pertinence et d'ouvrir aux spécialistes des pistes d'amélioration : l'introduction du présent ouvrage soulignait l'évident intérêt de disposer d'une panoplie de méthodes cohérentes pour améliorer la performance des organisations en synergie, et d'éviter des querelles de chapelles ou le travail en silos, qui empêche tant le travail collaboratif et la recherche de sens commun.

Les méthodes Valeur(s) recensées :

- [Achats responsables](#) / durables
- Activity Based Costing / Management – ABC/ABM
- [Analyse de la valeur - AV](#), [AV administrative](#), [AV de processus](#)
- Analyse des Modes de Défaillances de leurs Causes et de leur Criticité – AMDEC
- [Balanced ScoreCard – BSC](#)
- [Benchmarking](#)
- [Blue Ocean - stratégie Océan Bleu](#) & Value Innovation
- [Business Analysis - BA](#) ou [Analyse d'affaires](#)

- [Business Model Generation](#)
- Business Process Management – BPM
- Cartographie d'entreprise
- [Chaîne de valeur](#)
- Cinq flux – Officience
- [Communication Non Violente](#) - CNV
- [Conception à Coût\(s\) Objectif\(s\) - CCO](#) / Design To Cost – DTC
- [Cradle to cradle](#)
- [Création de valeur par les achats](#)
- [Création de valeur par les RH](#)
- [Créativité « think out of the box »](#)
- Customer Value Added
- [Design for Value](#)
- [Design Thinking](#)
- [Développement Durable](#) - DD
- [Discipline Interactifs](#)®
- Earned Value Management
- [Eco-conception](#), ecodesign,
- Economie circulaire
- Economie collaborative
- [Economie de fonctionnalité](#)
- [Economie positive](#)
- Eco-innovation
- [Entreprise solidaire et sociale](#)
- Efficience
- [EFQM](#) – Modèle d'excellence
- EVA – Economic Value Added
- Gandian engineering

- [GPS du Cercle des Jeunes Dirigeants](#)
- Green Value Management
- GROW coaching & résolution de problème
- Good Enough revolution
- [Holacracy™](#)
- Human Value Management
- Ingénierie Concurrente – Concurrent Engineering
- [Ingénierie système](#) – IS
- [Innovation frugale](#) - Frugal innovation
- Investissement Socialement Responsable et Durable – ISR
- [Jugaad innovation](#)
- [Langages de l'amour](#)
- [Leadership par les valeurs](#)
- [Leadership responsable](#)
- [Lean management](#)
- [Lean manufacturing](#)
- [Management 3.0](#)
- [Management par la Valeur](#) / Value Management
- [Management par les valeurs](#)
- Méthode d'Analyse et de Remontée de la Valeur – MAREVA
- Méthode des Référentiels de Valeurs Partagés – MRVP
- Marketing de la Valeur
- Marketing Expérientiel ou CEM – Customer Experience Management
- [Mars et Vénus](#)
- [Méthode Agile](#)

- [Open innovation](#)
- Organisation Apprenante / Organizational Learning
- [Organisation fractale](#)
- PAT Miroir
- [Pilotage par les processus](#)
- [Priorité aux priorités](#)
- Public Value Management
- [Purpose management](#)
- Radical Innovation Design
- [Reconstructionnisme](#)
- [Redesign To Cost\(s\) - RTC](#)
- [Responsabilité Sociétale des Entreprises - RSE](#)
- [Scrum](#)
- [Shared value](#)
- Shareholder Value
- [6 sigma](#)
- Slow management
- Sociodynamique
- [Solution Focus](#)
- Supplier Relationship Management – SRM
- [Surcentration](#)
- Sûreté de Fonctionnement – SDF
- Sustainable supply chain and operations
- Systemics for Complex Organisational Systems Design - SCOS'D
- Systémique
- Target costing – Genka Kikaku
- [Théorie des contraintes - TOC](#)
- Total Cost Management – TCM

- Total Cost of Ownership / coût complet de possession – TC
- TRIZ
- [Ubuntu](#)
- V3-vision, valeurs et volonté
- Valeur entrepreneuriale
- Value Based entreprise
- [Value Management](#)
- Value Mapping Tool
- [Value proposition design](#)
- Value Stream Mapping – VSM
- VUPC – Valeur Utile pour le Client

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des entreprises :

DD et RSE

Les mouvements écologistes de la société civile ont poussé de nombreuses entreprises à formaliser des politiques de *Développement Durable* et de *Responsabilité Sociétale d'Entreprise*.

La modélisation système met en évidence que toute entreprise est en relation avec son écosystème : l'environnement naturel et la société qui l'entourent, desquels elle tire des ressources, et doit maîtriser son impact sur ceux-ci.

La vision système décrit l'entreprise comme le lieu où des parties prenantes mettent en commun des ressources pour créer des synergies qui permettent à chacun d'en retirer plus que ce qu'elle y a mis. La collaboration y est essentielle, et la performance de l'entreprise suppose autant la création de valeur pour chaque partie prenante que le respect des valeurs de chacune d'entre elles. La synergie entre RSE (valeurs) et performance (valeur) est aujourd'hui à la fois un objectif⁴⁴ et un constat⁴⁵.

⁴⁴ « Guide cap vers la RSE : Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance », Medef juin 2012

⁴⁵ « Entreprises performantes et responsables : c'est possible ! »
Florence Méaux et Alain Jounot, AFNOR Ed° 2014

Economie positive, entreprise solidaire et sociale

Le récent mouvement « pour une économie positive »⁴⁶ promu par Jacques Attali au LHForum est issu de réflexions sur l'entrepreneuriat solidaire et social, où l'entreprise n'a pas comme but premier l'enrichissement mais le développement des employés, issus de catégories plus fragiles, et/ou d'une économie locale à protéger. Il met en évidence les vertus de ce type d'entreprise, modèle à développer plus largement dans l'économie.

Même sans adhérer à des thèses écologistes ou à l'entrepreneuriat social –ce qui relève de *valeurs* humanistes malheureusement non généralisables-, la modélisation systémique met en évidence que toute organisation est interdépendante de ses parties prenantes, et que ses dirigeants gagnent à gérer ces relations de façon explicite, ne serait-ce que pour surveiller les risques liés à ces parties prenantes.

⁴⁶ « Pour une économie positive » rapport de Jacques Attali ...

Blue Ocean - stratégie Océan Bleu

On remarque l'absence des concurrents parmi les parties prenantes de l'entreprise : ceux-ci sont en effet rarement à son contact direct, mais seulement indirectement à travers les clients et fournisseurs actuels et potentiels. C'est l'idée maîtresse de la *stratégie Blue Ocean*⁴⁷, qui a révolutionné la réflexion stratégique en proposant un nouveau paradigme pour la stratégie d'entreprises : laissons-là les champs de batailles sanglants et épuisants de la compétition – les *Red Seas*, où la stratégie d'une entreprise est conçue pour détourner les consommateurs des concurrents -, pour naviguer vers de nouveaux horizons – les *Blue Oceans*, où la stratégie vise à combler les clients potentiels en répondant à leurs besoins non traités et créer de nouveaux marchés sans concurrence.

W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'Insead, ont mis au point la méthode "Blue Ocean" à partir de recherches sur des sociétés particulièrement performantes pour permettre à chaque entreprise de définir sa propre stratégie sur les mêmes bases que, par exemple Apple, The Body Shop, le Cirque du Soleil, eBay ou Swatch.

Voici une vraie bonne nouvelle : se focaliser sur les besoins réels des clients et mettre ses forces là où elles s'avèrent vraiment utiles relève vraiment du bon sens !

⁴⁷ "Stratégie Océan Bleu", Prof. Kim and Mauborgne ...

Et prôner un état d'esprit positif et constructif dans ce monde trop souvent axé sur l'individualisme et la concurrence sera sûrement perçu comme bénéfique pour beaucoup. Le succès de la démarche Blue Ocean démontre aujourd'hui sa pertinence à aider les décideurs à formuler de meilleures stratégies. Et après le Lean management, 6 Sigma et le CRM, le Value Innovation est sans doute la prochaine étape de l'optimisation des offres !

Mais il reste – à notre connaissance – quelques questions à adresser pour aller plus loin :

➤ Comment intégrer à la stratégie Blue Ocean, focalisée (à juste titre) sur les clients, les besoins des autres parties prenantes de l'entreprise : valeur pour l'actionnaire, aspects environnementaux et sociétaux du développement durable, développement du capital humain, synergies avec les fournisseurs ... ? Est-il possible que des entreprises aussi exemplaires les aient négligés : sûrement pas ! Compléter le cadre de réflexion stratégique avec les besoins de toutes les parties prenantes ouvrirait de nouvelles dimensions de marchés : du *Blue Ocean* au *Golden Sky* ?!

➤ Même en se tenant aux « vrais » besoins des clients, la difficulté est comment les définir ? Kim et Mauborgne s'inspirent de sociétés florissantes, et leur méthode a certainement aidé bien des équipes de direction à exprimer des besoins de clients non-satisfaits, en prônant un travail de terrain. Mais il est difficile d'être sûr d'exprimer tous les manques ... : quelle checklist utiliser ?

➤ Si la source de différenciation réside bien dans la réponse à des besoins non servis par des concurrents, pourquoi diminuer le niveau de réponse à certains besoins des clients ?! Cela paraît étrange, voire risqué ! La seule raison pertinente serait que l'analyse des besoins montre qu'au moins certains clients n'accordent pas de valeur à la réponse à ces besoins ? Ou qu'un avantage coût peut être créé en réduisant le niveau de réponse à ces besoins (les 2 voies possibles d'augmentation de la valeur pour le client sont, soit d'offrir une meilleure performance pour une meilleure valeur perçue, soit de réduire le coût demandé pour obtenir une performance nécessaire et suffisante)

➤ Un autre sujet important est d'assurer un lien puissant entre stratégie et tactique. Comment aider les dirigeants à concevoir des opérations assurant la mise en œuvre de la stratégie Blue Ocean ? Kim & Mauborgne insistent beaucoup sur l'importance d'intégrer l'exécution dans la phase de conception de la stratégie, plutôt que de simplement communiquer la stratégie fraîchement définie aux exécutants. Mais s'ils sont bien les clés de la mise en œuvre, les employés sont aussi des parties prenantes de l'entreprise ! La conception de la stratégie doit donc intégrer leurs propres besoins, et les impliquer dans le processus : comment faire ?

