

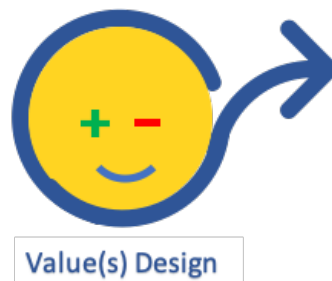


QUE SUFFIT-IL ?

vers des solutions

Responsables * Sobres * Coopératives

La méthode de Value(s) Design



La méthode de Value(s) Design

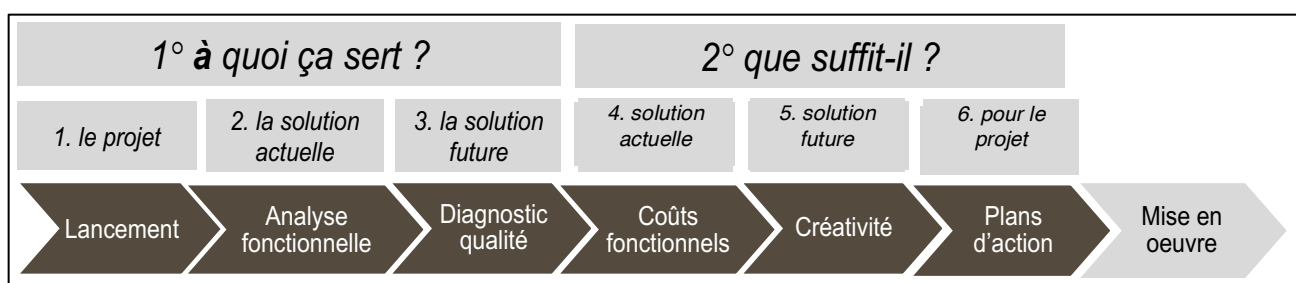
La méthode ne sert QUE à déployer méthodiquement le raisonnement Valeur(s) !

En particulier lorsque vous devez impliquer des personnes qui ne le connaissent pas ...

Le Value(s) Design, dernière évolution des méthodes Valeur(s) qui font leurs preuves depuis ... 1947 (!) sont l'objet de nombreuses normes européennes et américaines, qui leur confèrent une légitimité plus solide qu'un « raisonnement » en 2 questions et un principe ...

Ces méthodes ont d'ailleurs été largement déployées dans les entreprises industrielles et soutenues par le programme SPRINT de la Commission Européenne. Elles sont au programme des meilleures formations d'ingénieurs et d'acheteurs, et sont toujours largement utilisées par de nombreuses entreprises et cabinets de conseil, d'ingénierie et de design à travers le monde.

La méthode de Value(s) Design consiste à déployer *méthodiquement* les 2 questions du présentées ci-dessus, en les posant chacune 3 fois :



Etape	Objectif	Question-clé
Phase 1	Expliciter les vrais besoins	à quoi ça sert ?
Etape 1. Lancement	Expliciter le VRAI projet de progrès	= à quoi sert le projet ?
Etape 2. Analyse Fonctionnelle	Définir le but, les besoins remplis par la solution actuelle	= à quoi ser(vai)t la solution actuelle ?
Etape 3. Diagnostic Qualité	Définir les VRAIS besoins à remplir par la future solution	= à quoi servira la solution future ?
Phase 2	Choisir les solutions	Que suffit-il ?
Etape 4. Coûts Fonctionnels	Vérifier ce qui mérite d'être adapté et les besoins trop coûteux	= que suffisait-il pour chaque besoin dans la solution actuelle ?
Etape 5. Créativité	Rechercher comment remplir autrement chacun des besoins	= que suffirait-il pour chaque besoin dans la solution future ?
Etape 6. Plan d'actions	Sélectionner la (les) solution(s) pour atteindre l'objectif du projet	= que suffira-t-il pour tous les besoins dans le projet ?

Relisons nos classiques : nous n'avons rien inventé !

Etape 1 : « Il n'est pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va » Sénèque

Etape 2 : « En toute chose il faut considérer la fin » Jean de La Fontaine

Etape 3 : « Le développement durable est celui qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » Mme Gro Harlem Brundtland

Etape 4 : « Il semble que la perfection soit atteinte, non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter, mais plus rien à retirer » Antoine de Saint Exupéry

Etape 5 : « Celui qui a un 'pour quoi' qui lui tient lieu de but, de finalité, peut vivre avec m'importe quel 'comment' » Friedrich Nietzsche

Etape 6 : « The value of something lies in the using of it » Thomas Edison

Observons que nous consacrons 2 étapes à répondre à la question « à quoi servira la solution future ? » : nous étudions d'abord la solution actuelle puis la solution future. Quel intérêt ? Il est beaucoup plus facile d'échanger directement avec les utilisateurs de la solution actuelle (= étape 2) que de la solution future -qui n'existe pas encore- et de leur faire exprimer à quoi leur sert celle-ci !

