

philosophie&management

ABORDER LES QUESTIONS DE NOTRE TEMPS ET ÉBAUCHER DES RÉPONSES

Raisonner valeur(s) pour faire vivre les règles d'Ostrom de gestion des communs ?

*Olaf de Hemmer – le 21 avril 2016*



## Olaf de Hemmer, Valeur(s) & Management

Conseil en création de Valeur(s)

élevé en Belgique

conseille depuis 25 ans des décideurs en entreprises

depuis 15 ans par l'approche Valeur

depuis 10 ans pour l'optimisation des Achats et investissements

De produits, services, process, organisations, business model ...

dans industrie, services, public, à travers le monde

Past Président de l'AFAV, réseau des professionnels de la Valeur depuis 35 ans

Fondateur du réseau LinkedIn **Valeur(s) & Management** (980 membres) et de

l'Université de la Valeur

Formateur certifié AFAV/EGB pour des entreprises et des écoles : ECP Centrale

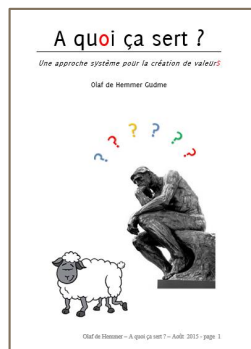
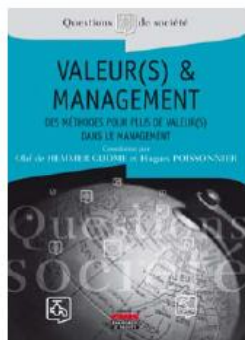
Paris, HEG Geneva, Mines Douai, CNAM Paris, EM Grenoble, UCO MBA Intl

Auteur de "Valeur(s) & Management" EMS Ed° 2013

Et "A quoi ça sert ?" ebook 2015 sur Amazon, iTunes, Kobo

Contact : +33 6 67 33 58 88

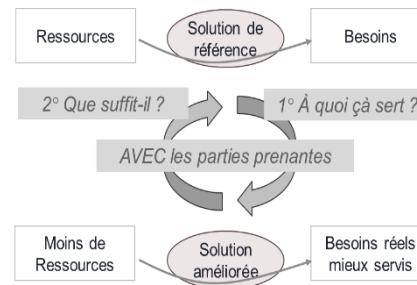
[odehemmer@valeursetmanagement.com](mailto:odehemmer@valeursetmanagement.com)



# Raisonner valeur(s) pour faire vivre les règles d'Ostrom de gestion des communs ?



Les **8 principes** que propose Elinor Ostrom pour le **Management des Communs**



Le **raisonnement Valeur(s)** pour mettre en évidence le sens des choses pour leurs parties prenantes



Des **méthodes systémiques** pour gérer les communs (et le reste ?)

## Elinor Ostrom a identifié huit principes caractéristiques des communautés pérennes (robust) de gestion de ressources communes (common-pool resources)

- Définition claire de l'**objet** de la communauté et de ses membres.
- Cohérence entre les règles relatives à la ressource commune et la nature de celle-ci.
- **Participation des utilisateurs** à la modification des règles concernant la ressource commune.
- Responsabilité des surveillants de l'exploitation de la ressource commune et du comportement de ses exploitants devant ces derniers.
- **Graduation** des sanctions pour non-respect des règles d'exploitation de la ressource commune : « nœud du problème » avec « conformation quasi volontaire ».
- Accès rapide à des **instances locales de résolution de conflits**.
- **Subsidiarité** des autorités gouvernementales externes.
- En cas d'existence de plusieurs ressources communes, imbrication de plusieurs communautés avec des règles différentes.



Source :  
Wikipedia  
13/04/2016

Et cela ne marche pas que pour les Alpes suisses et les peuples primitifs !



Source :  
Sylvie-Nuria NOGUER

Net Gain - Two decades of innovation in the British Columbia Bottom Trawl Fishery <https://www.youtube.com/watch?v=fsO8NegTUBQ>

## Ces principes ouvrent vers une 3e voie pour la gouvernance de l'économie, qui existait d'abord et se redéveloppe au XXIe siècle

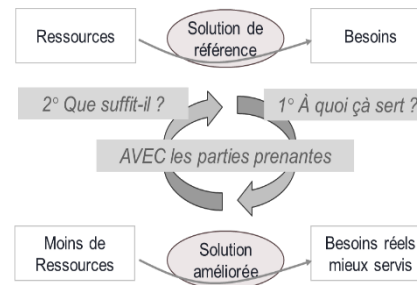
<u>Etat</u>	<u>Entreprise</u>	<u>Association</u>
tous	“enclosure”	“commons”
lois	contrats	règles
socialisme	libéralisme	économie sociale



*“Le capitalisme se meurt, et un nouveau paradigme qui va tout bousculer s’installe : les communaux collaboratifs. Auto-partage, crowdfunding, couchsurfing, producteurs collaboratifs d’énergie verte”*

Jeremy Rifkin in “La nouvelle société du coût marginal zero” Ed° Babel 2014

# Raisonner valeur(s) pour faire vivre les règles d'Ostrom de gestion des communs ?



Les **8 principes** que propose Elinor Ostrom pour le **Management des Communs**

Le **raisonnement Valeur(s)** pour mettre en évidence le sens des choses pour leurs parties prenantes

Des **méthodes systémiques** pour gérer les communs (et le reste ?)



**Mes clients sont des entreprises qui souhaitent réduire les coûts.  
Comment faire ?**

Une banque doit améliorer sa chaîne d'expédition des relevés de banque et autres courriers, en particulier remplacer le pèse-lettre automatique, en fin de vie.

Que lui proposez-vous ?





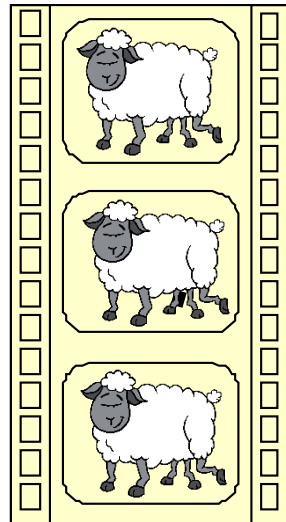
# La valeur : un état d'esprit (1/2)

Combien vaut un mouton à 5 pattes ?



