

## EDITORIAL

---

La *RFGI* et l'AFAV (Association Française pour l'Analyse de la Valeur) s'associent pour publier conjointement ce numéro spécial sur le *Management par la Valeur*. Celui-ci présente à la fois l'intérêt du Management par la Valeur, des avancées méthodologiques récentes et des cas d'études industriels.

Dans un monde économique où l'on entend de plus en plus parler de valeur pour le client, de valeur pour les actionnaires, de valeur pour l'entreprise et les salariés, ainsi que de chaîne de valeurs, un domaine méthodologique d'action, de conseil et de recherche voit le jour sous la dénomination de Management par la Valeur. Il s'agit de mettre en œuvre dans les entreprises de production de biens et de services, mais aussi dans les organisations les plus diverses, un mode de management qui permette de cerner, voire de mesurer, la valeur ajoutée ou la valeur produite pour un ou plusieurs destinataires et de la maximiser. Une norme européenne est sortie en l'an 2000 qui donne une définition de ce nouveau domaine d'investigation :

*Le Management par la Valeur est un style de management, particulièrement destiné à mobiliser les individus, à développer les compétences et à promouvoir les synergies et l'innovation, avec pour objectif la maximisation de la performance globale d'un organisme. Le MV apporte une nouvelle façon d'utiliser nombre de méthodes de management existantes. Il est en cohérence avec le Management de la Qualité. Le Management par la Valeur a prouvé son efficacité dans de nombreux domaines d'activité. (NF EN 12973)*

On conçoit, d'après cette définition, que l'objectif du Management par la Valeur soit tout à fait adapté aux préoccupations économiques actuelles. Néanmoins, un bref historique s'impose pour comprendre quelles sont les filiations méthodologiques et les filiations de recherche qui alimentent ce nouveau domaine.

La filiation la plus importante est celle de l'Analyse de la Valeur (A.V.) et de l'Analyse Fonctionnelle (A.F.). Jacques Perrin, dans le premier article de ce numéro, rappelle les origines de l'A.V. :

*Les origines de l'analyse de la valeur remontent à la Deuxième Guerre mondiale, lorsque les Etats-Unis eurent à faire face à une pénurie de certains matériaux stratégiques. Les ingénieurs furent donc amenés à rechercher des matériaux de remplacement et à les intégrer aux conceptions techniques et technologiques en usage jusqu'alors. Ces modifications s'avérèrent le plus souvent bénéfiques au niveau des coûts, des performances et de la qualité. La paix revenue, la recherche de matériaux de remplacement pour réaliser des économies sembla importante à développer. Il apparut alors possible d'étendre cette recherche aux principes de conception des matériels pour rendre ceux-ci plus économiques [AFAV, 1989]. En 1945, le chef des services approvisionnements de la Général Electric Company, Llavrence D. Miles, mettait ces idées en application dans cette entreprise et publiait en 1947 son ouvrage de référence *Techniques of Value Analysis and Engineering*.*

Il est vite apparu que ce n'étaient pas uniquement les coûts qu'il fallait traquer, mais plutôt le rapport performance/coût ou qualité/coût qu'il fallait maximiser. L'A.V. a donc proposé sa propre définition de la notion de valeur ainsi que des outils méthodologiques, adaptés aux produits au départ, puis aux processus par la suite, pour mesurer des valeurs, remettre en cause de manière justifiée des parties de solutions existantes et comparer entre elles des solutions. Pour y parvenir, il fallait être capable de définir de manière aussi précise que possible les caractéristiques des résultats attendus du projet. L'A.V. n'est, ni plus, ni moins, qu'un ensemble de démarches et de techniques pour identifier les vrais besoins (et les quantifier), définir les vraies problématiques, saisir ce qui est réellement important à obtenir et bien mettre le client ou le bénéficiaire des produits au cœur de la réflexion et de l'action de conception. Par la suite, l'A.V. est une méthode qui va tenter d'affecter des moyens (se traduisant par des coûts) au projet qui soient en adéquation avec l'importance relative des différents besoins à satisfaire. Dans le cas d'une bonne adéquation des moyens avec les besoins, le projet se trouve optimisé.

L'AFAV a développé, dans les années 1980-90, un ensemble de réflexions et de travaux autour de la thématique de l'approche fonctionnelle avec notamment la mise en avant d'un outil extraordinaire, le Cahier des Charges Fonctionnel « à la française ». Depuis trente ans en France, de nombreuses entreprises et services du tertiaire ont amélioré leurs produits et processus en menant des « actions A.V. » avec des groupes de travail pluridisciplinaires. Les grandes entreprises se sont dotées de responsables fonctionnels A.V. et les méthodologies ont été améliorées, en grande partie par des cabinets de conseil en A.V.. Depuis peu l'A.V. s'est étendue au Management par la Valeur pour optimiser les problèmes complexes d'entreprise ou de société — pour lesquels peuvent intervenir de multiples parties prenantes — ou pour leur trouver des compromis technico-économiques. Le M.V. devient alors un cadre intégrateur de la complexité ; en considérant à la fois les dimensions économiques, stratégiques, conduite de projet, humaines (clients), elle est à même d'apporter du sens à des problèmes de haut niveau, voire de société aussi divers que ceux-ci : quel management des connaissances dans l'entreprise ? Quelle innovation ? Quel développement et quelle compétitivité durables ? Quelle politique d'aménagement du territoire ?...

