



# SOMMAIRE

**INTRODUCTION.....2**

## **PARTIE I: LES CONCEPTS ET DEFINITIONS**

- 1. Définition de la Valeur.....3
- 2. Définition du Management par la Valeur.....10
- 3. La gouvernance et le Management par la Valeur.....11

## **PARTIE II: LES APPROCHES DU MV**

- 1. Approche actionariale.....16
- 2. Approche financière.....23
- 3. Approche marketing.....32
- 4. Approche ressources humaines .....39

## **PARTIE III: Les Caractéristiques, Outils, Démarche et Perspectives du MV**

- 1. Caractéristiques.....44
- 2. Outils.....45
- 3. Démarches.....53
- 4. Perspectives.....60

**CONCLUSION.....62**



## INTRODUCTION :

La dernière décennie a vu émerger des concepts qui affectent de manière croissante le management des entreprises. Si la réflexion a porté dans un premier temps sur les méthodes de gestion et d'optimisation des ressources de l'entreprise, la prégnance d'autres facteurs sociétal et/ou environnemental, a accentué la prise en compte d'autres concepts comme le *Management Par La Valeur Et La Gouvernance D'entreprise*.

L'entreprise crée de la richesse dans un monde dont le rythme de changement s'accélère du fait d'une connectivité toujours plus prégnante et exhaustive.

Dans la perspective de gérer le dynamisme de son évolution, souvent marquée par sa volonté d'internationalisation, l'entreprise voit apparaître de nouveaux champs de contraintes qui doivent être pris en compte. Les conjonctions d'intérêt des différents protagonistes, et donc leurs alliances, ne sont souvent que transitoire. L'entreprise s'inscrit donc dans un réseau de relations complexes et mouvantes avec les différentes parties prenantes à son activité : ses actionnaires, employés, clients, fournisseurs, autorités de contrôles, société civile, ...etc.

Cette vie en réseau s'organise autour de relations de marché, contractuelle, de hiérarchie et informelle dans une large mesure.

De plus, des groupes représentant divers courants d'opinion de la société civile affirment des exigences plus marquées de responsabilité sociétale de l'entreprise (respect du droit de l'homme, de l'environnement, de l'éthique...). Ainsi, à des titres divers, de nombreux interlocuteurs se structurent pour exprimer leurs attentes explicites, précises et légitimes vis-à-vis de leurs propres intérêts. On passe ainsi d'un

système d'*Insiders* à un autre basé essentiellement sur des *Outsiders* qu'il s'agit de traiter équitablement.

L'entreprise se doit donc d'engager une réflexion profonde sur la manière dont elle est gouvernée, dont elle agit et dont elle communique.

## PARTIE I: CONCEPTS ET DEFINITIONS

### 1. DEFINITION DE LA VALEUR<sup>1, 2</sup>:

La valeur peut être définie comme l'ensemble des multiples avantages perçus et hiérarchisés selon un système de préférences par un acteur ou un groupe d'acteurs en situation de décision dans un contexte spécifique.

Pour la création de cette valeur; les dirigeants doivent se préoccuper tout autant, si non plus, des aspects intangibles du fonctionnement de leur entreprise, comme la valorisation et la protection du savoir faire et des compétences de leur personnel, la réputation de l'entreprise en tant que producteur et employeur, la qualité de leurs produits, que des aspects tangibles et rigoureux comme la structure de capital de l'entreprise et l'efficacité économique de ses opérations.

Cette définition précise que le terme de valeur prend en compte d'autres éléments en dehors de ceux traditionnels tels que les coûts: on prend en considération de plus en plus des éléments tels que : la fiabilité, le poids, la disponibilité des

---

<sup>1</sup> J. L. Bergeron, *Les aspects humains de l'organisation*, Edition Gaëtan Morin 1979

<sup>2</sup> Jean Brilman, *Les meilleures pratiques du management*, Edition d'Organisation 2001

ressources et les délais. Elle indique encore que cette valeur est celle accordée par un utilisateur donné et qu'elle peut être différente pour d'autres utilisateurs.

On ne peut pas donner une définition exacte et multidimensionnelle de la valeur car tout dépend des acteurs que chacun d'eux a sa manière de la percevoir.

En effet, l'entreprise aujourd'hui et demain sera de plus en plus jugée sur plusieurs finalités.

#### a. La valeur pour les actionnaires<sup>3</sup> :

La valeur pour les actionnaires peut être définie comme le gain réalisé.

La création de richesse nette peut être mesurée par la différence entre la richesse brute créée et la richesse consommée qui sera répartie entre les différentes parties qui ont participé à la réalisation des biens ou des services, et parmi ces parties on trouve la société elle-même qui doit garder des réserves pour son développement ce qui constitue finalement un bénéfice et une création de la valeur pour les actionnaires. Cela s'explique par l'augmentation du potentiel de l'entreprise puisque l'objectif des dirigeants a toujours été de maximiser la valeur de l'entreprise, ce qui est perçue par la bourse et qui permet une forte valorisation des actions.

Etant donné que la valeur de la firme est en partie déterminée par le prix que des acquéreurs éventuels seraient prêts à payer pour en devenir propriétaires, cette firme peut être cédée à un prix supérieur à celui qu'ils avaient acquitté lors de leur achat, Ce qui aura pour effet d'augmenter la valeur de tous les stockholders.

---

<sup>3</sup> Jean Brilman, *Les meilleures pratiques du management*, Edition d'Organisation 2001

Toutefois, la maximisation de la richesse des actionnaires ne conduit pas nécessairement à la maximisation de l'intérêt de tous les shareholders, et en particulier celui des salariés puisque dans certains cas le licenciement permet d'obtenir des hausses des cours boursiers en diminuant les dépenses et en augmentant la richesse nette créée.

En vue d'atteindre le niveau de profit satisfaisant, l'entreprise choisit la stratégie adéquate pour satisfaire les attentes des clients à laquelle s'adressent les produits et services tout en évaluant la pertinence de la stratégie par rapport aux capacités et attentes des employés qui mettent leurs compétences et leurs efforts au service de l'entreprise.

#### **b. La valeur pour les clients :**

Le client constitue la clef de valorisation de la production de l'entreprise et conditionne sa capacité à réaliser du profit. Il a des attentes en termes des fonctionnalités que doit lui apporter un produit ou un service (ce qui constitue pour lui la vraie valeur), de prix maximum qu'il est prêt à décaisser pour les obtenir, d'un niveau maximum de qualité et de délais à rencontrer.

Le client achètera donc le produit ou le service qu'il percevra comme lui apportant plus de valeur que les concurrents. Ainsi, l'objectif fondamental d'une entreprise est de créer de la valeur pour les clients et plus encore, d'apporter plus de valeur que la concurrence.

Le concept de valeur retenu par les analystes de la valeur met l'accent sur les avantages perçus par le client pour un coût d'obtention donné du produit ou service en question.

De ce fait, la valeur pour les clients s'appuie sur la relation entre la satisfaction de leurs besoins et les ressources utilisées pour atteindre cette satisfaction, plus précisément c'est la relation entre le degré de satisfaction et le coût nécessaire pour l'obtenir.

Pour créer de la valeur au client il faut respecter trois principes :

la désirabilité : l'entreprise répond à des besoins en offrant à ses clients des biens et services désirés.

L'accessibilité : L'entreprise rend accessible des biens et des services à un coût acceptable par le marché et les clients, en tenant compte de son positionnement sur le marché.

Disponibilité : L'entreprise rend ses biens et services disponibles dans des délais acceptables.

Selon des enquêtes menées par des spécialistes, la valeur perçue par les clients et aboutissant à leur satisfaction, est fortement corrélée à la satisfaction des personnels, en particulier ceux en contact avec les clients. Cette satisfaction comporte évidemment la politique de rémunération et plus particulièrement l'évolution des salaires.

### c. La valeur pour les employés<sup>4</sup> :

↳ Productivité et hausse des salaires :

---

<sup>4</sup> Y. Allaire, M. E. Firsirotu, *l'entreprise stratégique:: penser la stratégie*, Edition Gaëtan Morin

La perception des ressources humaines en tant qu'une charge à réduire pour accroître le bénéfice, ne permet pas aux salaires de suivre les gains de productivité. De ce fait, les entreprises performantes ou celles qui sont servies par une conjoncture favorable dans leur secteur et qui peuvent continuer à augmenter leur bénéfice, devraient pratiquer des hausses de salaires raisonnables, car utiliser indirectement la crainte du chômage pour maintenir les efforts sans contrepartie suffisante se retournerait tôt ou tard contre les entreprises elles-mêmes.

Il est bien compréhensible que les chefs d'entreprises hésitent à augmenter les charges fixes et donc les salaires fixes, dans des économies menacées en permanence par la baisse des prix. Dans ce cas, ils choisissent d'instituer des systèmes de salaires variables, primes ou bonus, directement ou indirectement corrélés à la contribution au profit généré par l'activité dans laquelle est impliqué le salaire.

→ *Autres critères et enquête de satisfaction :*

Le salaire n'est pas le seul critère de satisfaction, bien d'autres éléments interviennent qui sont de plus en plus l'objet d'enquêtes servant de base à l'établissement d'indicateurs qui sont suivis régulièrement.

Il s'agit de mesurer l'évolution de la satisfaction du personnel qui dépend bien évidemment de la politique salariale, mais aussi de bien d'autres facteurs comme l'image de l'entreprise, les relations avec la hiérarchie, l'intérêt du travail, la possibilité d'apprendre, l'employabilité, etc.

Par des enquêtes périodiques, cette satisfaction du personnel est mesurée, et l'objectif est de l'améliorer par des actions concrètes en fonction des principales sources

de satisfaction et d'insatisfaction ce qui supposerait une écoute qualitative avant de construire les questionnaires.

**d. La valeur pour les fournisseurs<sup>5</sup>:**

*L'entreprise est un système: la qualité de ce qui entre, contribue en premier rang, à la qualité de ce qui sort. Aussi l'entreprise se pose t-elle en permanence la question: comment nouer des relations de complémentarité avec les fournisseurs et les sous-traitants?*

Avant, la sélection des fournisseurs s'effectuait par la mise en compétition d'un grand nombre de fournisseurs potentiels de manière à minimiser le coût d'achat. Aujourd'hui, certaines entreprises ont radicalement repensé leurs liens avec les fournisseurs en entrant avec eux dans des relations de partenariat de longue durée où les bénéfices provenant de cette coopération sont partagés entre les partenaires. Au lieu de minimiser le coût d'achat du bien et du service, il s'agit de minimiser le coût total pour l'organisation qui est la somme du coût d'achat et de tous les coûts entraînés par l'achat dans l'ensemble de l'organisation tels que les coûts de stockage, les délais de livraison, les coûts de non qualité, la gestion administrative des commandes, l'inspection à l'entrée.

En effet, les fournisseurs eux même ont une perception propre de cette valeur que les entreprises cherchent à mettre en relief, à savoir; le respect des conditions et modalités de paiement; la fidélisation et l'implication des fournisseurs dans le processus de production.

---

<sup>5</sup> Jean Favry, *L'entreprise de la valeur*, Edition d'Organisation, 2001, p 10

A titre d'exemple, certains constructeurs automobiles impliquent leurs fournisseurs dans les activités de conception de leurs nouveaux modèles d'automobile. Ce qui leur permet de concevoir et produire les composants de meilleure qualité dont le fonctionnement s'intègre dans le fonctionnement du véhicule et souvent à moindre coût.

#### e. La valeur pour la communauté civile et politique :

Comment l'entreprise s'insère-t-elle dans son environnement. cet environnement est social bien entendu: animation du tissu économique développement de l'emploi synergie avec les autres organisations le respect de l'environnement physique avec la contribution de l'entreprise au maintien de la qualité écologique.

La communauté civile et politique dans laquelle s'inscrit l'entreprise définit un environnement qui créera un certain nombre de contraintes, voire d'opportunités à son action. L'entreprise est soumise à un ensemble de lois qui définiront le cadre légal dans lequel elle peut exercer ses activités. L'entreprise multinationale se trouvera confrontée à différents environnements légaux variant d'un pays ou d'un groupe de pays à l'autre. La recherche du cadre légal le plus favorable peut affecter un certain nombre de décisions relatives à la localisation de ses profits là où le niveau de taxation est le plus faible. Le respect des lois est le minimum que l'on peut espérer d'une entreprise citoyenne. En particulier, le droit social réglera les relations de l'entreprise avec ses employés (contrat de travail, salaire minimum, cotisations sociales, règles de licenciement, concertation sociale...). Le droit fiscal déterminera la part des revenus à verser à l'Etat.

Le droit des sociétés et le droit commercial régleront les relations de l'entreprise avec ses actionnaires, ses clients et fournisseurs. Le droit de l'environnement va définir un ensemble de règles à respecter pour la protection de l'environnement.

Des groupes de pressions ou d'intérêts peuvent également influencer la conduite de l'entreprise, en particulier dans le domaine de la protection de l'environnement et du respect des droits de l'homme.

Outre le respect des contraintes légales, l'entreprise peut adopter une attitude plus volontariste de contribution à la communauté civile et politique à laquelle elle appartient par le biais d'une activité de mécénat ou de soutien à diverses associations à but non lucratif.

