

# LES CLES OPERATIONNELLES DE LA CREATION DE VALEUR

## Félix BOGLIOLO

Les deux chroniques précédentes ont abordé les moyens stratégiques de créer de la valeur : ces moyens impliquaient à des degrés divers des variations des Capitaux Investis (CI). Une autre manière d'accroître le Profit Economique (PE) consiste à augmenter le Résultat d'Exploitation Minoré de l'Impôt Corrigé (REMIC) à CI constants. Cette contribution à la Création de Valeur revient aux opérationnels de l'entreprise : achats, production, ventes, etc..

Il faut donc augmenter les produits et diminuer les charges de l'entreprise sans investissement ni désinvestissement. Cette amélioration de l'efficacité de l'entreprise qui peut sembler une lapalissade est plus vite dite que faite. En effet, le plus souvent, les opérationnels auront tendance à considérer des investissements implicites pour répondre à cette préoccupation (nouvelles machines, formation du personnel, licenciements, etc.). En fait, ils doivent plutôt repenser entièrement le métier exercé et la manière de l'exercer.

Par ailleurs, on constate souvent que la somme de petites décisions prises dans l'entreprise à des niveaux hiérarchiques faibles est souvent plus importante que les grandes décisions stratégiques en termes de potentiel de Création de Valeur. C'est ce que la sagesse populaire a traduit par : « les petits ruisseaux font les grandes rivières ». Il importe donc que les opérationnels soient impliqués, au plus bas de l'organigramme possible.

Il faut donc remonter aux sources de la Création de Valeur. Pour cela, il convient d'identifier les moyens concrets de créer de la valeur en traçant un Arbre de Valeur (comme l'a appelé le Groupe de Travail de la DFCG qui vient de publier la Fiche Technique 'Point de Vue' N° 7 sur ce sujet - Cf. Dossier spécial de la Revue Echanges de la DFCG datée Décembre 1998). Ainsi les opérationnels concernés pourront se les approprier. Une telle démarche permet d'analyser, pour chaque décision opérationnelle, ses conséquences multiples et leurs interdépendances, et de calculer la Création de Valeur générée.

Pour rendre cette démarche plus efficace, on pourra utilement effectuer une analyse de *benchmarking* soit en interne entre plusieurs unités semblables soit en externe vis-à-vis d'autres entreprises similaires. Ainsi on verra à quel endroit de cet Arbre de Valeur, l'entreprise considérée peut s'améliorer. D'autres outils tels que *ABC*, *TQM*, gestion des compétences, ... peuvent aussi contribuer à découvrir de nouvelles sources de valeur ou à mieux les exploiter. Ils permettent de donner un sens concret à des mesures qui sinon seraient perçues au mieux comme abstraites au pire comme financières. Il conviendra toutefois de ne pas oublier le fait que tous ces outils ne sont que des moyens pour arriver à "la fin" : la Création de Valeur.

On peut utiliser un Arbre de Valeur de ce type pour toute une série de décisions très concrètes qui se prennent quotidiennement à des niveaux très bas. On citera seulement un exemple sous forme de petit problème.

Un de vos fournisseurs habituels vous facture à 30 j. Il accepterait d'être payé à 60 j moyennant un sur-prix de 1%. Est-ce une bonne affaire ? Il convient de raisonner en % du CA.

Hypothèses : Taux I.S. : 30%, Coût moyen pondéré du capital cmc : 10%

Détérioration de marge commerciale	- 1,0 %
<u>Impact I.S.</u>	<u>+ 0,3 %</u>

Impact REMIC	- 0,7 %
Amélioration des capitaux investis	- 8,2 %
<u>cmc</u>	<u>10 %</u>
Amélioration Charge d'utilisation des CI	- 0,8 %
Variation PE	+ 0,1 %

Il faut donc accepter le surcoût !

Les différents éléments constitutifs de cet Arbre de Valeur deviennent alors le tableau de bord de l'entreprise. Le *reporting* se fait sur sa base. Il comporte tous les éléments suivis en Contrôle de Gestion. Ici encore, il convient de rappeler que la finalité de Création de Valeur est unique pour l'entreprise : en revanche, les moyens pour l'accomplir sont multiples (*Balanced Scorecard*). Ils sont tous englobés dans les différentes interdépendances mises en lumière par la construction de l'Arbre de Valeur.

Grâce à l'aspect très opérationnel de la démarche de construction de l'Arbre de Valeur, la communication à l'intérieur de l'entreprise s'en trouve facilitée et peut être étendue à des couches hiérarchiques qui ont une faible culture financière. L'adhésion de celles-ci à l'objectif de l'entreprise s'en trouve améliorée. Au sein de chaque Arbre de Valeur, chaque partie, fonction, personne est fédérée autour de l'objectif commun : créer de la valeur. Cette caractéristique peut être descendue aussi bas que la Direction Générale le souhaite dans l'organisation de l'entreprise. Le rôle des opérationnels dans le processus de Création de Valeur s'en trouve renforcé.

F.B.

Autres coŕ