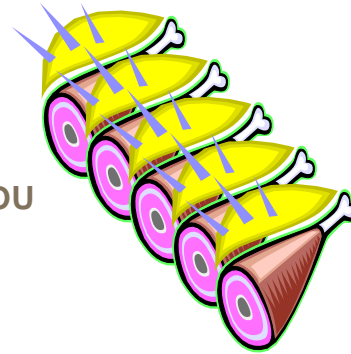
↓↓  
\$\$\$\$\$\$

OU



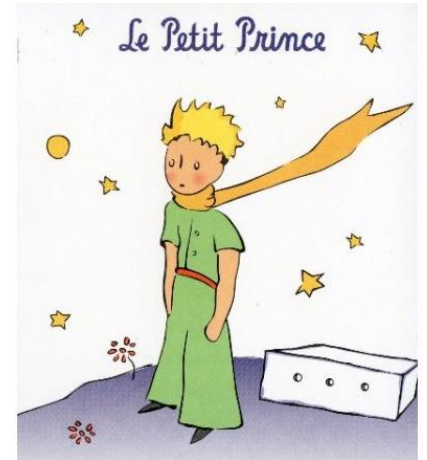
↓↓  
\$\$\$\$\$

OU



↓↓  
\$\$\$

OU



↓  
\$

OU



↓  
- ?!

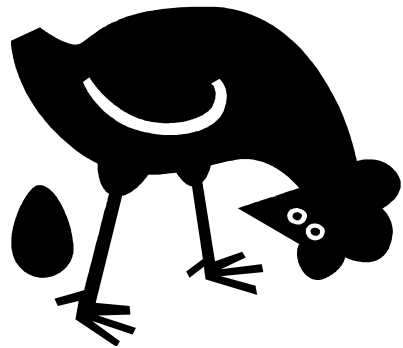
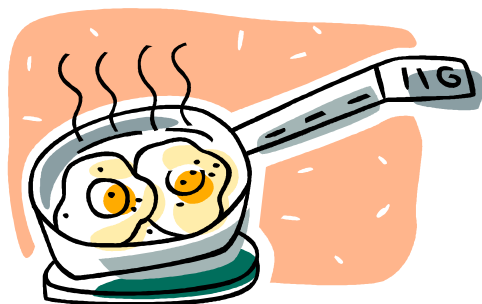
*Ça dépend du vrai besoin  
A quoi ça sert ?*

*Pour chaque besoin  
Que suffit-il ?*

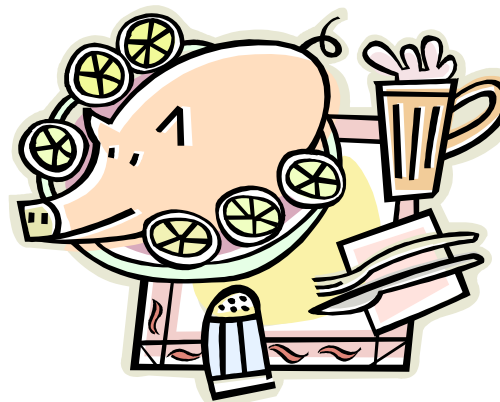
## La valeur : un état d'esprit (2/2)

Avec qui travailler ?

Dans les œufs au bacon ... ... mais le cochon est partie prenante !



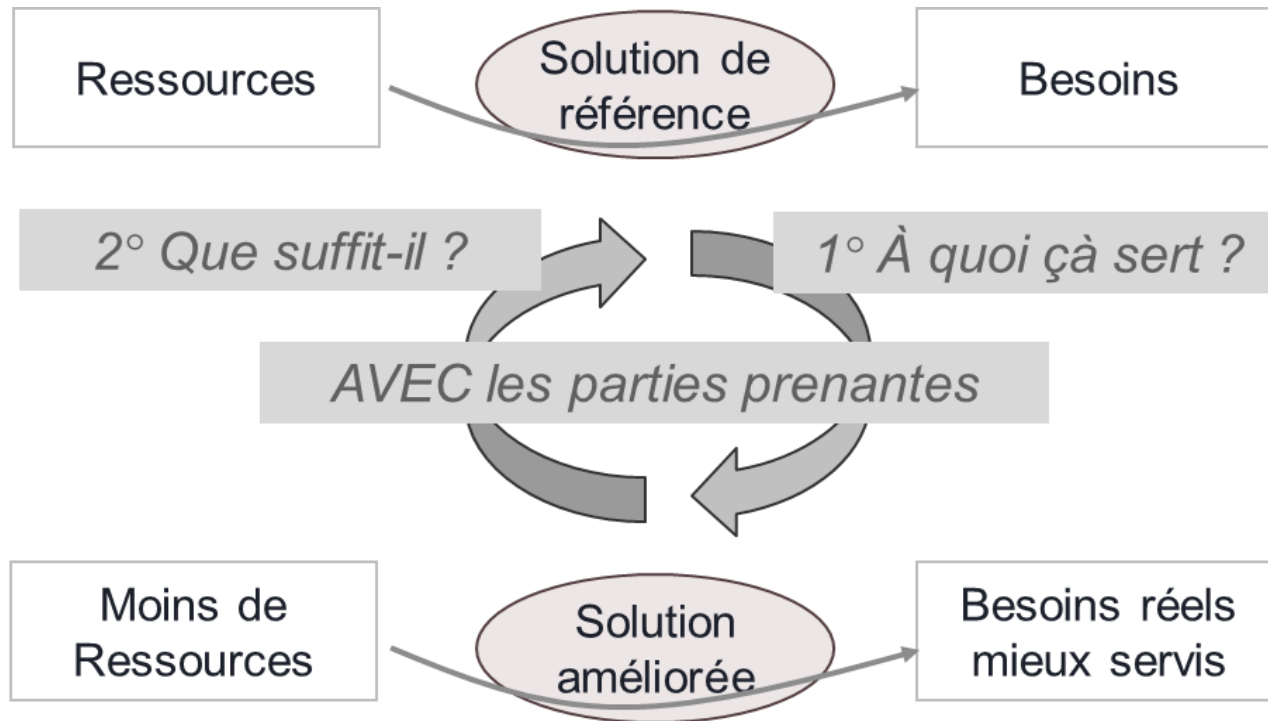
La poule est concernée ...