#### **f. La valeur pour la société elle même**

La rentabilité et la survie de l'entreprise dépendent de sa capacité à s'attirer les bonnes grâces de quatre partenaires : les salariés, les clients, les investisseurs et les collectivités locales. Une société doit convaincre les salariés de leur intérêt à travailler pour elle; les clients d'acheter ses produits ; les investisseurs de lui apporter du crédit et le financement de ses projets ; et les collectivités de l'accueillir dans leur périmètre local. Il est donc crucial pour elle d'avoir une bonne réputation aux yeux de tous ces partenaires pour gagner et conserver un avantage concurrentiel.

Tous les moyens sont mis en oeuvre pour influencer favorablement ces partenaires. Les entreprises recrutent dans les campus universitaires, investissent des millions en publicité et opérations de parrainage, deviennent des mécènes et lancent des projets sociaux. Autant d'initiatives positives dans la mesure où elles renforcent la crédibilité de l'entreprise sur sa stratégie et l'aident à améliorer ses perspectives d'avenir et à obtenir l'appui de ses partenaires. Ces perceptions positives se cristallisent dans l'actif intangible qu'est la réputation de l'entreprise. En effet, en influençant les résultats de l'entreprise, cette image a une valeur économique croissante.

## 2. DEFINITION DU MANAGEMENT PAR LA VALEUR :

Le **Management par la Valeur** est une approche nouvelle à la fois culturelle et instrumentale du management de l'entreprise. Culturelle parce qu'elle s'inscrit dans l'exercice de l'augmentation de la valeur, au quotidien et durablement, en s'appuyant sur des concepts forts, et instrumentale parce qu'elle permet de résoudre les problèmes les plus divers avec des résultats spectaculaires, par la mise en oeuvre de démarches et d'outils spécifiques.

De la vocation de l'entreprise jusqu'à chacune des tâches, physiques ou intellectuelles, de ses acteurs, le Management par la Valeur pilote autant l'innovation que l'optimisation des activités.

### ↳ Pourquoi le management par la valeur ?

De nombreuses directions d'entreprise assignent des objectifs généralisés de réduction des coûts à leurs équipes. Bien que nécessaire, cette approche occulte la véritable raison d'être de l'entreprise : créer des richesses.

Au passage, signalons l'engouement outre-atlantique pour la création de valeur destinée aux actionnaires : une logique bénéfique si elle tient compte des intérêts de l'ensemble des acteurs et partenaires de l'entreprise, à commencer par le client. C'est à cette condition qu'elle peut rester cohérente avec une éthique de respect des intérêts de chaque partie, et avec un développement durable de l'entreprise.

Le management par la valeur consiste principalement à construire la stratégie et à choisir les modes d'organisation et de management en se posant les questions suivantes :

- ↳ Apportent-ils de la valeur à mes actionnaires et mes clients ?
- ↳ Quelle valeur apportent-ils à mon personnel et à la société dans son ensemble ?

Le management par la valeur permet donc de poser clairement les buts voire le sens d'apporter des solutions appréciées pour leur pertinence, et de faire converger les moyens et leurs coûts vers l'obtention de la valeur perçue par toutes les parties prenantes.

### 3. LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE<sup>6</sup> ET LE MV\*:

Le gouvernement d'entreprise désigne l'ensemble des pratiques, des structures et des procédures qui spécifient le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôle entre les différentes parties prenantes d'une organisation.

Remarquons que l'expression **gouvernement d'entreprise** ne concerne pas uniquement le pilotage et la prise de décision au sein d'une entreprise, comme pourrait le laisser supposer le terme **gouvernement**, qui par référence aux sciences politiques fait implicitement référence à un pouvoir uniquement exécutif.

Le gouvernement d'entreprise englobe également le législatif (définition des règles) et le judiciaire (contrôle).

**G. CHARREAUX** définit le Gouvernement d'entreprise comme " l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui -gouvernent- leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire"<sup>7</sup>.

Le Gouvernement d'une entreprise peut être décrit comme le système par lequel une société est dirigée et contrôlée. Ce système détermine les rôles et responsabilités ainsi que les droits des différents participants à la vie de la société tels que le conseil d'administration (conseil de surveillance le cas échéant), les dirigeants, les actionnaires et autres parties prenantes; il détermine également les règles et procédures de prise de décision, notamment dans la définition des objectifs stratégiques, l'arbitrage de l'allocation des ressources ou le pilotage et le suivi ; il concerne le respect des droits des actionnaires (le traitement équivalent de tous les actionnaires, les exigences de visibilité,

---

<sup>6</sup> G. Johnson et K. Scholes, **Stratégique**, Edition Publi Union, 2000, p 231-234

<sup>7</sup> Gérard Charreau (éd), **Le Gouvernement des Entreprises**, Economica 1997

transparence et diffusion e l'information...); enfin, il repose sur une infrastructure de maîtrise de risque comme levier d'action incontournable<sup>8</sup>.

Le point de départ de l'analyse des buts d'une organisation est constitué par la détermination de la structure de gouvernement dans laquelle elle opère. La structure de gouvernement établit quels intérêts l'organisation devrait servir et comment ses objectifs et ses priorités devraient être choisis. Elle concerne à la fois le fonctionnement de l'organisation et le partage du pouvoir entre les différentes parties prenantes.

Comme nous allons le voir, étant donné que les réponses qui sont données à ces questions sont fortement liées à la culture et aux traditions de chaque pays, il existe des différences notables en termes de structures et de pratiques. Dans beaucoup de pays, la structure de gouvernement tend à être plus implicite qu'explicite, ce qui fait que l'appareil légal et réglementaire ne détermine qu'en partie les comportements et les habitudes.

### [👉 La chaîne de gouvernement](#)

Le gouvernement d'entreprise est devenu un problème complexe pour deux raisons. Tout d'abord, la nécessité pratique de séparer la possession de la gestion des organisations constitue désormais la norme - sauf dans les PME. Il en résulte - dans la plupart des organisations - l'existence d'une hiérarchie ou chaîne de gouvernement. **La chaîne de gouvernement identifie tous les groupes d'intérêt qui ont une influence légitime sur les buts de l'organisation.** Bien que les détails de cette chaîne varient d'une organisation à l'autre, le schéma (1) présente le cas général pour une grande entreprise cotée en Bourse. La deuxième cause de la complexification du gouvernement d'entreprise est la volonté d'améliorer la visibilité des résultats des organisations, non

---

<sup>8</sup> F. Moreau, *Comprendre et gérer les risques*, Organisation 2002, Page; 81.

seulement pour leurs propriétaires -c'est-à-dire les actionnaires- mais également pour les autres parties prenantes, dont nous présenterons les droits ci-après.

Même sur l'exemple simplifié du schéma (1), on peut constater que les managers qui déploient effectivement la stratégie d'une organisation peuvent être très éloignés des bénéficiaires ultimes de sa performance. Le schéma présente également quelle information permet généralement, à chaque niveau de la chaîne, de juger la performance des autres. Il est probable que beaucoup d'investisseurs ignorent ou négligent le détail des entreprises dans lesquelles leur argent est investi, car des intermédiaires tels que les gestionnaires de fonds de pension veillent généralement sur leurs intérêts. L'illustration (2) donne un exemple du pouvoir déterminant que peuvent détenir ces intermédiaires dans la détermination du futur d'une entreprise.

Étant donné la complexité du gouvernement d'entreprise, il existe souvent de multiples **conflits d'intérêts** entre les différentes parties prenantes qui s'efforcent de s'équilibrer. Il s'agit d'un problème typique au sein du conseil d'administration, qui a entraîné des réflexions approfondies tant sur leur rôle que sur la diffusion des informations qui sont en leur possession.

Dans les grandes entreprises qui sont cotées en Bourse, il est crucial de définir si les managers doivent se considérer uniquement comme responsables devant les actionnaires, ou s'ils détiennent une responsabilité plus large, en tant qu'administrateur des actifs de l'organisation, vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

### Schéma (1)

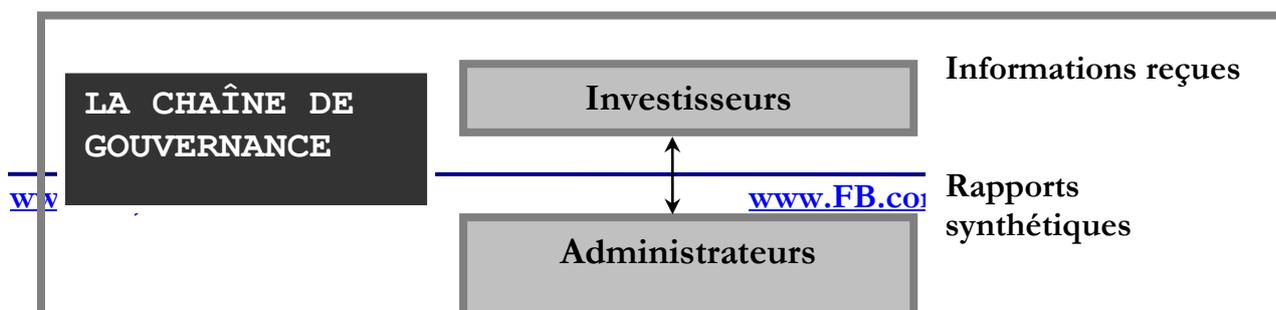
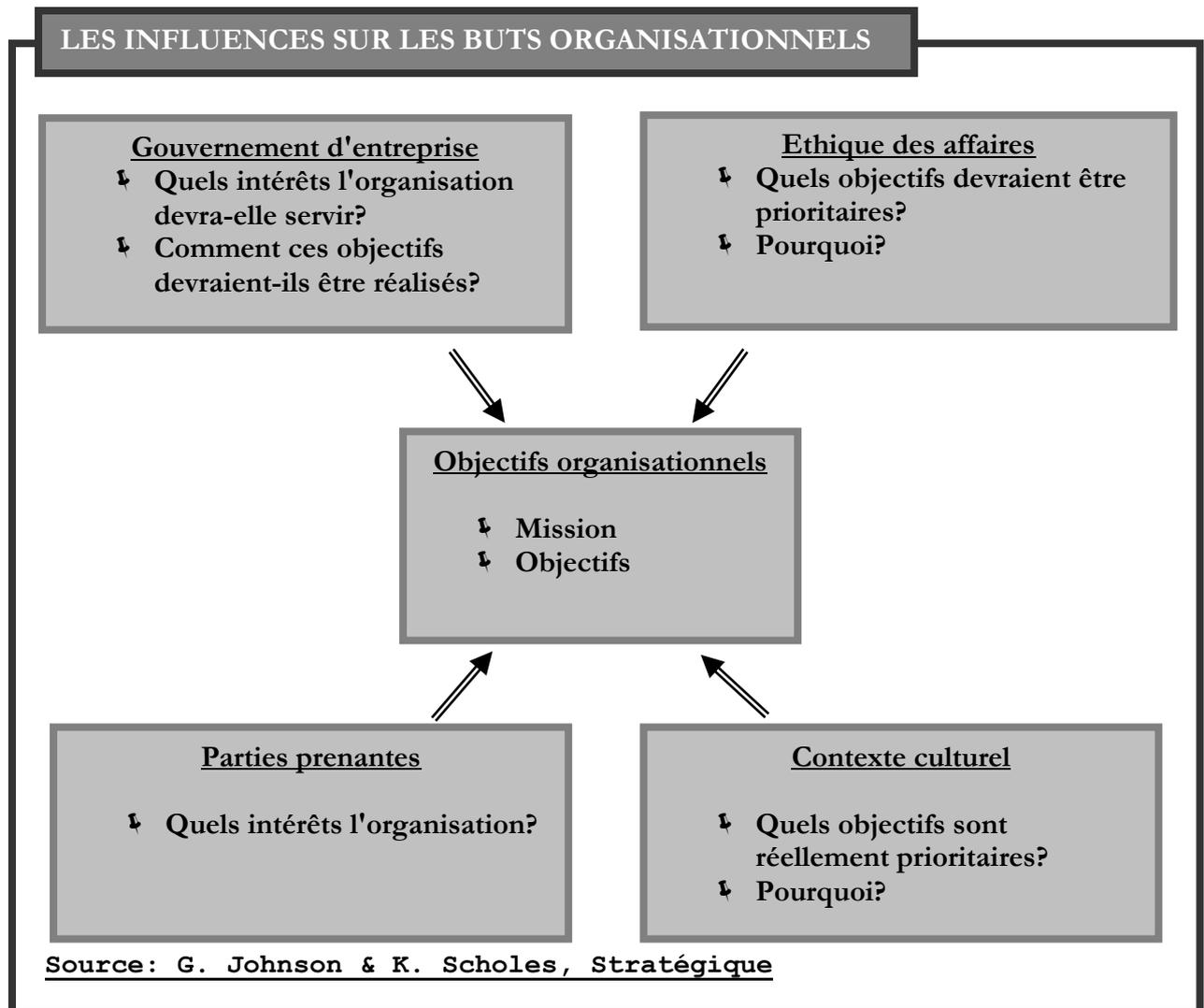


Schéma (2)



## PARTIE II: LES APPROCHES DU MANAGEMENT PAR LA VALEUR

## 1. APPROCHE ACTIONNAIRE:

Elle est traditionnellement mesurée par le profit, parfois s'y ajoutent d'autres grandeurs comme le cash-flow généré et l'augmentation de la valeur de l'action connue si l'entreprise est cotée. Bien des PME personnelles et familiales, non cotées, se contentent, peut être à tort, d'un profit stable ou variable en fonction de la conjoncture. C'est sans doute risqué sur le long terme, car ne pas croître sur des marchés non limités et non locaux, vous expose tôt ou tard à la concurrence d'une entreprise plus ambitieuse et plus musclée.