➤ Les concepts sous-tendant la démarche de Value Innovation sont issus du Reconstructionisme et de la théorie de la croissance endogène de Schumpeter et ses émules. Ces concepts s'opposent à ceux du structuralisme, axés sur les analyses concurrentielles et la segmentation, en permettant une stratégie proactive par la définition de nouveaux territoires. Mais n'est-il pas possible d'élaborer une cartographie commune pour les

mers rouges et les océans bleus, ainsi qu'une boussole pour s'y frayer un chemin ?

Des réponses à ces questions peuvent être trouvées à travers une autre (r)évolution, dans le domaine scientifique : le paradigme « cartésien » est challengé par la « théorie du système général » (voir plus haut).

Dans cette approche système, tout objet est défini par ses buts, qui résident dans les relations qu'il entretient avec son environnement. Et son fonctionnement peut être modélisé par la façon dont il gère en interne les flux échangés entre les éléments extérieurs. Un système agit, donc, mais est aussi piloté et en évolution. Avec ce paradigme système qui bouscule Descartes, les scientifiques se trouvent devant le même niveau de remise en cause que lorsqu'Einstein a réfuté la théorie de la mécanique de Newton !

Mais quel peut être le lien entre ceci et la réponse d'une entreprise aux besoins de ses clients ?! Si l'on considère une entreprise comme un objet, à définir selon l'approche système, celle-ci sera modélisée par les échanges qu'elle assure entre les éléments de son environnement :

- Qui sont les acteurs dans l'environnement de l'entreprise ? Ses clients (et non-clients !), actionnaires, employés, fournisseurs, ainsi que l'environnement physique et la société civile ... On retrouve ici l'inventaire systématique des parties prenantes mis en avant par la démarche Développement Durable ! Par contre, les

concurrents ne sont en contact avec l'entreprise qu'à travers les clients.

> Ce point de vue permet de compléter une stratégie axée sur les clients par la prise en compte de toutes les parties prenantes de l'entreprise, en augmentant la pertinence d'une stratégie Blue Ocean.

▪ Quels sont les buts d'une entreprise ? Il suffit de définir quels services l'entreprise souhaite fournir à ses parties prenantes, et contre quoi : pour chaque partie prenante, répondre à « de quoi a-t-il besoin (et/ou envie) ? » et « que donnerait-il pour l'acquérir ? ». Chaque échange est descriptible en termes de matière, argent, énergie, temps et information. La stratégie de l'entreprise sera définie complètement par le modèle des flux échangés entre toutes les parties prenantes ! Ces flux permettent de matérialiser le lien entre la stratégie et les opérations, telles que représentées par exemple par la Chaîne de Valeur de Porter. Le suivi dynamique de ces flux dans le temps peut être utilisé comme des indicateurs robustes d'une Business ScoreCard, pour le pilotage de l'exécution.

> Cette modélisation systémique des relations de l'entreprise avec son environnement mène à une démarche méthodique et raisonnée de définition de tous les besoins à servir.

▪ Comment améliorer la performance d'une entreprise ? En utilisant moins de ressources pour atteindre ses buts, à chaque niveau de l'organisation : ceux-ci peuvent être modélisés avec la même approche

système, qui permet en outre de mettre facilement en évidence les ressources inutiles.

› Le meilleur niveau de réponse à chaque besoin mis en évidence est fait en segmentant le marché autour de clients partageant le même niveau de besoin et en offrant pour chaque segment la solution avec le meilleur rapport coûts / utilités : ceci en considérant les clients (et les autres parties prenantes, bien sûr), indépendamment de l'offre concurrente.

› L'application de cette démarche système à la conception de produits et services mène à redécouvrir la méthode d'analyse de la Valeur, où un produit est défini par ses « fonctions », définies par ses relations avec les objets l'environnant pendant son cycle de vie ! L'optimisation est trouvée en éliminant les coûts ne participant pas aux fonctions et en trouvant la solution répondant à chaque fonction au meilleur coût. Cette méthode d'optimisation est appliquée depuis des dizaines d'années sous bien des formes dans l'industrie.

› Les produits et services proposés par l'entreprise à ses clients sont élaborés par des processus mettent en oeuvre des employés, des machines, des informations et systèmes d'informations ... dans des processus qui peuvent eux aussi être améliorés par des démarches Valeur(s) : Lean, analyse de la Valeur Processus, Business Analysis ...

- La modélisation système peut être « zoomée » à tous les niveaux de l'entreprise, en assurant une cohérence complète avec les niveaux supérieurs du modèle d'entreprise. L'approche Valeur(s) peut être utilisée pour optimiser chaque niveau successif indépendamment, tout en offrant une cohérence Top-Down entre stratégie et opérations. Elle rend une approche Bottom-Up également possible : optimiser la valeur d'une entité dans l'entreprise suppose dans cette démarche de valider sa participation aux buts du projet, définis par l'environnement de l'entité : la stratégie de l'entreprise en fait évidemment partie !

› Il est donc possible d'assurer un lien solide entre stratégie et tactique !

Comment motiver les employés pour accepter et mettre en œuvre les éléments de la stratégie ? La réponse n'est pas directement trouvée dans la théorie du système elle-même, mais dans un domaine très proche : participation et psychologie positive en sont les clés !

- Qui connaît le mieux les besoins des parties prenantes de l'entreprise ? Elles-mêmes ... L'élaboration d'une stratégie doit donc être menée avec les clients potentiels et ceux qui les connaissent, mais aussi les actionnaires, fournisseurs, leaders d'opinion, etc. Cette règle de bon sens s'applique aussi bien pour la conception de processus de l'entreprise que de ses produits : impliquer les utilisateurs (internes ou externes) et les fournisseurs pour challenger les besoins et les solutions !

- Pour aider les personnes à challenger les solutions actuelles, utiliser l'approche de la psychologie positive :
 1. Comprendre avec les intéressés les *besoins réels* que visent les solutions actuelles, exprimés par modélisation système en termes de Valeur(s) ;
 2. Aider les parties prenantes à mettre en évidence insatisfactions, non-clients, risques ... attachés aux solutions actuelles, afin de les inciter au changement ;
 3. S'attacher aux solutions déjà (partiellement) satisfaisantes : il existe toujours des solutions qui marchent dans certains cas, ou des innovations abandonnées trop vite, ou des entreprises de secteurs différents ayant atteint les mêmes objectifs ...

La théorie du système général pourrait offrir une base scientifique au reconstructionnisme (voir le § sens de la vie).

Combiner la méthodologie Blue Ocean et l'approche système permet d'utiliser la même méthode pour améliorer une entreprise de la stratégie aux opérations !
Des Red Seas aux Blue Oceans ... aux Golden Skies ?!

Purpose management

Nikos Mourkogiannis, expert en stratégie et fondateur de Panthea cabinet de conseil devenu filiale de Booz Allen, propose de redonner encore plus de sens au management des entreprises en complétant la classique trilogie stratégique « mission, vision, valeurs » par une « raison d'être » ou « purpose » en anglais. Celle-ci permet de garder un cap bien plus sûr, dans un environnement où les paramètres stratégiques sont de plus en plus variables : « do the right thing and do well » !

« Purpose : the starting point of great companies » est un ouvrage de référence publié en 2008, prescrit dans de nombreux MBA.

L'analyse de l'auteur se fonde bien sûr à partir d'exemples d'entrepreneurs modèles, tels Warren Buffet, Henry Ford, Thomas Watson de IBM ... il met en évidence 4 types majeurs de raisons d'être : l'Exploration, l'Excellence, l'Altruisme ou l'Héroïsme, qui chacune vise à apporter aux clients une *valeur* spécifique, susceptible d'entrer en résonance avec ses *valeurs*, de créer une émotion envers l'entreprise, et de l'enthousiasmer. Et en même temps de donner du sens aux actions des employés.

L'auteur propose aussi une exploration des bases philosophiques qui sous-tendent ces orientations, en particulier Aristote et les philosophes antiques de la Grèce, dont l'auteur est originaire ;-)

Chaîne de valeur / Shared value

Michaël Porter a mis en évidence l'importance d'étudier la *chaîne de valeur* à laquelle participe l'entreprise, pour comprendre et améliorer la compétitivité de l'offre de l'entreprise et l'intérêt de maîtriser certaines ressources-clés en amont. Il a aussi systématisé l'étude des 5 forces à l'œuvre sur le marché de l'entreprise pour expliquer sa compétitivité.

Porter considère l'entreprise elle-même comme une chaîne de valeur, dont l'objectif est de générer une marge, avec différentes strates : les fonctions opérationnelles traitent la transformation des inputs des fournisseurs en outputs vers les clients, et les fonctions support pilotent la R&D, les RH, la stratégie ...

Porter a récemment complété ce modèle pour prendre en compte l'impact environnemental et sociétal dans le jeu concurrentiel, avec le concept de *Shared Value*⁴⁸ qui mobilise aujourd'hui une large communauté à travers le monde en proposant aux entreprises d'intégrer à leur stratégie des propositions de valeur visant des populations déshéritées ou le souci de l'environnement.

Certains auteurs y voient une récupération des concepts de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise / Corporate Social Responsibility, permettant à des

⁴⁸ « From value chain to shared value » Mickaël Porter, in HBR...

entreprises capitalistiques de transformer un réel souci de l'environnement et/ou de la société en moyen de profit.

Balanced ScoreCard

Le pilotage de l'entreprise est établi à partir d'indicateurs qui permettent aux dirigeants d'orienter leurs décisions vers les objectifs stratégiques et opérationnels définis. Classiquement, l'objectif de l'entreprise étant financier, ces indicateurs sont financiers et issus de la comptabilité. Ils ont évolué au fil du temps jusqu'à intégrer ces dernières années des indicateurs non financiers, représentatifs de la performance sur d'autres dimensions : l'innovation, la productivité et l'employabilité du personnel, ...

La modélisation système permet de compléter de façon exhaustive les indicateurs de performance de l'entreprise par rapport aux attentes de ses parties prenantes, à court, moyen et long termes.

Leadership par les valeurs – leadership responsable

Les entreprises sont des organisations basées sur les interactions entre humains. Des dérives ont fait oublier à certaines cette dimension, qui ont préféré gérer des informations, procédures, indicateurs économiques et matériels. Certaines entreprises ont conservé ou retrouvent cette dimension humaine, et affichent au plus haut niveau de décision l'importance de mettre en œuvre des valeurs et une politique éthique à respecter à tous les niveaux de l'entreprise. La définition de ces valeurs d'entreprise, leurs modes de mise en œuvre et le suivi de leur application constituent le *leadership par les valeurs*, souvent appuyé sur des réflexions approfondies impliquant les managers et employés, nourries de philosophie⁴⁹, de théologie, de spiritualité et de psychologie, fondent la démarche de *leadership par les valeurs* ou *leadership responsable*⁵⁰. Elles peuvent bénéficier de la synergie avec les autres méthodes Valeur(s) pour leur intégration dans les niveaux opérationnels de l'entreprise.

