

FACILITATRICE D'ÉCHANGES POUR UNE MEILLEURE COLLABORATION

Conjuguer développement économique et enjeux environnementaux : le casse-tête contemporain des entreprises trouve en EMERGENCE un résolveur de dilemmes. Focus sur une entreprise innovante, pour aujourd'hui et pour demain.

Informations Entreprise : En quoi la démarche d'EMERGENCE en matière d'accompagnement des entreprises se différencie des approches traditionnelles ?

Marion Berlioz (Présidente d'EMERGENCE) : Au sein d'EMERGENCE, notre approche ne s'arrête pas à l'application pure et simple des méthodologies traditionnelles d'analyse de la valeur ou de management par la valeur, aussi normées soient-elles.

Certes, ces cadres normatifs établissent la valeur comme la corrélation entre la satisfaction des besoins et la consommation des ressources, à savoir les coûts. Toutefois, il nous semble impératif de transcender cette vision purement économique des projets. Le contexte actuel exige une prise en compte plus élargie, intégrant des critères sociaux, sociétaux et environnementaux, sans omettre des paramètres comme la sûreté par exemple, notamment dans des secteurs sensibles tels que le nucléaire.

Lorsque j'évoque des «projets», il ne s'agit pas uniquement d'initiatives techniques, comme la construction d'infrastructures ou les processus de traitement de déchets. Il peut aussi s'agir de redéfinitions organisationnelles au sein d'une entreprise, comme la refonte d'un processus de ressources humaines. Chaque acteur, chaque service a un rôle, une fonction à redéfinir en quête d'une efficacité accrue.

Notre philosophie n'est pas seulement une méthode de raisonnement applicable à des cas d'entreprise spécifiques, mais bien une philosophie de vie qui peut trouver son application dans tous les secteurs et toutes les échelles de projet.

I.E : Quelle importance accordez-vous à la phase de planification et de définition des besoins dans la réussite d'un projet ?

Marion Berlioz : Adopter une philosophie de raisonnement relève du bon sens élémentaire que chaque dirigeant ou chef de projet devrait impérativement appliquer avant toute mise en œuvre.

Il apparaît manifestement que nous évoluons dans une société prompte à l'action, focalisée sur la production de résultats immédiats et la surveillance assidue d'indicateurs tels que le respect du budget, le suivi des coûts et la maîtrise des risques. Cette précipitation vers l'acte omet trop souvent une phase essentielle : la concertation préalable avec l'ensemble des parties prenantes afin de définir clairement l'objet du projet et ses besoins fondamentaux.

Dans ce contexte, il n'est guère surprenant que nous assistions à des dérives, aussi bien en termes de coûts qu'en termes de délais, dans nombre de projets d'envergure.

Ces dysfonctionnements découlent souvent d'une mauvaise identification initiale des besoins et des performances attendues, ce qui conduit inéluctablement à des solutions incohérentes et dispendieuses. Il devient alors manifeste que le résultat final ne concorde pas avec les attentes, souvent non partagées, de chaque partie prenante. Cette situation est symptomatique d'une lacune fondamentale : nous ne savons pas exactement de quoi nous avons besoin ou ne savons pas le formuler.

I.E : Pouvez-vous nous expliquer en détail la méthodologie que vous appliquez pour accompagner les entreprises dans leur développement ?

Marion Berlioz : La démarche que j'or-

Chiffres clés

- + 30% d'augmentation du CA/an depuis la création en 2020
- Environ 10 projets /an
- Plus de 15 clients accompagnés tous secteurs d'activité confondu depuis 2020
- Durée moyenne d'intervention comprise entre 3 mois et 2 ans (à raison d'une réunion de travail tous les 10 jours)
- De 15 à 30% d'économie générée sur les projets
- Participation à 3 partenariats sur des projets de recherche
- Certification européenne de « Formatrice en Value Management » depuis mai 2030

chestre auprès de mes clients se décompose en trois phases cruciales.

La première étape, que nous nommons « cadrage », se propose de contextualiser rigoureusement le projet en identifiant l'ensemble des parties prenantes. La finalité ici est de clarifier ce que j'appelle les « critères de valeur », soit les enjeux et les ambitions propres à chaque participant. Il s'agit d'une démarche intrinsèquement collaborative. Dès le cadrage, nous constituons un groupe de travail où les représentants de toutes les parties prenantes sont conviés. Ce processus collaboratif est une quête de consensus, une harmonisation d'informations et d'attentes.