Les marchés financiers sont plus exigeants : ils veulent une croissance permanente des profits, car ce qui les intéresse le plus c'est l'augmentation de la valeur de l'action.

$$P/CI = P/CA * CA/CI$$

*P/CI : c'est la rentabilité du capital investi ;*

*P/CA : la marge d'exploitation ;*

*CA/CI : la rotation du capital ;*

### a. Approche moderne :

#### L'EVA : (valeur ajoutée économique);

Les médias économiques commencent à publier des listes de sociétés cotées, classés suivant de nouveaux critères de performances, aux sigles encore mystérieux pour beaucoup tels que EVA (Economic Value Added).

Ce concept a été inventé et appliqué à un ensemble de sociétés cotées par les consultants de la désormais célèbre société Stern Stewart qui a déposé le sigle EVA.

En fait, l'E.V.A. ne constitue pas une modalité aussi nouvelle qu'il y paraît. Dès les années 60, dans une décennie de développement des outils du contrôle financier à destination des directions générales, une technique équivalente avait été mise en oeuvre à la "General Electric" : c'est la technique dite du bénéfice résiduel... En d'autres termes, la performance d'un manager opérationnel était évaluée au regard de sa capacité à dégager une rentabilité supérieure au coût du capital qui lui était confié et compte tenu des besoins en capitaux générés par la façon dont il avait géré son centre de responsabilité. Au-delà d'un bénéfice normal lié à la rentabilité attendue propre à couvrir le coût moyen des capitaux de l'entreprise. Le surplus, qualifié de bénéfice résiduel était laissé à la discrétion du manager pour améliorer les conditions d'exercice de ses responsabilités futures compte tenu de modalités contractuelles de vérification de son utilisation. Une prime à la performance en quelque sorte, dans un univers où les systèmes de sanctions/récompenses se sophistiquent au-delà d'un comportementalisme étroit (la carotte et le bâton). C'était d'autant plus aisément concevable qu'en période de croissance les objectifs sont plutôt commodes à atteindre et que le système jouait ainsi sur le registre des récompenses plutôt que sur celui des sanctions. Mais c'est aussi un point d'ancrage des systèmes de rémunération variables. Ce système consiste donc à éclairer l'appareil d'entreprise. Donc, c'est une modalité qui ne connut qu'un succès mitigé dans la décennie 60. Le fait de renommer un tel raisonnement va bien au-delà du simple subterfuge. Qualifier d'E.V.A ce qui le fut de bénéfice résiduel, c'est aussi montrer le changement de maîtrise: celle du conseil d'administration et des actionnaires qui se substitue à celle de la direction générale.

L'EVA est la différence entre la rentabilité des actifs nets, c'est-à-dire le profit opérationnel, et le coût normal des capitaux correspondants (y compris les fonds

propres). Coût du capital calculé en tenant compte d'un coefficient de risque propre au secteur d'activité et à l'entreprise.

L'EVA s'avère l'outil le plus pertinent pour la création de la valeur pour l'actionnaire. C'est pourquoi les groupes les mieux gérés tendent à s'en servir comme outil de pilotage et comme indicateur décliné dans la structure. Parfois il sert également de base pour le calcul des bonus des dirigeants et de certains niveaux de managers. Cela peut être une alternative aux plans de stock-options pour les dirigeants. L'emploi de l'EVA ne préjuge pas du partage qui sera fait de l'EVA dégagée au niveau des unités et de l'entreprise. Souvent, une partie de l'EVA est attribuée sous forme de bonus au management et parfois aux employés. Cela peut aller de 5% à 50%. L'indicateur ne peut être taxé d'horriblement capitaliste si une partie en est redistribuée. Evidemment ce qui importera pour l'actionnaire c'est l'EVA après bonus.

En résumé :

$$\text{EVA} = (\text{Profit opérationnel} - \text{Coût du capital}) * \text{Capital}$$

**EVA > 0** : l'entreprise crée de la valeur ajoutée économique, et sa valeur boursière à terme augmentera.

**EVA < 0** : l'entreprise détruit de la valeur économique et sape sa valeur boursière.

C'est encore ce qu'expriment des notions similaires telles que le R.O.C.E. (Return On Capital Employed) qui, elles, n'ont pas été déposées en tant que marque et peuvent donc être utilisées librement. Le R.O.C.E. consiste à rapporter le résultat d'exploitation (profit) au capital économique de l'entreprise (valeurs immobilisées c'est-à-dire investissements réalisés par l'entreprise -et besoin en fonds de roulement- c'est-à-dire la

somme dont elle a besoin pour tourner), ce ratio étant comparé au coût moyen pondéré des capitaux dans l'entreprise.

C'est aussi le cas du R.O.E. (Return On Equity) qui consiste à rapporter le résultat courant (profit) au montant des capitaux propres pour mesurer la rentabilité des fonds confiés par les actionnaires sans tenir compte de la structure de endettement de l'entreprise dans le but de le comparer au taux d'intérêt moyen des marchés financiers. Cette conception de la valeur ancre sa logique au plus profond des déterminants financiers par la référence au coût du capital. Le capital en question est constitué par les capitaux investis de façon permanente dans l'entreprise.

Les entreprises américaines, suivant en cela Coca-cola, sont de plus en plus nombreuses à adopter l'EVA comme indicateur fondamental de performance. Ainsi Eli Lilly par exemple s'est intéressé à l'EVA à partir du milieu de l'année 1994 et à relié les rémunérations de ses 90 principaux dirigeants à l'EVA en 1995, les primes fonction de l'EVA seront étendues à 350 dirigeants et cadres supérieurs en 1996 puis à 1400 en 1997.

#### **b. La MVA : (valeur ajoutée marché)**

La MVA exprime la différence entre le capital que les investisseurs ont placé dans une entreprise et l'argent qu'ils peuvent en retirer.

$$\text{MVA} = \text{Capitalisation boursière} - \text{Fonds propres}$$

Les experts la calculent en partant du « cash-out » c'est-à-dire de la valeur obtenue en prenant la valeur de marché ou capitalisation boursière à laquelle on ajoute la valeur comptable des autres sources de financement actuelles, dont on retranche le « cash-in » c'est-à-dire les fonds propres (capital et bénéfices laissés en réserve), les quasi fonds propres, les intérêts minoritaires et les dettes financières, moins les fonds hors exploitation tels que les valeurs mobilières.

### Des indicateurs financiers aux indicateurs non financiers :

Il est normal que les analystes financiers et les investisseurs institutionnels privilégient les résultats économiques et financiers. Mais il reflètent le passé, donnent beaucoup plus d'informations sur les inputs plutôt que les outputs, ne fournissent guère d'éléments d'appréciation stratégique, et par conséquent ne permettent guère de prévoir l'avenir. C'est pourquoi les acteurs en bourse et par conséquent les conseils d'administration sont de plus en plus nombreux à demander des indicateurs plus stratégiques.

#### a. La théorie de l'agence<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Yvon Presqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Edition A. Chauprade, 2000. p 168-170

La théorie de l'agence<sup>10</sup> consiste à penser l'entreprise comme une collection de rapports entre un Principal (un maître d'oeuvre en quelque sorte) et un "agent", le "principal" fixant un objectif à "l'agent" qui doit alors le remplir dans le contexte de l'efficience c'est-à-dire par maximisation du profit et, simultanément, minimisation des coûts. On retrouve ici les fondements de la pensée économique traditionnelle mais c'est aussi une conception en parfaite adéquation avec l'émergence de la grande entreprise. Cette théorie peut aussi expliquer le fait que la S.A. soit devenue le support juridique de la grande entreprise. Une organisation dans laquelle *societatis* disparaît parce que les associés ne se connaissent plus doit fonctionner sur la base d'accords ponctuels que la relation d'agence a parfaitement vocation à représenter. La théorie de l'agence en économie est donc également explicative de la S.A. en droit.

Mais la constitution d'une entreprise sur la base de la relation d'agence repose en plus sur un raisonnement récursif. Elle concerne aussi bien les relations supérieur/subordonné à l'intérieur de l'entreprise que les relations actionnaires/dirigeants comme étant significatives des rapports qui existent entre l'entreprise et l'extérieur.

C'est cette double récursivité de la relation d'agence, à la fois interne à l'entreprise et externe, dans les relations actionnaires/dirigeants qui conduit à concevoir l'entreprise à la fois comme transparente aux relations d'agence et comme institution qui agglomère des relations de ce type. La séparation propriétaire/dirigeants peut ainsi

---

<sup>10</sup> Une des formulations de la théorie de l'agence a été formulé par M. C. Jensen et W. H. Meckling dans "*Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, October 1976, p. 305-360.

être pensée par la théorie micro-économique en continuant à conserver la fiction de l'entreprise comme voile mais en raisonnant en même temps sur la grande entreprise.

La grande entreprise n'est en définitive qu'une agrégation de relations d'agence. Ce modèle de la relation d'agence pose le problème de l'information de cette relation. En effet, l'agent est dans de bien meilleures conditions que le principal pour savoir exactement de quoi il en retourne car c'est lui qui a en charge la réalisation de l'objectif qui lui a été délégué et c'est aussi lui qui peut informer le principal des conditions de la réalisation des objectifs. À la théorie de l'agence a donc été articulée une théorie de l'information qui rend compte de ces aspects-là en liaison avec l'hypothèse de l'information parfaite des marchés idéaux de concurrence pure et parfaite. Là encore s'exprime un regret par rapport à une forme idéale de marché du fait de l'imperfection toutefois incontournable liée à l'organisation des grandes entreprises mais que cette grande entreprise est invitée à minimiser par la généralisation de relations d'agences en son sein, relation dans lesquelles les modalités de l'information du principal par l'agent doivent explicitement être définies. L'idée sous-jacente est que, rapidement l'expérience conduira à établir des relations d'agence suffisamment informées mais, en même temps, cette conception des choses met bien l'accent sur la place spécifique de l'information dans le raisonnement économique.

Enfin, on retrouve toujours l'espoir politique lié aux nouvelles technologie d'information et de la communication qui est la "tare" informationnelle de la relation d'agence peut être assumée de mieux en mieux du fait des coûts de plus en plus faibles des matériels informatiques et des logiciels et de leurs performances de plus en plus élevées.

### APPROCHE FINANCIERE:

Dans une entreprise, le financier crée de la valeur :

- ✓ En collectant des ressources pour l'entreprise. Ce travail de collecte est effectué en respectant les contraintes commerciale ou industrielle (l'investissement à pratiquer). Suivant l'évolution de la taille de l'entreprise, cette création de valeur tient à devenir de plus en plus autonome pour adopter une stratégie active dans les grandes entreprises.
- ✓ En contrôlant la bonne utilisation de ces fonds, et de maximiser la rentabilité des opérations financières.

### Valeur et financement de l'entreprise :

Les grandes décisions financières ont manifestement des conséquences sur la valeur, tout en gardant à l'esprit que maximiser une valeur c'est minimiser un coût.

D'une manière générale, le financement de l'entreprise se fait selon deux cycles :

**Le cycle d'investissement** de l'entreprise, les ressources (capitaux permanents) et les emplois (actif immobilisé) qui y figurent sont stables. Les décisions d'investissement qui sont prise engagent l'entreprise à long terme et font partie des décisions stratégiques.

L'équilibre financier minimum à respecter est de financer les emplois à long terme par des ressources de même durées. L'actif immobilisé génère en effet, une ressource ou une « valeur » qui va permettre de rembourser le capital qui l'a financé.

**Le cycle d'exploitation** comprend les ressources cycliques (dette < à un an) et les emplois (stocks+créance+disponibilité).

Le besoin en fond de roulement BFR représente le besoin de financement nécessité par l'actif circulant.

Le besoin en fond de roulement équivaut à un emploi stable pour l'entreprise, il doit être couvert par des ressources stables.

La trésorerie représente la liquidité dégagée par les ressources stables. Elle est la différence entre la trésorerie active et passive.

### ✓ Investissement et valeur

L'investissement consiste pour une entreprise à affecter des ressources financières à l'acquisition de bien d'équipement en vue de la production des biens et services.

Plus la firme aura la possibilité de dégager des flux de liquidités à un coût inférieur à celui de ses ressources, plus elle sera valorisée.

La mesure de la valeur créée par l'investissement est liée à la résolution du problème de l'allocation optimale des capitaux, autrement dit du choix des investissements c'est le cas de la technique de la VAN ou le niveau optimal d'investissement est celui qui maximise cette valeur.

La règle de la VAN permet également de décider de l'acceptabilité d'un investissement particulier. Un projet est acceptable si sa VAN est positive c-à-d s'il crée de « la valeur », une rente pour les actionnaires.

Il y aura création de valeur dès lors que le taux de rentabilité des actifs excédera le coût des ressources. Ce *spread* déterminé par l'écart entre les deux taux portera le nom de la rente économique et fournira la richesse créée.

