

L'ANALYSE DE LA VALEUR

(Analyse de la valeur et Solutions proposées)

I- Introduction

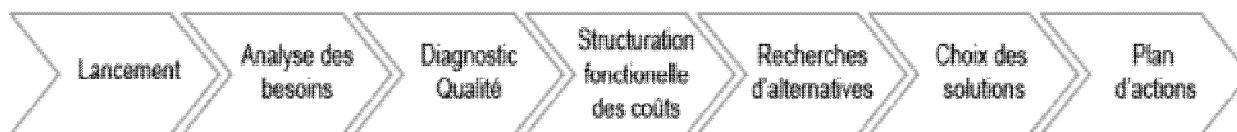
Née aux États-Unis après la Seconde Guerre Mondiale, l'analyse de la valeur s'est développée avant d'être diffusée au Japon et en Europe. Elle est aujourd'hui utilisée de façon concluante dans les entreprises de toutes tailles.

L'analyse de la valeur est une démarche permettant la conception d'un produit, d'un processus ou d'un service adapté aux besoins des utilisateurs. Cette méthode a pour but l'optimisation de la qualité d'un produit au moindre coût.

Son originalité réside dans la combinaison de trois facteurs :

- ✓ Considérer le produit (processus ou service) non pas comme une entité mais comme une somme de fonctions assurant les services attendus par les utilisateurs ;
- ✓ Estimer le produit selon le couple utilité/ressources à consacrer afin de l'obtenir ;
- ✓ Réunir dans des groupes de travail les personnes intégrées au projet, de la perception des services attendus jusqu'à la réalisation et le soutien utilisateur du produit.

Les Acteurs impliqués à chaque étape de l'action de l'analyse de la valeur:

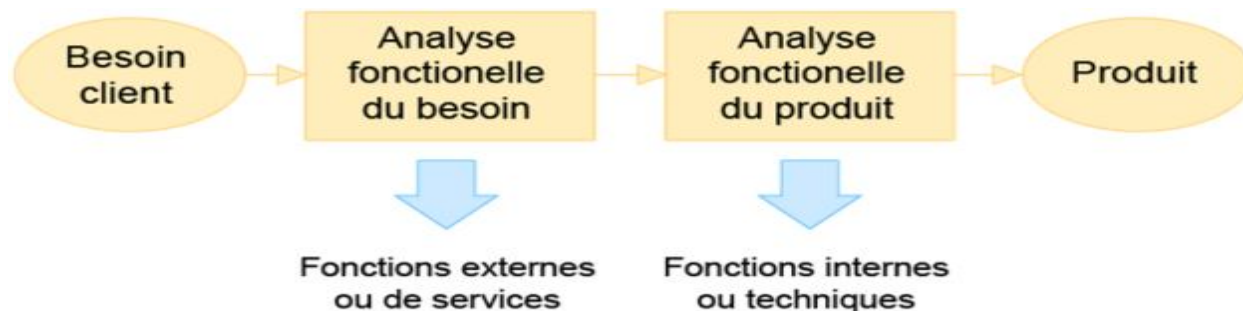


II- L'ANALYSE FONCTIONNELLE est une méthode de travail qui permet de définir les besoins d'un produit en termes de fonctions, au prix le plus juste.

Il existe deux types d'analyse fonctionnelle :

. L'**ANALYSE EXTERNE** : Analyse du point de vue client ou utilisateur du produit qui s'intéresse uniquement aux fonctions de service ou fonctions externes de celui-ci.

. L'**ANALYSE INTERNE** : Analyse du point de vue du concepteur en charge de réaliser le produit. L'analyse consiste à passer des fonctions de services aux fonctions techniques ou fonctions internes permettant de les concrétiser.



Conjointement avec l'analyse fonctionnelle, l'analyse de la valeur permet de définir l'expression du besoin et d'analyser les processus de l'entreprise ainsi que leurs possibilités de défaillance. Elle participe à l'amélioration globale de la qualité.

III - LA NOTION DE VALEUR

Au sens de l'analyse de la valeur, **la valeur est le lien qui s'établit entre la satisfaction du client vis-à-vis du produit et l'ensemble des dépenses effectives pour mettre en place les ressources qui assurent cette satisfaction.**

La notion de valeur se présente **sous forme d'un rapport:**

$$\text{Valeur} = \text{Satisfaction} / \text{Emploi des ressources}$$

Cette notion de valeur est un **CONCEPT GLOBAL** :

- la **satisfaction** concerne l'ensemble des qualités d'usage et d'estime du produit, dans ses conditions normales d'utilisation, mais aussi tout ce qui concerne l'avant utilisation (mise à disposition, achat, etc.) et l'après utilisation (entretien, fin de vie, etc.) ;
- l'**emploi des ressources** inclut la *totalité des coûts mis en œuvre* (le coût total de possession), *non seulement pour fabriquer le produit, mais aussi pour le distribuer, l'utiliser, l'entretenir, voire le détruire.*

RAISONNER en termes de VALEUR, ce n'est pas se soucier de la SATISFACTION ou des COÛTS, Mais c'est se soucier de la SATISFACTION et DES COÛTS.