Le développement du mouvement de *Responsabilité Sociétale d'Entreprise* contribue largement au développement de cette dimension éthique des affaires, pour une prise en compte d'un objectif de développement

⁴⁹ Un Executive MBA axé sur les apports de la philosophie au management est proposé par l'ICHEC à Bruxelles avec l'appui de l'association PhiloMa <http://www.philosophie-management.com/php/index.php>

⁵⁰ "Le Leadership de l'amour", par Emmanuel Toniutti, Ed° IECG

et d'épanouissement des personnes humaines dans et autour de l'entreprise.

Modèle d'Excellence EFQM

Le modèle d'Excellence de l'EFQM - European Foundation for Quality Management - permet aux entreprises de comprendre les relations de cause à effet entre ce que fait une organisation et les résultats qu'elle obtient. Le modèle comprend un ensemble de trois composants intégrés : les Critères, les Concepts fondamentaux de l'Excellence et RADAR.

Le modèle d'excellence EFQM propose une évaluation basée sur 9 critères :

1. Leadership
2. Stratégie
3. Personnel
4. Partenariats et ressources
5. Procédés, produits et services
6. Résultats « clients »
7. Résultats « personnel »
8. Résultats de la société
9. Résultats commerciaux

Cinq de ces critères sont des « Facilitateurs » et quatre sont des « Résultats ». Les critères « Facilitateurs » couvrent ce que l'organisation fait et comment elle le fait ; les critères « Résultats » couvrent ce que l'organisation réalise.

Les critères cités sont basés sur les 8 concepts fondamentaux de l'Excellence :

1. Apporter de la valeur à ses clients

2. Créer un avenir durable
3. Développer des capacités organisationnelles
4. Favoriser la créativité et l'innovation
5. Diriger avec vision, inspiration et intégrité
6. Manager avec agilité
7. Réussir grâce au talent de ses collaborateurs
8. Atteindre des résultats exceptionnels

Les 8 concepts fondamentaux de l'Excellence sont les principes sous-jacents du modèle d'excellence EFQM. Ils sont le fondement essentiel de la réalisation de l'excellence durable pour toute organisation. Ils peuvent être utilisés comme une base pour décrire les attributs d'une excellente culture organisationnelle. Ils servent aussi un langage commun pour le top management.

Ces concepts et critères sont tout à fait en ligne avec la modélisation système de l'entreprise, qui permet en plus de modéliser précisément les relations entre les parties prenantes, considérées isolément par le modèle EFQM, et de comprendre que l'entreprise doit ainsi apporter de la valeur à chacune des parties prenantes. Les capacités organisationnelles, l'innovation, l'agilité ... devenant des moyens au service de ces objectifs, pour des résultats exceptionnels et durables. La modélisation système permet également de modéliser le rôle des composantes de l'organisation et les processus qui les traversent pour l'atteinte de ces objectifs.

Benchmarking et open innovation

Les évolutions récentes du management de l'innovation ont souligné l'intérêt pour une entreprise de mobiliser, en plus de ses équipes de R&D, les ressources disponibles à l'extérieur de l'entreprise :

- le *benchmarking* vise à collaborer avec ses concurrents sur des sujets non-compétitifs, ou avec des entreprises non concurrentes mais confrontées aux mêmes besoins ;
- *l'open innovation* vise à collaborer avec des organismes de recherche publique et privée, mais aussi les clients, les fournisseurs (trop souvent négligés), voire le grand public, sollicité à travers des plateformes d'innovation collaborative (Innocentive ...), des concours (Fondation Bill & Melinda Gates ...).

La transformation de la description d'une solution en description de ses utilités, proposée ici, permet d'ouvrir la recherche d'alternatives à des domaines très différents : par exemple, un équipementier automobile fabriquant des pots d'échappements, ayant compris que ce produit sert avant tout à transformer le bruit produit par un moteur d'un vacarme désagréable en signature auditive plaisante, a pu ainsi penser à faire appel pour trouver des solutions alternatives à ... un luthier, spécialiste des instruments à vent !

Le GPS du CJD - Cercle des Jeunes Dirigeants,
« *Le CJD - Centre des Jeunes Dirigeants, mouvement patronal né en 1938, rassemble plus de 4500 chefs d'entreprise et cadres dirigeants engagés pour mettre en œuvre un libéralisme responsable. L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles pour rendre l'entreprise à la fois plus compétitive et plus humaine et accompagner dans sa mission, tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise.* »⁵¹

Depuis quelques années, le CJD développe et met à disposition de ses membres le GPS – Global Performance System⁵², outil en ligne de diagnostic et de pilotage, basé sur un questionnaire d'évaluation de la Performance globale de son entreprise et un référentiel des pratiques et initiatives de Performance globale et durable des PME et TPE

Le questionnaire porte sur 10 thématiques de la performance globale :

- 6 parties prenantes : Clients, Fournisseurs et partenaires, Salariés, Actionnaires, Environnement, Société civile
- 4 thèmes de gouvernance : Valeurs, Stratégie, Pilotage économique, Innovation

⁵¹ <http://www.jeunesdirigeants.fr/> octobre 2014

⁵² <http://www.gps.cjd.net/>

La proximité avec le modèle d'entreprise issu de la démarche Valeur(s) est évidente ! Si le diagnostic du GPS permet de définir la stratégie de l'entreprise par rapport à toutes ses parties prenantes et de mettre en évidence des améliorations pertinentes, la modélisation système permettra de formaliser plus précisément les attentes et les solutions : produit, processus, organisation, etc.

Holacracy™ - Management 3.0 - organisation fractale

La holocratie™⁵³ est un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées⁵⁴, se référant à une « raison d'être » commune mais décidant des actions, validant les résultats et choisissant des améliorations localement, dans une logique de subsidiarité. Développée par iGi Partners, entreprise de la nouvelle économie digitale où l'agilité et l'innovation sont majeures et les réseaux sociaux court-circuitent les flux d'information hiérarchiques, cette méthode revendique une origine dans la pensée systémique, et dans l'organisation des êtres vivants.

On retrouve les mêmes références à la systémique, l'auto-détermination, la structuration en poupées russes, etc. dans d'autres mouvements tels que le Management 3.0⁵⁵, l'organisation fractale⁵⁶, etc.

Ces démarches partagent bien des bases systémiques, mais pourraient être complétées par notre approche pour la définition de la raison d'être de l'entreprise, la prise en compte de toutes les parties prenantes, la modélisation des rôles des unités auto-organisées pour la réponse aux besoins des parties prenantes ...

⁵³ <http://labdsurlholacracy.com/bande-dessinee-holacracy>

⁵⁴ Wikipedia 'holocratie'

⁵⁵ <http://www.management30.com/>

⁵⁶ <http://www.organisationfractale.com/>

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation d'une entité ou d'un service :

Business Model Generation / Value proposition design

La définition de la stratégie par rapport à ses clients et actionnaires –voire les autres parties prenantes- doit être complétée par sa mise en œuvre, à travers un *business model* précisant le mode de génération de revenus et de coûts.

Le Prof. Pigneur et Alexander Osterwalder ont récemment ⁵⁷développé une méthode d'élaboration de business plan dont l'originalité tient dans la modélisation des flux de produits/services et d'argent opérés par l'entreprise entre ses parties prenantes amont – fournisseurs, partenaires, employés-clés...- et aval – clients, distributeurs ...- et l'analyse des différents type de business models théoriques possibles : freemium ...

De nombreux développements sont apportés au canevas de base par la communauté de plusieurs milliers (sic !) de personnes qui collaborent au développement de ce concept à travers le monde. Entre autres, un *value proposition design*⁵⁸ aide à définir la *value proposition* de l'entreprise en étudiant : ce que doit faire le client, en termes de fonctions mais aussi social et émotionnel (on

⁵⁷ « Business model : nouvelle génération » Alexander Osterwalder et Prof. Pigneur, Ed° Pearsons 2011

⁵⁸ « Value proposition design » Alexander Osterwalder et Prof. Pigneur Ed° Wiley 2014

pourra l'y assister) ; ses difficultés (pour y remédier) et ses gains potentiels (pour y contribuer).

La modélisation système permet de compléter ces flux par ceux qui apportent de la valeur perçue aux autres parties prenantes : la prise en compte des *valeurs* des employés ou des actionnaires (p. ex. entreprise solidaire, impact territorial ...), les dimensions de la RSE pour la société ...

Elle permet aussi de compléter le canevas, qui ne propose qu'un niveau de clients, par la mise en évidence de la chaîne de valeur amont et aval : par exemple, une entreprise BtoB vend des équipements à une entreprise de fabrication de produits, vendus à des distributeurs, eux-mêmes vendant les produits à des consommateurs, qui ont besoin d'autres équipements pour pouvoir les préparer. Qui est le client : celui qui paye l'équipement ? A qui l'entreprise BtoB rend-elle service : à plusieurs personnes de la chaîne ? Qui sera prêt à payer le plus pour bénéficier de ces services rendus ? Comment aider l'entreprise BtoB à capturer un maximum de l'utilité qu'elle génère à d'autres que ses clients directs ? Faut-il qu'elle s'allie à des partenaires aval pour ce faire ? Doit-elle vendre ses équipements ou vendre leur usage ? etc. Ces questions et les choix de business model ne pourront être posés qu'après la mise en évidence des interactions sur l'ensemble de la chaîne de valeur, facilitée par la modélisation système.

Elle permet aussi de définir plus précisément et exhaustivement les performances attendues par les parties prenantes : les *attributs* pour les clients définis dans une stratégie Blue Ocean, les besoins des clients des clients et consommateurs finaux, les exigences sur tout le cycle de vie du produit (impact environnemental et sociétal, besoins de maintenance et évolutions ...)

L'élaboration du business model permet de poser des choix proposés par d'autres méthodes : par exemple, pour maximiser son modèle économique, l'entreprise doit-elle :

- Offrir des produits ou rendre des services ? *Économie de fonctionnalité*
- Revendre des nouvelles versions ou économiser des ressources ? *Économie circulaire*
- Pérenniser son offre ou s'adapter en permanence ? *Agilité*
- Tenir compte de ses clients ou de toutes les parties prenantes ? *RSE*

Management par la Valeur - Value Management

Le succès de la démarche d'Analyse de la Valeur pour la conception de produits et systèmes, dans les années '70 à '90, a conduit ses promoteurs à proposer d'appliquer le raisonnement à toute problématique de management, voire à organiser l'entreprise pour y déployer systématiquement ce raisonnement. Le Management par la Valeur est devenu l'objet d'une norme européenne, déclinée en norme française NF EN 12973 (juin 2000)⁵⁹.