*L'objectif, revient donc pour un financier à assurer une politique financière apte à servir les exigences de toutes les parties prenantes, en l'occurrence les apporteurs de fonds.*

- Les exigences des apporteurs de fond :

L'évaluation des entreprises de la nouvelle économie reste complexe dans la mesure où les critères comptables et financiers utilisés jusqu'alors se révèle souvent inappropriés. Aucune flexibilité n'est permise dans les projets et la valorisation d'opportunités futures semble être écartée. Pourtant, il semble qu'une méthode, encore au stade de l'expérimentation, connaît un certain succès outre-Atlantique : il s'agit des options réelles. Il y a quelques années, il aurait été difficile d'imaginer qu'une société de l'industrie traditionnelle établie de longue date comme "General Motors" aurait une capitalisation boursière de 320 milliards de dhs, alors que des entreprises relativement jeunes du secteur de l'Internet telles que Yahoo! et AOL seraient valorisées respectivement à 310 à milliards et 1150 milliards de dhs. Des valeurs boursières aussi vertigineuses semblent défier les méthodes de valorisation traditionnelles. Dans cet article, nous vous présentons une autre méthode d'évaluation, fondée sur l'un des actifs les plus importants de l'entreprise : sa clientèle, et notamment la croissance future de cette clientèle.

Dans un article récent du Wall Street Journal, Alfred Rappaport, un des principaux promoteurs de la notion de Création de Valeur Actionnariale, prône l'utilisation des Options Réelles comme outil stratégique-financier permettant la valorisation des Start-up Internet, et de manière générale toutes les sociétés dites de la "nouvelle économie". Cette approche n'est pas innovante en soi puisqu'elle a été appliquée à différentes reprises à des firmes appartenant aux secteurs de l'énergie (Texaco Inc, Anadarko

Petroleum, Petrobas), de la biotechnologie (Agouron Inc.) et de la pharmacie (Eli Lilly & Co; Schering Plough).

Développée initialement dans les milieux académiques les plus prestigieux (MIT, Harvard, avec notamment l'apport de F. Black, M. Scholes et R. Merton, les deux derniers étant Prix Nobel d'Economie en 1972), l'approche par les Options Réelles est devenue très rapidement l'outil de management et d'évaluation le plus prisé de la plupart des grandes entreprises implantées outre-Atlantique (télécoms, semi-conducteurs) et des grands cabinets de consultants (McKinsey & Co; Stern Steward & Co; Ernst & Young Corporate; PriceWaterHouse Coopers).

En captant toutes les opportunités d'affaires, les options permettent de faire face aux changements rapides afin de pouvoir rebondir sur tous les événements imprévus.

L'incertitude et la volatilité de l'environnement peuvent créer des opportunités d'investissement et donc de la valeur et d'autre part, que les méthodes de valorisation utilisées sont inexploitable pour appréhender les sociétés de la nouvelle économie. Trois points rendent ces méthodes caduques :

Tout d'abord, l'utilisation des documents comptables pour approcher l'entreprise ou le projet relève d'une conception du management très archaïque. En effet, même si la comptabilité reste souvent un outil prisé du dirigeant de PME, du fait de son caractère normé, il ne faut pas oublier que la valorisation des compétences et des intangibles est complètement occultée. Or, la valeur d'un projet Internet dépend précisément des compétences des individus (savoir, idées, attitudes et modes de management,

information, etc.) mais aussi de la perception du marché (segment du B to B par exemple<sup>3</sup>) de la satisfaction des clients, des services annexes, de l'innovation et de l'apprentissage, de l'investissement en R&D, etc. Tous ces aspects ne sont pas pris en compte par les systèmes comptables. De plus, chaque projet est unique et un modèle de valorisation ne peut être dupliqué à l'identique.

Ensuite, une insuffisance du business plan avec l'utilisation des outils traditionnels : analyse décisionnelle, (NPV) Net Present Value, EVA (Economic Value Added), DCF (Discounted Cash Flow). Ces mesures sont devenues obsolètes pour deux raisons :

L'utilisation d'un taux d'actualisation, fixé au hasard ou calculé souvent de manière très subjective. En effet le taux d'actualisation prend en compte de manière implicite le coût du capital souhaité par l'investisseur. Le problème se pose à ce niveau là car le taux dépend donc directement du goût du risque de chacun. Le but est de trouver une méthode d'évaluation qui s'affranchit de la conception personnelle du risque de chaque catégorie d'investisseur (business angel, capital-risqueur, fondateur, etc.). Il devient donc nécessaire de travailler sur un autre domaine de la probabilité qui ne soit pas apparenté à de la loterie et qui n'introduise pas de biais;

La prise en compte du facteur "temps" avec des intervalles constants : on actualise chaque année un projet ou au mieux chaque trimestre. Or, la nouvelle économie est justement caractérisée par la compression du temps due aux changements d'échelle : un mois pour les valeurs Internet correspond peut-être à un an pour celles de l'économie traditionnelle. Les projets Internet deviennent rapidement obsolètes et il n'est pas approprié de les analyser de manière linéaire. Faire un prévisionnel annuel que l'on porte sur une feuille de papier n'a plus aucun sens. Le facteur "temps" doit être par conséquent déconnecté des études;

Enfin, une absence de flexibilité totale dans les business models traditionnels, souvent combinée à l'impossibilité de chiffrer une stratégie ou des opportunités futures. L'investisseur dans une Start-up ne se concentre pas sur un taux de rentabilité espérée mais bien sur la valorisation d'une idée, sur le positionnement technologique, et sur l'aspect marketing (publicité,...). Actuellement, le véritable enjeu, ce n'est plus tant de gérer des parts de marché comme cela a été au départ avec l'euphorie pour les sociétés de l'Internet (estimation de la valeur du client en dollar multipliée par le potentiel de part de marché, comme pour les vendeurs en ligne de type Amazon.com, eToys, E\*Trade, eBay, ...etc.). Il s'agit plutôt d'approfondir son marché, c'est-à-dire de réfléchir à la capacité de redéployer ses actifs et à faire les bons sauts technologiques au bon moment.

En outre, il ne faut oublier que l'art de diriger et/ou d'investir, c'est de décider non pas avec une précision chiffrée mais avec des tendances. Seule, l'approche par les Options Réelles apporte une réponse à ce dernier point.

### **Présentation de l'approche des options réelles :**

L'approche par les Options Réelles permet, entre autres, de répondre à deux questions :

- 📌 Comment les sources d'incertitude (concernant surtout le temps et la taille des marchés) créent de la valeur ?
- 📌 Comment est-il possible de traduire des décisions intuitives et immédiates prises par des managers dans un cadre méthodologique adapté ?

Au-delà d'un concept et/ou d'un outil technique, les Options Réelles sont une autre façon de penser le management. Quand une entreprise projette de réaliser un investissement du à une forte demande du marché (par exemple une extension d'une capacité de production), les dirigeants s'interrogent habituellement sur le risque de leur décision, c'est-à-dire sur le fait que la capacité de production supplémentaire ne soit pas exploitée. Par contre, affirmer que l'installation d'une capacité supplémentaire aujourd'hui permet d'acquérir l'option d'une possibilité de production dans l'avenir conduit à se servir d'une variable non quantifiable en apparence, l'incertitude. C'est exactement ce qui s'est passé au cours de ces derniers mois quand certaines grandes entreprises ont créé des fonds d'investissement pour des petites Start-up Internet (Vivendi avec son fond Viventure, mais aussi Andersen, Alcatel,...).

Les dirigeants de ces entreprises investissent tout azimut dans l'incertitude car ils ont compris que la valeur boursière "d'une jeune pousse" dépend en grande partie de ses opportunités de croissance.

La plupart des investisseurs et des dirigeants raisonnent sans le savoir à partir d'options réelles qui fonctionnent de manière analogue aux options financières que l'on peut trouver sur les marchés financiers. Une option est le droit, et non l'obligation, d'acquérir un actif ou une position à une date future à un prix fixé aujourd'hui. Il existe des options de différentes natures : des options de croissance, des options de flexibilité, des options d'apprentissage, des options de sortie, des options d'abandon, des options d'extension, des options de report, ...etc. Les options peuvent être de deux types.

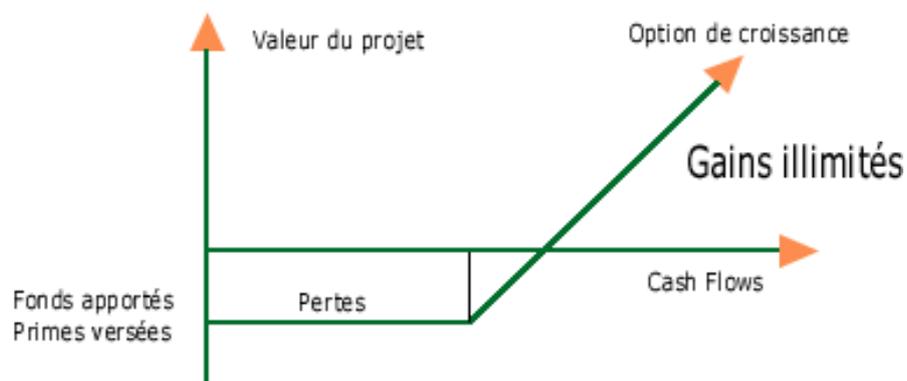
Il peut s'agir d'une option d'achat (investissement stratégique, fusion, acquisition,...) ou d'une option de vente (transmission, scission,...). Le plus difficile dans

l'analyse est d'être capable d'identifier toutes les options quand elles se présentent à un moment donné.

Pour illustrer ce propos, nous pouvons nous référer à l'étude précédente d'Isabelle de Baillenx, qui a écrit :

"Un projet Internet non financé à une valeur 0.  
Un projet Internet financé réussi à une valeur inestimable.  
Un projet Internet financé et manqué à une valeur négative, équivalente aux fonds apportés".

Il est très possible de représenter ces propositions sur deux axes :



**PROPOSITION 1:** Aucun investissement, aucun retour. A écarter.

**PROPOSITION 2:** Les nouveaux marchés ont créé des opportunités stratégiques énormes. Les Cash Flows vont être considérables et les gains inestimables.

**PROPOSITION 3:** La perte est égale aux fonds investis (prime versée), et elle est limitée à ce montant.

En fait, on est tout simplement en présence d'une option d'achat (call) qui compte tenu de l'investissement d'aujourd'hui, laisse des perspectives de croissance importante sur le projet (growth option) qui peuvent être modifiées à tout moment (american option).

Cette approche par les Options Réelles est recommandable pour au moins trois raisons :

- ↳ Tout d'abord, nous avons à faire à un outil flexible qui permet de travailler dans un environnement incertain;
- ↳ Ensuite, il est possible de relier directement les investissements de haute technologie aux risques des affaires et non pas aux risques du projet proprement dit;
- ↳ Enfin, nous sommes en présence d'une véritable cartographie d'aide à la décision pour gérer les investissements IT.

Toute la difficulté méthodologique des Options Réelles est de devoir appliquer les modèles de valorisation des options financières à des flux de liquidité. On peut dresser un tableau comparatif entre ces deux techniques optionnelles.

#### Analogie entre les deux techniques;

- |                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| • Approche financière           | ↔ | Approche réelle                             |
| • Option d'achat sur une action | ↔ | Option d'achat sur un projet                |
| • Valeur cotée de l'action      | ↔ | VAN des cash flows futurs                   |
| • Prix d'exercice               | ↔ | Coût de l'investissement                    |
| • Date d'échéance               | ↔ | Temps avant la disparition de l'opportunité |
| • Volatilité de l'action        | ↔ | Incertitude des flux de liquidité           |
| • Taux d'intérêt sans risque    | ↔ | Valeur de l'argent dans le temps            |

A la différence des Options Financières, les Options Réelles ne sont pas dupliquées dans un contrat. Elles doivent être identifiées à travers la réflexion et l'analyse. C'est ce dernier point qui doit faire l'objet de toutes les attentions car la méthode reste en fin de compte un outil d'aide à la décision.

Les Options Réelles peuvent être essentiellement utilisées :

- ↔ Quand il y a une décision d'investissement contingente;
- ↔ Quand l'incertitude est importante, notamment en matière d'information;
- ↔ Quand la valeur du projet est plus sensible aux possibilités d'options de croissance plutôt qu'aux Cash Flows futurs;
- ↔ Quand la flexibilité du projet doit l'emporter et que la stratégie nécessite des corrections permanentes.

### **3. APPROCHE MARKETING:**

Il y a déjà près de quarante ans, Peter Drucker affirmait que l'objectif suprême d'une entreprise est de "créer une clientèle". Mais pour conquérir durablement un client, il faut d'abord bien connaître ses besoins et ses modes d'achat. D'une façon générale, nous pensons qu'un client cherche parmi les produits et services offerts, celui qui lui procure le maximum de valeur. Dans les limites de ses efforts, de son information, de sa mobilité et de son revenu, il cherche à maximiser cette valeur.