IV- CONTEXTE

- ✓ Aujourd'hui, *il ne suffit plus de mettre sur le marché de bons produits ; cela tout le monde peut le faire.*
- ✓ De même, *il n'est plus suffisant de réduire les coûts, cela risque même de dégrader la qualité.*

Seule la différenciation garantit un avantage compétitif durable.

Son champ d'action est large: elle peut porter sur l'usage du produit, sur ses qualités d'estime (esthétique, par exemple), sur sa distribution, sa commercialisation, ses modalités d'achat, sa fin de vie, etc.

Mais la différenciation ne doit pas se réduire à une surenchère (suroffre) de performances qui risque d'augmenter les coûts.

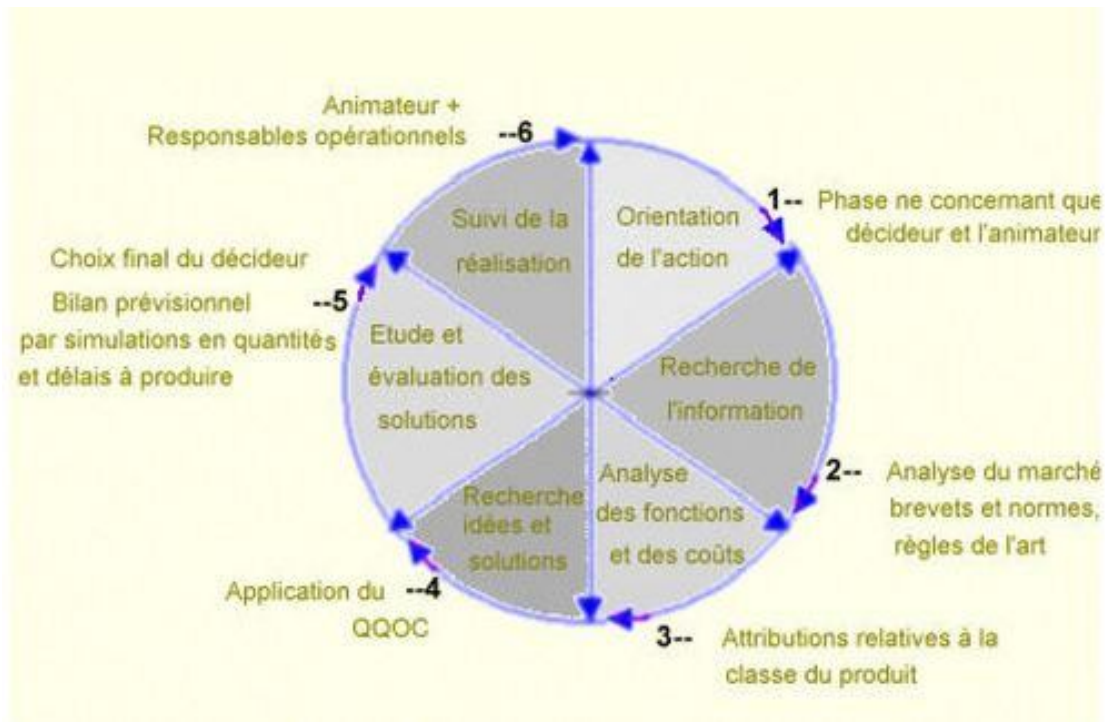
Tout se joue dans un équilibre entre la différenciation et la réduction des coûts : c'est tout l'enjeu du concept de valeur.

V- COMMENT SE DÉROULE UNE OPÉRATION D'ANALYSE DE LA VALEUR?

Le décideur de l'entreprise désigne un chef de projet (un animateur ou un consultant) formé à l'analyse de la valeur. Celui-ci crée et anime un groupe de travail pluridisciplinaire composé de personnes issues de divers services concernés par le problème à résoudre.

Le travail s'effectue dans un laps de temps imparti (accordé) au préalable et suivant un plan comportant six (06) phases :

Chaque phase est affectée d'un temps et d'une enveloppe prévisionnels (ici 33,33 %).



Il faut noter :

- Seul le décideur autorisera un retour diamétral (opposé ou non).
- Une étude moyenne représente une dizaine de réunions de travail.

Exemples d'utilisation de l'analyse de la valeur :

✓ Pourquoi mettre un imperméable?

