

# Introduction

## À la tête du projet

Vous venez d'être nommé chef de projet et vous avez reçu votre lettre de mission de la part de votre commanditaire.

Bien entendu, ce document vous a assigné des objectifs ambitieux : performances en hausse, degré d'innovation maximal, clientèle à conquérir. Voilà un défi d'envergure à relever !

Vous avez donc des clients à satisfaire, qu'ils soient internes à l'entreprise ou externes. Peut-être avez-vous lu, du même auteur et dans la même collection, *Réussir l'analyse des besoins*<sup>1</sup> ? Vous savez alors exprimer ou faire exprimer les besoins, les étudier, distinguer l'essentiel de l'accessoire et fixer les performances attendues.

Et ensuite, comment élaborer ou améliorer la réponse aux besoins que vous avez définis et analysés ? Votre projet ne s'arrête pas à un inventaire : on attend de vous un résultat.

À ce sujet, votre lettre de mission précise aussi des délais et un budget à respecter. Comment concilier besoins à satisfaire et coûts à minimiser, deux demandes en apparence inconciliables ?

Vous avez entendu parler de projets qui dérapent : budgets dépassés (il n'y a qu'à lire la presse économique), remises en cause permanentes, délais qui s'allongent, objectifs non atteints, frustrations, etc.

---

1. La lecture de ce premier ouvrage, si elle n'est pas indispensable à la bonne compréhension de celui-ci, est toutefois vivement recommandée. Vous y trouverez non seulement les principes de l'analyse des besoins, mais aussi un grand nombre d'outils concrets pour la mener à bien.

Qui est alors tenu pour responsable ? Le chef de projet bien sûr ! Or vous ne souhaitez pas vous retrouver dans cette situation. Vous voulez agir correctement du premier coup, et satisfaire les besoins de tous en optimisant les coûts.

## L'apport des méthodes de conduite de projet

Pourquoi ne pas utiliser une méthode de conduite de projet ? Il en existe de nombreuses, dans tous les domaines, du développement de nouveaux produits aux systèmes d'information, en passant par la réalisation d'investissements.

Peut-être avez-vous même déjà suivi une formation sur le sujet : vous avez appris à planifier, à estimer des coûts, à suivre des budgets. Vous vous êtes familiarisé avec les aspects « humains » du management de projet : la constitution des équipes<sup>1</sup>, la motivation, la communication, etc.

Vous avez alors probablement constaté que les méthodes de conduite de projet se déroulent par étapes, en détaillant :

- l'avant-projet ou l'étude d'opportunité ;
- l'étude de faisabilité ;
- les spécifications ;
- la conception ;
- la réalisation ou le lancement ;
- etc.

Elles précisent aussi les livrables : dossier d'investissement, dossier d'expression des besoins, cahier de recettes, etc.

Toutefois, dans la plupart des cas, ces méthodes ne vous indiquent pas comment procéder durant chaque phase, elles ne vous livrent rien de l'« intimité » du projet.

---

1. Voir dans la même collection *Bâtir une équipe performante et motivée* de R. Cayatte.

## L'apport de l'analyse de la valeur

Bien sûr, vous avez entendu parler d'analyse de la valeur. Cependant, savez-vous ce que vous devez analyser et de quelle valeur il s'agit (valeur d'usage ou d'échange, valeur boursière, valeur ajoutée, valeur de votre entreprise ou de vos collaborateurs) ?

Si vous tentez de vous renseigner un peu plus avant sur le sujet, vous vous retrouvez rapidement submergé d'expressions, de sigles obscurs : analyse de la valeur, ingénierie de la valeur, maîtrise de la valeur, VA/VE, conception à coût objectif (CCO), *design to cost* (DTC), *redesign to cost*, etc. La confusion s'installe.

Vous en parlez alors autour de vous et recueillez sur l'analyse de la valeur des avis pour le moins négatifs :

- « Cette méthode date de l'après-guerre, à l'époque de l'organisation scientifique du travail et du taylorisme. Elle est passée de mode ! » ;
- « Elle n'est valable que pour l'industrie, l'automobile ou les grandes séries » ;
- « C'est une vraie méthode d'ingénieur, compliquée. Elle consiste à passer des dizaines d'heures en réunion à discuter de détails pour aboutir à un résultat bien maigre » ;
- « Attention, cette méthode est dangereuse ! L'analyse de la valeur conduit à réduire les coûts à outrance et à dégrader la qualité. Elle illustre parfaitement le fameux sketch "montrez-moi vos besoins, je vous montrerai comment vous en passer". » ;
- « Pourquoi aller chercher un facteur de complication supplémentaire ? Il y a déjà une méthode de conduite de projet, il est inutile d'en rajouter une autre. »

Face à cette levée de boucliers, vous ne vous sentez pas vraiment motivé pour appliquer l'analyse de la valeur. Et pourtant, vous auriez tout à y gagner !

## L'apport de cet ouvrage

La lecture de ce livre va tout d'abord vous apporter une clarification du vocabulaire employé.

Vous comprendrez ensuite que l'analyse de la valeur ne se substitue pas aux méthodes de conduite de projet, mais leur apporte son éclairage particulier, en assurant ce fameux lien entre la satisfaction des besoins et l'optimisation des ressources.

Vous réaliserez que l'analyse de la valeur demande :

- un minimum de rigueur pour appliquer la démarche ;
- des outils concrets et pratiques pour en acquérir la maîtrise ;
- de nombreux échanges afin de confronter les points de vue et de progresser avec un groupe de travail pour arriver à un résultat.

Vous constaterez également que son domaine d'application est plus étendu qu'il n'y paraît. L'analyse de la valeur s'applique en effet à des situations très diverses : la création comme l'évolution de produits (qu'ils soient industriels ou grand public), mais aussi de services, de systèmes, voire d'organisations.

Enfin, vous découvrirez tout le potentiel d'avenir de cette démarche pourtant sexagénaire. Simple, efficace, attrayante et enrichissante, elle intègre aussi toutes les exigences du développement durable. Nous souhaitons ici la promouvoir, voire la réhabiliter.

Privilégier l'analyse de la valeur, c'est aussi augmenter la valeur des produits ou des services de l'entreprise. Vous contribuerez donc ainsi à son enrichissement, mais aussi au vôtre grâce à la qualité des échanges et à l'ouverture d'esprit que vous apportera cette méthode.