

Introduction

Avec la mondialisation, les entreprises sont de plus en plus confrontées à la concurrence. Les moyens pour résister et surtout progresser doivent être de plus en plus performants.

Viennent s'ajouter à cela des préoccupations de plus en plus fortes comme l'écologie et le développement durable. Les raisons écologiques rappellent que les contraintes environnementales sont bien réelles et que l'accès aux ressources naturelles devient aléatoire, en raison de la pénurie naissante de certaines matières premières dont les prix s'envolent au fur et à mesure qu'elles deviennent plus rares.

L'analyse de la valeur est une aide au développement durable. Elle permet de faire des économies de matières premières, des économies d'énergie, des économies de main-d'œuvre, c'est-à-dire ne travailler que sur des produits correspondants à des besoins confirmés.

Un spécialiste de l'analyse de la valeur n'est pas un *cost killer*, ni un tueur d'emploi. Il passe une bonne partie de son temps à réaliser des économies d'énergie et de matières premières en consacrant les dépenses à ce qui est utile. En un mot, il optimise les ressources et les moyens pour ne pas produire inutilement.

L'analyse de la valeur, comme nous allons le voir dans les chapitres qui suivent, prend une place importante dans les processus de conception et de réalisation des produits pour arriver à concilier la réussite économique et la responsabilité écologique.

Dans le même temps, l'entreprise doit innover et proposer des nouveaux produits à un prix compétitif pour tenir sa place dans son secteur économique. Elle est condamnée à disparaître si elle ne suit pas le mouvement et une erreur peut lui coûter très cher. Le choix d'une stratégie n'est pas facile.

C'est la combinaison de ces différentes contraintes qui représente un défi permanent pour les entreprises, peu importe leur domaine d'activité. Depuis plusieurs années cela ne fait que s'accroître. Elles doivent trouver les solutions pour mettre sur le marché des produits qui offrent le meilleur rapport qualité/coût.

Ce n'est pas par hasard que l'analyse de la valeur retrouve son rôle de méthode privilégiée, comme elle l'a été au moment de sa naissance, vers la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

À cette époque, en raison de l'effort industriel provoqué par la fourniture de matériels militaires, les États-Unis devaient faire face à la pénurie de certains matériaux. Les ingénieurs furent dans l'obligation de rechercher des matières de remplacement et de trouver des solutions de conception et de fabrication économiques des produits.

Comment concevoir et réaliser un objet, un processus, un service, en un mot un produit donnant satisfaction au client, c'est-à-dire correspondant à ses besoins et à ses ressources ?

L'analyse de la valeur répond à cette question en donnant les moyens de combiner la rigueur et la créativité nécessaires à l'amélioration de la compétitivité des produits, tout en conférant à ces derniers une meilleure valeur. Certains pensent même que la pratique de l'analyse de la valeur crée une économie de fonctionnalité, en remplaçant l'aspect purement financier de la vente d'un produit par la vente de son usage. Il en résulte le découplage de la société de consommation et des ressources en matières premières et en énergie.

C'est une piste non négligeable pour la recherche des meilleures solutions visant à concilier réussite commerciale et développement durable.

Est-ce un nouveau modèle économique qui voit le jour ?

Non pas une économie de pénurie, cela ne serait pas très enthousiasmant, encore moins une économie de décroissance, cela serait franchement décourageant, mais une économie d'équilibre.

Équilibre entre les ressources et les besoins. Véritable challenge où l'analyse de la valeur apporte sa contribution grâce à son incontestable efficacité.

L'analyse de la valeur appliquée à tous les niveaux de l'entreprise, pour ce qui concerne l'organisation des programmes, la conception de tous les produits, l'amélioration des performances des différents services, prend le nom de management par la valeur (*value management*).

Au début, l'analyse de la valeur aidait les entreprises à survivre dans un contexte de conflit militaire. Aujourd'hui, le management par la valeur les aide à survivre dans un contexte de guerre économique.

Un bon exemple est celui de General Motors, sortie de faillite en juillet 2009, qui réussit son *comeback* moins de deux ans après. La ville de Detroit renaît de ses cendres.

Les spécialistes s'accordent à dire que le *value management* y est pour beaucoup. Les coûts ont été réduits de plus de 2 000 \$ par voiture vendue aux États-Unis, et ce n'est qu'un début.

Elle a même réussi une spectaculaire introduction en Bourse, preuve de la confiance qu'inspire son *value management*.

« Les problèmes auxquels nous sommes confrontés ne peuvent pas être résolus avec les habitudes de pensée qui ont été à l'origine de leur apparition. »

Albert Einstein

1

Présentation générale de l'analyse de la valeur

Pourquoi l'analyse de la valeur est-elle aussi performante ?

Comment concevoir et réaliser un objet, un processus, un service, en un mot, un produit donnant satisfaction au client, c'est-à-dire correspondant à ses besoins, tout en étant à un prix qui correspond à ses ressources financières ?

L'analyse de la valeur répond à cette question et offre les moyens d'y parvenir. Il faut analyser les besoins, chercher quelles sont les fonctions à satisfaire, faire preuve de créativité pour trouver les bonnes solutions, chiffrer leurs coûts, comparer et choisir la solution qui sera finalement adoptée.

