



L'Analyse de la Valeur :

À quoi ça sert ?

Comment ça marche ?

Quels sont les facteurs clés de succès de cette démarche ?

Vision & Stratégie

Design thinking





L'Analyse de la Valeur à quoi ça sert ?



Il s'agit de construire une **recommandation de conception ou de re-conception d'un produit, d'un service ou d'une organisation** répondant de manière optimale à deux objectifs a priori contradictoires : **l'amélioration de la satisfaction des utilisateurs et la réduction des coûts.**

La Valeur au sens de l'analyse de la Valeur est le ratio entre les deux indicateurs :



En fonction du sujet et du contexte, il est possible d'améliorer la valeur :



Par une **réduction des coûts** (actuels en re-conception, ou de départ en conception) mais en veillant à ce que les éléments fondamentaux de la satisfaction des utilisateurs ne soient pas remis en cause. Si le coût objectif est une contrainte de départ, on peut parler de «(re-) design-to-cost».



Par l'**amélioration ou l'ajout de bénéfices pour les utilisateurs** à condition que cela permette une augmentation de prix ou ait un effet sur le volume d'activité produisant un accroissement de marge supérieur à l'augmentation de coût.

Par les deux objectifs combinés : **faire mieux et moins cher.**

Pour quels objets?

La méthode analyse de la Valeur structure la phase « faisabilité » du projet de conception ou re-conception où il est encore temps de vérifier la pertinence du besoin et d'explorer des scénarios.

La méthode s'applique de manière très souple à divers objets :



Un produit ou une partie d'un produit (plus le périmètre est restreint, plus le projet est contraint par l'interaction avec le reste) :

- Produit de consommation en logique B2C.
- Produit technique en logique B2B.
- Biens d'équipement.
- Capex.



Une prestation de service (exemples : maintenance, logistique, formation, ...)



Un processus clé (correspondant à un service interne) d'une l'organisation (par exemple on peut appliquer l'analyse de la valeur à un Comité de Direction)

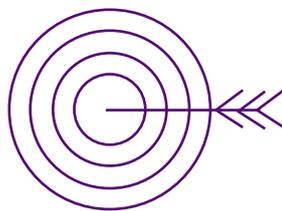


L'Analyse de la Valeur comment ça marche ?



La démarche d'analyse de la Valeur suit un **process à la fois rigoureux et créatif avec une équipe projet cross-fonctionnelle**.

Tout commence par une **réunion de lancement** où l'équipe projet **partage les éléments de contexte, de diagnostic de l'existant** afin de bien définir les **objectifs du projet** en précisant le périmètre et les hypothèses structurantes.



La méthode du « **Ludion** » ([voir référentiel méthodologique Créargie](#)) permet de **s'inspirer des objectifs stratégiques** (motivation du projet) et **d'explicitier les contraintes** en les questionnant (éviter les contraintes implicites). Dans le cas d'une démarche « **(re-)design to cost** », l'objectif du projet est fixé par **la construction d'un P&L cible** (simulation du compte de résultat).

La phase dite « d'analyse » vise à **poser les axes de recherche de solutions** à partir d'un diagnostic :



d'une part **d'un point de vue « utilisateur »**,



d'autre part **d'un point de vue « coût »**.



Méthode

Analyse fonctionnelle

L'analyse du point de vue « utilisateur » s'appuie sur la méthode d'analyse fonctionnelle où les « fonctions » de l'objet sont :



identifiées (fonctions d'usage, fonctions d'estime, fonctions contraintes) à partir d'une cartographie des interactions et des parties prenantes



spécifiées pour préciser les niveaux de performance attendus et les éventuelles flexibilités



hiérarchisées pour mettre en évidence les drivers clés de création de valeur



évaluées pour montrer les principales améliorations nécessaires et simplifications possibles.