*Travailler avec les parties prenantes !*

## L'état d'esprit Valeur(s) : 2 questions \* 1 principe

Valeur(s) = utilité(s) / coût(s) = satisfaction des besoins / ressources consommées



**Mes clients sont des entreprises qui souhaitent réduire les coûts.  
Appliquons le raisonnement Valeur(s) ?**

Une banque doit améliorer sa chaîne d'expédition des relevés de banque et autres courriers, en particulier remplacer le pèse-lettre automatique, en fin de vie.

Que lui proposez-vous ?



*1° à quoi ça sert ?*

*2° que suffit-il ?*

*AVEC les parties prenantes*

## Les huit principes d'Ostrom appliquent le même raisonnement !

### 1° à quoi ça sert ?

- Définition claire de l'**objet** de la communauté et de ses membres.
- Cohérence entre les règles relatives à la ressource commune et la nature de celle-ci.
- **Participation des utilisateurs** à la modification des règles concernant la ressource commune. *AVEC les parties prenantes*
- Responsabilité des surveillants de l'exploitation de la ressource commune et du comportement de ses exploitants devant ces derniers.
- **Graduation** des sanctions pour non-respect des règles d'exploitation de la ressource commune : « nœud du problème » avec « conformation quasi volontaire ».

### 2° que suffit-il ?

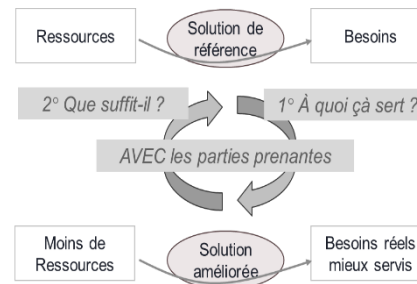
- Accès rapide à des **instances locales de résolution de conflits**.
- **Subsidiarité** des autorités gouvernementales externes.
- En cas d'existence de plusieurs ressources communes, imbrication de plusieurs communautés avec des règles différentes.



# Raisonner valeur(s) pour faire vivre les règles d'Ostrom de gestion des communs ?



Les **8 principes** que propose Elinor Ostrom pour le **Management des Communs**



Le **raisonnement Valeur(s)** pour mettre en évidence le sens des choses pour leurs parties prenantes



Des **méthodes systémiques** pour gérer les communs (et le reste ?)

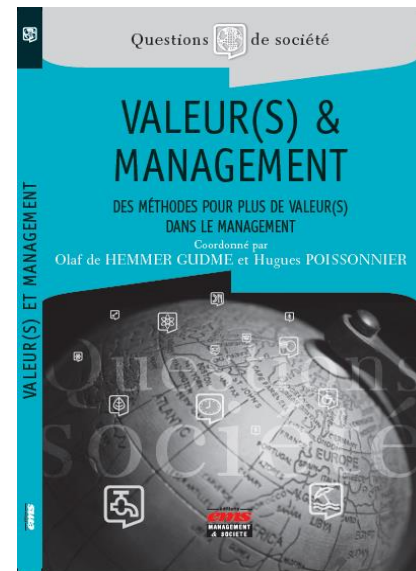
## Le raisonnement Valeur(s) est commun à de nombreuses méthodes

Nous avons recensé les méthodes basées sur le concept 'valeur' et l'approche 'système' :  
combien en avons-nous trouvées ?

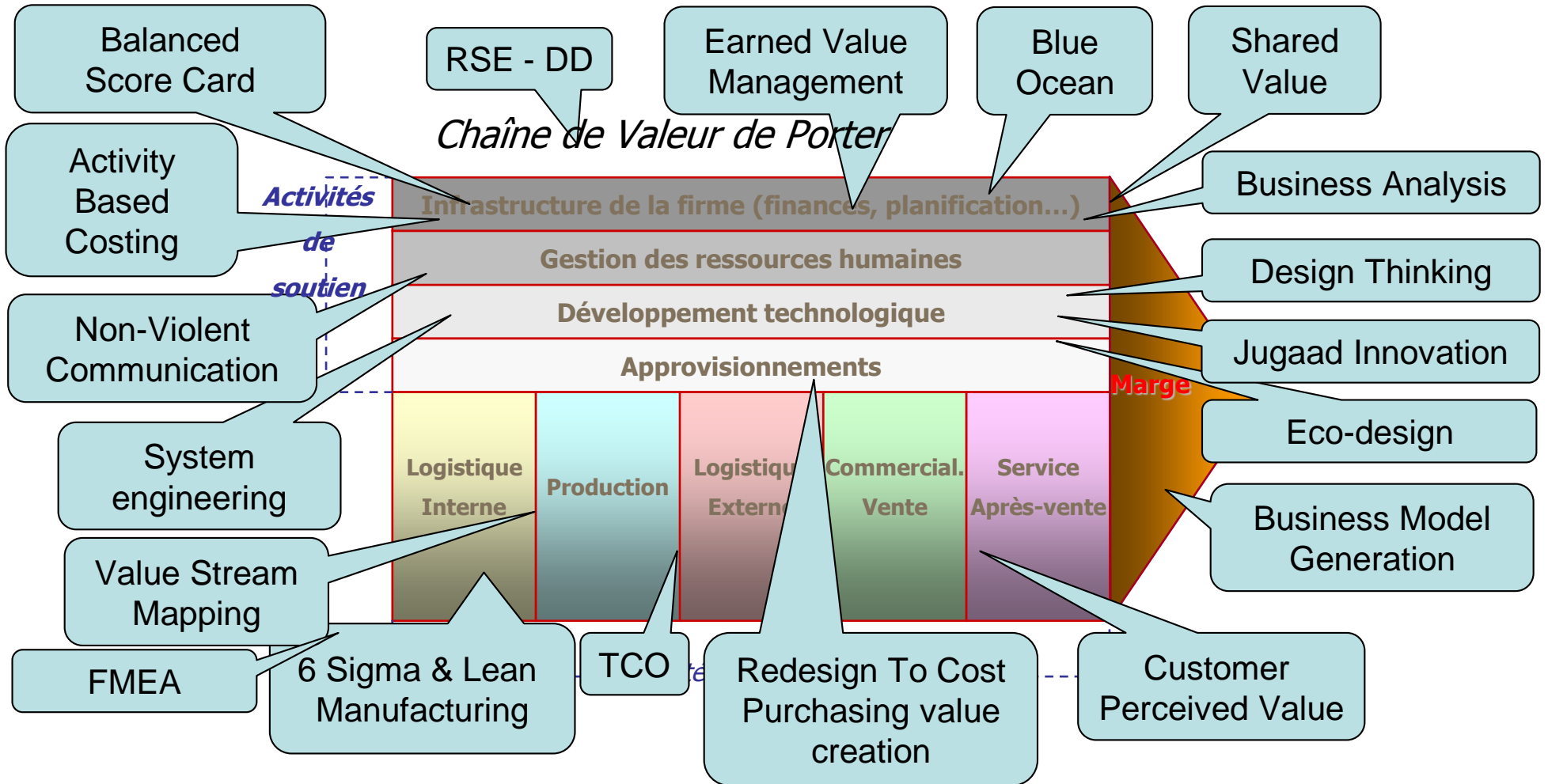
# Plus de 100 !