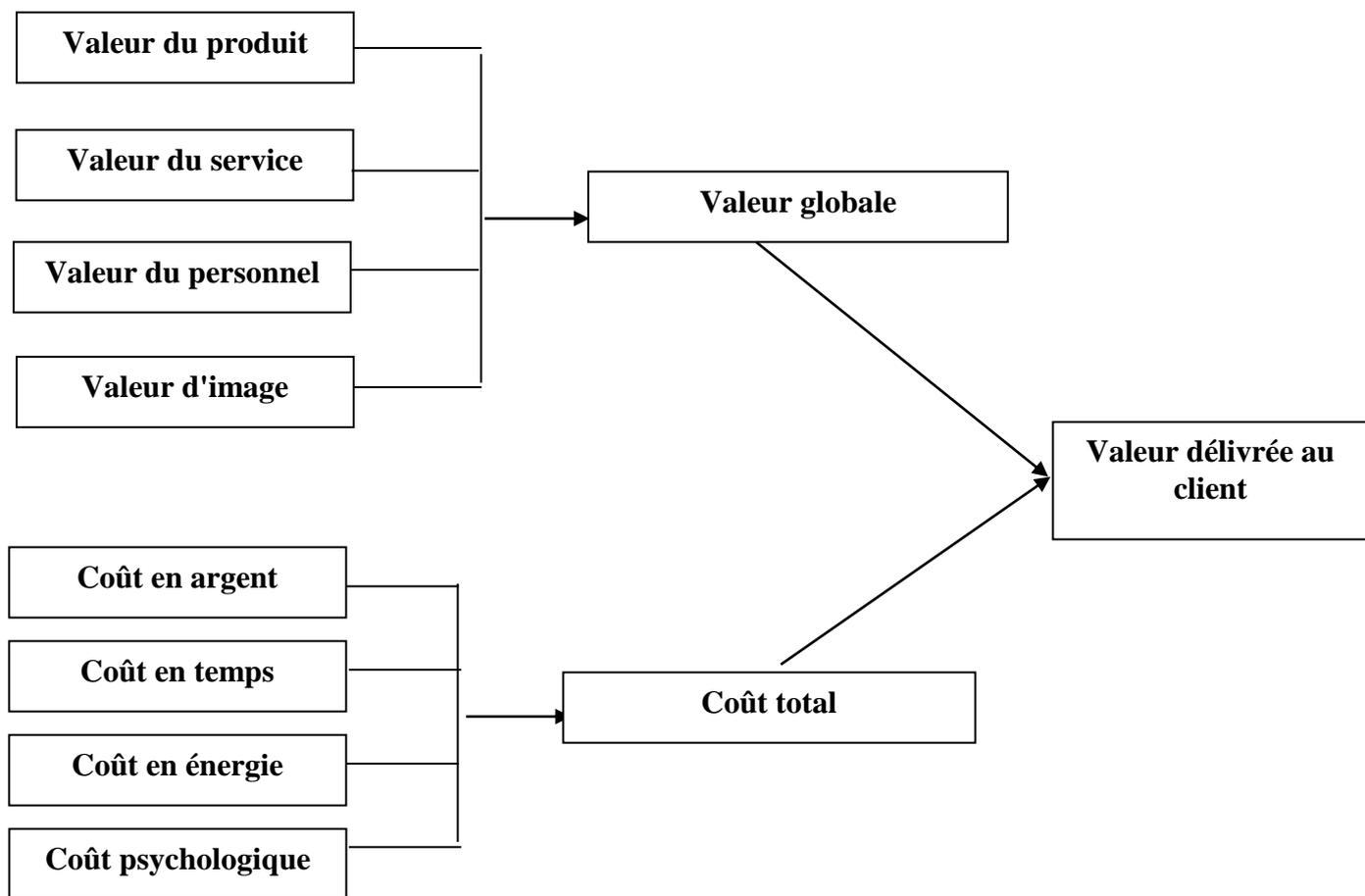
De tout temps, on s'est préoccupé de satisfaire le client. Le marketing a développé tout un corps de méthodes pour connaître et comprendre les besoins des clients et, en particulier, a introduit les techniques de segmentation, considérant que tous les clients n'étaient pas semblables.

C'est ainsi qu'on voit poindre un client-roi qui ne limite pas ses exigences à la conformité des produits ou services mais veut être assuré que l'entreprise qui les lui fournit est organisée pour lui assurer durablement la qualité demandée.

### ↳ La valeur perçue par le client:

On peut définir la délivrée au client comme:

La différence entre la valeur globale perçue et le coût total. La valeur globale correspond à l'ensemble des avantages que le client attend du produit ou du service. Le coût total comprend l'ensemble des coûts que le client s'attend à supporter dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et la disposition de ce produit.



**Figure:** les déterminants de la valeur délivrée

### ↳ Produire de la satisfaction client:

Les responsables de la qualité se sont préoccupés de réécouter les clients, et ça sans utiliser les questionnaires habituels du marketing, centrés pour la plupart sur les fonctions et caractéristiques des produits ou des services. La surprise fut grande de découvrir que la satisfaction pouvait dépendre aussi de la vitesse de réaction du fournisseur, de l'attitude des vendeurs, de l'exactitude de la facture, du service après-vente, et bien d'autres facteurs qui n'étaient pas toujours révélés par les enquêtes de marketing.

Cela a conduit les entreprises performantes à se définir comme des organisations dont la finalité n'est plus de produire des biens et services mais de la satisfaction du client. Mais le défaut de telles enquêtes est de ne pas interroger sur le prix, car c'est toujours délicat, et le prix est toujours trop élevé, mais ne se juge que relativement à la concurrence et aux coûts.

### ↳ De la satisfaction client à la valeur client:

En réalité, le client cherche la satisfaction maximum, mais pas à n'importe quel prix. Le prix peut faire partie de sa satisfaction.

Il est clairement établi que: "**les clients achètent en fonction de la valeur perçue.**"

**La valeur, c'est la Qualité par rapport au prix.**

La qualité comprend toutes les caractéristiques de satisfaction autres que le prix concernant à la fois le produit et le service client. Dans un milieu concurrentiel, la qualité, c'est à dire les indicateurs de satisfaction, le prix; et en synthèse la valeur, doivent être mesurés par rapport à la concurrence. Deux concepts sont essentiels:

- La Qualité perçue par le marché relativement à la concurrence.
- La Valeur perçue par le marché relativement à la concurrence.

### ↳ S'engager à fournir de la valeur:

L'orientation clients repose sur une bonne compréhension de la perception de la valeur par le client, et suppose que tous au sein de l'entreprise participent à la création de valeur pour le client. Cela passe par un certain nombre de mesures : réduction des coûts, amélioration de l'efficacité, recherche de qualités et de performances supérieures au niveau des produits et excellence du service clients.

L'exemple doit venir d'en haut. Comme le rappelait le fondateur de **Wal-Mart**, Sam Walton, à ses salariés : « Nous sommes là pour fournir de la valeur à nos clients, ce qui signifie que, en plus de la qualité et du service, nous devons aussi leur faire faire des économies. » La gestion extrêmement efficace des stocks et autres éléments logistiques chez Wal-Mart procède de cette logique.

### ↳ Calcul de la valeur du client:

Pour la plupart des entreprises, la clientèle est un actif de toute première importance. Elle semble l'être tout particulièrement pour les entreprises de l'Internet, qui, de même que les analystes financiers, discutent souvent du nombre de clients, du rythme de croissance de la clientèle, voire de la valeur boursière par client. Les études montrent que toutes les mesures en rapport avec la clientèle sont fortement corrélées avec la valeur de marché de ces entreprises.

Le principe de base de la valorisation par la clientèle est simple : si la valeur à long terme d'un client peut être évaluée et la croissance du nombre de clients estimée, alors la valeur de la clientèle de l'entreprise peut être mesurée. Etant donné que la clientèle est un actif important de la société, cette approche permet de rendre compte d'une grande part de la valeur globale de la société.

Introduisons maintenant le concept de « **life time value of a customer** » (**LV**), ou valeur économique du client. La valeur économique d'un client est la valeur actualisée de tous les profits futurs que ce client peut faire réaliser à l'entreprise. Cette analyse est très proche de celle des flux de trésorerie actualisés, à une différence près : le calcul de la LV intègre le degré de fidélité des clients à l'entreprise, ou taux de fidélisation. Plus précisément, si l'on suppose une marge bénéficiaire et un taux de fidélisation constants :

$$\text{LV} = (\text{marge brute annuelle par client}) - (1 + \text{taux d'actualisation} - \text{taux de fidélisation}) = \text{marge brute annuelle par client} \times \text{multiple de marge}$$

Autrement dit, pour convertir la marge brute annuelle en LV, nous multiplions la marge par un facteur que nous appelons multiple de marge. Ce multiple dépend du taux de fidélisation et est égal à :

$$1 / (1 + \text{taux d'actualisation} - \text{taux de fidélisation})$$

Le taux d'actualisation est le coût du capital. Le taux de fidélisation (qui mesure la fidélité des clients) est le pourcentage de clients que la société réussit à retenir sur une année ; il est déterminé à partir des études de marché ou de la base de données clients de la société. On voit que le multiple de marge pour la plupart des sociétés est compris entre 1,8 et 5,0. Plus le taux de fidélisation est élevé et le taux d'actualisation bas, plus le multiple de marge augmente.

**L'efficacité économique de l'acquisition de nouveaux clients:**

La valeur économique du client est utile pour évaluer l'efficacité économique de l'acquisition de nouveaux clients. Par exemple, est-il justifié pour le courtier en ligne E\*Trade de dépenser en moyenne 250 dollars pour recruter un nouveau client ? Ou encore, quelle est la somme maximale qu'E\*Trade devrait être prêt à investir pour gagner un nouveau client ?

Les comptes financiers et annuels d'E\*Trade montrent que, au 30 juin 2000, la marge annuelle par client était d'environ 325 dollars. En prenant pour hypothèse un taux d'actualisation de 12 % et un taux de fidélisation de 90 %, la LV d'un client d'E\*Trade ressort à 1.477dhs, ce qui est donc le maximum que le courtier en ligne devrait être prêt à dépenser pour recruter ce client. Le coût de recrutement (CR) d'E\*Trade est actuellement de 250 dhs par client ; la valeur économique nette (« net life time value », NLV) d'un client est alors égale à LV moins CR, soit 1.227 dhs.

Notons que la LV est très sensible au taux de fidélisation. Par exemple, si le taux de fidélisation de la clientèle d'E\*Trade n'est que de 80 %, la LV tombe de 1.477 dhs à 1.015 dhs par client. La NLV aide les dirigeants de l'entreprise à estimer à la fois la valeur de ses clients et celle de la société, et à gérer les sources de cette valeur.

Une fois que nous connaissons la LV d'un client et le nombre de clients de l'entreprise, nous pouvons appréhender la valeur de sa clientèle. Par exemple, avec une LV d'environ 1.000 dhs par client (en supposant un taux de fidélisation de 80 %) et une base de 2,9 millions de clients au 30 juin 2000, la valeur de la clientèle d'E\*Trade ressort à 2,9 milliards. Cependant, à mesure que la société augmente le nombre de ses clients, il lui est de plus en plus ardu et coûteux d'en acquérir de nouveaux, puisque tout nouveau

client à « capturer » est quelqu'un qui n'a pas été attiré d'emblée et est donc plus difficile à convaincre. En outre, pendant ce temps, la concurrence s'intensifie, faisant grimper les coûts de d'acquisition.

La marge bénéficiaire par client est également influencée par deux facteurs opposés. Le facteur positif est que, plus un client pérennise sa relation avec la société, plus il devient rentable. Cette amélioration de la rentabilité résulte de la baisse des coûts engagés pour servir ce client, de la capacité à augmenter le prix du service sans perdre le client et de la possibilité de lui vendre d'autres services ou produits. Le facteur négatif est qu'à chaque augmentation marginale de la clientèle, la rentabilité moyenne d'un client diminue. L'impact net de ces deux facteurs dans le temps peut être soit une hausse, soit une baisse de la marge moyenne par client.

Pour exposer de façon simple ce processus, nous montrons comment ces facteurs affectent la valorisation par la clientèle pour AOL et pour Amazon. En prenant pour hypothèse des marges moyennes et des coûts de recrutement stables par rapport aux dernières estimations.

#### 4. L'APPROCHE DES RESSOURCES HUMAINES:

En cherchant à identifier l'origine de la création de la valeur et les avantages concurrentiels détenus par une entreprise, tout consultant, praticien ou chercheur remontera nécessairement aux équipes, individus qui la composent.

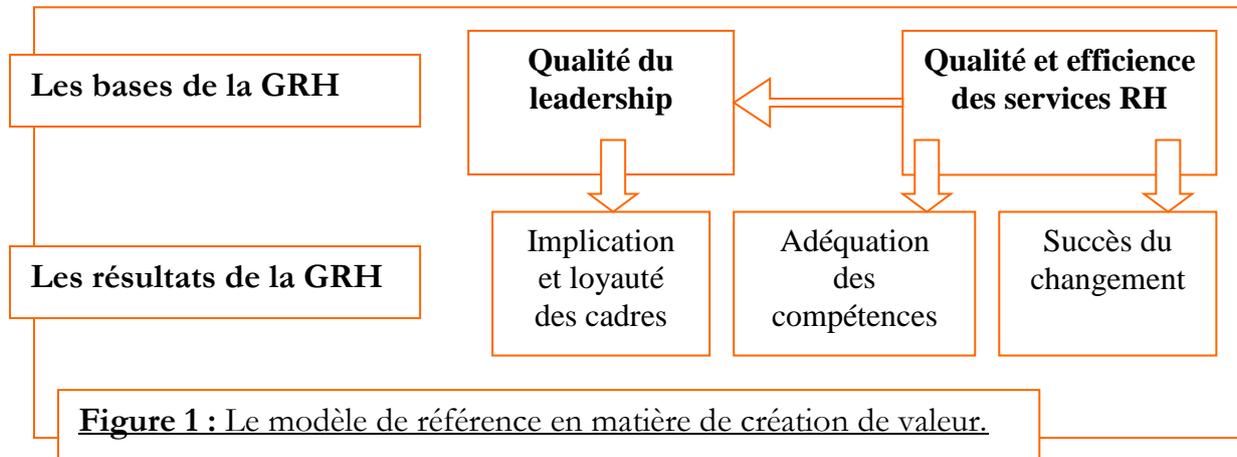
La mesure de la valeur par la fonction :

Comment un responsable des ressources humaines ayant à repérer, comprendre et faire des choix, va-t-il pouvoir à chacune de ces étapes créer de la valeur pour l'entreprise ?