« Le Management par la Valeur 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 :

- *les besoins à satisfaire,*
- *les critères à appliquer,*
- *les priorités,*
- *les événements-clés et évolutions à prendre en compte,*

⁵⁹ « Management par la valeur : analyse fonctionnelle et cahier des charges fonctionnel, analyse de la valeur, maîtrise du coût global en conception » Afnor Editions 2009

- *les 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. »⁶⁰*

Le Management par la Valeur est sans doute la démarche la plus proche des principes Valeur(s) présentés. Plusieurs auteurs spécialistes du management plébiscitent sa mise en œuvre⁶¹. Sa mise en œuvre à des problématiques de management a été pourtant très limitée, sans doute à cause de son origine comme méthode d'ingénieurs et de l'absence –ou la méconnaissance- d'outils spécifiques de résolutions de problématiques managériales. Le retour aux principes Valeur(s) qui la fonde et la synergie avec les méthodes spécifiques développées par ailleurs devrait permettre son rajeunissement ? La norme EN 12973 Management par la valeur est d'ailleurs en cours de refonte pour 2015.

⁶⁰

http://www.afav.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=1

⁶¹ « Management : concepts et meilleures pratiques » de Jean Brilman (président de la CEGOS) et Jacques Hérard (anciens Président et Directeur de la Business Unit Organisation de la CEGOS), Eyrolles Ed^o d'Organisation 2011

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation d'un métier :

Pilotage par les processus

Depuis l'avènement du management « scientifique », les entreprises sont classiquement organisées par *fonctions* regroupant les spécialistes d'un métier ou par *entité* gérant une offre particulière ou une zone géographique. Les acteurs y sont classiquement distingués par niveau hiérarchique, facilitant la répartition et le contrôle du travail. Cette organisation favorise une séparation des acteurs en silos qui ont du mal à communiquer, responsables d'objectifs locaux mal partagés.

Certaines entreprises ont une organisation par projet ou programme, lorsque leur activité par essence est liée à un objectif temporaire : construction de bâtiments, de produits complexes mis à jour régulièrement ...

L'amélioration continue, par exemple issue de démarches Qualité, génère de nombreux projets qui mobilisent des ressources dans différents métiers, et amène à une organisation *matricielle* où se croisent les responsabilités hiérarchiques et les objectifs de projets. Ce qui ne simplifie pas les organisations...

Depuis quelques années se développe une autre forme d'organisation, basée sur les *processus* : activités menées par différentes fonctions transformant séquentiellement le même flux d'information ou de matière, p.ex. la relation

clients ou les approvisionnements de la production ... Les hiérarchies métiers sont complétées par des *pilotes de processus*, responsables des objectifs de celui-ci à court et moyen termes. Ils mandatent des chefs de projets comme responsables d'amélioration ponctuelle des performances de ces processus.

La modélisation système permet de systématiser l'organisation par processus à partir des flux gérés par l'entreprise entre ses parties prenantes : par exemple, le processus de production transformant les entrants des fournisseurs actuels en produits livrés aux clients, ou le processus d'innovation répondant aux évolutions des besoins des clients futurs par les solutions techniques fournies par les fournisseurs potentiels, ...

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des Achats :

Création de valeur par les achats

Ce thème est largement débattu par différents groupes de réflexion en pointe du monde des achats, avec des approches spécifiques :

- a. « *L'entreprise étendue, réponse aux enjeux d'un monde nouveau* »⁶² est le titre de l'édition 2013 du Livre blanc de CGI Business Consulting, insistant sur l'importance de la position des acheteurs comme intermédiaires avec les fournisseurs, dont l'entreprise ne dépend plus seulement pour la maîtrise des coûts mais de plus en plus pour la définition des business models partagés avec les fournisseurs dans un monde multipolaire, pour l'accès à l'innovation ouverte, facteur de compétitivité de l'offre de l'entreprise dans un environnement mondialisé, pour la maîtrise des risques et opportunités liés à la chaîne logistique et ses performances qualité / coûts / délais, pour la localisation de la fabrication par rapport aux marchés ... où les achats changent de rôle au sein d'une « entreprise étendue ».
- b. « *De la réduction des coûts à la création de valeur* »⁶³ est le thème du n°2 de Excellence HA, revue

⁶² « *L'entreprise étendue, réponse aux enjeux d'un monde nouveau* »
CGI Business Consulting 2013

⁶³ Excellence HA n° 2 – Décembre 2013

professionnelle visant la mise en relation entre le monde académique et ses applications concrètes dans les achats. Plusieurs approches y sont présentées dont celle de ESC Saint Etienne, qui replace les achats au centre de la compétitivité d'une entreprise vouée à la collaboration entre parties prenantes.

- c. « *Achats responsables/durables, TCO, cash-flow et création de valeur étendue* » était le thème d'une réunion en avril 2014 de l'Association CESA Achats HEC des acheteurs issus du Master Spécialisé Achats de HEC Paris, posant en particulier les prémises d'une définition d'indicateurs économiques à court et long termes, qui devront être pris en compte pour les dimensions environnementales et sociales des décisions d'achats.

Redesign to Cost(s) – Conception à Coût(s) Objectif(s)

Les professionnels des achats ont pour principal objectif la maîtrise des coûts. Ils maîtrisent aujourd'hui pour la plupart les leviers commerciaux : négociation, mise en concurrence, sourcing ... qui visent à définir à qui et à quel prix acheter. Ils cherchent donc de plus en plus à agir sur ce qui est acheté, en aidant les concepteurs de leur entreprise à mobiliser l'innovation disponible chez leurs fournisseurs, pour répondre aux besoins à moindre coût. Ils mettent en œuvre la démarche de RTC – Redesign-To-Cost où l'acheteur sollicite des fournisseurs des propositions de solutions alternatives, qui font ensuite étudiées pour vérifier si celles-ci correspondent aux performances attendues pour les produits ou processus de l'entreprise, et sinon si les exigences de performances peuvent être challengées.

La *reconception à coût objectif* permet différents niveaux d'amélioration, de l'assouplissement de spécifications coûteuses à la reconception complète des produits de l'entreprise.

Cette redécouverte de *l'analyse de la valeur*, inventée dans les années '50 par le Directeur Achats de General Electric et utilisée depuis pour la conception optimale de produits (voir plus loin le § sur ce thème), bénéficie de la synergie avec la modélisation système.

Achats responsables

Outre la maîtrise des coûts d'achats, les dirigeants des entreprises confient de plus en plus aux Achats la maîtrise d'autres indicateurs de performance de l'entreprise, issus des politiques DD et RSE : l'impact environnemental et l'impact sociétal des produits de l'entreprise doit être maîtrisé sur toute leur durée de vie, et sont souvent le résultat des opérations des fournisseurs !

La mise en évidence de l'impact de la qualité des relations avec les fournisseurs sur la performance de l'entreprise a confirmé la tendance de pionniers soucieux de bonnes relations dans leur filière industrielle (au moins avec leurs fournisseurs stratégiques). La gestion de la relation, du quotidien aux réflexions stratégiques, est le plus souvent gérée à travers une démarche *Achats responsables*.

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des processus tertiaires :

Business Analysis – Analyse d'affaires

La multiplication des projets informatiques dans les grandes sociétés de services comme les banques et les assurances, dont l'essentiel de l'activité de production est de gérer de l'information, a compliqué la tâche des managers opérationnels, devenus dépendants de la performance de la Direction des Systèmes d'Information, goulet d'étranglement de l'amélioration des performances. La gestion d'un portefeuille croissant de projets d'ambitions, durées, périmètres ... variés a poussé d'abord au développement des compétences de gestion de projets, mais aussi à la mise en place du métier de *Business Analyst*, dans un rôle d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage interface entre les utilisateurs futurs des informations, dans les métiers, et les prestataires internes et externes leur fournissant les outils informatiques. Le rôle du BA est d'aider à l'expression des besoins des métiers, à leur cohérence avec les orientations stratégiques, à leur compréhension par les prestataires et à la vérification de la qualité des solutions fournies dans les délais et les budgets prévus. Les *core concepts* du BABoK, référentiel élaboré pour ce nouveau métier, sont d'ailleurs : value, needs, solutions, stakeholders, changes, contexts.

La modélisation système facilite l'expression des besoins, leur validation par rapport aux besoins des

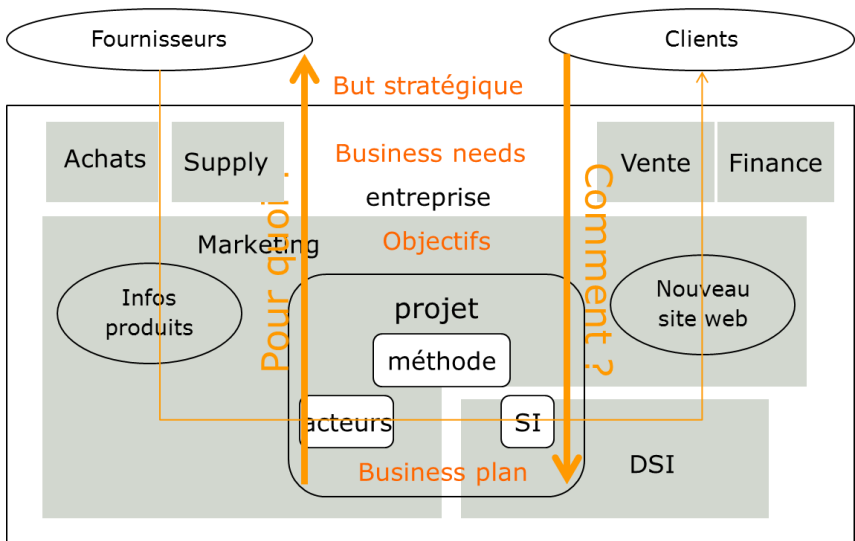
parties prenantes internes et externes de l'entreprise, et permet de rechercher les solutions les plus simples pour y répondre. Le Business Analyst doit en effet répondre à différents niveaux de buts, interdépendants (reliés par les questions « pour quoi? » et « comment? »):

- Contribuer à un but stratégique
- Satisfaire la demande des parties prenantes (pas les exigences) = *business needs / besoins d'affaires*
- Améliorer un processus, service, système (as is > to be) = *objectifs SMART (fonctions)*
- En mettant en œuvre les moyens optimaux : SI, méthode, compétences ... (valeur = utilités / coûts) = *business plan*
- qui seront fournis et mis en œuvre par le chef de projet (le projet lui-même ne relevant pas de la responsabilité du BA)

Exemple : pour un projet de site web de commercialisation

- Projet : mise en œuvre d'un site de e-commerce
- Business plan : SI (hard + soft + SSII), méthode, acteurs (marketing, DSI , FAI)
- Objectifs : Permettre au Marketing de créer un site de e-commerce incluant:
 - Achats : infos produits
 - Marketing : arguments de vente

- Supply chain : moyens de livraison
- Finances : pricing moyens de paiement
- (catalogue, navigation, pricing commande paiement, livraison)
- Business needs :
 - Fournir à la Vente les moyens de commercialiser via internet vers de nouveaux clients
 - Assurer à la Finance la récupération des paiements
 - Permettre à la Supply chain de livrer les produits vendus
- But stratégique :
 - Permettre aux clients d'accéder aux produits via internet
 - Donner aux fournisseurs un nouveau débouché
 - Améliorer la rentabilité de l'entreprise pour ses actionnaires
 - Limiter l'impact sur l'environnement
 - ...