R : Réponse fréquemment entendue : parce qu'il pleut ;

R_{exacte} : Réponse exacte : pour se prémunir contre la pluie.

✓ 2- À qui sert un cendrier ?

R : Réponse fréquemment entendue : aux fumeurs ;

R_{exacte} : Réponse exacte : à celui qui ramasse les mégots.

➤ Qu'est-ce qui garantit le sérieux de l'analyse de la valeur?

- *L'analyse de la valeur* a permis la mise au point de produits connus (éclairage des tunnels du métro, gestion des cartes principales d'une compagnie ferroviaire, etc.) et de ceux moins connus (équipement public, procédés de revêtement de sols, d'emballage, réorganisation d'une société d'assurance crédit, etc.).
- Au niveau logistique, *l'analyse de la valeur* est utilisée lors de *l'analyse du soutien logistique* et elle a pour objectif de définir les exigences de *moyens et de prestations* de soutien du système, dès sa conception jusqu'à son retrait du service.

Elle garantit le respect des exigences de disponibilité du système et recherche une optimisation du service rendu par rapport au coût du cycle de vie.

Exemples :

- ✓ réorganisation du service de retour des produits d'une entreprise de Vente Par Correspondance (VPC),
- ✓ optimisation de la gestion des pièces détachées, etc.).

N.B : les entreprises de Vente Par Correspondance (VPC) :

Les firmes œuvrent dans le marché interentreprises (**business to business**, ou **B to B**). La vente à distance élargit leur zone de clientèle - au moins à l'échelle du territoire où l'on parle la langue du catalogue. Et si les investissements sont élevés, ils pèsent moins dans le budget, à long terme, que l'ouverture et le fonctionnement de magasins.

Enfin, le développement du commerce électronique ouvre des perspectives à toutes les **PMI** qui voudraient se rapprocher du consommateur final à **moindres frais**.

Selon la norme AFNOR, " **l'analyse de la valeur est une méthode de compétitivité organisée et créative visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire** ".

Autrement dit, **l'analyse de la valeur est une méthode de travail en groupe pour concevoir ou optimiser un produit afin de satisfaire au mieux les besoins des utilisateurs au meilleur coût**.

Elle permet :

- de **concevoir**, au coût le plus faible, un produit parfaitement adapté aux besoins des utilisateurs,
- d'**améliorer la qualité** d'un produit sans en augmenter le coût et sans réduire le niveau des services rendus,
- de **rechercher** des solutions créatives qui répondent uniquement au besoin du client et qui permettent de faire des économies.

L'analyse de la valeur est caractérisée par l'utilisation de méthodes participatives qui permettent de traduire le besoin du client, non pas par un produit mais par des fonctions utiles.

Le produit et sa valeur sont ainsi définis sur la base de ces fonctions qui satisfont au mieux le besoin du client.

N.B : La recherche du meilleur rapport " **qualité/coût** " permet ainsi de répondre à un double objectif de **satisfaction** et de **compétitivité**.

V.1- But de l'analyse de la valeur (Finalité) :

- ✓ **Concevoir un produit parfaitement adapté** aux besoins de son utilisateur au coût le plus faible,
- ✓ **Extraire les coûts inutiles d'une prestation**, d'un produit et en **améliorer la qualité** en s'attachant aux fonctions utiles à remplir,
- ✓ **Développer le compromis coûts/performances**,
- ✓ **Alléger les procédures administratives et réduire les délais de traitement**,
- ✓ **Conserver et optimiser les services rendus** tout en générant d'importantes économies.

V.2- Domaine d'application :

L'analyse de la valeur peut s'appliquer dans toutes les entreprises, dans l'ensemble des services, et dans tous les secteurs économiques.

Elle concerne la conception d'un "produit" qui peut être :

- ✓ un produit existant ou nouveau,
- ✓ un processus industriel ou administratif
- ✓ un service interne ou vendu par l'entreprise

V.3- TERMINOLOGIE :

Les notions fondamentales en matière d'analyse de la valeur sont :

le Besoin ; les Fonctions ; le Produit; le Coût ; la Qualité ; la Valeur.

V.4- CARACTERISTIQUES DE L'ANALYSE DE LA VALEUR :

L'analyse de la valeur se distingue des autres méthodes par quatre (04) caractéristiques fondamentales :

1. L'Analyse fonctionnelle : sachant que l'analyse de la valeur repose sur la notion de fonctions, l'analyse fonctionnelle est le cœur de la méthode.