En fait, la GRH ne pourrait en aucun cas rester en dehors du processus de la création de la valeur.

→ [Le processus de création de valeur en RH :](#)

Pour permettre à la fonction RH de contribuer réellement à la création de valeur, et de mesurer cette dernière, un modèle a été mis en place. Ce dernier se présente comme suit:



Le processus de création de valeur comprend l'interaction de deux facteurs clés (les bases de la GRH):

- ↳ le leadership au travers de sa manière d'orienter, de dynamiser et de valoriser le potentiel humain.
  
- ↳ la qualité des processus de GRH mis à disposition de l'organisation (« HR outputs »), pour permettre aux cadres d'assumer pleinement leur rôle et aux collaborateurs de devenir des partenaires à part entière de leur développement.

Les résultats qui en découlent (« HR outcomes »), et qui peuvent être mesurés de manière concrète, sont :

- ↳ le niveau d'engagement des collaborateurs, des talents et des cadres, ainsi que la perception qu'ils ont de l'utilisation faite de leur potentiel.
- ↳ le degré de maîtrise des compétences par rapport aux exigences de l'organisation et des clients.

De telles mesures s'appliquent à toute situation, en particulier aussi aux phases de changement, durant lesquelles l'implication et l'adéquation des compétences - des cadres et collaborateurs - deviennent encore plus cruciales pour le succès.

#### ↳ Mesurer la création de valeur en RH<sup>11</sup> :

La mesure de la création de la valeur en gestion de ressources humaines peut être réalisé par trois axes selon la catégorie des entreprises :

- ✓ L'axe compétence :

Cet axe essaie de mesurer le degré de culture et de diffusion des compétences concurrentielles vers le haut comme vers le bas de l'organisation, et d'une unité opérationnellement à l'autre. Autrement dit, de créer une valeur grâce à laquelle, l'entreprise se distinguera de ses concurrents et se ménagera un développement durable.

L'axe compétence couvre un terrain plus large de toute autre catégorie, car il ne s'applique pas autant dans le détail des opérations. Il s'attache plutôt à délimiter les politiques maison qui renforcent la compétence de l'entreprise.

Dans le domaine de recrutement par exemple, il consiste pour un manager de concevoir et de surveiller le processus d'embauche grâce auquel l'entreprise attirera les candidats expérimentés dans le domaine de compétence voulu.

---

<sup>11</sup> Le Leadership, Harvard Business Review, Edition d'Organisation 1999, p 162-170

✓ L'axe cadrage :

Le cadrage peut être défini comme un ensemble de normes, procédurales, financières et culturelles auxquelles tous les membres de l'organisation doivent se conformer. Il consiste, pour un manager de mesurer le degré d'adhésion du personnel à ces normes. Selon cet axe la création de valeur relève plutôt de la capacité du staff à oeuvrer selon des cadres et des frontières préalablement définis. L'axe cadrage fait souvent appel à des inspections et à des audits internes, et s'applique dans des organisations comme les banques et les assurances dans lesquels les normes ont une grande importance.

✓ L'axe changement :

La mesure de la valeur selon cet axe traduit la capacité du personnel de l'organisation à accepter le changement.

Par comparaison avec les autres axes, les praticiens de l'axe de changement s'intéressent assez peu aux contrôles financiers ou procéduraux, aux rapports écrits, aux cycles de planifications et autres directives. La mesure se fait plutôt par le biais de réunions ponctuelles avec les salariés qui expriment leurs attitudes vis-à-vis du processus de changement.

↔ Les dimensions de pilotage :

Quels seront donc les indicateurs clés de pilotage pour les ressources humaines dans l'entreprise ?

En nous appuyant sur le modèle présenté (*figure 1*), ces indicateurs recouvrent essentiellement les 3 axes clés suivants:

- ☞ les « outputs » et « outcomes » liés exclusivement à la fonction RH elle-même : les processus mis en place et les prestations fournies.
- ☞ la qualité du leadership, influencée par des processus et prestations RH (sélection, développement, évaluation notamment) et par l'importance accordée par la direction à ce sujet.
- ☞ les résultats au niveau des individus et de l'organisation.

#### ↔ La fonction RH, les processus mis en place et résultats obtenus :

Nous connaissons tous les rôles multiples (stratégiques et opérationnels) de la fonction RH. La valeur ajoutée créée par cette fonction pourra être mesurée par le degré d'adéquation des prestations par rapport aux attentes des divers acteurs concernés (*direction, cadres, collaborateurs, candidats notamment*), au travers d'indicateurs quantitatifs (p.ex. la durée de traitement, respect des délais, nombre d'erreurs) et qualitatifs périodiques (indicateurs de satisfaction des « clients » ; impact réel des processus).

#### ↔ La qualité du leadership :

Le leadership est à la fois moyen et résultat : moyen pour valoriser le potentiel d'autrui ; résultat, car le développement d'un encadrement de qualité constitue la clé du succès pour l'avenir de toutes les entreprises.

L'évaluation de la qualité du leadership dans le processus de création de valeur pourra se faire sous les angles suivants :

- ☞ A travers des enquêtes périodiques, pour évaluer la manière dont les cadres influencent le niveau d'engagement des collaborateurs.
- ☞ A travers un feedback spécifique sur le niveau de compétence des cadre (« Upward Feedback » ou Feedback 360°).

☞ A travers un suivi spécifique aux cadres, pour identifier leur propre degré d'engagement, leur capacité à exercer leur rôle de cadre et la reconnaissance dont ils font l'objet.

Les mesures seront réalisées systématiquement au moins une fois par an pour obtenir l'impact escompté.

#### ☞ Les résultats au niveau des individus et de l'organisation :

Au niveau des résultats, nous évaluerons l'impact des actions beaucoup plus que les actions elles-mêmes:

- ☞ Le niveau d'implication, de loyauté et d'engagement des cadres, des talents et des collaborateurs
- ☞ Le maîtrise des compétences (des cadres ; des rôles clés ; l'impact de la formation sur la performance de l'organisation)
- ☞ La réussite des changements prévus (fusions, restructurations, changement culturel,..).

Ces résultats sont de la responsabilité conjointe de la DRH et de l'encadrement et permettent de donner tout son sens à la notion de partenariat stratégique. Ils rendent compte de la réelle performance humaine de l'organisation et méritent une place centrale dans un tableau de bord de pilotage de l'organisation (Balanced scorecard).

### PARTIE III: LES CARACTERISTIQUES, LES OUTILS, LES DEMARCHES ET LES PERSPECTIVES DU MAGEMENT PAR LA VALEUR<sup>12</sup>

#### 1. LES CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT PAR LA VALEUR:

Le style de management propre au Management par la Valeur repose sur le concept de valeur, pris comme **relation entre l'utilité ou l'attrait que suscite un bien ou un service, et les ressources que nous devons consacrer pour en bénéficier ou pour le produire**. Cela implique, pour chaque action en entreprise, d'évaluer à tout moment le bénéfice qu'elle va produire, en ajustant les ressources juste nécessaires. Il s'attache à encourager la créativité et l'innovation, dans le cadre d'une approche fonctionnelle s'intéressant avant tout à la connaissance des besoins du client, avant de raisonner en termes de solutions.

✨ **La dynamique humaine**, est fondée sur le travail en équipe transdisciplinaire, encourageant les remises en question, la reconnaissance des contributions, l'évolution des compétences individuelles et collectives, et l'appropriation des résultats. Les buts des actions sont explicités, créant la synergie et favorisant des arbitrages clairs.

---

<sup>12</sup> Inspiré du site web de l'Agence Française de Normalisation (AFNOR)

✨ **Les méthodes et les outils**, spécifiques ou non au Management par la Valeur, sont constitués par un ensemble de démarches structurées, et de méthodes éprouvées et efficaces, ayant fait leurs preuves dans tout type de contexte, de terrains d'applications et de problématiques. L'analyse de la Valeur en est la plus connue, avec ses applications spectaculaires autant en PME qu'en grande structure, appliquée à des produits, des logiciels, des systèmes administratifs ou des systèmes de production.

✨ **La prise en compte de l'environnement**, concerne le système géopolitique, économique (dont le marché et la concurrence), financier, technologique et réglementaire dans lequel l'entreprise évolue. L'environnement interne est également pris en compte, fait de culture d'entreprise, de stratégie, d'organisation et de limites de moyens. Toute action est menée en connaissance, mais aussi en remise en cause de cet environnement interne et externe.

## 2. LES OUTILS:

### ☞ Les outils empruntés au marketing :

#### Enquête de satisfaction :

Du fait de la prépondérance de la valeur perçue chez les clients, une entreprise saine et compétitive doit absolument détecter ces exigences et y répondre et ceci par l'élaboration de l'un des outils du management par la valeur qui est l'enquête de satisfaction.

De ce fait, la mesure de la satisfaction client repose sur des principes majeurs :

- ☞ Concevoir la mesure de la satisfaction comme un moyen d'étalonnage concurrentiel
- ☞ Écouter la voix du client pour aligner l'entreprise avec les réalités
- ☞ Mesurer la satisfaction client de façon cohérente avec la pyramide des besoins et des attentes rationnelles et irrationnelles qui forment la satisfaction (conformité aux exigences de société, besoins d'usage et physiologiques, besoins de sécurité et de confort, besoins d'appartenance, besoins d'estime, besoins d'accomplissement, de rêve, de plaisir, ...etc.)
- ☞ Mesurer la satisfaction en terme de valeur (valeur perçue / valeur attendue)
- ☞ Analyser la satisfaction client de façon relative selon l'intérêt stratégique du client pour les produits de l'entreprise et selon les influences de la concurrence
- ☞ Mesurer l'efficacité des plans de campagne de fidélisation
- ☞ Évaluer la valeur actualisée du Capital Client

☞ Développer la connaissance client de façon à aligner les business models sur trois dimensions : la segmentation de la clientèle par tribus, l'orientation client vers une réponse ordonnée aux besoins et aux attentes, l'efficacité des processus de traitement de la relation client

Ainsi, la mesure de la satisfaction client s'avère efficace.

### ☞ Les outils habituels à l'analyse de la valeur :

L'analyse de la valeur est une méthode de résolution de problèmes et de remise en question, dont le but est d'optimiser la valeur d'un "produit", c'est-à-dire le rapport entre le niveau de satisfaction du besoin auquel il répond, et le niveau des ressources nécessaires pour le satisfaire. Cette méthode peut s'appliquer à la conception ou à l'amélioration d'un produit, d'un service, d'un procédé, d'une organisation...

A la fois structurée et créative, la méthode d'ANALYSE DE LA VALEUR s'appuie sur une approche fonctionnelle, mise en œuvre par une équipe pluridisciplinaire et prenant en compte dès l'origine du projet sa dimension économique.

### ↔ L'analyse fonctionnelle :

L'analyse fonctionnelle est une méthode qui permet de décrire le produit sous forme fonctionnelle (en terme de services à rendre) afin de prendre en compte les besoins de l'utilisateur. Il peut s'agir soit de la conception de nouveaux produits ou la re-conception de produits déjà existants.

L'idée qui sous-tend l'Analyse Fonctionnelle est la suivante : la connaissance des fonctions découlant d'un besoin aide à mieux définir le produit qui satisfera ce besoin.

Ainsi l'Analyse Fonctionnelle est une démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et/ou valoriser les fonctions . Ces fonctions sont celles du produit (matériel, logiciel, processus, service, ...) attendues par l'utilisateur.

Pour résumer, de par sa nature et de par les techniques qu'elle met en oeuvre, l'AF est une démarche à la fois :

- Fonctionnelle : elle permet une analyse concrète des fonctions d'un système futur,
- Méthodique : elle s'appuie sur des méthodes répertoriées,
- Pluridisciplinaire : elle nécessite la participation de l'ensemble des acteurs concernés par l'objet de l'étude,
- Participative : elle suscite les échanges d'idées,
- Modulable : le responsable choisit les domaines de l'analyse.

***Dans chaque cas, la démarche s'articule en deux étapes distinctes :***

- l'analyse fonctionnelle externe, qui vise à définir le produit au travers des services qu'il devra rendre.
- L'analyse fonctionnelle interne qui vise à optimiser l'architecture du produit par rapport aux services que celui-ci doit rendre.

Par ailleurs au sein d'une entreprise, l'AF permet de :

- Créer une synergie autour du produit,
- Elaborer une connaissance collective,
- Libérer sa créativité,
- Insuffler une dynamique à l'équipe- projet.

#### ⇨ Analyse fonctionnelle externe du besoin du client :

Les exigences et attentes - que font spontanément connaître les clients, utilisateurs et autres acteurs - ne constituent, le plus souvent, que la partie émergée de l'iceberg représentatif de l'ensemble du besoin à satisfaire, la partie immergée comprenant tout ce qui est habituellement exigé (normes, règlements,...) d'une fourniture du type correspondant.

Ainsi, l'Analyse Fonctionnelle du Besoin considère le rôle joué par la fourniture à l'égard des éléments qui l'entourent, le traduit par les fonctions de service et les contraintes.