Méthode Agile - Scrum

Les projets informatiques souffrent trop souvent de délais longs de développement et d'écarts entre les attentes implicites des utilisateurs et les solutions proposées. La *méthode agile* de conception ont été mises au point pour accélérer la fourniture de solutions et limiter leur coût par réutilisation de solutions existantes. Plutôt que de longues phase amont de définition exhaustive des besoins puis de réalisation complète de la solution avant une recette formelle par les utilisateurs, on met en place des boucles courtes : expression globale des besoins par les utilisateurs prioritaires, mise en place rapide d'un prototype à partir de composants déjà existants, retour d'expérience pour repérage des écarts, amélioration du prototype, etc. Les besoins spécifiques d'utilisateurs minoritaires sont traités dans des phases ultérieures, si budget et délai l'autorisent encore, afin de prioriser les moyens avers une réponse au plus vite à la majorité des attentes.

Cette approche pragmatique est tout à fait conforme à l'approche Valeur(s)/Système :

- elle évite les surcoûts et dépassements de délais liés à l'intégration dans une solution commune des réponses compliquées liées aux demandes particulières de certains utilisateurs
- elle permet d'aider les utilisateurs du futur système d'information à formaliser leur besoin (exercice délicat) à partir des limites constatées dans l'utilisation

d'un prototype de solution (une insatisfaction est un besoin mal rempli)

- elle est une élégante mise en œuvre des boucles de rétroaction, caractéristique d'un système, dans la gestion de projet

Analyse de la valeur administrative
(voir § application à un produit – analyse de la valeur)

Lean management⁶⁴

L'application aux organisations tertiaires du lean manufacturing⁶⁵ (voir plus loin) où des améliorations continues aux processus sont portées par les opérateurs, et où l'encadrement sert d'animateur et d'interface avec les autres processus, amène à mettre en question le rôle classique de manager hiérarchique.

⁶⁴ Voir § application aux processus tertiaires

⁶⁵ Voir § application aux process industriels

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des processus industriels :

Analyse de la valeur de processus

Peu documentée malgré son utilisation depuis de nombreuses années, l'AV processus est développée à partir du même concept de *valeur = utilité / coût*, où l'utilité du processus est définie par ses fonctions. Développée par certains spécialistes, l'analyse fonctionnelle des composants y est remplacée par celle des étapes du cycle de vie.

L'utilisation systématique de la modélisation système pour les processus permet la même rigueur analytique que pour l'optimisation de produits, en la simplifiant par l'étude des transformations d'inputs en outputs.

Lean manufacturing – 6 sigma

Développée dans les années '90 par Womack et Jones à partir de l'observation du Toyota Production System, cette démarche révolutionne l'amélioration continue des processus de fabrication en ciblant l'élimination des temps inutiles, qui ne contribuent pas à générer de la valeur pour les clients. Le lean est mis en œuvre par des chantiers menés avec les opérateurs des processus concernés et utilisant des outils simples:

- Le *mura* correspond aux irrégularités, sources de surdimensionnements (*muri*) et de gaspillages (*muda*) dans le process étudié ;
- Le *SIPOC* décrit les *Inputs* du fournisseur (*Supplier*) et *Outputs* du Client du Process
- Le value stream mapping formalise sur une page les flux de matières et d'informations des étapes du processus, indiquant les temps et la participation de chaque étape aux attentes du client
- Le 5S vise le rangement des outils et des espaces de travail, pour éviter le temps perdu à les rechercher à chaque opération
- Le *muri* correspond à éliminer les surcharges de travail des moyens et des hommes, en planifiant des surcapacités pour le processus
- L'élimination du *muda*, sources chroniques de gaspillage de temps : transport, stockage, rebuts, reprises, ... défini à partir de la voice of the customer qui formalise les demandes des clients du process
- Etc.

Le *lean*, démarche d'amélioration continue participative, est souvent complété par la démarche *6 sigma*, approche US plus quantitative visant à améliorer significativement le niveau de qualité des outputs du process par :

- L'analyse statistique des défauts (des muda) et leur réduction systématique
- La méthode DMAIC - Define / Measure / Analyse / Improve / Control, évolution quantitative de la méthode PDCA - Plan / Do / Check / Act proposée par Deming pour piloter la démarche qualité

L'approche valeur et la modélisation système permettent de compléter le lean :

- ✓ compléter la réduction des temps par l'optimisation de toutes les ressources consommées par le process (matières, énergies, machines ...) et tous les coûts (économique, psychologique, physiologique, environnemental ...), repérés systématiquement par l'analyse de tous les inputs et outputs à chaque étape
- ✓ challenger la voice of the customer, et aider les clients du process à définir leurs attentes en termes d'outputs utiles aux process en aval,
- ✓ différencier les process pour répondre aux attentes de clients différents,

- ✓ challenger les inputs disponibles en amont, et favoriser le traitement différencié d'inputs différents
- ✓ compléter l'expression des performances attendues du process par celles attendues par les parties prenantes à toutes les phases de leur cycle de vie (et pas seulement l'utilisation) : installation, qualification, maintenance, évolution, fin de vie
- ✓ optimiser à la fois le process étudié et les autres éléments en amont et aval qui contribuent à la satisfaction des besoins des parties prenantes : le produit ou service final fourni au consommateur, le service à rendre à l'utilisateur ...

TOC - Théorie des contraintes

Présentée par Eliahu Goldratt dans un roman d'entreprise « Le but », la théorie des contraintes propose d'améliorer l'efficacité des process de production en ciblant leur facteur limitant : la capacité de traitement –le *throughput*– de la machine repérée comme le maillon faible de la ligne. Comme la patrouille scoute du héros du livre, ralentie par le plus jeune, s'est répartie son sac pour accélérer la marche, une chaîne de production alignera son rythme sur l'étape dimensionnante, dont on assurera le plein régime.

On y retrouve comme dans le lean, l'analyse de la valeur et la modélisation système que « le but » du process est de transformer un maximum d'inputs en outputs dans le temps, et qu'il est inutile de produire pour des stocks intermédiaires.

La TOC ajoute au lean le ciblage sur le maillon faible, qui est mis en évidence par la modélisation système lors de la comparaison des performances de chaque étape avec celle attendue de l'ensemble du process.

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des produits :

Analyse de la valeur

Mise au point dans les années '50 par Lawrence D. Miles, directeur achats de General Electric, cette méthode de conception de produits est largement utilisée par les ingénieurs du monde entier. Elle reprend le concept de *valeur = utilité / coût*, où l'utilité est définie par l'analyse fonctionnelle, qui définit les fonctions du produit. Plusieurs « écoles » ont proposé depuis 50 ans différentes méthodes pour l'analyse fonctionnelle : si l'afaV, association des professionnels de la valeur en France et l'EGB rassemblant les associations européennes insistent sur la formalisation d'un cahier des charges listant les utilités en termes de fonctions, critères, niveaux et flexibilité et SAVE aux USA utilise le diagramme FAST, seuls certains spécialistes basent l'analyse fonctionnelle et l'analyse des coûts sur la modélisation système.

L'utilisation systématique de la modélisation système permet une rigueur analytique indispensable pour :

- aider les utilisateurs à exprimer leurs attentes (voir l'exemple du stylo ci-dessus) et mettre en évidence les attentes différentes de différents groupes d'utilisateurs
- distinguer les rôles du système et de ses composants, et leurs relations avec les besoins des parties prenantes

- explorer les performances attendues par les autres parties prenantes tout au long du cycle de vie du système
- laisser un maximum de degrés de liberté aux concepteurs pour imaginer d'autres solutions pour chaque flux géré

Economie de fonctionnalité

De récentes réflexions concernant l'intérêt de limiter l'impact des activités sur la consommation de ressources non-renouvelables et la lutte contre l'obsolescence programmée où le fabricant aurait tout intérêt à limiter la durée de vie de ses produits, ont amené au concept *d'économie de fonctionnalité* : plutôt que de vendre un bien (à consommer), on propose aux entreprises de vendre l'usage de ce bien, comme un service, le client payant le service rendu plutôt que la propriété du bien.

Ce modèle existe depuis longtemps dans les domaines où l'investissement est lourd, par exemple la location de biens immobiliers ou de machines, les ventes de photocopieurs remplacées par les ventes de copies, etc. L'originalité tient dans son application à des domaines où la propriété était jusqu'alors généralement cédée :

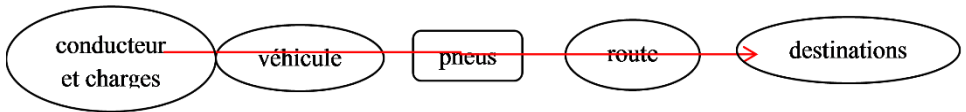
- pour les voitures électriques, où le coût de la batterie rend plus lourd l'investissement, la vente du véhicule est remplacée par la mise à disposition de véhicules selon le temps d'utilisation
- la vente de produits pour le nettoyage de composants industriels remplacée par la prestation de nettoyage des pièces ...
- la vente de pneumatiques aux gestionnaires de flottes professionnels est remplacée par la disponibilité de X véhicules pendant Y kilomètres, avec une indisponibilité limitée à quelques dizaines de

minutes. Ceci suppose donc la fourniture de pneus, mais aussi la prestation de leur changement en cas de crevaison. Le concepteur a dans ce cas tout intérêt à mettre à disposition des pneus plus résistants : le surcoût de la résistance est largement compensé par la baisse du coût de maintenance. De même, la conception de pneus limitant la consommation de carburant par des frottements moindres est favorisée par un contrat où le fournisseur de pneus est responsable de la consommation

L'innovation, d'abord financière, ouvre la porte à d'autres améliorations : amélioration de la durée de vie des produits (l'obsolescence programmée ne rend plus service au fabricant...), de la consommation des équipements (le coût complet est sous la responsabilité du fournisseur de matériel), l'impact environnemental (la maîtrise de la consommation énergétique et les rebuts servent au fournisseur) ...