De ce qui précède, **le produit correspondant au besoin du client est défini en termes de fonctions. Ces fonctions sont valorisées afin de déterminer la valeur qui est définie comme le rapport entre la satisfaction du client et le coût du "produit".**

2. Le plan de travail : Pour faire aboutir à bien une étude d'analyse de la valeur, il est nécessaire de respecter un plan de travail strict. **Ce plan de travail comporte sept (07) phases distinctes ("Mode opératoire").**

3. Le travail de groupe : C'est un groupe pluridisciplinaire de 6 à 8 personnes qui est la véritable structure opérationnelle de l'action d'analyse de la valeur.

4. L'approche économique globale : L'analyse de la valeur est un processus de travail dont l'objectif est de trouver le compromis optimal entre le coût et les fonctions d'un produit, tout en assurant un niveau de qualité nécessaire et suffisant.

V.5- MODE OPERATOIRE :

L'analyse de la valeur suit un **plan de travail en 7 phases** qui doivent être textuellement respectées (selon la NF X 50-152).

La **démarche est progressive** et **prend en compte les résultats des phases amont. Mais elle est aussi itérative, en ce sens que chaque phase peut être remise en cause par celles qui la suivent.** Elle repose par ailleurs sur un groupe de travail pluridisciplinaire qui constitue la structure opérationnelle de l'action d'analyse de la valeur. Ce groupe est animé par un chef de projet.

PHASE 1 : ORIENTATION DE L'ACTION

Le but de cette phase est d'aboutir à une compréhension et une **formalisation de la problématique à résoudre**. Elle doit permettre de savoir s'il est intéressant de répondre à la demande, et dans l'affirmative, **de construire la structure projet qui va supporter la conception de la réponse.**

• **Démarche méthodologique de l'étape** : Cette phase détermine:

- ✓ l'objet de l'étude,
- ✓ les motifs de l'étude,
- ✓ les objectifs poursuivis,
- ✓ le périmètre et les acteurs concernés,
- ✓ les moyens alloués à l'étude,
- ✓ le mode d'organisation,
- ✓ les risques associés à l'étude,

- **Cette démarche consiste aussi à structurer :**

- ✓ les différentes étapes de l'analyse de la valeur,
- ✓ le plan de communication.

- **OUTILS A UTILISER :**

- ✓ Guide méthode accompagnement /Phases : Initialiser et Préparer le projet,
- ✓ Fondamentaux de déroulement de projet / Phase : Analyse de l'existant.

- **PRODUITS DE L'ETAPE :**

- ✓ Descriptif du projet,
- ✓ Note de cadrage.

PHASE 2 : RECHERCHER DES INFORMATIONS

Cette phase a pour but de rassembler et de formaliser les données internes et externes relatives à l'objet de l'étude (**besoin à satisfaire**) et à son environnement. Cette phase correspond à un état des lieux du domaine étudié.

- **Démarche méthodologique de l'étape :**

Toutes les informations (techniques, industrielles, économiques, commerciales, sociales, réglementaires, etc...) liées au besoin, aux produits concurrents, à la conception, la fabrication et la distribution du produit doivent être rassemblées.

- **Définir principalement :**

- le besoin à satisfaire
- le marché visé
- la concurrence
- les avantages et inconvénients du produit actuel et des produits concurrents
- l'historique du produit
- les techniques disponibles
- les coûts
- les contraintes (normes, réglementations...)
- les insatisfactions des clients...

- **Outils à utiliser :**

- ✓ Internet
- ✓ Achat d'études de marché,
- ✓ Outil de comptabilité analytique,
- ✓ Fondamentaux de déroulement de projet : Phase : "Analyse de l'existant"
- ✓ Benchmarking (*)
- ✓ Brainstorming (**) (c'est une technique qui consiste à réunir un groupe de collaborateurs

afin qu'ils produisent collectivement un maximum d'idées nouvelles sur un thème donné. *Il peut-être organisé à chaque fois qu'il manque une solution satisfaisante à un problème, la créativité...*).

- ✓ Entretiens ; Questionnaires ; Réunions.

(*) C'est une démarche bien spécifique destinée à comparer son entreprise, son organisation et ses processus avec ses partenaires et, dans le meilleur des cas, avec ses concurrents. Le but est bien d'identifier les bonnes pratiques qu'il s'agira de déployer en interne. Mais la démarche ne peut fonctionner qu'à condition de définir au préalable une métrique adéquate).

(**) Le brainstorming est une méthode participative de résolution de problèmes s'appuyant sur la créativité spontanée des participants.

En fait, c'est bien la spontanéité qui est recherchée. Voyons la démarche ou plutôt le protocole à suivre si l'on souhaite parvenir à un résultat. Il faut poursuivre avec la "Critique Constructive", une alternative particulièrement efficace.