#### ⇨ Analyse fonctionnelle interne des solutions :

Elle permet, pour un principe de solution de la fourniture retenue :

- De définir les fonctions à remplir par ses futurs composants
- D'orienter la conception en vue d'obtenir cette fourniture :
  - Au meilleur coût (Analyse des coûts)
  - Avec un niveau de risques admissible : (analyse de risques)

### ↔ L'analyse des coûts :

#### *Définition:*

La gestion stratégique des coûts est essentiellement utilisée dans le secteur concurrentiel, notamment dans les grandes entreprises privées internationales. Cependant, elle peut trouver un champ d'application dans le secteur public. En effet, la valeur que l'utilisateur accorde à un service rendu par une administration de l'État est susceptible de contribuer à la détermination du coût de cette prestation. La gestion stratégique des coûts, qui renvoie à une famille de méthodes, est fondée sur les trois notions suivantes :

#### La chaîne de valeur<sup>13</sup>:

L'analyse de la chaîne de valeur doit contribuer à organiser la réflexion en matière de gestion des coûts. La chaîne de valeur correspond à l'ensemble des activités créatrices

---

<sup>13</sup> M. Porter, *l'Avantage concurrentiel*, InterEdition, 1986

de valeur reliées entre elles depuis les activités situées en amont jusqu'au produit/prestation fini livré au consommateur.

Par activité créatrice de valeur, on désigne une activité qui participe aux facteurs clés des succès sur lesquels l'organisation fonde sa stratégie (exemples : délais, qualité, performance de l'accueil...).

### Les déterminants des coûts.

Les facteurs qui déterminent les coûts peuvent être d'origine différente :

- Le volume de production n'est pas le seul moyen d'expliquer le comportement des coûts (exemple d'autre facteur : nombre de séries ou de lots) ;
- Les coûts doivent être expliqués au regard des choix structurels et des capacités d'exécution qui déterminent la position concurrentielle de l'organisation.

Sur ce dernier point, on distingue deux types de facteurs :

☞ Les facteurs structurels tels que l'expérience (courbe d'apprentissage), la technologie, la complexité...

☞ Les facteurs d'exécution tels que l'engagement du personnel à un processus d'amélioration continue, l'utilisation des capacités de production, l'implantation des sites, la gestion des relations clients fournisseurs...

### Le positionnement stratégique.

Une organisation peut parvenir à un avantage concurrentiel durable sur les autres organisations, fondé sur une stratégie de coûts et/ou une stratégie de différenciation, ou les deux à la fois. Le principal objectif de la stratégie de coût est de parvenir à des coûts réduits par rapport à ceux pratiqués par la concurrence. La stratégie de la différenciation consiste principalement à différencier le produit/prestation proposé (et

ainsi à en augmenter la valeur réelle ou perçue), afin qu'il soit considéré comme unique par le consommateur. Ainsi, la capacité d'une organisation à créer un avantage concurrentiel dépend principalement de sa façon de gérer sa chaîne de valeur par rapport aux chaînes de valeur des autres structures.

L'avantage concurrentiel sur le marché résulte d'une qualité supérieure proposée au client pour un prix équivalent (la différenciation) ou d'une qualité équivalente pour un prix moins élevé (avantage en termes de coûts).

L'analyse de la chaîne de la valeur débouche sur des actions stratégiques qui portent sur la transformation de ces chaînes de valeur. Elles peuvent s'attacher aussi bien à la maîtrise des coûts des différentes activités constituant cette chaîne qu'à la maîtrise de la valeur qu'elle apporte au client final (gestion du couple coût valeur).

Cette analyse de la chaîne est indispensable pour déterminer les leviers d'amélioration de la qualité ou de la réduction des coûts. Elle est par ailleurs une première étape essentielle pour comprendre la façon dont une organisation se positionne dans son secteur. Une fois la chaîne de valeur établie, des choix stratégiques critiques - comme par exemple faire soi-même ou sous-traiter - se présentent plus clairement pour chaque activité créatrice de valeur.

### **Les utilisations possibles.**

La gestion stratégique des coûts peut permettre d'éclairer un certain nombre de décisions stratégiques qui auront des conséquences directes dans le processus de création d'un produit ou d'une prestation, selon que l'on choisira de s'intéresser aux processus clés qui « apportent » de la valeur ou aux coûts engendrés par ce niveau de valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur et l'identification des variables essentielles à maîtriser constituent des notions structurantes pour organiser la démarche de pilotage d'une organisation. Elles seront présentes dans la définition du système de pilotage :

pilotage des centres de responsabilité, des processus, des produits. Ainsi défini, le système de pilotage facilitera l'élaboration et le suivi de la stratégie de l'organisation.

L'analyse de la chaîne de valeur nécessite que les systèmes comptables et d'information soient bien adaptés à cette logique : souvent les systèmes de comptabilité de gestion ne correspondent ni aux découpages stratégiques (unités stratégiques) ni aux activités identifiées dans le cadre de l'analyse de la valeur.

En effet, le rôle du système de comptabilité analytique dans une organisation devrait contribuer à faciliter la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie suivant un processus cyclique :

- Formuler des stratégies avec des données comptables ;
- Les diffuser dans toute l'organisation ;
- Définir les tactiques et les mises en oeuvre ;
- Créer et appliquer des systèmes de contrôle.

Ainsi, la méthode de la chaîne de valeur permet notamment de :

- Identifier/mieux connaître la chaîne de valeur du secteur sur lequel l'organisation est positionnée;
- Affecter les coûts et les produits aux activités réellement créatrices de valeur ;
- Identifier les déterminants des coûts ;
- Rechercher un avantage durable en maîtrisant les déterminants des coûts ou en reconfigurant la chaîne de valeur.

### Acteurs concernés.

Les gestionnaires des services concernés qui devront prendre des décisions relatives aux coûts, notamment, et qui sont responsables et autonomes quant au fonctionnement de leur structure.

Comment faire ?

La méthode de construction de la chaîne de valeur peut comprendre les étapes suivantes :

- Identifier les facteurs clés de succès sur lesquels l'organisation fonde sa stratégie ;
- Analyser les activités et leur pertinence au regard des facteurs clés de succès (délais...);
- Définir la chaîne de valeur du secteur et affecter des coûts, des produits et des actifs à chaque activité
- Rechercher les déterminants des coûts qui régissent chaque activité créatrice de valeur ;
- Analyser et/ou déterminer le couple « coût/valeur » :

- Les facteurs constitutifs de la valeur peuvent être par exemple l'aptitude à répondre aux besoins des usagers, la qualité, le respect des délais, donc des activités qui donnent de la valeur aux produits ou prestations ;

- La recherche des coûts qui ne participent pas à la valeur : gaspillage, activités inutiles, non qualité...

- Etudier les moyens de se constituer un avantage compétitif durable, soit en maîtrisant les

déterminants de coûts mieux que ses concurrents (ou d'organisations comparables), soit en redéfinissant la chaîne de valeur de l'organisation.

### La méthode du « coût cible »

La méthode de détermination du coût cible consiste à définir a priori le coût du produit et à adapter les fonctionnalités et les processus de production de ce produit/prestation de manière à faire se rencontrer coût « estimé » et coût « cible ». Le coût cible est celui qui génère la rentabilité attendue (pour les administrations de l'État, il pourrait s'agir de l'efficacité attendue) au regard de la qualité, des fonctionnalités, du prix et du volume prévisionnel de vente (ou du volume de prestations).

Dans le secteur marchand, la démarche part des prix du marché pour arriver à mettre en évidence les coûts à ne pas dépasser dans la réalisation d'un produit ou d'une prestation en raison d'une contrainte extérieure (le marché). Ce prix du marché permet de déterminer le prix de vente concurrentiel. Ce prix de vente est une prévision que l'entité ne contrôle pas, mais qui s'impose à elle. Le coût cible est la différence entre le prix de vente concurrentiel et la marge attendue. Le coût cible est donc une contrainte imposée aux concepteurs par le management.

L'adaptation de cette démarche au contexte particulier des administrations de l'État pose le problème de la fixation d'un « prix » de référence, à défaut de disposer d'un prix fixé par le marché. Ce prix de référence pourrait être déterminé à partir du prix que les usagers sont susceptibles de payer pour la prestation considérée (avec ou sans contribution de la collectivité) ou d'une référence fournie par l'analyse comparative d'organisations semblables ou d'une contrainte imposée par l'allocation budgétaire. La marge pourrait être considérée comme nulle.

Au-delà des difficultés liées à la transposition d'une méthode issue du secteur concurrentiel, la démarche du « coût cible » peut contribuer à l'analyse des coûts dans les administrations de l'État. Son intérêt réside aussi dans les démarches de management associées (questionnement sur les coûts, recherche d'améliorations, etc.).

### **3. LES DEMARCHES;**

Aucun domaine de l'entreprise n'est exclu par le Management par la Valeur. Pour livrer des produits et/ou des services à ses clients, l'entreprise met en œuvre des

processus occasionnels ou permanents, à commencer par la définition de sa vocation, de sa politique et de sa stratégie. Tous ces processus, ainsi que leurs "sorties" ou leurs résultats attendus, peuvent faire l'objet d'une remise en question, d'une optimisation ou d'innovations, pilotées par le Management par la Valeur.

Le point de départ de la mise en place du Management par la Valeur peut être une problématique, pourvu que des enjeux importants (de développement, de survie ou simplement de résolution de problèmes) soient identifiées, justifiant d'une large mobilisation. La culture de la valeur se diffuse avant tout par l'intermédiaire d'actions réussies, sur le plan technique, organisationnel ou humain.

La culture de la valeur se diffuse dans l'organisme, elle est du ressort du management général de l'entreprise. Sa mise en œuvre se déploie sur la base de projets, conduits autour des méthodes telles que l'Analyse de la Valeur, la Conception à Coûts Objectifs, et toutes les techniques associées. D'où la mise en place d'un ensemble de démarches dans différents secteurs, par exemple :

#### **🌀 Un service documentaire national en restructuration;**

La direction d'un centre national de documentation dépendant d'un Ministère technique important a souhaité redéfinir sa stratégie et évaluer ses missions, ses programmes d'action, ses lignes de produits et services. La situation de ce dispositif documentaire apparaissait en effet assez critique :

- ↳ Décentralisation imposée conduisant à des transformations profondes des équipes (avec perte réelle de compétences spécialisées) et surtout à une démotivation importante des personnels (un resserrement des effectifs est en outre imposé avec suppression de 25 à 30% des postes) ;
- ↳ Mauvaise réactivité de l'institution par rapport au phénomène Internet (les produits et services traditionnels voient leur chiffre d'affaires chuter de façon sérieuse du fait de l'absence de stratégie de redéploiement de ces prestations autour des solutions Internet) ;
- ↳ Lourdeurs de fonctionnement, cloisonnements excessifs, faiblesse de la politique marketing, absence de données fiables sur les coûts et les résultats
- ↳ Méconnaissance assez grave de la clientèle réelle et de ses besoins.

Dans ce contexte, une action de management par la valeur a été engagée visant à repositionner le service et à déterminer une nouvelle stratégie. L'action s'est déroulée selon un schéma original consistant :

- ↳ D'une part à faire fonctionner un premier groupe pilote dégageant en cinq réunions de travail les éléments essentiels de la nouvelle démarche stratégique ;
- ↳ D'autre part à mobiliser les cadres de l'organisme (une trentaine de personnes) dans un travail systématique d'évaluation fonctionnelle de la gamme actuelle de produits et services ;

☞ A impliquer la direction du centre dans l'élaboration d'un premier schéma stratégique à présenter à l'autorité de tutelle pour approbation.

A l'issue de ce premier travail qui a permis de cerner les grandes lignes d'orientation du futur dispositif documentaire, une action complémentaire a été demandée par une autre structure intervenant dans le champ de l'intelligence économique au sein du même département ministériel. Par décision de l'autorité supérieure coiffant les deux secteurs, la nouvelle action se transforme en une commande plus large, plus ambitieuse, pour une réflexion prospective et stratégique sur le développement et le déploiement de la fonction information, documentation, connaissance au sein du département ministériel en question, et cela dans le cadre d'une démarche de management par la valeur. Cette nouvelle action (en complément de la première opération) implique toutes les structures concernées par cette fonction. Elle doit se développer en faisant abstraction des organisations et dispositifs en place et déterminer le dispositif fonctionnel "cible" à l'horizon de 3 ans. Elle doit enfin se caler sur les besoins des divers groupes d'acteurs du Ministère et surtout intégrer sans la moindre hésitation l'option Internet Intranet (TIC).

A nouveau, la démarche fonctionnelle, institutionnelle et stratégique, permet d'aborder de façon cohérente la question des évolutions d'une organisation alors que l'implication forte des personnes et des diverses parties prenantes rend possible la convergence vers des solutions acceptables par tous (autorité hiérarchique, partenaires, personnels,..).

### **🌀 Comment réussir une démarche du management par la valeur?**

Comment la bonne vieille méthode d'analyse de la valeur peut-elle évoluer dans l'esprit du management par la pour qu'elle devienne un support d'accompagnement intelligent, "soft", du changement et notamment du changement durable, accepté par les acteurs qui comprennent le sens de ce changement. D'un point de vue strictement méthodologique, on peut retenir plusieurs points clés d'une telle évolution.

### ↔ La dimension temporelle du management par la valeur

On s'aperçoit assez vite qu'il est indispensable de bien prendre en compte la dimension temporelle du processus de changement et d'inscrire cette dimension temporelle dans l'approche du MV.