### Valeur(s) & Management

des méthodes 'système' pour remettre du sens,  
concilier création de valeur et respect des valeurs



# De nombreuses méthodes Valeur(s) ont été développées pour améliorer les performances d'entreprise à tous niveaux



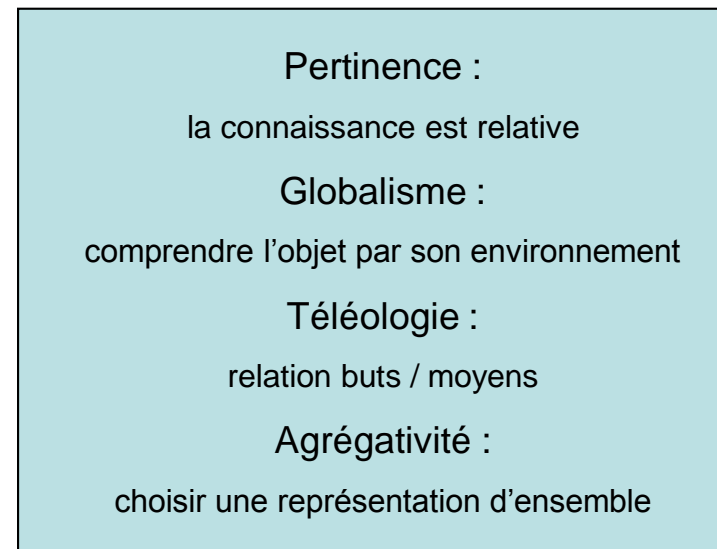
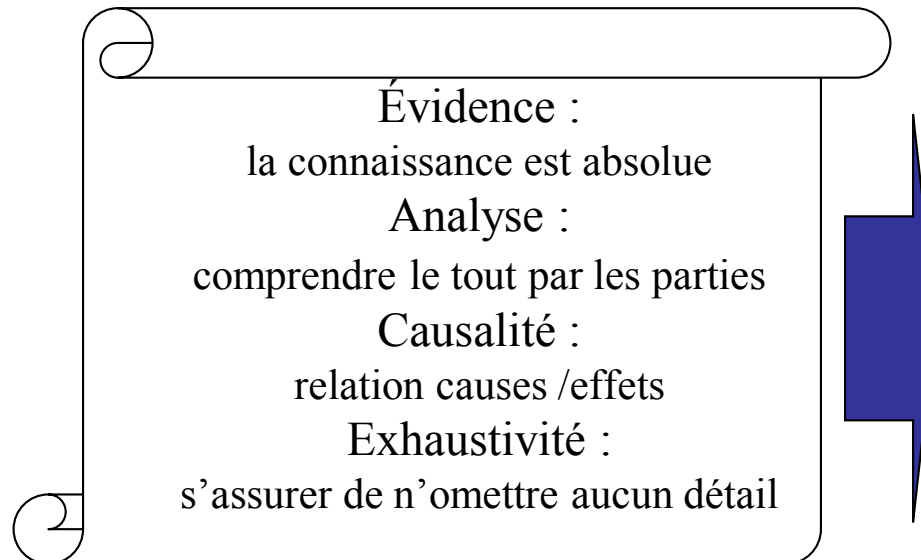


## Elles rendent actionnable l'approche système, qui permet de dépasser le raisonnement cartésien

Comme la mécanique de Newton a été dépassée par celle d'Einstein ...