En fin de compte, le point d'orgue de cette première étape est de parvenir à une expression fondamentale du besoin du projet, c'est-à-dire à synthétiser en une phrase l'essence même du projet. Ce qui peut paraître trivial se révèle en réalité être un exercice complexe, car il s'agit de fusionner les visions individuelles en une conception commune et partagée. Dans le cadre du projet de refonte du service RH, l'expression fondamentale du besoin pourrait être formalisée par "Mettre en synergie une équipe de spécialistes au service des relations humaines de la société"

La seconde étape de notre méthodologie est celle consacrée à l'analyse fonctionnelle. Pour répondre à l'expression fondamentale du besoin établie lors du cadrage, cette phase vise à décliner en fonctions plus précises chacune



Marion Berlioz

des actions à remplir. Si nous reprenons l'exemple cité, nous pourrions identifier toutes les actions conduites au sein de ce service, et l'objectif ultime sera de réorganiser ces fonctions et les compétences associées pour les optimiser.

Nous ne nous contentons pas de lister ces fonctions ; nous les caractérisons également par des performances quantifiables. Ainsi, si la fonction de recrutement du service RH doit intégrer cinquante nouveaux collaborateurs annuellement, cette cible devient une performance associée à cette fonction.

Enfin, la troisième et dernière phase est consacrée à des séances de créativité pour l'émergence de solutions. Les scénarios possibles pour répondre aux besoins sont élaborés et comparés avec les critères de valeur identifiés initialement. Pour notre exemple, si la réduction des

coûts constitue un critère de valeur prioritaire, l'option d'embaucher un nombre maximum de stagiaires sera sérieusement envisagée. Cependant, cette option sera mise en balance avec d'autres si des critères tels que la pérennité des collaborateurs dans l'entreprise ou la montée en compétences durable d'employés au sein de l'équipe sont plus importants. La finalité est de parvenir à une solution optimale, alignée avec les critères de valeur définis lors de la première phase de cadrage.

I.E : Comment gérez-vous la spécificité et la complexité des différents secteurs d'activité dans lesquels vous intervenez ?

Marion Berlioz : La démarche d'accompagnement d'EMERGENCE se veut rigoureuse et adaptative en fonction des différents secteurs d'activité sur lesquels nous

interventions ! Cette approche s'étend à tout type de secteurs, qu'il s'agisse du nucléaire, du ferroviaire, du bâtiment et de la construction, de produits ou de process, d'organisation humaine, de développement d'outils...

Nous avons conscience de l'importance du savoir spécifique requis pour chaque domaine. Lorsque nous ne possédons pas les compétences indispensables pour dialoguer avec les donneurs d'ordres ou clients dans un secteur précis, nous associons à notre expertise des partenaires experts de leurs marchés.

Évidemment, cette collaboration ne peut s'établir que si le client l'autorise, tant en termes de confidentialité des informations qu'en termes de budget. L'union de nos forces, j'en suis convaincue, rend notre intervention non seulement plus pertinente dans l'élaboration des réponses, mais également plus efficace dans la gestion et l'animation des groupes de travail.

I.E : Comment EMERGENCE envisage-t-elle l'évolution des méthodologies d'analyse de la valeur à la lumière des défis contemporains et futurs ?

Marion Berlioz : Au sein d'EMERGENCE, nous élaborons des partenariats suivant deux orientations distinctes. D'une part, des collaborations opérationnelles, qui répondent à des besoins spécifiques dans certains domaines, telles que nous les avons évoquées précédemment. D'autre part, nous engageons des partenariats à visée de recherche, dans l'optique d'actualiser, d'améliorer ou de compléter la démarche d'analyse de la valeur, qui, bien qu'instituée dans les années 1950, n'a rien perdu de sa pertinence.

Aujourd'hui, il devient impératif de repenser cette approche en intégrant d'autres critères que la simple dimension économique. Le contexte environnemental, en particulier, requiert une révision de nos méthodes d'analyse. Le couplage de ces analyses avec des concepts tels que l'économie circulaire, le réemploi ou encore une gestion économe des ressources fondamentales devient incontournable.

De plus, je suis intimement convaincue que les enjeux sociaux et sociétaux vont rapidement s'imposer comme des problématiques centrales. C'est pourquoi nous engageons des collaborations avec des organismes de recherche, afin d'anticiper les défis futurs et de les intégrer dans nos méthodologies actuelles.