Il est ensuite simple de compléter l'étude des besoins futurs : grâce aux insatisfactions des utilisateurs actuels, et aux vœux des gens qui n'utilisent pas la solution actuelle (= étape 3).

De même nous consacrons 2 étapes pour répondre à « que suffit-il ? » : d'abord en étudiant comment la solution actuelle répond aux besoins, ce qui est évidemment plus simple à faire avec la solution actuelle, connue : cette étape met en évidence comment les choix de conception ont mené à affecter des ressources aux différents besoins et performances attendues. Les surprises sont systématiques : la majorité des ressources est souvent utilisée pour autre chose que ce que à quoi la solution est sensée servir !...

On ne recherche qu'ensuite ce qui suffirait dans la future solution pour chaque besoin, en ciblant les besoins pour lesquels le plus de ressources étaient mises en oeuvre ...

Cette approche méthodique peut être utilisée dans l'ordre présenté ici (étapes 1 > 6) mais aussi dans des ordres différents :

- dans une démarche de conception par exemple, si l'on démarre par la recherche de solutions¹ (étape 5), il est indispensable de vérifier que celle choisie répondra bien aux besoins des parties prenantes (étape 3), pourra être mise en œuvre dans les délais requis et les conditions économiques visées (étape 1)
- dans une démarche de maîtrise des risques par exemple, si l'on démarre par une liste de 'doléances' à corriger (étape 2), il suffit de les transformer en besoins vis-à-vis d'une solution pour redéfinir l'objectif (étape 1)
- pour un acheteur par exemple, si l'objectif est une réduction de coûts, on peut démarrer par la recherche de solutions moins chères (étape 5) puis reboucler

¹ Comme le proposent p.ex. les 'hackatons' et autres brainstormings, et comme le font les acheteurs sollicitant leurs fournisseurs pour des innovations

Cette démarche est itérative, ainsi que le signifie la boucle du schéma : la solution choisie (étape 6) devra répondre à l'objectif du projet (étape 1). Sinon, une autre 'boucle' devra être menée jusqu'à atteindre celui-ci dans son ensemble.

Pour des projets d'entreprise, il faudra mobiliser des équipes pluridisciplinaires pour répondre aux questions de chacune des 6 étapes de la méthode de Value(s) Design.

L'expérience plaide pour un timing 'idéal' : 1 semaine par étape,

- commençant par la recherche par les participants au groupe de travail auprès de 'ceux qui savent' des informations pertinentes pour répondre à la question de l'étape,
- puis 1 réunion d'1/2 journée avec ceux-ci pour les formaliser dans les outils ad hoc,
- le reste de la semaine (et du projet) étant consacré à la synthèse des informations manquantes, et aux autres responsabilités des participants ...

Qui impliquer à chaque étape ?

Rappelons le principe de bon sens du raisonnement Valeur(s) : « travailler AVEC ceux qui savent ».

Chacune des 6 étapes du Value(s) Design devra donc mobiliser les compétences pertinentes pour répondre à la question qu'elle cible. Le groupe de travail de Value(s) Design est donc à 'géométrie variable' !

Il suffit de mobiliser à chaque étape les compétences pertinentes :

- 'ceux qui savent' pour la question posée
- un chef de projet, responsable de son résultat, qui assure la disponibilité des personnes et gère des informations utiles
- un Value(s) Designer (souvent distinct du chef de projet), responsable de la maîtrise du raisonnement Valeur(s), de la méthode de Value(s) Design et du choix et de l'utilisation des outils

L'expérience montre que la 'bonne' réponse à chaque question est quasiment TOUJOURS détenue par une partie prenante EXTERIEURE à l'entreprise et a fortiori du groupe de travail réuni habituellement pour un projet de (re)conception !

- ceux qui savent « à quoi ça sert ? » sont utilisateurs et bénéficiaires :
 - si la solution est un produit ou service à vendre, ils sont forcément extérieurs à l'entreprise
 - si l'on améliore un processus ou une organisation, ils sont forcément en amont et en aval et impliquent toujours des parties prenantes extérieures à l'entreprise
- ceux qui savent « que suffit-il pour chaque besoin ? » pour les solutions actuelle et futures :
 - fournisseurs des composants du produit / service actuel, forcément extérieurs
 - acteurs de la solution actuelle, souvent parties constituantes de l'entreprise
 - experts et utilisateurs des solutions alternatives, forcément extérieurs, et le plus souvent en grande partie inconnus !