... les préceptes proposés par Descartes pour « bien conduire sa raison » :

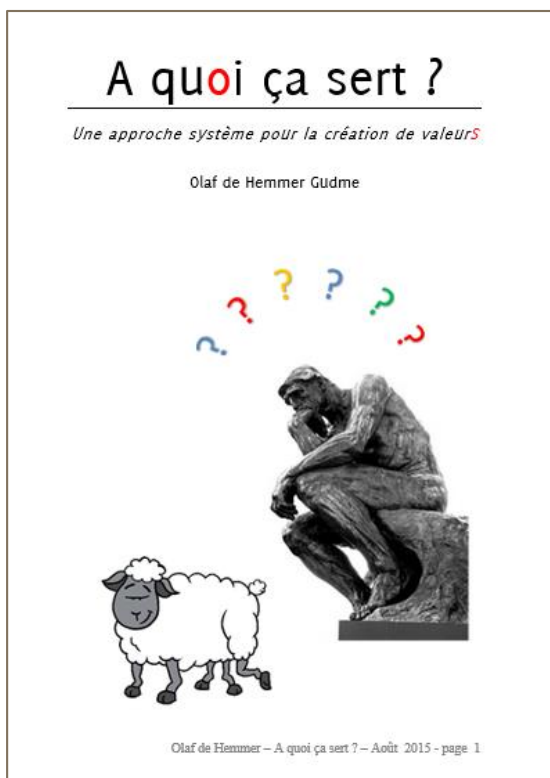
... sont dépassés par ceux proposés par Le Moigne :



Ils sont à la base des démarches 'Valeur'

(adapté de « La théorie du système général » JL Le Moigne 1977)

# Le raisonnement Valeur(s) s'applique à n'importe que sujet ?

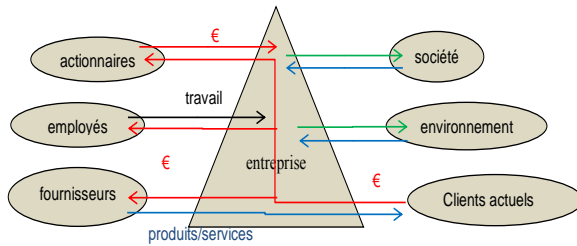


Introduction .....	2
Les concepts communs aux méthodes Valeur(s).....	4
3 étapes pour mettre en œuvre l'état d'esprit Valeur(s).....	12
Création de valeur(s) par l'entreprise : .....	17
Création de valeur(s) par une entité ou un service : .....	36
Création de valeur(s) par un métier de l'entreprise : les Achats .....	43
Création de valeur(s) par un processus tertiaire : .....	52
Création de valeur(s) par un process industriel : .....	58
Création de valeur(s) par un produit : .....	63
Création de valeur(s) par les RH : la formation .....	70
Création de valeur(s) par la communication: un projet éducatif.....	76
Création de valeur(s) individuelle .....	81
Création de valeur(s) et 'sens de la vie' .....	86
Et après ? .....	92

eBook disponible sur iTunes ou Amazon (1€99 seulement !)

# Rien ne vaut quelques exemples

Une organisation



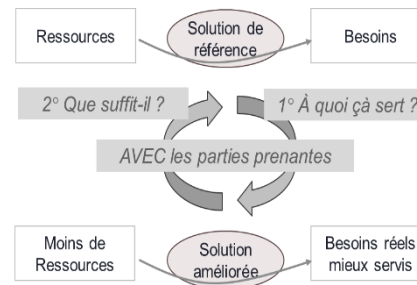
Un process



Un produit



# Raisonner valeur(s) pour faire vivre les règles d'Ostrom de gestion des communs ?



Les **8 principes** que propose Elinor Ostrom pour le **Management des Communs**

Le **raisonnement Valeur(s)** pour mettre en évidence le sens des choses pour leurs parties prenantes

Des **méthodes systémiques** pour gérer les communs (et le reste ?)

## Et si, avec le raisonnement Valeur(s), les principes d'Elinor Ostrom étaient valides AUSSEI pour l'entreprise, voire l'Etat ?

### (sur des périmètres « communs » différents)

- Définition claire de l'**objet** de la communauté et de ses membres.
- Cohérence entre les règles relatives à la ressource commune et la nature de celle-ci.
- **Participation des utilisateurs** à la modification des règles concernant la ressource commune.
- Responsabilité des surveillants de l'exploitation de la ressource commune et du comportement de ses exploitants devant ces derniers.
- **Graduation** des sanctions pour non-respect des règles d'exploitation de la ressource commune : « nœud du problème » avec « conformation quasi volontaire ».
- Accès rapide à des **instances locales de résolution de conflits**.
- **Subsidiarité** des autorités gouvernementales externes.
- En cas d'existence de plusieurs ressources communes, imbrication de plusieurs communautés avec des règles différentes.



1° à quoi ça sert ?

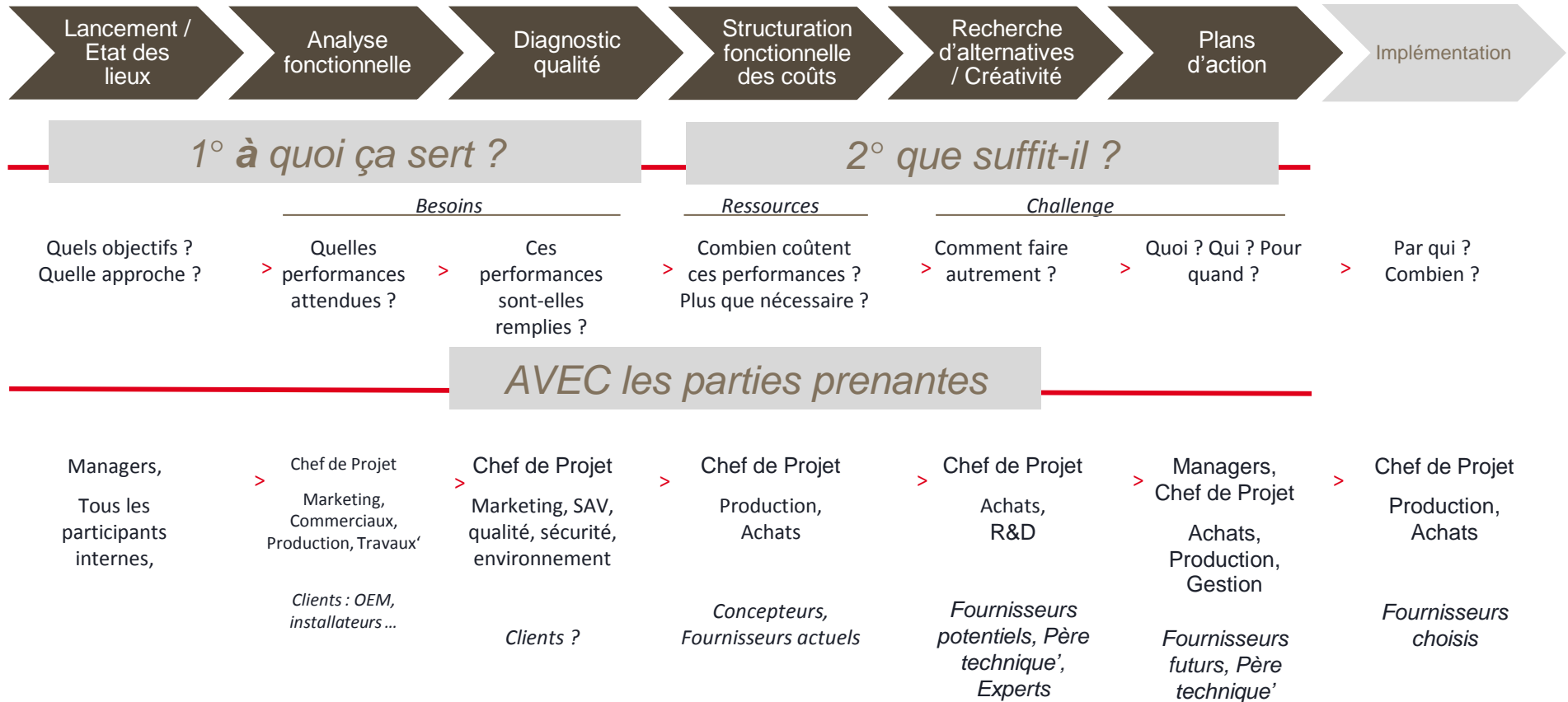
2° que suffit-il ?