- **Produit de l'étape** : Analyse de l'existant

PHASE 3 : ANALYSE FONCTIONNELLE (but ou Finalité)

C'est de l'analyse fonctionnelle que dépend au final la qualité du produit.

L'objectif de cette phase est de rechercher les fonctions principales et secondaires qui satisfont les besoins, puis à les traduire en fonctions techniques.

Ces différentes fonctions sont formalisées au sein du cahier des charges fonctionnel.

Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'avoir préalablement réalisé un **compromis** entre deux visions :

- **élargir les possibilités du produit**, c'est à dire lui rajouter des fonctionnalités : cette vision répond à un besoin plus large, augmenté la valeur du produit, mais conduit également à augmenter son coût.
- **réduire les possibilités du produit**, c'est à dire lui ôter des fonctionnalités : cette vision conduit à réduire la valeur du produit sans garantie de diminuer pour autant son coût.

Ce compromis est souvent extrêmement difficile à établir, d'autant que, si le 1er réflexe des concepteurs est de supprimer des fonctionnalités secondaires du produit ou de réduire leur domaine d'application, l'expérience prouve que ce sont justement ces fonctionnalités qui font le succès ou l'échec d'un produit.

- **Démarche méthodologique de l'étape** : elle consiste à
 - ✓ **recenser les fonctions** en menant une recherche intuitive et une étude d'environnement des fonctions (réunions de brainstorming, entretiens, créativité, graphe et étude d'environnement)
 - ✓ les **ordonner** (arborescence des fonctions ou diagramme FAST^(*)...)
 - ✓ les **caractériser** (tableau de critères)
 - ✓ les **hiérarchiser** (échelles de hiérarchisation des fonctions, méthode du tri croisé)
 - ✓ les **valoriser** (tableau de chiffrage des fonctions),
 - ✓ les **synthétiser** en les formalisant dans le cahier des charges fonctionnel (tableau de synthèse).

(*) FAST : Function Analysis System Technique ou système d'analyse fonctionnelle

Ce Cahier des Charges Fonctionnel (CdCF) fait le bilan des Analyses des Fonctions et des Coûts en faisant apparaître le COMPROMIS Fonctions/Coûts à satisfaire.

• **OUTILS A UTILISER**

- ✓ Brainstorming
- ✓ Créativité
- ✓ Entretiens
- ✓ Questionnaires
- ✓ Réunions

- ✓ Graphe et étude d'environnement
- ✓ Arborescence des fonctions
- ✓ Diagramme FAST
- ✓ Tableau de critères
- ✓ Tableau de chiffrage des fonctions
- ✓ Tableau de synthèse

• PRODUIT DE L'ETAPE

Cahier des Charges Fonctionnel validé par le commanditaire

L'hypothèse de base est qu'il sera plus facile de rendre applicable une **idée** (trop) **créative** que de **générer** une **solution créative** à partir d'une **idée " banale "**. Aussi, le brainstorming entend faire **émerger** un maximum d'idées et cet impératif doit primer sur la qualité intrinsèque des idées formulées.

- ✓ Contexte d'utilisation de la méthode : L'organisation d'un brainstorming peut être envisagée à divers moments de la conception ou de la refonte d'une application (par ex., d'un site web ou d'un logiciel), dès qu'il s'agit de générer des idées ou des solutions :

- ✓ lors de l'analyse, le brainstorming peut se révéler utile lorsqu'il s'agit de défricher (dégager) une question ou un domaine peu connus du promoteur d'un projet. Il permet éventuellement de générer des idées vraiment neuves. En tout cas recourir à une ou plusieurs sessions de brainstorming permet de s'affranchir des blocages *a priori* et de ce qui a déjà été dit ou fait sur le sujet par ailleurs ;

- ✓ lors de la conception, le brainstorming sera surtout utile pour faire surgir de nouvelles questions ou réflexions, pour suggérer de nouveaux services ou de nouveaux modes d'action ou pour faire surgir une solution à un problème en situation de blocage. Par contre on l'imagine difficilement faire partie intégrante, en tant que tel, d'un processus de prise de décision ;

- ✓ le brainstorming peut également être utile pour mener une évaluation rapide, mais très informelle et forcément peu détaillée de l'application ;

- ✓ Les acteurs : Un brainstorming rassemble un animateur et des participants ;

- ✓ L'animateur n'est pas forcément le responsable du projet. Il peut être préférable que ce responsable se place parmi les participants et confie la tâche d'animation à une autre personne de l'équipe ou du service, voire une personne neutre qui disposerait de capacités d'animation et de médiation.

Un diagramme FAST présente une traduction rigoureuse de chacune des fonctions de service en fonction(s) technique(s), puis matériellement en solution(s) constructive(s).