Pourtant, si la mise en œuvre de l'économie de fonctionnalité bénéficie d'un engouement favorable, elle souffre d'une difficulté de mise en œuvre systématique. L'utilisation de la modélisation fonctionnelle orientera naturellement le concepteur d'objet vers les finalités de celui-ci : on n'achète un objet que pour les services qu'il rend.

Pour reprendre l'exemple ci-dessus :



La modélisation système des pneumatiques met en évidence qu'ils contribuent à la transmission à la route des accélérations et de la direction du véhicule. La performance associée est le rendement de cette transformation : le frottement doit être limité. Le point limitant la durée de vie des pneus est la crevaison : la performance associée est sa résistance aux aléas. La modélisation système permet de retrouver facilement les paramètres optimisant le modèle économique par l'économie de fonctionnalité.

Le lien est évident entre l'économie de fonctionnalité et l'analyse fonctionnelle citée ci-dessus.

Eco-conception, cradle to cradle

Le même mouvement légitime de limitation de l'impact environnemental génère des efforts des concepteurs pour limiter les quantités de matières nécessaires pour fabriquer les produits et l'augmentation de matières recyclées pour leur fabrication (éco-conception) et leur conception en matières recyclables dont l'architecture facilite la réutilisation en fin de vie (cradle to cradle).

La modélisation système de tout objet met en évidence ses relations avec son environnement : la prise en compte de l'impact environnemental à chaque étape du cycle de vie, pendant leur utilisation par des rejets, pendant leur fabrication par des déchets, ou à leur fin de vie, ... est alors évidente.

L'optimisation de la valeur d'un objet suppose d'en limiter les coûts. Le coût d'acquisition reste le point de départ, mais l'optimisation du coût complet d'utilisation s'impose le plus souvent pour l'utilisateur : les coûts de déchets à la fabrication, d'énergie et de consommables à l'utilisation, le coût d'élimination ou au contraire le revenu de valorisation en fin de vie ...

La mise en œuvre de la modélisation système favorise la prise en compte de tous les coûts à chaque étape de cycle de vie.

Ingénierie système

Les concepteurs de produits complexes, intégrant de nombreux sous-ensembles mécaniques, électroniques, etc. dont les composants sont issus de fournisseurs et de technologies différentes, sont confrontés à des difficultés particulières pour le développement de nouveaux projets : les choix posés sur un composant en affectent d'autres, et la performance de l'ensemble impacte de nombreux composants. Des méthodes d'ingénierie spécifiques ont été développées pour gérer la conception simultanée de ce type de projets, sur des bases système :

- l'expression des besoins doit être faite par les utilisateurs, indépendamment des solutions, à travers des scénarios d'usage présentant les conditions particulières auxquelles doit faire face la solution : des logiciels spécifiques (p. ex. Doors) permettent de tracer les exigences, qui comptent souvent des milliers de paramètres
- la conception des composants est faite par niveaux de détails successifs, et leur validation opérée à chacun de ces niveaux, par la démarche de Cycle en V.
- ...

Design Thinking

Le *design* est le métier des concepteurs d'objets, alliant les aspects ingénierie et esthétique. Le *design thinking* est une méthode d'innovation inspirée de la méthode de travail des designers : une première phase de créativité suivie rapidement de prototypage de solutions et d'un test auprès des utilisateurs, puis d'améliorations itératives de la solution.

Cette approche ajoute plusieurs mérites à la démarche classique d'innovation :

- la rapidité de concrétisation, qu'on retrouve dans la méthode Agile des concepteurs de systèmes d'information,
- l'implication concrète des utilisateurs, dont la difficulté à exprimer leur besoin est contournée par la présentation de prototypes. Elle est facilitée par les nouvelles technologies de fabrication rapide : fablabs, impression 3D ...
- la prise en compte de l'esthétique, des émotions générées chez les utilisateurs, trop souvent ignorée des méthodes de conception classiques

Il reste que la démarche d'expression des besoins se limite souvent à l'intuition des designers, à partir d'une exploration conceptuelle et d'une *conception par les usages*, et à la réaction aux tests auprès de panels d'utilisateurs. Cette étape peut être considérablement

améliorée par l'approche Valeur(s) : l'exploration systématique des utilités à chaque phase du cycle de vie, la prise en compte de toutes les parties prenantes, la modélisation système des interactions ...

Design for Value

La revue McKinsey Quarterly publiait en octobre 2012 un article⁶⁶ au titre alléchant « Designing products for value », avec une accroche explicite « Learn how leading companies combine insights about customers and costs to develop more innovative and cost-effective products ».

Beau plaidoyer pour une nouvelle démarche d'optimisation !? Mais grosse surprise : présentée comme une démarche nouvelle et de pointe, cette démarche *design to value* présente juste une mention de l'importance de définir les *attributs* du produit pour les clients, et de faire travailler différentes fonctions entre elles... La méthode transpose les outils du Blue Ocean pour la reconception de produits.

Cette très bonne idée est largement améliorable : dommage que les auteurs n'aient pas connaissance des autres méthodes Valeur(s) utilisées depuis des années.

66

https://www.mckinseyquarterly.com/Designing_products_for_value_3023

Créativité « think out of the box »

Le processus d'innovation est souvent centré sur la recherche d'idées nouvelles, voire d'inventions. La littérature regorge de démarches pour améliorer la créativité des équipes chargées d'innover « out of the box ».

Or, l'utilisation de la *modélisation système* est précisément basée sur le remplacement de la description d'une solution (on regarde *à l'intérieur* de l'objet ou du process à améliorer) par la description de ses *relations avec l'extérieur*, afin d'imaginer ensuite par quoi remplacer la solution initiale. Il s'agit donc d'une démarche idéale pour l'innovation « out of the box ».

Jugaad innovation et innovation frugale

Le mot hindi *jugaad* signifie ingéniosité, système D ... Ce nom de *jugaad* est celui donné aux véhicules utilisés pour rendre service aux agriculteurs pauvres, bricolés à partir de moteurs de pompes installés sur des plateformes improbables. Le concept de *jugaad* est appliqué au raisonnement qui mène à concevoir une solution radicalement innovante et la plus simple possible pour répondre à un besoin.

Navi Radjou, auteur français d'origine indienne et consultant à Palo Alto, a réalisé dans son ouvrage « Jugaad Innovation : redevenons ingénieux »⁶⁷ un formidable recensement des innovations générées dans les pays émergents à partir de cet état d'esprit *jugaad*. Il propose aux entreprises occidentales de s'en inspirer pour révolutionner la façon d'innover, à travers les témoignages de dirigeants des entreprises occidentales les ayant mis en oeuvre : Carlos Gohsn chez Renault-Nissan, Stéphanie Dommenge à la SNCF, Elie Ohayon chez Saatchi & Saatchi, Jacques Challes pour L'Oréal, Bertrand Collomb chez Lafarge, Christophe de Maistre chez SiemensFrance, François Darchis pour Air Liquide, Jean-Luc Beylat chez Alcatel Lucent et même le cabinet de conseil Accenture !

Cette ingéniosité indienne, combinée avec la nécessité de répondre aux besoins humains sans disposer de

⁶⁷ « Jugaad Innovation : redevenons ingénieux » par Simone Ahuja, Jaideep Prabhu et Navi Radjou, Ed° Diateino 2013

ressources suffisantes, a d'ailleurs été mise en évidence dans d'autres démarches, comme le *Ghandian engineering*, dont le slogan « more (value) for less (money) for more (people) » a été popularisé par R.A. Mashelkar dans une conférence TED⁶⁸. Ou sous le vocable de *frugal innovation* dans The Economist⁶⁹.

Mais comment faire ? Navi Radjou a poursuivi ses travaux et présente une démarche *d'innovation frugale*⁷⁰ élaborée à partir des expériences d'une cinquantaine d'entreprises occidentales engagées dans l'innovation de croissance de rupture. Celle-ci est basée sur une mesure de la *productivité frugale = plus de valeur (pour les clients, les actionnaires, la société) / moins de ressources (ressources naturelles, capital, temps)*.

Nos lecteurs auront compris que nous pouvons proposer une base méthodologique solide:

- se focaliser sur les vrais besoins des utilisateurs, en les segmentant, et en observant leurs usages en plus de les interroger

68

http://www.ted.com/talks/r_a_mashelkar_breakthrough_designs_for_ultra_low_cost_products?language=en

⁶⁹ « Schumpeter - Asian innovation :Frugal ideas are spreading from East to West” The Economist, Mar 24th 2012

<http://www.economist.com/node/21551028>

⁷⁰ « L'innovation frugale : comment faire mieux avec moins » par Navi Radjou, ed° Diateino 2015

- simplifier au maximum (mais pas plus) les solutions pour répondre à chaque besoin de chaque segment

- travailler pour et avec les parties prenantes concernées : utilisateurs, mais aussi fournisseurs, employés, société, actionnaires, environnement ...

La cohérence entre jugaad, innovation frugale et méthodes Valeur(s) est étonnante, et la synergie évidente!

Méthodes Valeur(s) existantes pour les RH :

Création de valeur par les RH

De nombreux acteurs du monde des « ressources humaines » mettent l'accent sur le respect des valeurs pour la motivation des employés et l'importance de remettre l'humain comme objectif premier de l'entreprise, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur : ils parlent alors plutôt de « richesse humaine » et souhaitent piloter la création de valeur⁷¹ pour les parties prenantes.

Des indicateurs non-économiques sont développés pour la mesure du bien-être au travail, le « mindfulness »⁷², l'épanouissement des acteurs, etc. dont l'impact sur la performance économique est régulièrement souligné. L'approche Valeur(s) et les autres méthodes permettent de faire un lien plus formel avec la performance économique : par exemple l'optimisation de processus industriels doit se faire en même temps que l'amélioration des conditions de travail des opérateurs, et avec ceux-ci !

⁷¹ « RH : création de valeur pour l'entreprise », par Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Ed° De Boeck 2014

⁷² Grenoble Ecole de Management a institué en 2012 une Chaire Mindfulness, bien-être au travail et paix économique : <http://www.mindfulness-at-work.fr/>

Management par les valeurs

Le développement de la prise de conscience par la RSE dans les réflexions sur la gouvernance des entreprises oblige les états-majors et les décideurs à développer des démarches de définition des valeurs des entreprises et de gestion de leur mise en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise. Ceux-ci se tournent alors vers une autre forme de management, plus basée sur le leadership que sur l'autorité, sur l'information bottom/up que top/down, l'introspection des managers sur leur rôle véritable d'épanouissement des acteurs...