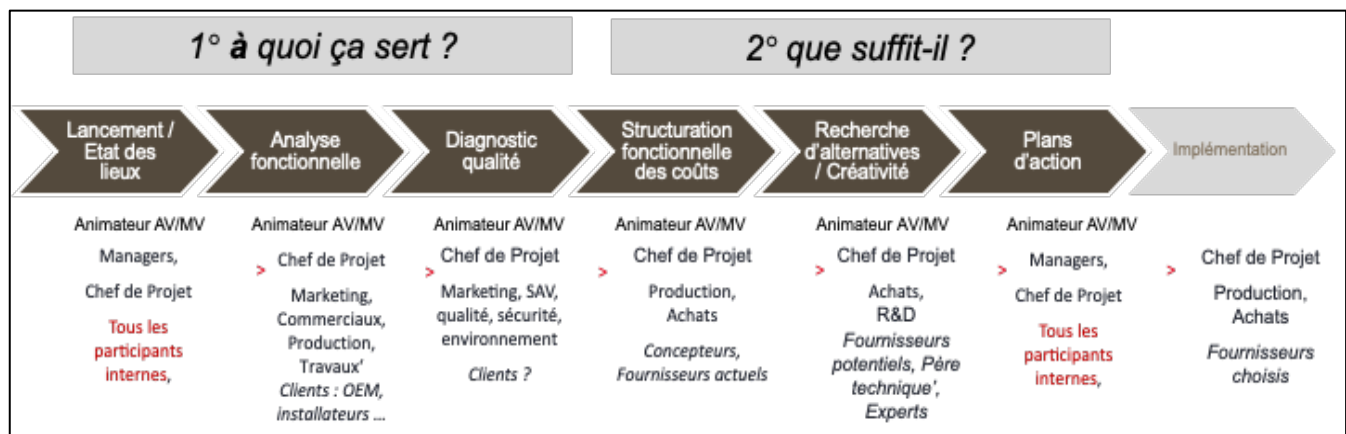
Dans la plupart des projets, il est toutefois délicat de mobiliser les parties prenantes externes (clients, fournisseurs ...) directement dans les réunions de travail, qui mobilisent des informations souvent confidentielles. Et les entreprises incluent toujours des employés dont le rôle est précisément de détenir les informations issues de ces parties prenantes :

- les Départements Marketing et Commercial sont sensés connaître les besoins des clients
- les Départements Achats et R&D sont sensés connaître les solutions proposées par les fournisseurs actuels et potentiels.
- Etc.

Le groupe de travail de Value(s) Design réunira donc toujours les responsables internes, dont le rôle sera de mettre à disposition du groupe les informations issues des sources 'sûres'. Ceux-ci auront pour mission d'en disposer au moment de la réunion de travail du groupe, qu'ils auront collectées avant ou devront collecter après si le manque s'en fait sentir.

Le Value(s) Designer a pour rôle d'inciter ces responsables internes à vérifier qu'il dispose bien des 'vraies' réponses des parties prenantes externes. L'expérience montre que ce n'est souvent pas le cas !!! Une importante valeur ajoutée du Value(s) Designer est de pousser à obtenir des réponses directes et à jour de 'ceux qui savent' vraiment !

Le Value(s) Designer a pour rôle d'inciter ces responsables internes à vérifier qu'il dispose bien des 'vraies' réponses des parties prenantes externes. L'expérience montre que ce n'est souvent pas le cas !!! Une importante valeur ajoutée du Value(s) Designer est de pousser à obtenir des réponses directes et à jour de 'ceux qui savent' vraiment !



Précisons qui doit répondre aux différentes questions des 6 étapes du Value(s) Design :

- Qui sait « à quoi sert le projet » ? A priori, le responsable que lance le projet ou le confie à un chef de projet, interne ou externe. Bien entendu, autant le chef de projet devra répondre à la demande du responsable ! Mais connaît-il vraiment l'objectif du projet ? La demande arrive au responsable le plus souvent via un autre responsable dans l'entreprise, qui la remonte d'un de ses collaborateurs qui souffre ...

Remontons donc systématiquement à la source de celui qui connaît le vrai besoin : celui ou ceux qui utiliseront la solution sélectionnée par le groupe de travail !

Le Value(s) Designer invitera toujours à la 1^e réunion de lancement du projet autant le commanditaire que les futurs utilisateurs du résultat du projet : ceux qui devront mettre en œuvre le résultat du projet ! Et n'hésitera pas à challenger leurs demandes et besoins !

Les autres participants à la réunion de lancement sont l'ensemble des participants aux étapes suivantes : ils doivent comprendre et valider l'objectif du projet pour y participer pleinement ! Seule limite : les parties prenantes externes à l'entreprise (fournisseurs, experts ...) ne seront pas invitées au lancement, pour des raisons de confidentialité