Le diagramme FAST se construit de gauche à droite, dans une logique du **POURQUOI** au **COMMENT**. **Grâce à sa culture technique et scientifique, l'ingénieur développe les fonctions de service du produit en fonctions techniques. Il choisit des solutions pour construire finalement le produit.**

Le diagramme FAST constitue alors un ensemble de données essentielles permettant d'avoir une bonne connaissance d'un produit complexe et ainsi de pouvoir améliorer la solution proposée.

(**) : Diagramme FAST : (FAST : Function Analysis System Technique ou système d'analyse fonctionnelle)

V.6- LES DEUX TYPES DE FONCTIONS

a. Fonctions de service :

Les fonctions de service constituent une relation entre le système et le milieu extérieur, elles traduisent l'action attendue ou réalisée par le produit pour répondre à un élément du besoin d'un utilisateur donné. Il faut souvent plusieurs fonctions de service pour répondre à un besoin. Dans une étude donnée, leur énumération et leur formulation qualitative et quantitative résultent de l'analyse du besoin à satisfaire et le décrivent d'une manière nécessaire et suffisante.

Deux types de fonctions de service:

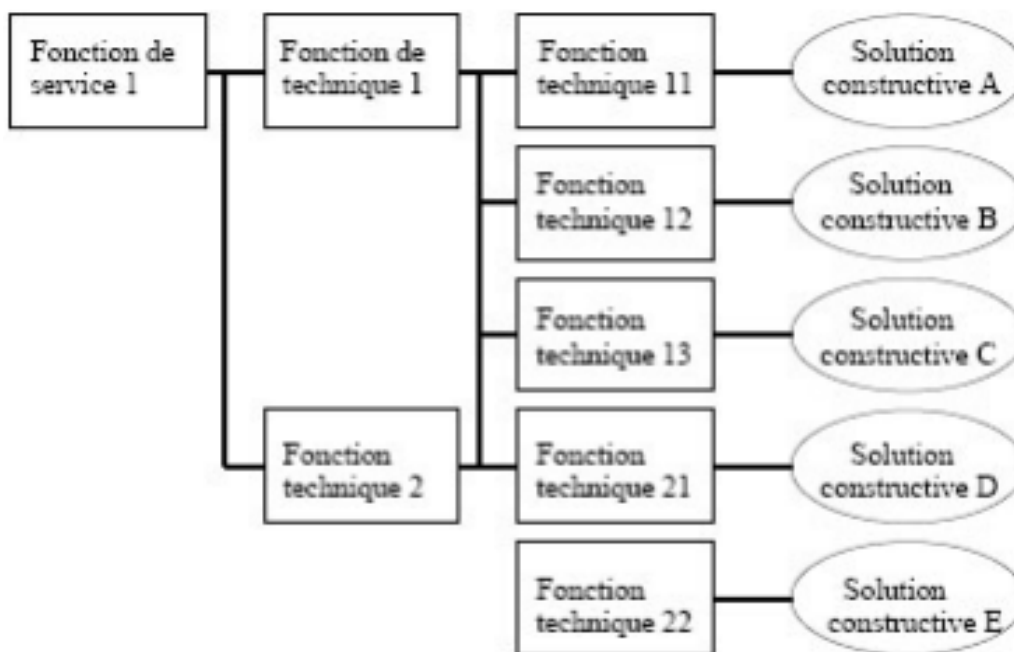
1- les fonctions principales, correspondant au service rendu par le système pour répondre aux besoins.

2- les fonctions contraintes, traduisant des réactions, des résistances ou des adaptations à des éléments du milieu extérieur.

b. Fonctions techniques :

Les fonctions techniques sont internes au produit, elles sont choisies par le constructeur dans le cadre d'une solution, pour assurer une fonction de service.

SCHEMATISATION : ex. type du diagramme



La méthode s'appuie sur une **technique interrogative** :

