

Manifeste pour plus de Valeur(s) dans la décision publique et l'entreprise

Les signataires en appellent au sens des responsabilités des dirigeants économiques, administratifs et politiques pour qu'ils tirent les conclusions du constat suivant : Dans un contexte durable de pénurie de ressources, donner des coups de ciseaux dans les budgets sans changer nos pratiques ne saurait conduire qu'à plus de souffrances et à de nouveaux sacrifices.

Le déclin qui menace n'est pas inéluctable

Nous pouvons restaurer notre compétitivité, réduire les charges des particuliers et des entreprises, remonter le niveau de vie général à condition de simplifier drastiquement règlements, procédures, processus et structures, tant dans le Public que dans le Privé.

Cela passe par un changement de vision et de méthode

Partout, des gaspillages humains, écologiques et financiers coûtent des milliards à l'économie et compromettent l'avenir. Le millefeuille administratif est de plus en plus indigeste. Des projets importants n'atteignent pas leur but et les simplifications annoncées restent des vœux pieux **parce qu'on emploie bien trop rarement les méthodes qui les rendraient possibles**, par méconnaissance, visions dépassées, conflits d'intérêt, attachement au statu quo...

Nous appelons ces méthodes éprouvées les démarches « Valeur(s) »¹ : elles visent à créer de la Valeur pour toutes les parties prenantes et leurs résultats dépendent des valeurs de ceux qui les mettent en œuvre.

Leur efficacité est démontrée dans tous les domaines, pour certaines depuis des décennies. Elles permettent de produire davantage de valeur(s) tout en dépensant moins, dans de meilleures conditions de travail, psychologiques et matérielles.

Autant nos gaspillages, régulièrement dénoncés par la Cour des Comptes, sont cruellement évidents, autant les résultats mesurables des démarches exploitant des outils axés sur la création de valeur(s) demeurent occultés.

- Si Ariane place des satellites dans des conditions concurrentielles c'est notamment parce que, dès sa conception, on s'est soucié d'éliminer ce qui ne produirait pas de valeur pour les clients utilisateurs.
- Si dans l'est de la France, les clientes d'un établissement de cancérologie n'attendent plus que trois jours au lieu de trois semaines leur premier examen, c'est grâce à un travail collectif exploitant l'expérience de chacun, sans dépense supplémentaire !
- Si un industriel de l'électroménager continue de fabriquer en France malgré la concurrence low-cost et si un distributeur conserve comme fournisseur de produits en bois un atelier protégé de province plutôt qu'un fournisseur d'Europe Centrale, c'est parce qu'ils ont valorisé la réactivité, la proximité avec le marché et pris en compte les impacts économiques globaux, y compris ceux liés à l'environnement et à l'image.

L'observation des besoins mal remplis, l'élimination collective des coûts inutiles et le passage de la vision étroite « chiffre d'affaires » à une vision « valeur ajoutée » ont permis à nombre d'entreprises d'innover tout en développant compétitivité et emploi.

¹ Analyse de la valeur, Business analysis, Capital immatériel, Cartographie d'entreprise, Création de valeur par les achats, Discipline interactifs®, Economie de fonctionnalité, (Éco-)efficacité, Lean management, Lean manufacturing, Pilotage par les processus, Radical innovation design, Responsabilité sociétale des entreprises, Solution focus, Stratégie Océan bleu, ...

Dans l'industrie, les services, l'Administration parfois, à l'étranger² plus souvent qu'en France, les exemples ne manquent pas, révélant l'immense gisement de progrès actuellement ignoré par la majorité des décideurs.

Prendre en compte tous les potentiels de création de valeur(s) pour fidéliser ses clients, mobiliser ses employés et ses fournisseurs, tout en respectant l'environnement et en développant le territoire de façon responsable : voilà la clef de la performance durable.

Des résultats spectaculaires peuvent être obtenus grâce à des méthodes qui partagent trois caractéristiques :

- **Rassembler** : une approche systémique, mot savant pour dire que **les problèmes sont appréhendés dans leur globalité**, à partir des buts de parties prenantes interdépendantes. On ne cherche pas à réduire le coût d'un équipement sans impliquer ses opérateurs, ses mainteneurs, ses fournisseurs, les concepteurs et utilisateurs du service auquel il contribue, ses financeurs... et on prévient aussi les fausses économies : coûts de maintenance masqués, obsolescence prévisible, risques d'accidents industriels...
Pour une greffe, par exemple, on choisira de faire venir un rein par avion plutôt que par la route. Le surcoût apparent sera largement compensé par la réduction du nombre des échecs, échecs imposant de coûteuses dialyses et des souffrances humaines.
- **Redonner du sens** : par des objectifs explicites partagés, traduits en services à apporter et en niveaux d'exigence. On ne se précipite pas à dire comment faire, on se pose la question du *pour quoi* et du *pour qui*. Cette explicitation préalable éviterait bien des investissements sans valeur réelle pour les parties prenantes.
Source d'économies, cette transparence est aussi de nature à **rassurer les citoyens-contribuables**, à faire **reculer leur méfiance envers les politiques**, qui va se renforçant depuis une décennie, et à **restaurer la confiance des salariés** en leur management.
- **Impliquer** : Niveaux d'exigence et moyens de les atteindre sont définis collectivement, en rassemblant dans l'entreprise ou l'administration des représentants de différentes fonctions, au-delà des seuls cadres dirigeants.
Cette démarche participative a deux vertus. Elle mobilise des compétences et des expériences qui d'ordinaire n'échangent guère dans les organisations cloisonnées et hiérarchisées françaises, d'où une synergie fournissant une intelligence collective très supérieure à la somme des talents individuels. Elle donne aussi du sens au travail de chacun par la création d'une vision partagée, **ce qui consolide la compétitivité**.
La procédure classique consistant à laisser élus et techniciens trancher entre eux induit régulièrement des conflits, des retards, des surcoûts. Plutôt que de décider avec des experts, un maire du Limousin a associé des **citoyens volontaires** de toutes tendances politiques à l'élaboration d'un projet d'aménagement à long terme pour utiliser un patrimoine bâti libéré par le déplacement d'un hôpital.