*AVEC les parties prenantes*

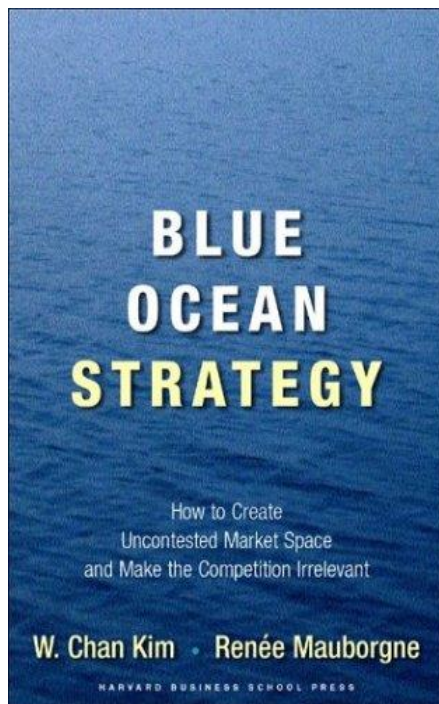


## Annexes : quelques méthodes Valeur(s)

# L'Analyse de la Valeur permet de mobiliser les compétences pertinentes pour la satisfaction des besoins aux moindres coûts



## La méthode Océan Bleu a révolutionné la stratégie : de combattre les concurrents (mers rouges) à créer de nouveaux marchés (océans bleus)



W. Chan Kim et Renée Mauborgne  
INSEAD

### ➤ Optimiser la valeur offerte aux (non) clients

- ⊙ Comprendre les besoins des (non)clients
- ⊙ Segmenter les attributs des offres
- ⊙ Concevoir un produit/service aligné à chaque segment
- ⊙ Cibler les besoins ophelins
- ⊙ Aligner les coûts sur les attributs clients
- ⊙ Organiser l'entreprise pour répondre aux besoins clients

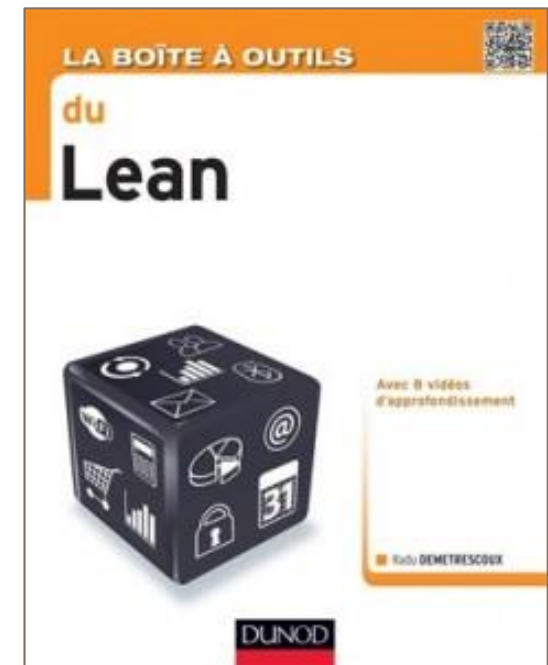


Sheer  
Driving Pleasure



## Des 5 principes fondateurs du Lean, le premier est le plus important et le plus négligé !

1. *Comprendre le plus précisément possible ce qu'est la **valeur** du produit aux yeux du client*
2. *Identifier la chaîne de **valeur**, la séquence d'activités qui créent actuellement cette valeur*
3. *Etablir un **flux** continu entre ces activités*
4. *Faire « tirer » ce flux par le **client**, en réponse à ses demandes*
5. *Viser la perfection, améliorer sans cesse les processus en éliminant les **gaspillages***



« la boîte à outils du lean » Radu Demestrescoux, Ed° Dunod 2015

# L'élaboration d'un « business model » a été rendue simple par l'approche du 'canevas' proposée par A. OsterWalder et Y. Pigneur

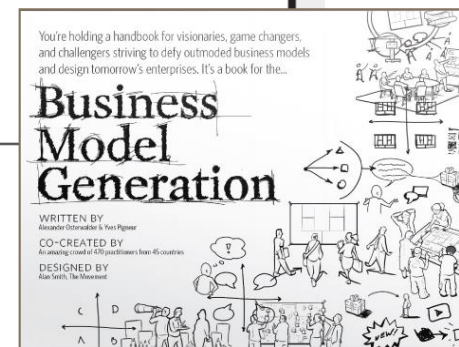
designed for:
designed by:
date:
version:

## The Business Model Canvas

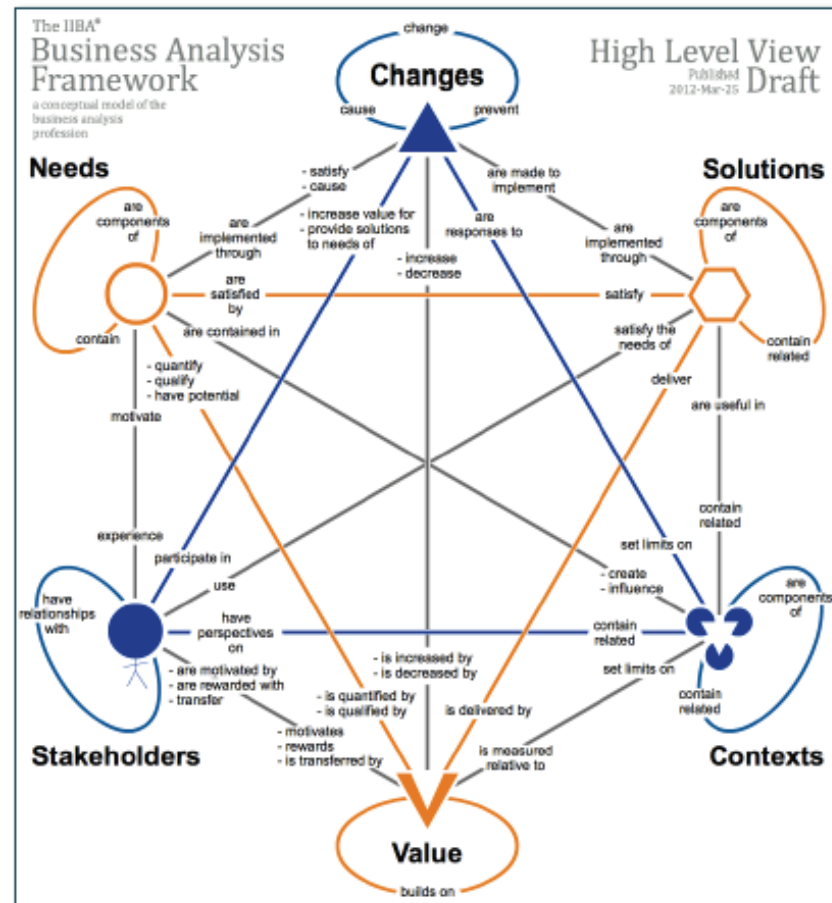
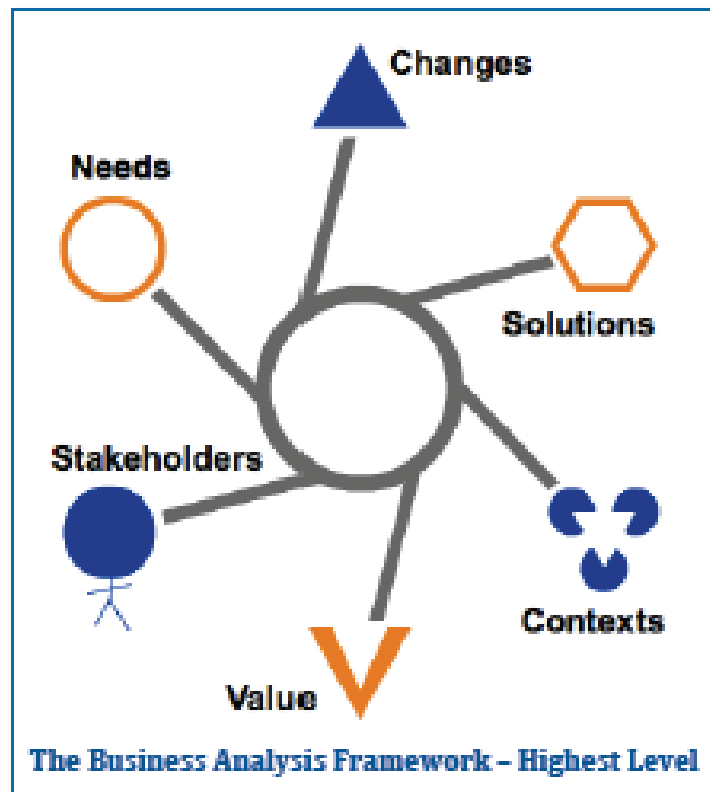
<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Who are our Key Partners?          Who are our key suppliers?          Which Key Resources are we acquiring from partners?          Which Key Activities do partners perform?          Channels and relationships          acquisition and entry          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require?          Our Distribution Channels? Customer Relationships?          Channels/Relationships?          acquisition          reputation          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <p>What Value do we deliver to our Customers?          Which one of our Customers' problems are we helping to solve?          Which Customer or product segment are we trying to reach? Customer segments which Customer needs are we satisfying?          Channels/Relationships          acquisition          reputation          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>What type of relationship do we build with our Customer Segments? How do we interact with them?          Which Customer or product segment are we trying to reach?          How are they interacting with our firm or our distribution channel?          How costly are they?          Channels/Relationships          acquisition          reputation          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>For whom are we creating value?          Who are our most important customers?          Channels/Relationships          acquisition          reputation          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>
<p><b>Key Resources</b> </p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require?          Our Distribution Channels? Customer Relationships?          Channels/Relationships?          acquisition          reputation          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>	<p><b>Channels</b> </p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?          How are we reaching them now?          How are our Channels integrated?          Which ones are most cost efficient?          How are we integrating them with our other business activities?          Channels/Relationships          acquisition          reputation          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>	<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>What are the most important costs inherent in our business model?          Which Key Resources are most expensive?          Which Key Activities are most expensive?          Channels/Relationships          acquisition          reputation          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what do they currently pay?          How are they currently paying?          How would they prefer to pay?          How much does each Customer Segment contribute to our total revenues?          Channels/Relationships          acquisition          reputation          reputation of job and industry          reputation of past and future</p>	