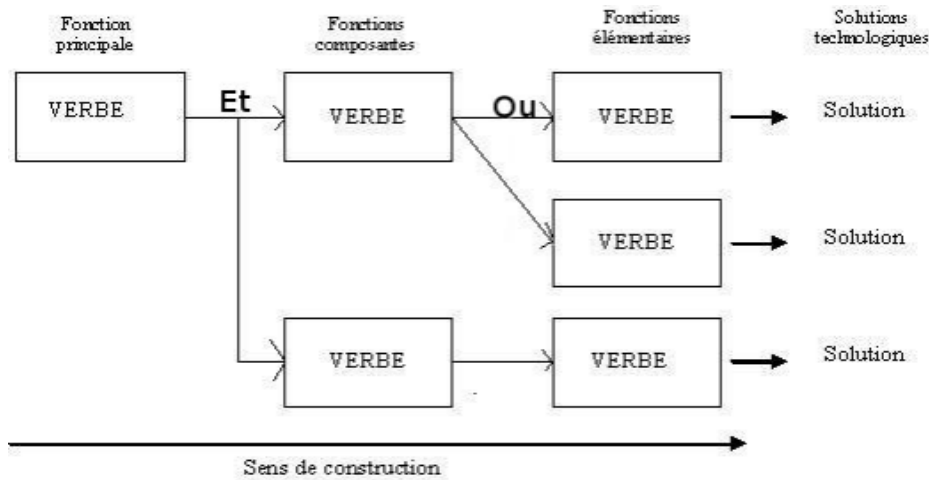
1. Pourquoi ? Pourquoi une fonction doit-elle être assurée? Accès à une fonction technique d'ordre supérieur, pour y répondre il faut lire le diagramme de droite à gauche.

2. Comment ? Comment cette fonction doit-elle être assurée? On décompose alors la fonction, et on peut lire la réponse à la question en parcourant le diagramme de gauche à droite. Quand cette fonction doit-elle être assurée?

3. Quand ? Recherche des simultanités, qui sont alors représentées verticalement.

La réponse à chacune de ces questions n'est ni spécifique, ni unique. Aussi il existe deux types d'embranchements entre les différentes colonnes, les embranchements de type "**et**", et les embranchements de types "**ou**".

On représente les liaisons **ou** par deux flèches (**ou plus**) partant de la même origine, alors qu'une liaison "et" se sépare après la case représentant la fonction origine : illustration ci-dessous.

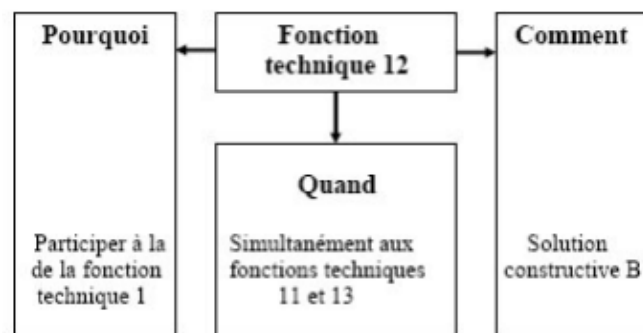


Remarque importante : Les fonctions doivent être décrites par un verbe à l'infinitif.

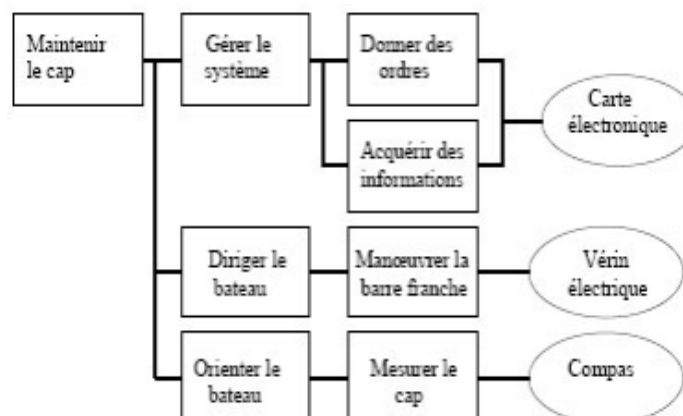
Il faut répondre aux questions de la manière suivante :

Afin de permettre une compréhension aisée de tous, **ce type de représentation est normé** (régulée par les normes nationale ou internationale).

Exemple : On s'intéresse à un pilote automatique de bateau. Une de ses **fonctions principales de service** est : " **Maintenir le cap** ". Le diagramme FAST sera alors :



Bien entendu, il faudra réaliser un diagramme FAST pour chacune des fonctions de service, notamment des **fonctions contraintes**. L'une des fonctions contraintes ici pourrait être " **résisté à l'humidité** ".



PHASE 4 : RECHERCHER DES SOLUTIONS

L'objectif (ou finalités) de cette phase est de trouver le plus grand nombre d'idées de solutions pour chaque fonction à satisfaire.

- **Démarche méthodologique de l'étape** : (Se reporter à la démarche des 3 premières phases de la méthode "créativité")
 - ✓ formulation du problème,
 - ✓ élimination des premières solutions,
 - ✓ Divergence

Cette étape nécessite une réelle dynamique de groupe et le respect des attitudes suivantes :

- ✓ **l'écoute** : acceptation de l'autre et de ses idées (pas de critique et d'autocensure du type : ça existe déjà, on l'a déjà fait, je vais peut être dire une bêtise...),
- ✓ la **spontanéité de l'expression** : rien de ce qui est évoqué ne l'est par hasard ; aussi se doit-on de tout exprimer, aussi éloigné que cela puisse paraître de la problématique,
- ✓ **l'association** : tout stimuli^(*) évoqué par un membre du groupe suscite chez les autres des évocations associatives.

