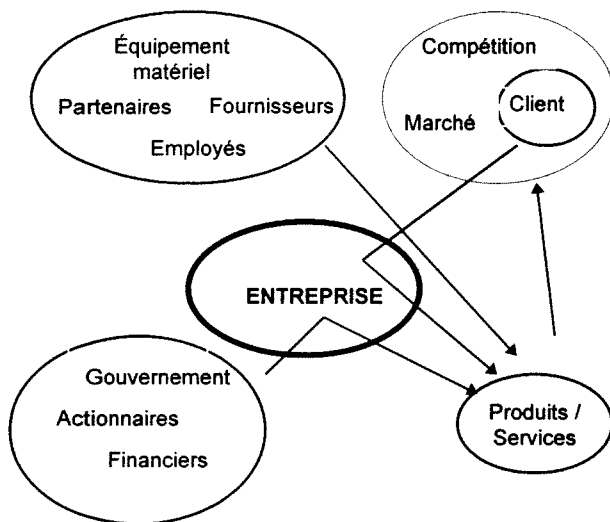


UNE APPLICATION DE L'ANALYSE DE LA VALEUR COMME OUTIL DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Francine Constantineau, ing., CVS
Présidente, Miri-Valorex inc.
Montréal, Canada

Une entreprise produit de la valeur et pour ce faire, elle interagit avec son environnement. C'est à partir de l'état des différents intervenants qu'elle adapte son mode de production pour s'assurer de la production de la meilleure valeur.

On peut considérer, sans s'y limiter, trois (3) groupes d'intervenants auprès d'une entreprise:



UNE ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT

MARCHÉ

- qui fournit à l'entreprise les données relatives aux besoins de la clientèle, une bonne connaissance des clients et de leurs caractéristiques, un positionnement par rapport à la compétition.

RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES

- les employés, fournisseurs et partenaires ainsi que l'équipement et le matériel servant à réaliser le produit ou le service à rendre aux clients.

RESSOURCES FINANCIÈRES

- actionnaires et financiers, le tout assujéti à l'application de réglementations et lois imposées par les gouvernements.

Cet ensemble influence l'entreprise dans sa volonté et sa capacité de produire de la valeur. En effet, à partir de l'ensemble de ces connaissances et des moyens mis à sa disposition, l'entreprise répond à des besoins en offrant à ses clients des biens et services désirés, c'est la **DÉSIRABILITÉ**.

L'entreprise rend accessible des biens et des services à un coût acceptable par le marché et les clients, en tenant compte de son positionnement sur le marché, c'est l'**ACCESSIBILITÉ**.

L'entreprise rend ses biens et services disponibles dans des délais acceptables, c'est la **DISPONIBILITÉ**.

Les critères permettant d'évaluer la valeur produite par une entreprise sont donc:

- **DÉSIRABILITÉ**
- **ACCESSIBILITÉ**
- **DISPONIBILITÉ**

⇒ Pour respecter ces critères, les gestionnaires subiront l'influence des (3) groupes d'intervenants ayant nécessairement des attentes; il est de la responsabilité des gestionnaires de répondre à ces attentes, à savoir:

- ⇒ Satisfaire les clients
- ⇒ Satisfaire les actionnaires
- ⇒ Satisfaire les employés

Pour répondre à ces attentes, l'analyse de la valeur propose un mode d'intervention qui se résume en (3) étapes:

1. Établir le portrait de l'environnement
2. Poser un diagnostic de l'entreprise
3. Prendre les actions correctives

Pour établir le portrait de l'environnement, l'analyse fonctionnelle jumelée à la recher-

che d'information vient nous supporter pour modéliser l'organisation. Ce modèle permet d'identifier les fonctions correspondant aux (4) groupes fonctionnels suivants:

1. Satisfaire les clients
2. Satisfaire les actionnaires
3. Développer l'entreprise
4. Rassurer les partenaires

Le diagnostic est posé en comparant l'état actuel de l'organisation au modèle établi à partir de critères d'efficacité et de la hiérarchisation des fonctions, une valorisation des fonctions est alors obtenue. L'équipe de travail, dans ce cas composée essentiellement des gestionnaires de l'entreprise, se questionne sur la capacité de l'entreprise de répondre aux fonctions selon leur importance et les ressources qui y sont affectées.

MESURE DU NIVEAU DE SATISFACTION

- ◆ critères d'efficacité
- ▲ hiérarchisation des fonctions

EXEMPLE

<u>FONCTION</u>	<u>CRITÈRES D'EFFICACITÉ</u>	Performance	Urgence	Ressources consommées
Satisfaire les clients	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nombre de mandats récurrent ◆ Croissance du chiffre d'affaires par client ◆ Croissance de la marge par client 	Moyen	Très	60%

Ce diagnostic amène l'équipe à proposer des actions qui permettront de réorienter l'entreprise et d'en déterminer les stratégies à mettre en place pour atteindre la finalité qu'elle se donne. Des responsables sont identifiés pour prendre en charge le plan

d'action et le réaliser, en tenant compte des finalités, des moyens nécessaires à la mise en œuvre, des coûts prévisionnels, des bénéfices escomptés et des critères de mesure d'efficacité de la fonction à satisfaire.

Ce mode d'intervention nous amène vers un style de management appelé Value Management ou Management par la Valeur dont les principes fondamentaux sont:

- la gestion par les finalités (notion de fonction)
- la recherche de solutions optimales
- la rationalisation des choix à l'aide d'indicateurs
- la mise en commun des compétences par le travail en groupe
- la communication transversale
- la valorisation des personnes et des entités, soit le succès collectif

Deux (2) phases sont nécessaires pour la mise en place du MPV (Management par la Valeur):

- la phase initiale d'élaboration
- la phase de mise en place et d'exploitation quotidienne

L'étape de planification stratégique est l'occasion pour l'entreprise de procéder à la phase initiale d'élaboration de son modèle de gestion et de son plan d'action qui sera réalisé à la phase de mise en place.

Plusieurs interventions sont possibles dans nos organisations à partir des principes du Management par la Valeur, on peut penser à la conception d'une nouvelle organisation, à l'optimisation d'une organisation existante ou à l'amélioration de constituants de l'organisation.