

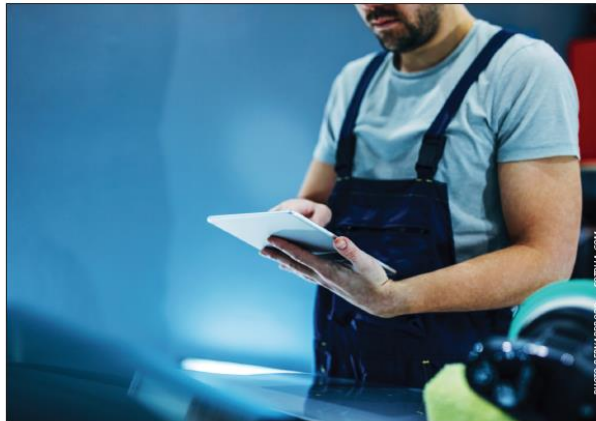
La création de valeur, un défi pour tous

Que ce soit dans une entreprise, une institution ou une entreprise publique, la création de valeur est un défi pour tous et à la portée de tous. Une Semaine de la valeur, organisée à Fribourg, a permis à une palette d'experts et de praticiens de montrer des pistes pour concrétiser cette démarche.

MIROSLAW HALABA

Se réinventer est désormais quasiment la seule option qui permet aux entreprises, voire aux institutions publiques, d'assurer leur avenir. La numérisation a fait naître des paradigmes tels que la coopération technologique, l'économie durable ou collaborative qui leur offrent d'innombrables occasions de mettre en place de nouveaux modèles d'affaires. Comme l'ont montré les quelque quarante intervenants qui ont pris part à Fribourg à la troisième Semaine de la valeur, cette démarche passe par la création de valeur à tous les niveaux de la société.

Au cours des dernières décennies, les entreprises ont principalement augmenté leur valeur en baissant leurs coûts, la valeur étant définie comme le rapport de l'utilité sur le coût. Cette démarche ayant progressivement atteint ses limites, elles se sont concentrées sur les besoins du client pour arriver à leurs fins. «L'utilité offre un champ d'action illimité, cela d'autant plus qu'il y a maintenant un besoin sociétal et environnemental», explique Cédric Berger, président de Swiss Association for Value, l'organisatrice de la Semaine.



JOUER LA CARTE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES, par exemple dans le but de supprimer l'utilisation du papier, est un choix opéré par certaines PME.

IDENTIFIER LES BESOINS RÉELS DU CLIENT
Une voie royale pour créer de la valeur est d'identifier de manière précise les besoins des clients, «des parties prenantes», comme les nomme le consultant et spécialiste de la valeur Olaf de Hemmer. «L'entrepreneur doit se demander à quoi

sert réellement son produit et quelles ressources il faut utiliser pour le réaliser», dit-il. Derrière une demande pour un produit déterminé peut, en effet, se cacher divers besoins que le consommateur n'exprimera pas forcément.

LIRE LA SUITE EN PAGE 10

SUITE DE LA PAGE 1 LA CRÉATION DE VALEUR, UN DÉFI POUR TOUS

Or, grâce aux nouvelles techniques de collecte des informations, connaître son prospect est devenu chose relativement aisée. Forte de ce constat, l'entreprise peut développer de nouvelles offres susceptibles de répondre à ses attentes non exprimées. Nombreuses sont les entreprises, PME en particulier, qui se sont lancées ces dernières années dans des créations de valeur faisant table rase du passé, impliquant tout leur personnel. Ainsi, à la suite des transformations de son marché, l'entreprise Cantin SA, spécialisée en tôlerie industrielle à Domdidier, a mis en place des solutions globales et un modèle de gestion agile afin de s'adapter aux commandes à court terme, devenues son quotidien. «Nous avons gagné en efficacité et le personnel travaille en meilleure harmonie», a déclaré le directeur, Dominique

Ducry. Vial Charpentes, au Muret, a décidé de jouer la carte des nouvelles technologies en devenant une PME «sans papier». «Nos charpentiers consultent désormais les instructions techniques, mises à jour en permanence, sur des tablettes tactiles», a expliqué Grégoire Vial, le directeur. Effets directs sur la production, gain de temps, meilleurs flux, plus grande implication du personnel: tels sont quelques-uns des effets que la société Groupe E Connect SA, spécialiste dans le montage de tableaux électriques, a obtenu en appliquant la méthode de gestion japonaise des 5S (débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, impliquer). Le Centre d'intégration socio-professionnelle (CIS) a, lui aussi, créé de la valeur. Initialement atelier protégé, il est devenu une entreprise sociale en ajoutant de nouveaux secteurs à ses activités,

comme la restauration et l'hébergement. «En dix ans, nous avons doublé le nombre de personnes que nous accompagnons», explique Christine Michaud, sa responsable.

POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

La création de valeur peut prendre des formes plus osées, comme celle présentée par la société autogérée Liip SA. Spécialiste des solutions numériques, elle a adopté l'holocratie, un système d'organisation fondé sur la mise en œuvre de l'intelligence collective. Comme dans plusieurs autres entreprises qui se concentrent sur l'utilité pour accroître leur valeur, la confiance est une valeur cardinale chez Liip. Une preuve: dès le premier jour de travail, un nouvel employé a directement accès au compte bancaire de l'entreprise pour prélever les fonds dont il au-

rait besoin pour remplir sa tâche. Dans le même esprit, la certification B Corp (Benefit Corporation) prend en considération de manière très poussée le besoin sociétal et environnemental. Les entreprises qui l'adoptent – quelque deux mille trois cent

cinquante entreprises dans le monde, dont trente en Suisse – s'engagent à travailler pour l'intérêt général. Pour ce faire, et sans perdre pour autant la croissance de vue, elles cherchent non seulement à limiter leurs impacts négatifs, mais à avoir un

«impact positif sur la société et l'environnement». Une approche qui a de l'avenir: selon une étude du consultant Deloitte, 87% des milléniaux estiment que les valeurs d'une entreprise sont plus importantes que leurs performances financières. ■

Partie d'un ouvrage collectif



Organisée par le groupe de réflexion Swiss Association for Value, la troisième Semaine de la valeur, qui s'est tenue début novembre à Fribourg, a permis à une quarantaine de participants des secteurs privé et public de suivre des conférences et des ateliers consacrés à la création de valeur. Une quarantaine d'intervenants se sont succédés pour animer cette manifestation née il y a trois ans, à la suite de la publication d'un ouvrage collectif intitulé *Valeurs(s) & Management*. Ses auteurs, au nombre d'une vingtaine, ont estimé qu'il serait judicieux de créer un événement consacré à la démarche de création de valeur. Cette Semaine de la valeur est structurée autour de trois axes: les entreprises, les chambres de commerce et les services de promotion économique; le secteur public; les nouvelles formes de valeurs. «L'idée est de faire comprendre que tout le monde peut contribuer à la création de valeur, à tous les niveaux de la société», explique Cédric Berger, président de Swiss Association for Value. En prenant durant quelques jours ses quartiers à Fribourg, après deux années passées à Genève, la Semaine de la valeur concrétise son intention de s'étendre en Suisse. «On pourrait imaginer que la Semaine se déroule en même temps dans plusieurs cantons», note Cédric Berger. Les organisateurs n'en sont pas encore là, mais songent déjà à l'édition 2018, qui pourrait se tenir en Valais.