Méthodes Valeur(s) existantes pour la communication interpersonnelle :

Discipline Interactifs® – Talk lean

La Discipline Interactifs a été élaborée non pas à partir d'une théorie, mais à partir de l'analyse des pratiques de vendeurs particulièrement efficaces, desquelles a été tiré un mode opératoire pour une communication plus efficace entre deux professionnels : qui permet d'atteindre son objectif avec les moins de temps et d'effort.

Cette démarche, présentée dans le livre « Valeur(s) & Management », a fait récemment l'objet d'un ouvrage en anglais « Talk lean »⁷³ prend le contrepied des démarches de négociation classiques : au lieu de trouver une position de force, de jouer du bras de fer et de jouer au poker menteur, Interactifs propose à celui qui souhaite être efficient : 1° de commencer par déclarer son état d'esprit réel ; 2° de déclarer son propre objectif ; 3° de demander à l'autre son propre objectif (et de s'assurer l'avoir bien compris).

On retrouve ici nos questions Valeur(s) : « à quoi ça sert ? » aide à définir l'objectif réel de chacune des parties prenantes. La mention apparemment naïve de votre état d'esprit, que celui-ci soit positif ou non, que vous vous sentiez en position de force ou non, vise l'efficience : la

⁷³ Alan Palmer “Talk Lean: Shorter Meetings. Quicker Results. Better Relations.” Ed° Capstone 2013, ISBN 978-0857084972

première cause de difficulté d'une négociation est la défiance entre les parties. Déclarer votre état d'esprit permet à votre interlocuteur de sentir l'absence d'écart entre votre communication verbale et la partie non-verbale qu'il perçoit même s'il n'est pas professionnel de la psychologie. La confiance initiale est alors renforcée par la déclaration naïve de votre objectif : convenons qu'il est plus facile d'atteindre un objectif connu par l'autre ? Et encore plus par la prise en compte de l'objectif déclaré par l'autre partie ! De très nombreuses entreprises et cabinets de conseil ont expérimenté cette démarche : des jeux de rôles de négociation ont en effet permis de constater son étonnante efficacité. Mais celle-ci suppose un entraînement non négligeable car cette posture de confiance à priori n'est pas spontanée ...

CNV – Communication Non Violente

Marshall B. Rosenberg est psychologue, promoteur d'une démarche de communication non violente⁷⁴ élaborée d'abord dans le cadre familial et de la gestion de conflits : « *le langage et les interactions renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant* ». La référence à Ghandi, à l'empathie au cœur du bouddhisme, ... sont traduites en termes de postures de communication, soit violente qualifiée de « chacal », soit non violente qualifiée de « girafe ».

La démarche CNV propose à chaque interlocuteur de parler du cœur : Observer sans juger, Dire son sentiment, Exprimer son besoin et Demander sans exiger. Elle partage, sans que leurs promoteurs se soient connus, les mêmes bases que la Discipline Interactifs en étant plus psychologique et introspective.

⁷⁴ Marshall Rosenberg, « Les mots sont des fenêtres (ou bien se sont des murs) : Introduction à la Communication NonViolente », page 11, éditions La Découverte, 1999. ISBN 2-7071-3715-4

Solution Focus

La psychologie clinique a vu maître une démarche de coaching originale : le *Solution Focus*⁷⁵, dont l'originalité est basée sur la psychologie positive. Plutôt, comme dans bien des démarches de résolution de problème personnel par le coaching, de focaliser le patient sur ses problèmes et leurs causes –ce qui a pour conséquence de noircir son humeur en l'enfonçant dans la situation problématique– le SF propose comme première étape de positiver le *problème* en l'exprimant comme un *but non atteint*, de mettre la personne en tension vers un *futur idéal* qui concrétiserait une *Solution*, et de définir au plus vite le *prochain petit pas* concret vers cet idéal, à partir par exemple du souvenir d'expériences positives.

Même si l'insistance est portée sur la Solution, on retrouve dans cette démarche les mêmes questions clés de définition d'un but « à quoi ça sert ? », la prise en compte des valeurs de la personne concernée et la recherche d'une solution par petits pas n'utilisant des ressources que là où elles sont utiles.

⁷⁵ Paul Z Jackson, Mark McKergow “The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE”, 2nd (second) Revised Edition (2006)

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'efficacité individuelle et la gestion du temps :

Priorité aux priorités

La démarche de gestion du temps proposée par Stephen R. Covey⁷⁶ dès avant les années 2000 est l'une des *7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*, son premier best-seller. Outre la distinction devenue classique entre urgence et importance, l'auteur focalise l'attention sur le fait que le temps est la ressource la plus rare pour répondre à nos besoins fondamentaux.

Il propose donc à chacun de recentrer la réflexion sur sa *mission* - buts à long terme-, ses *rôles* - relations avec les personnes les plus importantes de notre vie et les buts que l'on se fixe à moyen terme -, et ensuite de planifier en premier les activités les plus contributrices à ces buts, avant d'évaluer régulièrement cette contribution.

Celui-ci utilise d'ailleurs une analogie amusante pour la priorisation des tâches: pour remplir au mieux un seau (de capacité limitée), mettre d'abord les grosses pierres, puis les petites, puis du sable, puis de l'eau, qui chacun se glisseront dans les interstices laissés par les éléments plus grossiers. Si l'on commence par l'eau ou le sable, plus rien d'autre n'entrera ... Pour la gestion du temps, les grosses pierres ne sont pas celles qui durent le plus

⁷⁶ « Priorité aux priorités » par Stephen R. Covey, Ed° First Businessman

longtemps, mais celles qui contribuent le plus à la satisfaction des besoins de personnes importantes pour vous (y compris vous-même...).

On retrouve dans cette approche les points-clés de la démarche Valeur(s) : « à quoi ça sert ? », « que suffit-il ? », « avec les parties prenantes » !

Les langages de l'amour

Gary Chapman a mis en évidence dans son ouvrage de 1997 « *Les langages de l'amour* » que différents canaux peuvent être utilisés pour communiquer son amour à ses proches : certains seront sensibles à un cadeau, d'autres préfèrent un contact physique (eh oui, pas tous ...), un moment de qualité, un service rendu ou une parole valorisante. Ceci explique une grande partie des sentiments de désamour dans les couples ou entre parents et enfants : chacun utilise spontanément pour exprimer son sentiment le canal qu'il préfère pour lui-même, mais le message peut donc ne pas être perçu par le destinataire ! Il apparaît donc indispensable de tenir compte de la préférence de chaque personne, et de la segmentation de ce marché pour assurer l'efficacité des moyens et du temps consacré aux plus importantes de nos parties prenantes.

Mars et Vénus

John Gray mettait en évidence dans son ouvrage « *Les hommes viennent de Mars, les femmes de Vénus* »⁷⁷ vendu à 50 millions d'exemplaires et traduit en 46 langues le même type de différence de voies de communication entre les hommes et les femmes, faisant redécouvrir cette évidence si difficile à prendre en compte à notre époque d'égalité des droits : les hommes et les femmes sont différents ...

Le raisonnement Valeur(s) prône l'implication directe des parties prenantes dans l'expression de leurs besoins, le recours à une analyse de leurs usages réels pour confirmer ou mettre en évidence ces besoins, et le recours à des tiers pour aider à leur expression.

⁷⁷ John Gray « Les hommes viennent de Mars, les femmes de Vénus », Ed° J'ai Lu Poche 2011

Approches Valeur(s) existantes pour le sens de la vie :

Une sélection non représentative des très nombreuses approches philosophiques du sens de la vie qui entrent en résonnance avec la démarche Valeur(s) :

Reconstructionisme

Les concepts sous-tendant la démarche de *Value Innovation - Blue Ocean* sont issus du reconstructionisme et de la théorie de la croissance endogène de Schumpeter et ses émules. Ces concepts s'opposent à ceux du *structuralisme*, axés sur les analyses concurrentielles et la segmentation, en permettant une stratégie proactive par la définition de nouveaux territoires. Mais n'est-il pas possible d'élaborer une cartographie commune pour les mers rouges et les océans bleus, ainsi qu'une boussole pour s'y frayer un chemin ?

La théorie du système général pourrait offrir une base scientifique au reconstructionnisme :

- Le *structuralisme* voit dans la stratégie une relation causale, où l'entreprise doit réagir à des changements exogènes pour assurer sa performance en adaptant sa structure, ce qui mène à la concurrence des Red Seas.

- Le *reconstructionisme* voit l'innovation comme un mouvement endogène, plus ou moins spontané ou structuré. Cibler la recombinaison de technologies vers la demande mène à des stratégies Blue Ocean. Construire le modèle systémique de l'entreprise permet de modéliser

tous les océans et mers potentiels (une cartographie des éléments exogènes, de leurs relations et de leurs besoins) où les managers peuvent alors choisir les secteurs où les ressources de l'entreprise permettent la plus grande valeur pour les parties prenantes (une boussole endogène).

Ubuntu⁷⁸

Ancien mot bantou (famille de langues africaines), quelqu'un d'Ubuntu désignant une personne sachant que ce qu'elle est est intimement lié à ce que sont les autres, donc il est parfois traduit en l'appliquant au « je » : « Je suis ce que je suis grâce à ce que nous sommes tous ». C'est un concept fondamental de la philosophie de la réconciliation développée par Desmond Tutu avec l'abolition de l'apartheid. Ce mot signifie aussi en kinyarwanda, la langue rwandaise, et en kirundi, la langue burundaise, « humanité », « générosité » ou « gratuité » ; on dit d'une chose qu'elle est 'Ubuntu si elle est obtenue gratuitement. L'utilisation en informatique est une récupération de ce sens philosophique et politique tel qu'il se trouve expliqué dans le travail de la Commission de la vérité et de la réconciliation. Les attendus philosophiques pratiques du sens fondamental permettent de mieux saisir par exemple la mission technologique socialement durable de la Fondation Shuttleworth (ci-dessous) et relayée en France dans les travaux de philosophes comme Barbara Cassin et Philippe-Joseph Salazar.