Cela implique de respecter les rythmes et les temps des diverses parties prenantes : temps de l'étude, temps de la décision, temps du changement proprement dit (à court, moyen et long termes). La bonne compréhension des divers temps organiques est indispensable comme l'est aussi la perception intelligente des échéances et des phases de l'évolution.

En matière de reconfiguration des structures, services ou organisations, notamment dans tout le secteur tertiaire, la planification purement technocratique des diverses opérations à mener a peu de chance d'aboutir au succès. Autant il est relativement aisé d'imposer un calendrier stricte au déroulé d'un projet touchant un objet industriel, autant il est illusoire de mettre toutes les parties prenantes au pas (cadencé) pour sortir prématurément un projet de restructuration.

Il faut au contraire garder beaucoup de souplesse dans la gestion du temps, même si le cadrage temporel d'ensemble doit être bien perçu par un maximum d'acteurs. En tout cas, il faut laisser du temps au temps, permettre les adaptations progressives (de façon organique) et inscrire le projet de changement sur un moyen terme raisonnable. L'approche MV a le grand mérite de permettre de déterminer les bonnes lignes directrices ou asymptotes vers lesquelles tous les efforts vont progressivement tendre.

Toutefois, tenir compte des temps organiques n'implique pas pour autant de devoir conduire les démarches MV avec des investissements lourds et longs. Bien au contraire, il s'avèrera souvent bénéfique de n'engager que des actions légères, bien

ciblées, conduites avec le souci de l'efficacité maximale en évitant de faire perdre du temps aux gens avec des réunions mal maîtrisées.

### ↳ L'implication dynamique de divers ensembles de personnes et parties prenantes

Pour réussir le changement organisationnel selon la philosophie du MV, il est bien entendu indispensable d'impliquer un grand nombre de personnes et/ou parties prenantes. Le petit groupe de travail isolé, travaillant seul dans son coin, n'est pas pertinent pour de tels projets de reconfiguration de structures ou organisations.

Il faut en outre impliquer les divers acteurs (décideurs formels ou non, non décideurs,...), solliciter les compétences, selon des modalités variées en visant une réflexion interactive la plus riche possible avec un efficace travail collaboratif . En d'autres termes, il convient de ne plus se limiter à la sacro-sainte règle du groupe de travail AV, vision trop étroite de la démarche collaborative. Il faut mettre au contraire en place une stratégie diversifiée de mobilisation des forces et des compétences : groupe de pilotage, groupes démultiplicateurs, entretiens et auditions collectives, forums électroniques,... Sans doute est-on là sur une ligne de clivage importante entre classiques opérations AV et démarches de management par la valeur. L'esprit "analyse de système", la prise en compte de la complexité des champs relationnels, le souci de la motivation des personnes pour le changement, imposent donc des dispositifs à géométrie variable, centrés ou non sur l'objectif principal mais assurant un bon labourage de l'ensemble du champ des idées pour que germent et se développent les meilleures potentialités pour le changement.

### ↔ Les technologies de l'information et de la communication en appui au MV

Le rôle des technologies de l'information au service d'une nouvelle communication d'accompagnement du projet de changement est évident. Les entreprises et les organisations baignent désormais dans cette nouvelle société de l'information. Il paraît difficile de conduire en catimini des opérations de reconfiguration d'organisations en faisant abstraction de cette nouvelle exigence de transparence dans la circulation des idées et des propositions.

Il faut désormais assurer, à l'occasion de projet MV de reconfiguration d'organisations, la diffusion large de l'information, la capitalisation des réflexions, le partage des analyses, le débat sur les axes de propositions. On ne peut pas imaginer faire du management par la valeur sans mettre les TIC et leurs usages au cœur des démarches de pilotage du changement. Ainsi va-t-on exploiter à fond les potentialités de la messagerie et des forums électroniques dans l'accompagnement des actions, de façon à faire réagir les divers groupes de personnes, de les faire contribuer positivement au débat fonctionnel. De même s'appuiera-t-on sur les outils Web (Intranet) ou de groupware pour permettre d'alimenter régulièrement le débat, avec des textes de synthèse provisoire, des points de vue structurés, des exemples à méditer, ...etc.

Le management par la valeur s'inscrit pleinement dans la perspective du développement de la société de l'information, de la connaissance, de l'intelligence. Il peut constituer une des formes avancées des nouvelles démarches de cohérence rendues nécessaires par cette évolution.

### ↔ Le fonctionnel institutionnel, une vision prospective des évolutions

Que n'a-t-on pas dit et écrit sur les potentialités de la démarche fonctionnelle ? Potion magique, recette miracle qui permet de voir le monde autrement, à l'opposé des pratiques habituelles. Il est vrai que l'analyse fonctionnelle reste un outil fabuleux pour exprimer le besoin et pour faciliter l'innovation. Dans le contexte du MV et de son application à la reconfiguration d'organisations, cette approche fonctionnelle est bien sûr indispensable. Toutefois, il convient de ne pas se laisser piéger par la modélisation de la réalité qu'elle suppose. Les hommes, les équipes ne sont pas des fonctions ou plus exactement les fonctions ne sont que des lignes virtuelles de focalisation momentanée des énergies (ou libidos) des divers acteurs ou parties prenantes. Ainsi cherchera-t-on à simplifier au maximum la démarche fonctionnelle.

Ce qui est fondamental, c'est le sens profond de quelques grandes fonctions bien définies, bien perçues, le reste n'étant que délire obsessionnel de méthodologues en mal de reconnaissance professionnelle. Si le sens profond des 4 à 5 grandes fonctions de l'organisation est clair dans la tête des multiples parties prenantes, alors le processus de convergence peut s'opérer. Ainsi la démarche fonctionnelle institutionnelle devient une véritable prospective d'évolution. Aucun schéma arborescent ou systémique aussi sophistiqué soit-il n'aura autant d'impact que l'affichage de grandes fonctions de service bien senties et largement partagées.

#### [↔ Les espaces complexe de la décision](#)

Bien entendu, dans de telles démarches de management par la valeur visant à des reconfigurations d'organisations, le système décisionnel (formel, réel, virtuel,...) doit

être clairement identifié et pris en compte à différentes étapes des projets. Le pilotage du processus global de changement doit bien sûr être fortement cautionné par le top management sans que celui-ci enferme la réflexion dans un carcan qui ne permettrait plus l'expression des potentialités des diverses parties prenantes. Comment éviter les blocages (ou ne pas en provoquer) ? Comment soutenir l'action sans pour autant donner l'impression de s'appuyer sur une méthodologie et des groupes alibis ? Comment se garder encore des marges de manœuvre pour agir sans nier pour autant les avancées intéressantes émanant des instances ou groupes impliqués dans les projets ?

Des moments ou phases de validation avec le (les) décideur(s) doivent être régulièrement proposés, de même que la ligne générale suivie par le décideur avant et pendant l'étude doit être clairement annoncée et connue.

On sait enfin que la décision ne peut plus être le fait d'un seul homme notamment dans le cas de reconfiguration d'organisation. La bonne compréhension des divers espaces ou champs décisionnels devient impérative si l'on veut réussir le changement.

En d'autres termes, l'analyse des champs de pouvoir et de contre-pouvoir s'impose en préalable à toute investigation MV, de même que doivent être bien identifiées toutes les sources d'influence positives ou négatives. A partir de là, le dispositif MV à mettre en place doit savoir intégrer cette complexité d'un décisionnel multivarié (et non nécessairement fonctionnel ou rationnel).

→ [L'animateur, accompagnateur des processus de changement](#)

Dans ces démarches de MV appliquées aux organisations et à leurs mutations, le rôle de l'animateur change considérablement. Plus psychosociologue qu'ingénieur, cet animateur, accompagnateur des processus de changement doit s'appuyer sur un socle de valeurs, de connaissances et de compétences faisant "autorité" et donnant de la crédibilité à l'opération qu'il mène. L'animateur d'un projet MV de reconfiguration d'organisations est beaucoup moins extérieur au sujet traité que ne l'est classiquement l'animateur AV pour un objet du monde physique. Ses interventions se rapprochent nettement plus du coaching et débouchent sur ce que l'on pourrait appeler le CIF : coaching institutionnel fonctionnel.

Expert reconnu, crédible, il peut se permettre d'apporter et mettre à disposition une méthodologie efficace et faire converger les efforts des diverses parties prenantes. L'accord de celles-ci sur le nom d'un spécialiste méthodologue MV n'est possible que si ce dernier présente aux yeux de tous une double compétence de contenu et de méthode.

#### **4. PERSPECTIVES :**

Fort d'expériences réussies de l'utilisation du concept de valeur dans la plupart des secteurs industriels, dans les services ou dans les administrations, le management par la valeur en est encore à ses débuts en qu'approche globale de l'entreprise.

Tout reste à développer, un mode de management ambitieux, innovant et participatif, mobilisant toute l'entreprise dans une dynamique de création de richesses. Cet enthousiasme est concrétisé par l'existence de perspectives ambitieuses :

### Uniformisation de la valeur d'entreprise :

Le PDG d'une entreprise cotée est confronté à un double contrainte : d'une part ; il lui faut satisfaire des investissements de plus en plus exigeants, qui veulent maximiser la rentabilité de leurs placements en fonction du risque pris ; de l'autre, il doit faire face, avec son équipe de direction, aux enjeux liés à son secteur d'activité, à sa position concurrentielle et à sa culture d'entreprise.

Le management par la valeur devait aider les chefs d'entreprise à relever ce défi : la mise en place de nouveaux indicateurs reflétant mieux l'accroissement de la valeur de l'entreprise inciterait les responsables à améliorer ses fondamentaux. Et puisque les marchés des capitaux étaient censés refléter fidèlement les performances de l'entreprise, l'amélioration de la valeur fondamentale se traduirait automatiquement par une hausse du cours du titre dont bénéficieraient les investisseurs.

### Inciter les managers à penser et à agir comme des propriétaires de l'entreprise :

Le management par la valeur liait la rémunération et les bonus des responsables opérationnels à un indicateur de création de valeur fondamentale, ce qui était censé les inciter à penser et à agir comme des propriétaires.

Les responsables d'entités industrielles doivent être en prise directe avec les exigences des investisseurs. Ils doivent se donner des objectifs susceptibles d'accroître le TSR et comprendre comment leurs propres priorités et arbitrages affectent le multiple de valorisation de société dans son ensemble. Ainsi, tout le monde partage la responsabilité de créer de la valeur et de faire en sorte que les marchés valorisent correctement les efforts entrepris.

## CONCLUSION

On peut définir aujourd'hui le Management par la Valeur (ou MV) comme une exigence prometteuse et une ardente obligation de dynamique collective pour la recherche des meilleurs compromis possibles entre d'une part les besoins variés de diverses parties prenantes et d'autre part les diverses ressources à allouer ou moyens à mobiliser en vue d'une compétitivité durable de nos entreprises ou organisations. Appliqué à la reconfiguration d'organisations, le MV ouvre indéniablement de nouvelles perspectives et rend plus facile la conduite du changement organisationnel.

Il est important de bien saisir l'innovation profonde que représente le Management par la Valeur et en quoi celui-ci se démarque des approches traditionnelles d'analyse de la valeur. Le MV essaye de tenir compte en effet de la nouvelle complexité des problèmes rencontrés par les milieux industriels, économiques ou administratifs et plus généralement par les organisations pour agir et développer leurs projets et créer de la valeur dans un monde de plus en plus ouvert et soumis aux pressions d'un marché mondial mais de plus en plus contraint aux exigences du niveau local. La dimension managériale du MV est évidente avec, bien entendu, une attention particulière portée aux nouvelles exigences de reconnaissance et de valorisation des compétences, avec aussi la prise en compte dynamique des nouvelles potentialités offertes par les technologies ouvertes de l'information et de la communication. Le passage au MV doit nous aider à assurer cette mutation qui impose une autre vision du management, de la compétitivité, de l'innovation et de la conduite du changement.

## BIBLIOGRAPHIE:

- 📖 Franck Moreau, *Comprendre et Gérer les risques*, E. Organisation, Pages 79-81, 84-86
- 📖 J. L. Bergeron, N. C. Léger, J. Jacques, Laurent Bélanger, *Les aspects Humains de l'organisation*, Eition Morin 1979
- 📖 J. Favry, *L'entreprise de la valeur*, Edition 2001
- 📖 Harvard Business Review, *Le Leadership*, Edition d'Organisation 1999
- 📖 Yvan Allaire et M. E. Firsirotu, *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Edition Gaêtan Morin, Pages 26-27, 86, 98-101
- 📖 Jean Brilman, *Les meilleures pratiques du management: Au cœur de la performance*, Edition d'Organisation 2001 Pages 42, 46
- 📖 Yvan Presqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Edition Ellipses, 2000 Pages 168-169
- 📖 Jean Favry, *L'entreprise de la valeur*, Edition d'Organisation, 2001
- 📖 G. Johnson et K. Scholes, *Stratégique*, Edition Publi Union, 2000 Pages 231-234

☞ P. Kotler et B. Dubois, *Kotler & Dubois Marketing Management*, Edition Publi Union,  
10<sup>ème</sup> Edition 2002

**WEBOGRAPHIE**

[www.ideas.repec.com](http://www.ideas.repec.com)

[www.proquest.com](http://www.proquest.com)

[www.afnor.com](http://www.afnor.com)