Si, en France, on reste plus réticent qu'ailleurs à généraliser les démarches participatives de création de valeur(s), c'est qu'elles s'opposent à ce qui justement handicape notre compétitivité collective :

- une vision hyper-hiérarchique du management ;
- une confusion entre conformisme et ordre ;
- des organisations en silos étanches ;
- des relations de rivalité et non de coopération ou d'émulation ;
- la défense de fiefs plutôt que la construction d'un progrès commun...

² Les décisions publiques sont prises en Ecosse, par exemple, suivant les principes « Valeur » et il existe en Angleterre un bureau « Value Management » au cabinet de la Reine ...

Trop de responsables, gênés à l'idée de mettre en œuvre ces méthodes, se bornent à dire qu'ils les connaissent, pour mieux les écarter.

Nous sommes convaincus que notre pays ne peut plus se payer le luxe de continuer à supporter ces errements et que le recours aux « démarches valeur(s) » est devenu une option politique majeure dépassant les clivages partisans.

Les pouvoirs publics ont le devoir de faire du recours à ces démarches, souvent conjuguées avec la transformation digitale, un levier d'évolution rapide de la culture des administrations, des entreprises du secteur public et des sociétés où l'Etat est actionnaire. Les résultats, y compris financiers, seraient vite sensibles et auraient un effet d'entraînement pour le secteur privé.

Signataires au lancement du manifeste, dans l'ordre alphabétique :

- François ALBERT, *expert en Analyse de la Valeur et Lean-Six Sigma*
- Claude BAUMGARTEN, *enseignant à l'international en Management par la Valeur*
- Alain BELTRANDO, *international business developer, past-president de l'AFAV*
- Cédric BERGER, *conseil en réorganisation et démarche qualité, président d'IIBA Genève (International Institute for Business Analysis)*
- Sabine BOHNKÉ, *conseil en management des systèmes d'information, observatoire Sapientis*
- Djemil CHAFAÏ, *consultant en projets innovants, secrétaire général de l'AFAV (Association française pour le management par la Valeur), co-fondateur d'IIBA France*
- Alexandre ENGEL, *projets transverses, expert en Lean-Six Sigma*
- Brigitte FERRY, *conseil en Management par la Valeur*
- Eric FROMANT, *consultant en risques industriels et économie de fonctionnalité*
- André GASTEL, *conseil en organisation*
- Christophe GOBIN, *past-président de l'AFAV*
- Jean-Pierre GRANDHAYE, *consultant en Management par la Valeur, retraité de l'Université*
- Alain GUERCIO, *conseil en organisation et management des processus*
- Olaf de HEMMER GUDME, *International business manager, président de l'AFAV, créateur du réseau Valeur(s) et Management*
- Laurent JEHANIN, *consultant en achats, président d'INPUT (International purchasing think tank), co-fondateur de l'AFTE (Association française des trésoriers d'entreprise)*
- Claude JOUINEAU, *vice-président et membre fondateur de l'AFAV*
- Paul-Hubert des MESNARDS, *Consultant en Analyse de la Valeur et créativité*
- Jean MICHEL, *past-president de l'AFAV*
- Rima NOURI, *experte en Solution focus*
- Audrey PHILIPPE, *consultante en Analyse de la Valeur*
- Hugues POISSONNIER, *professeur associé à Grenoble Ecole de Management, directeur de recherche de l'IRIMA (Institut de recherche et d'innovation en management des achats)*
- André-Yves PORTNOFF, *Observatoire de la Révolution de l'Intelligence, prospectiviste, professeur associé HEG Fribourg*
- Michel RAQUIN, *consultant, président du club des pilotes de processus*
- Michel SANTI, *professeur émérite HEC Paris*
- Philippe SCHIESSER, *consultant en éco-conception, président de l'APEDEC (Association professionnelle des écodesigners et éco-concepteurs)*
- Hervé SERIEYX, *Ancien Délégué Interministériel à l'Insertion des Jeunes, Président d'honneur de l'Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEF)*

Pour signer en ligne <http://chn.ge/1jHeYnH>

et rejoindre nos échanges via le groupe LinkedIn Valeur(s) & Management :

http://www.linkedin.com/groups/Valeur-s-Management-4331521?trk=groups_management_participants-h-dsc&goback=.gsm_4331521_1_*2_*2_*2_lna_PENDING_*2