⁷⁸ source Wikipedia

Surcentration

Le théologien Pierre Teilhard de Chardin⁷⁹ écrit dans *Science et Christ* (1921) : « *La Science est essentiellement une analyse. Sa méthode de recherche, ses conclusions, sont dominées par ce principe que le secret des choses est dans leurs éléments, de sorte que pour comprendre le monde, il suffit d'arriver aux termes les plus simples d'où il est sorti* » ... on y atteint « *un fourmillement d'éléments, guidés par les seules lois statistiques des grands nombres et du hasard* » ; « *un fourmillement d'éléments toujours plus impersonnels* » ? Cette prise de conscience invite alors à se retourner « *La seule consistance des êtres leur est donnée par leur élément synthétique* ». L'absolu est « *au centre, dans la direction où tout s'accroît jusqu'à ne faire qu'un* ».

« *Le monde humain m'apparaît, ces jours-ci, comme une réalité énorme, compartimenté de cloisons étanches. Il doit y avoir un objet capable de centrer sur soi tous ces*

⁷⁹Source : n° 43 de la Revue de l'Association des Amis de Teilhard de Chardin
http://www.teilhard.fr/files/Revue%20Teilhard/43_Revue_n43.pdf

courants; autrement nous tomberions dans un pluralisme désespérant »⁸⁰.

« *Tout, dans l'Univers, se fait par union et fécondation, – par rassemblement des éléments qui se cherchent, et se fondent deux à deux, et renaissent dans une troisième chose* ». C'est ce que, dans *Réflexions sur le bonheur* (1943), il désigne par « *centration* » et « *décentration* » (puis « *surcentration* ») :

- Il y a d'abord *centration*. La montée de complexité s'accompagne dans l'organisme du développement d'un « centre ». Par-là, l'organisme acquiert une plus grande conscience, une plus grande liberté. « Par son individualisation de lui-même au fond de lui-même, l'élément vivant, jusque-là répandu et divisé sur un cercle diffus de perceptions et d'activités, se trouve constitué, pour la première fois, en centre ponctiforme, où toutes les représentations et expériences se nouent et se consolident en un ensemble conscient de son organisation »
- Mais l'accomplissement de la liberté n'est pas dans la direction de la seule *centration* « C'est par erreur que les âmes s'imaginent faites pour l'autonomie et l'isolement ». C'est la *décentration* : « Nous ne pouvons progresser jusqu'au bout de nous-mêmes sans sortir de nous-mêmes en nous unissant aux autres, de façon à développer par cette union un

⁸⁰ P. Teilhard de Chardin, *Lettres à Édouard Le Roy*, Paris, Facultés jésuites, 2008

surcroît de conscience ». La coopération succède à la compétition. C'est la force de l'amour, « la plus universelle, la plus formidable, et la plus mystérieuse des énergies cosmiques », qui pousse les êtres à ne pas se confiner dans le repliement égoïste de leurs énergies, mais à se dénouer, à se livrer les uns aux autres, à s'excentrer, au profit d'un Centre de groupement supérieur »

- Troisième moment, la *surcentration* : Finalement, « pour se communiquer, mon moi doit subsister dans l'abandon qu'il fait de soi » « Un centre d'ordre supérieur nous attend, – déjà il apparaît – non plus seulement à côté, mais au-delà et au-dessus de nous-mêmes » La force synthétique de l'Esprit (l'« amour ») est plus réelle que les forces décomposantes de la matière.

Et après ?

L'ambition de cet ouvrage est de mettre en évidence le raisonnement Valeur(s) sous-jacent à de nombreuses démarches d'amélioration de la performance à tous les niveaux de l'entreprise, de le relier à des fondements scientifiques -l'approche système- qui en expliquent l'originalité et l'efficacité, et de montrer que l'application d'un questionnement simple permet d'ouvrir des pistes d'amélioration étonnantes dans tous ces domaines (les exemples présentés sont tirés de missions réelles menées en entreprise).

Nous pensons que ce questionnement peut servir de méta-méthode, pour une approche nouvelle de la résolution de problème et du management :

- remettre du sens par la question « à quoi ça sert ? »
- mobiliser l'intelligence collective par la mobilisation des « parties prenantes »
- innover de façon radicale ou incrémentale en choisissant parmi les solutions alternatives mises en évidence celle « qui suffit », qui maximise les utilités et minimise les coûts.

Pour faciliter la mise en œuvre collective de ce questionnement, il faudra sans doute être aidé d'outils assurant un questionnement méthodique et permettant une représentation partagée du raisonnement. Ces outils existent pour la plupart dans les méthodes Valeur(s) déjà à l'œuvre dans chaque domaine, évoquées dans les pages

suivantes. Des outils ont bien sûr été utilisés pour mener les projets à l'origine des exemples présentés. Ils pourront être complétés par échange entre les méthodes, chacune ayant développé des spécificités. Des synergies impressionnantes sont trouvées en appliquant le même raisonnement de bon sens aux différents niveaux de remise en cause, en gardant la cohérence de la stratégie aux opérations, du collectif à l'individu.

Un outil commun a été utilisé tout au long de ces pages : la modélisation système, qui formalise les relations et flux entre les éléments de la solution étudiée et son environnement, jusqu'aux parties prenantes. Cet outil pourrait être le canevas à partir duquel tout problème peut être étudié et toute solution imaginée ? Nous proposerons aux spécialistes des différents domaines de l'expérimenter⁸¹.

La prochaine étape est de construire ces synergies, en adaptant les outils dans chaque domaine, à partir de l'expérience des acteurs déjà à l'œuvre et des principes communs de l'approche système : une nouvelle vague de méthodes !

Rejoignez-nous à l'Université de la Valeur <http://www.valueuniversity.org> et sur aquocasert.fr !

⁸¹ Il est d'ailleurs proche –avec des spécificités– de plusieurs outils déjà existants : le Business Model Canvas, le Bloc Diagramme Fonctionnel et d'autres outils d'analyse fonctionnelle, le SIPOC et le VSM du lean, ...

Table des matières

Introduction	4
1 ^e partie - Le raisonnement Valeur(s).....	8
Le mouton à 5 pattes.....	8
Les 3 principes Valeur(s)	14
L'outil de modélisation système.....	19
1. Besoins : À quoi ça sert ?	19
➤ les relations entre éléments :	19
➤ <i>À qui ça sert ? Les utilités pour les parties prenantes</i>	20
➤ <i>Quand ? Les étapes du cycle de vie</i>	21
2. Ressources : À quoi ça sert ?.....	22
3. Que suffit-il ?.....	23
2 ^e partie - Les concepts communs aux méthodes Valeur(s)	25
Des méthodes avec des points communs	26
L'approche système : un nouveau Discours de la Méthode.....	28
Valeur et valeurs.....	34
Remettre du sens et de l'humain dans l'entreprise...38	
3 ^e partie- Applications du raisonnement Valeur(s)	41
3.1 Création de valeur(s) par l'entreprise :	42

Besoins : À quoi ça sert ?	42
Ressources : À quoi ça sert ?	49
Que suffit-il ?	57
3.2 Création de valeur(s) par une entité ou un service :	64
Besoins : À quoi ça sert ?	64
Ressources : À quoi ça sert ?	67
Que suffit-il ?	70
3.3 Création de valeur(s) par un métier de l'entreprise : les Achats	74
Besoins : À quoi ça sert ?	74
Ressources : À quoi ça sert ?	78
Que suffit-il ?	80
3.4 Création de valeur(s) par un processus tertiaire ou administratif :	86
Besoins : À quoi ça sert ?	86
Ressources : À quoi ça sert ?	87
Que suffit-il ?	89
3.5 Création de valeur(s) par un process industriel :	93
Besoins : À quoi ça sert ?	93
« Ressources : Pour quoi faire ? » : les relations entre composants	95
Que suffit-il ?	96

3.6 Création de valeur(s) par un produit :.....	100
Besoins : À quoi ça sert ?	100
Ressources : À quoi ça sert ?.....	103
Que suffit-il ?.....	104
3.7 Création de valeur(s) par les RH : la formation professionnelle.....	106
Besoins : À quoi ça sert ?	107
Ressources : À quoi ça sert ?.....	111
Que suffit-il ?.....	112
3.8 Création de valeur(s) par le projet éducatif d'une école.....	119
Besoins : À quoi ça sert ?	120
Ressources : À quoi ça sert ?.....	122
Que suffit-il ?.....	123
3.9 Création de valeur(s) dans la gestion du temps quotidien.....	126
Besoins : À quoi ça sert ?	126
Ressources : À quoi ça sert ?.....	129
Que suffit-il ?.....	131
3.10 Création de valeur(s) et sens de la vie.....	134
Besoins : À quoi ça sert ?	134
Ressources : À quoi ça sert ?.....	138

Que suffit-il ?.....	142
Et après ?	226
4 ^e partie - Les méthodes Valeur(s) existantes.....	144
Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des entreprises :	150
DD et RSE	150
Economie positive, entreprise solidaire et sociale	151
Blue Ocean - stratégie Océan Bleu.....	152
Purpose management	160
Chaîne de valeur / Shared value	161
Balanced ScoreCard.....	163
Leadership par les valeurs – leadership responsable.....	164
EFQM	166
Benchmarking et open innovation.....	168
Le GPS du CJD - Cercle des Jeunes Dirigeants, pour « diriger autrement ».....	169
Holacracy™ - Management 3.0 - organisation fractale	171
Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation d'une entité ou d'un service :	172

Business Model Generation / Value proposition design	172
Management par la Valeur - Value Management	175
Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation d'un métier :	177
Pilotage par les processus	177
Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des Achats :	179
Création de valeur par les achats	179
Redesign to Cost(s) – Conception à Coût(s) Objectif(s).....	181
Achats responsables	182
Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des processus tertiaires :	183
Business Analysis – Analyse d'affaires	183
Méthode Agile - Scrum.....	186
Analyse de la valeur administrative	189
Lean management.....	190
Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des processus industriels :	191
Analyse de la valeur de processus	191
Lean manufacturing – 6 sigma	192
TOC - Théorie des contraintes	195

Méthodes Valeur(s) existantes pour l'optimisation des produits :	196
Analyse de la valeur	196
Economie de fonctionnalité	198
Eco-conception, cradle to cradle	201
Ingénierie système	202
Design Thinking	202
Créativité « think out of the box »	205
Jugaad innovation et innovation frugale	207
Méthodes Valeur(s) existantes pour les RH :	210
Création de valeur par les RH	210
Management par les valeurs	211
Méthodes Valeur(s) existantes pour la communication interpersonnelle :	212
Discipline Interactifs® – Talk lean	212
CNV – Communication Non Violente	214
Solution Focus	215
Méthodes Valeur(s) existantes pour l'efficacité individuelle et la gestion du temps :	216
Priorités aux priorités	216
Les langues de l'amour	218
Mars et Vénus	219

Approches Valeur(s) existantes pour le sens de la vie	
:.....	220
Reconstructionisme.....	220
Ubuntu	222
Surcentration.....	223
Table des matières.....	226