Il devient donc utile et pertinent de croiser le Management par la Valeur et ces préoccupations majeures actuelles à partir de fondements théoriques solides. Ces fondements n'existent pas réellement à l'heure actuelle, même si les choses commencent à sérieusement

évoluer en ce qui concerne la recherche dans ce domaine des « disciplines Valeur ». En effet, traditionnellement en France, la recherche universitaire est relativement cloisonnée en champs disciplinaires. De ce fait, les travaux trans-disciplinaires et les disciplines appliquées ont été déconsidérés jusqu'à nos jours. Les chercheurs universitaires, qui sont aussi enseignants, travaillant sur les notions fonctionnelles et de valeur, se trouvent donc éparpillés dans de nombreuses disciplines universitaires sans beaucoup communiquer entre eux car ils fréquentent des congrès et lisent des revues différentes. Parmi ces disciplines universitaires, citons principalement le génie industriel, les sciences de gestion, l'économie d'entreprise et le marketing, la stratégie et l'organisation, les systèmes d'information, de communication et de décision, les sciences politiques et d'aménagement du territoire, la gestion de projets, la gestion des risques... Si on voulait répondre actuellement à la question « Que se passe t-il précisément dans la recherche en ce moment en France ? », il serait très difficile de répondre. En effet, si on définit fonctionnellement ce domaine des « disciplines valeur » par la recherche de compromis de type performances/coûts, bénéfices/risques, opportunités/menaces, ordre/désordre, avantages/inconvénients socio-économiques, multi-points de vue de type local/global, court terme/long terme, fugace/pérenne (durable), cela englobe de nombreux travaux dans des champs disciplinaires différents. Il y a plus grave que le problème de ne pas avoir de statistiques sur ces travaux : c'est que les chercheurs qui mènent ces travaux ne s'identifient pas, pour la plupart d'entre eux, à un thème de recherche commun. Il n'existe pas de congrès scientifique connu dans ce domaine et aucun nom relatif à cette discipline n'a émergé : « ingénierie valeur ?, pourquoi pas »\*. Pourtant, on peut affirmer sans hésitation qu'il y a à la fois matière et intérêt à développer une théorie commune dans ce domaine, pour ensuite mieux la différencier dans des domaines applicatifs différents. Les relations duales qui ont été évoquées et qui sont abordées par différentes disciplines, par différentes personnes, conduisent à de multiples représentations de la notion de « valeur » qu'il est intéressant de confronter, voire de faire coexister. Le problème de l'appréciation et de la mesure de ces valeurs est également un problème sous-jacent important. L'intérêt de raisonner et d'échanger de manière générique est de permettre d'aboutir à des compromis innovants et optimaux de management, de prise de décisions et de pilotage des actions, ceci de manière raisonnée à partir d'une prise en compte des besoins et des contraintes initiales (coûts, délais, ressources, savoir-faire, risques,...). La recherche des meilleurs compromis possibles amène alors à prendre en considération et à optimiser les processus de convergence des points de vue à travers diverses modalités d'organisation du travail, d'échange d'informations et de conduite de projet. Même s'il n'existe pas encore de socle théorique solide dans ce domaine, des travaux très divers voient actuellement le jour d'un point de vue universitaire, par des entreprises ou par des cabinets de conseil. Les articles de ce numéro en témoignent.

Ce numéro s'attache en premier lieu à définir les *notions fondamentales* de valeur selon différents points de vue (le client, l'actionnaire, l'entreprise) et différentes disciplines, notamment l'économie et l'A.V./M.V., avec les articles de Jacques Perrin d'une part, et de

---

\* L'AFAV veut ici jouer un rôle de fédérateur et d'incitateur pour le développement de cette discipline de recherche en France. La création récente d'une liste de diffusion électronique : VAFORE, pour échanger d'un point de vue recherche sur les disciplines fonctionnelles et valoriques, en témoigne. Pour s'abonner : [vafore-abonnement@egroups.fr](mailto:vafore-abonnement@egroups.fr).

Philippe Chazelet et François Lhôte, d'autre part. La deuxième partie concerne l'utilisation du M.V. pour *l'organisation et le management des entreprises* : un article de Jean Michel sur l'accompagnement du changement dans les organisations tertiaires permet d'envisager une organisation ouverte et apprenante, notamment au travers des nouvelles technologies, et un article de Jean-Pierre Grandhayé, Martine Tani et Claudine Guidat sur le modèle « Stratégie, Impulsion, Pilotage » permet d'appréhender une organisation robuste. Une troisième partie sur les *méthodologies d'aide à la décision* donne trois exemples d'une utilisation un peu plus quantitative des principes du M.V. Tout d'abord, Robert Volsy montre comment établir une priorisation des insatisfactions des différents segments de marché relativement à une famille de produits existants par la mesure de l'impact sur le chiffre d'affaires. Par la suite, Claude Chevenier et Bernard Yannou explicitent une méthode qui aide à la prise de décisions de pilotage d'un processus de développement de produits par la maîtrise des performances produits et des risques projets. Enfin, Olaf de Hemmer montre comment optimiser le budget formation d'une entreprise. Dans une dernière partie, il est montré en quoi le M.V. propose une *ouverture sur le monde* en proposant un bilan de l'utilisation du M.V. dans les industries canadiennes avec l'article de Francine Constantineau. Par la suite, Roy Woodhead et Clive Down décrivent une démarche d'enquête sur les attentes des clients d'études M.V. au Royaume-Uni, cette démarche pouvant également servir à la phase de recueil et de structuration d'information dans les premières phases d'une étude M.V. Ce numéro se conclut avec l'article de Catherine Laval et de Michel Lochot qui montre en quoi une approche M.V. peut aider les collectivités locales à définir une politique de développement durable.

Bernard YANNOU, Ecole Centrale de Paris

Jean MICHEL, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et Président de l'AFAV\*.

---

\* Michel VILLENAVE du CNES est chaleureusement remercié pour l'aide qu'il a apportée à la relecture des articles.