() Élément qui influence l'attitude et/ou le comportement d'un individu. Les consommateurs sont en quête de stimuli nouveaux et différents (publicités) qui leur permettent de combattre la routine ennuyeuse de la vie quotidienne. Le souvenir de slogans publicitaires est plus éminent lorsque les slogans sont présentés de façon ambiguë et lorsque les gens doivent faire un effort pour obtenir une certaine forme de fermeture. La fermeture désigne la tendance des individus à combler les stimuli ambigus, analyse John Petrof.*

- **Outils à utiliser :**

Brainstorming

Créativité en particulier les techniques de divergence

- ✓ Les techniques aléatoires,
 - ✓ Le concassage et l'altération (dommage) du problème,
 - ✓ Les techniques analogiques,
 - ✓ Les techniques projectives,
 - ✓ Les techniques d'identifications ou d'analogies personnelles,
 - ✓ Les techniques combinatoires.
- **Produit de l'étape :**
 - ✓ Définition de plusieurs scénarios de solutions.

PHASE 5 : ETUDES ET EVALUATION DES SOLUTIONS

La finalité permet :

- ✓ d'identifier **les solutions techniques** qui répondent le mieux au Cahier des Charges Fonctionnel,
- ✓ de **sélectionner les solutions viables** qui seront proposées au commanditaire pour sélection.

- **Démarche méthodologique de l'étape :**

Ce travail est réalisé en groupe et consiste à :

- ✓ Rechercher des solutions qui répondent le mieux aux critères et objectifs de l'action,

- ✓ Vérifier la faisabilité de chacune des solutions,
- ✓ Evaluer la performance des solutions retenues.

- **Outils à utiliser :**

- ✓ Fiche d'analyse de solutions,
- ✓ Se reporter en particulier à l'étape "Proposer des axes de solutions" de la fiche méthode AROC.

- **Produit de l'étape :**

Hiérarchisation (construction/classement) objective des solutions qui seront présentées au commanditaire pour sélection.

PHASE 6 : BILAN PREVISIONNEL

La finalité de cette phase vise à permettre au commanditaire de sélectionner un scénario de solution.

- **Démarche méthodologique de l'étape :**

1- Regroupement des solutions retenues et élaboration d'un bilan prévisionnel intégrant :

- ✓ les critères de sélection retenus,
- ✓ les niveaux atteints ou estimés par chaque solution au regard des besoins exprimés par le commanditaire dans le cahier des charges fonctionnel,
- ✓ le chiffrage précis des coûts de chacune des solutions,
- ✓ la liste détaillée des avantages et inconvénients de chaque solution,
- ✓ les conditions d'application.

2. Présentation au commanditaire

3. Sélection d'une solution par le commanditaire

- **Outils à utiliser :**

Tableau de comparaison des solutions, Matrice de choix de solutions et Supports de présentation.

- **Produit de l'étape :** Décision du commanditaire.

PHASE 7 : SUIVI DE LA REALISATION

Le but (finalité) est la mise en œuvre et ajustements de la solution retenue

- **Démarche méthodologique de l'étape :**

1. **Mise en place de la solution retenue** sous la responsabilité des services opérationnels
2. **Mise en place des moyens de contrôle** adaptés au suivi
3. **Identification des écarts entre la réalisation** et la prévision
4. **Ajustements et reprise** éventuels de l'étude
5. **Bilan final.**

- **Outils qu'il faut utiliser :**

Planification, Bilans

- **Produit de l'étape :**

Rapport final de l'action d'analyse de la valeur .

V.7- AVANTAGES & INCONVENIENTS DE L'ANALYSE DE LA VALEUR

AVANTAGES de l'analyse de la valeur	INCONVENIENTS de l'analyse de la valeur
<ul style="list-style-type: none">✓ permet d'améliorer une situation existante mais aussi de concevoir un nouveau produit.✓ constitue une approche transversale.✓ fournit une aide efficace à l'entreprise pour :<ul style="list-style-type: none">- optimiser ses compétences et ses ressources,- adapter sa stratégie industrielle et commerciale aux exigences concurrentielles de son marché,- améliorer la qualité d'un "produit" sans en augmenter le coût ou d'en diminuer le coût sans réduire le niveau des services rendus.	<ul style="list-style-type: none">. Méthode très analytique, assez lourde à mettre en œuvre. Nécessite une forte implication des acteurs. Nécessite une parfaite maîtrise de la part de l'animateur