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 license. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

strategyzer.com

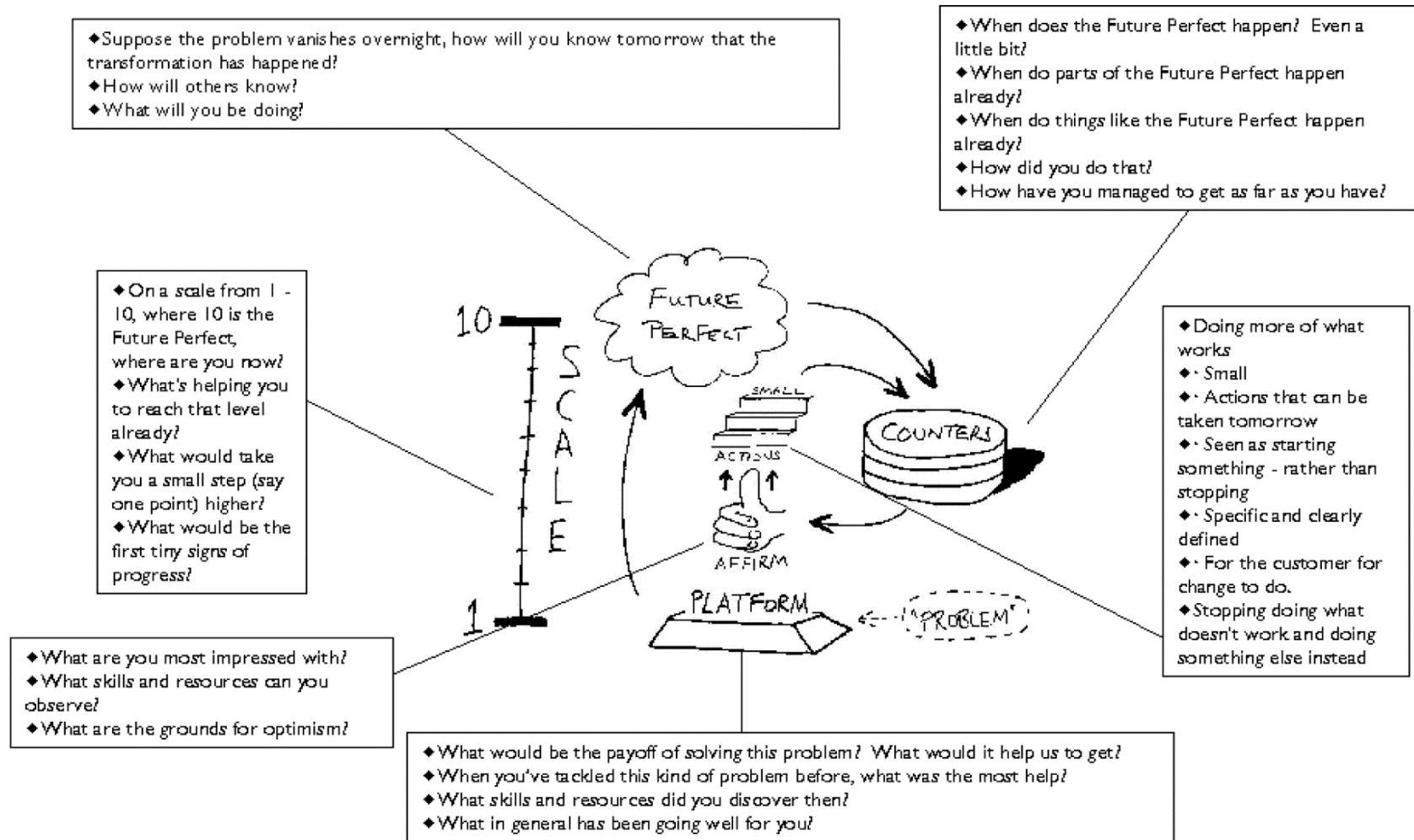


Pour les MOA de SI, la Business Analysis suppose de reposer les problèmes organisationnels en termes de valeur pour les parties prenantes



Source : BABoK V3.0 par IIBA

## Solution Focus® est une approche du coaching basée sur la définition des objectifs désirés et la mise en œuvre d'actions, plutôt que les 'problèmes'



## Ces méthodes sont toutes basées sur les mêmes concepts !

- **le concept de *valeur = utilités / coûts perçus*, vise à optimiser une solution**
  1. en améliorant son utilité, en répondant mieux à ses *finalités* pour les *parties prenantes*, tout au long du cycle de vie : utilisateur, acheteur, distributeur, mainteneur ...
  2. en évitant la *consommation inutile* de ressources, qui ne participent pas aux finalités : argent, matières premières, temps, confort, sécurité ...
  3. par une analyse *coûts/bénéfices*
- **une approche *système* où chaque acteur est interdépendant des autres**
  1. les choses n'ont de sens que par leurs relations avec leur *environnement*,
  2. dans un *flux* continu de transformation entre *inputs et outputs*
  3. toute analyse doit être replacée dans une vision globale, intégrant tout le *cycle de vie*, et distinguant différents *niveaux de buts*
  4. les acteurs et les objets sont en *interaction* et évolution continues.
- **une importance donnée au *sens* et au *dialogue***
  1. « Il n'est de valeur que d'homme » Jean Bodin,
  2. **toute analyse doit *impliquer* les personnes concernées :**
    - les besoins doivent être exprimés par ceux qui les portent (il est souvent utile de les y aider ...),
    - un changement n'est effectif que s'il est accepté ou, mieux, proposé par ceux qu'il touche, puis mis en œuvre avec eux dans des boucles courtes favorisant les résultats probants, la rétroaction et l'amélioration/adaptation progressive.