L'analyse de la valeur, à l'aide de ses outils méthodologiques, permet de répondre à cette problématique. Elle ne prétend pas effectuer le travail des ingénieurs, dessinateurs, acheteurs, agents de méthodes, agents de production, spécialistes de la qualité, etc. Tous ces professionnels appliquent leurs compétences à ces travaux habituels, la différence étant que dans un groupe de travail d'analyse de la valeur, ils les appliquent d'une façon conjointe et concurrente, économisant ainsi un temps précieux.

L'analyse de la valeur n'est pas une méthode pour conditionner les produits afin d'obtenir une « obsolescence programmée », comme certains écologistes peuvent le penser. Ils sont rares, heureusement. L'obsolescence programmée signifie concevoir et réaliser les produits pour leur donner une durée de vie limitée, et dans certains cas insuffisante.

Sur le plan écologie, l'analyse de la valeur offre exactement le contraire. Elle permet d'utiliser au plus juste les matières premières, d'économiser l'énergie nécessaire à la fabrication des produits, de ne pas offrir de fonctions superflues, c'est-à-dire ne pas travailler pour rien mais pour ce qui est utile. Elle offre la meilleure adéquation du produit aux besoins, la meilleure valeur, c'est-à-dire le meilleur rapport qualité/prix avec une durée de vie du produit satisfaisante pour l'utilisateur, car celui-ci est au centre de la méthode. Dans certains cas, il collabore même au groupe de travail.

L'analyse de la valeur est en parfaite adéquation avec le développement durable. Elle peut être considérée comme une méthode de lutte contre le gaspillage.

Quelquefois, sans attendre d'avoir des difficultés au cours de la vie d'un produit existant, la décision de recourir à l'analyse de la valeur peut intervenir au lancement d'un nouveau produit, afin de lui donner les meilleures chances de réussite. C'est l'analyse de la valeur conception (AVC).

La norme NF EN 1325-1 définit ainsi la méthode : « Méthode de compétitivité organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. »

**L'analyse de la valeur permet
de combiner rigueur et créativité.**

Nota : pour simplifier la lecture, l'analyse de la valeur sera, le plus souvent, désignée par AV et le cahier des charges fonctionnel par CdCF.

2 *L'AV n'est-elle pas un système supplémentaire d'amélioration des coûts ?*

Non, pas vraiment ! Un système d'amélioration des coûts, tel qu'on l'entend généralement, consiste à placer le personnel dans le rôle de critique et de partenaire pour aider à améliorer les coûts des activités de l'entreprise. Par exemple, les systèmes de suggestions et les groupes de qualité ont la vocation d'améliorer la qualité et les coûts, généralement sans remettre en cause la conception des produits.

Dans le cas d'un système d'amélioration des coûts figurent essentiellement les actions qui concernent des domaines pouvant donner lieu à la définition d'objectifs de réduction des coûts avec la possibilité de contrôler les résultats. Par conséquent, les actions d'un tel système se limitent aux activités dont les dépenses sont déjà prises en compte dans un système de gestion classique. On peut alors en mesurer les effets.

Dans certains cas, les chiffrages sont remplacés par des évaluations économiques résultant de raisonnements techniques. Il n'est pas aisé, par exemple, de chiffrer l'amélioration de l'implantation de machines dans un atelier d'usinage car il serait difficile de déterminer quels avantages financiers on peut en attendre, malgré l'avantage que peut représenter ce genre d'initiative.

Les entreprises confrontées à des problèmes de coûts pensent naturellement à mettre en place une campagne de « réduction des coûts ».

Qu'il s'agisse du coût d'un produit déterminé, de coûts administratifs, de coûts de production, etc., les résultats d'un tel type d'action ne sont pas négligeables mais sont nettement inférieurs à ceux obtenus en pratiquant l'AV. Pour la simple raison que la démarche ne se contente pas de « racler les fonds de tiroirs », elle va beaucoup plus loin en partant de l'analyse du besoin et en remettant en cause les solutions adoptées.

Une campagne de réduction de coûts peut concerner par exemple le coût d'approvisionnement de certains composants en cherchant à faire des commandes groupées pour bénéficier de « l'effet quantité ». Le gain obtenu peut être de l'ordre de quelques pourcents alors qu'une

étude AV, en partant du besoin et en cherchant de nouvelles solutions, peut aboutir à choisir d'autres solutions nécessitant d'autres types de composants dont les coûts sont inférieurs de 20 %.

Un système d'amélioration des résultats consiste essentiellement à diminuer les coûts répétitifs ou améliorer la qualité, mais les résultats sont loin d'atteindre ceux que l'on obtient en remettant en cause la conception des produits.

L'analyse de la valeur remonte à la source des coûts et de la qualité en étudiant le bien fondé des solutions adoptées sur un produit qui présente des anomalies. Toute la différence est là. Il ne s'agit pas de diminuer les coûts et d'améliorer la qualité par des actions ponctuelles sans toucher à la conception, mais au contraire de remettre en cause la conception en partant du besoin pour obtenir, comme le confirment les statistiques, des résultats beaucoup plus significatifs.

Une des particularités de l'AV est qu'elle peut remettre en cause le choix d'une solution adoptée en posant la question :

N'y a-t-il pas une autre solution pour satisfaire le besoin ?