Si la méthode est standard, son application varie beaucoup en fonction du **contexte** et de la nécessité d'aller interroger les clients utilisateurs si les études disponibles ne permettent pas à l'équipe de poser les bonnes hypothèses. **Un des facteurs clés de succès à cette étape est l'ouverture sur l'extérieur** pour bien prendre en compte les concurrents et une vue large du marché.

La grille de lecture construite par cette démarche est un langage commun **entre la vision purement marketing des insights et la vision trop technique des solutions.**



Méthode

Analyse des coûts

L'analyse des « coûts » s'appuie sur la méthode d'analyse de la « chaîne de Valeur ».

Il s'agit de répondre à deux questions essentielles :

- **Combien coûte chaque fonction ?**
- **Quels sont les coûts sans valeur ajoutée (gaspillages, inefficiences, ...) ?**

La réponse à ces questions passe par une compréhension fine et partagée des solutions existantes ou envisagées en posant la simple question :

Pourquoi cela coûte-t-il (cher) ?

Cet exercice peut nécessiter de rencontrer le fournisseur et d'aller voir sur le terrain la réalité des choses. Il n'est pas rare en conduisant cette analyse que **l'équipe découvre des réalités méconnues ou des éléments qui ne correspondent à aucun besoin.**

Même si des idées de solutions ont pu être évoquées pendant la phase d'analyse, le livrable de ces deux étapes, le diagnostic Valeur, constitue un agenda pour la recherche de solutions :

Fonctions à
améliorer



Fonctions à
simplifier



Fonctions à
**remettre en
cause**



Fonctions à
**rendre moins
coûteuses**



Coûts sans
valeur ajoutée
à **réduire**



La **recherche de solutions**, ou détection d'opportunités **s'appuie sur des techniques de créativité pour aider le groupe à sortir du cadre**, à remettre en cause les a priori et schémas de pensée habituels. L'équipe projet peut pour cette phase être élargie.

La génération d'idées en collectif est la première étape de la conduite du changement.

Les **idées doivent** finalement **être évaluées, regroupées, enrichies**,... pour permettre la construction de scénarios.



La créativité a permis de **dégager des idées avec différents niveaux de faisabilité** qui peuvent se traduire par différents horizons d'implémentation. **Si un scénario long terme semble intéressant, il ne faut rien faire** à court terme, sauf pour raisons tactiques, **qui compromette la réussite de ce scénario**.

La recommandation finale propose une sorte de **feuille de route avec les enjeux et les moyens nécessaires à la mise en œuvre**. Les économies identifiées sont mises en perspective par rapport à l'objectif et aux investissements éventuellement nécessaires pour mieux répondre aux besoins importants.



Quels sont les facteurs clés de succès d'une démarche Analyse de la Valeur ?



Comme pour beaucoup de projets, il faut un engagement fort de sponsors pour bien connecter les objectifs du projet à une stratégie. Cette stratégie est clé et **l'analyse de la valeur n'est pas là pour la définir, mais pour la réaliser concrètement.**

Travailler en équipes cross-fonctionnelles est un souhait dans beaucoup d'entreprises qui pourtant maintiennent des principes de management très individualisés et avec des objectifs par fonction.

La création de valeur (augmentation du ratio valeur) doit devenir **un objectif partagé**. Pour cela il faut de la transparence, de la confiance, de la curiosité ... il faut **accepter de passer un peu de temps ensemble pour gagner du temps dans la mise en œuvre et réussir.**



La dynamique du projet est un facteur de réussite de ce travail d'équipe. Il faut donc éviter les trop longues étapes de recherche des informations et **savoir travailler avec les données disponibles** (souvent connues mais insuffisamment partagées) **et avec des hypothèses** (en précisant qu'il s'agit d'hypothèses).

La méthode est donc très puissante à condition qu'elle soit appliquée de manière agile et pragmatique.

Nos clients qui ont expérimenté la démarche, souhaitent généralement la déployer en formant les équipes et en en faisant un outil stratégique du management de la performance et des projets.



Si vous souhaitez plus
d'informations :

creargie.fr

Nous
contacter