



E V A F I N E
expertise en création de valeur

Guide spécial
sur la Création de Valeur
pour les 10 ans d'EVAFINE

21 CHEMINS

VERS LA
CREATION DE VALEUR

Le mot du président

L'adhésion des entreprises françaises au concept de Création de Valeur s'est affirmée durant les dernières années. De plus en plus de groupes s'engagent résolument dans une telle démarche et certains communiquent même explicitement sur ce thème, à l'instar de leurs homologues internationaux.

Toute économie est basée sur une dualité :

1. Les investisseurs ont besoin de compétences humaines qui valorisent leurs capitaux.
2. Les dirigeants et employés ont besoin de capitaux pour exprimer leurs compétences.

L'entreprise est le fruit de l'union entre les capitaux des investisseurs et les compétences des dirigeants et employés.

L'entreprise naît donc d'un contrat de partenariat. Ce contrat est un mandat. L'objet du mandat est la gestion de l'épargne des mandants-investisseurs par les mandataires-dirigeants et employés. L'objectif assigné par les premiers aux seconds est la maximisation de la valeur de l'épargne confiée. Cette maximisation doit se faire sous la contrainte de la maximisation concomitante de la satisfaction des autres parties prenantes de l'entreprise : clients, fournisseurs, dirigeants et employés, créanciers, Société dans l'acceptation la plus large possible. Cette relation de mandat entraîne évidemment l'obligation de rechercher *a priori* l'approbation des décisions les plus importantes (stratégie) et *a posteriori* de rendre compte du résultat de la gestion effectuée (information).

Mais, pour paraphraser une citation célèbre, « Création de Valeur que de crimes sont commis en ton nom ! » Essentiellement parce que le concept n'est pas encore totalement connu et encore moins parfaitement maîtrisé.

La Création de Valeur, vue par EVAFINE, fait participer les dirigeants et employés à la gestion en décentralisant les responsabilités. Les dirigeants et employés participent aussi à la Création de Valeur qu'ils ont générée grâce à des rémunérations variables substantielles. Le vrai potentiel de l'entreprise peut enfin s'exprimer.

Mais avant de gérer par la Valeur, il faut passer l'entreprise au crible de la Création de Valeur, la décomposer en Rivières de Valeur et exploiter ses Sources de Valeur. EVAFINE vous invite à composer votre menu dans la carte "Gestion par la Valeur" qui suit afin d'accroître et pérenniser votre Création de Valeur. Les chemins de la Création par la Valeur sont multiples, nous en avons dénombré 21. Certaines entreprises préféreront mettre en place la globalité des interventions dans un même temps tandis que d'autres préféreront une implantation progressive selon une multitude de combinaisons.

Pour célébrer ses 10 ans de bons et loyaux efforts au service de la Création de Valeur, EVAFINE édite ce guide pour rendre la Création de Valeur plus abordable par le plus grand nombre.

Félix BOGLIOLO

	La méthode de travail MESOP (Mission, Evaluation, Stratégie, Opérations, Participation) sert de fil conducteur à la présentation des 21 chemins vers la Création de Valeur énumérés dans ce dossier.
M	M. exprime la prise de conscience de l'importance de la Gestion par la Valeur à l'entreprise sous l'impulsion des dirigeants.
E	E. représente l'évaluation chiffrée des performances économiques de l'entreprise dans le passé et ses projections dans le futur.
S	S. examine les orientations stratégiques en fonction des performances qu'elles peuvent mener et de la Valeur qu'elle peut créer.
O	O. décompose toutes les activités opérationnelles et les soumet aux mêmes règles de Création de Valeur quel que soit leur niveau.
P	P. traduit en rémunérations les améliorations de performance économique pour tous les acteurs de l'entreprise, représentant ainsi une réelle motivation.

Lecture des tableaux

PLANNING

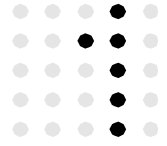
Le planning donne une indication de l'enchaînement des tâches et du temps approximatif de chacune des phases. L'ordre indiqué correspond à un enchaînement idéal qu'il est bien sûr possible de modifier pour l'adapter précisément à l'entreprise.

MATRICE

La place de chaque projet est indiquée en fonction des départements concernés de l'entreprise et en fonction des grandes étapes de la mise en place de la Gestion par la Valeur. Les grandes étapes de la Création de Valeur sont MESOP.

Définir la Création de Valeur

Pour gagner, une entreprise doit réunir tous ses dirigeants autour d'un langage commun de performance conforme à la Création de Valeur.



Objectifs

Définir la mission de l'entreprise en termes de Création de Valeur

Engager le changement vers la Création de Valeur

Bénéfices

Chaque membre de l'équipe de direction comprend l'esprit du nouveau mode de calcul des performances de l'entreprise.

Chaque membre de l'équipe de direction parle le même langage que la direction générale et que les investisseurs.

Description

Après compréhension générale de l'entreprise et calcul sommaire de sa performance globale en termes de Création de Valeur, nous présentons à l'ensemble de l'équipe de direction :

1. Les principes généraux d'une Gestion par la Valeur,
2. Les résultats du calcul de la performance de l'entreprise selon la Création de Valeur,
3. Les avantages qui pourraient être tirés de l'implantation de la Création de Valeur.

Déroulement

Remise des comptes consolidés sur les quelques années récentes par les services financiers

Analyse de ces comptes par EVAFINE

Présentation d'une journée à l'équipe de direction dans un délai d'environ trois semaines

Intensité budgétaire



Planning					
Mission 1	Définir la Création de Valeur				
Mission 5	Evaluer la Création de Valeur				
Mission 4	Communiquer la Création de Valeur				
Mission 3	Accompagner des acteurs valeur				

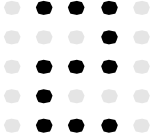
	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission	1				
Evaluation	5				
Stratégie	4				
Opérations	3				
Participation					

Extensions

A la suite de cette première intervention informative, il est possible de commencer l'implantation de la Gestion par la Valeur par les interventions suivantes :

2. Former un Homme Valeur
3. Accompagner des Acteurs Valeur
4. Communiquer la Création de Valeur
5. Evaluer la Création de Valeur

Former un Homme Valeur


 Certaines entreprises moyennes souhaitent mettre en place une Gestion par la Valeur grâce à des ressources humaines internes.

Objectifs

Disposer en interne d'un Homme Valeur capable d'effectuer seul l'implantation de la Gestion par la Valeur

Bénéfices

Une fois la transmission de savoir-faire effectuée, l'entreprise dispose à demeure d'une personne capable de mettre en place puis de faire vivre la Gestion par la Valeur, le tout pour un coût modique par rapport à une mission complète.

Description

Nous formons l'Homme Valeur dans l'entreprise selon la méthode des cas, et tout particulièrement à travers le cas de l'entreprise elle-même.

Nous faisons bénéficier l'entreprise de nos compétences, pour compléter le travail de l'Homme Valeur pendant toute l'année suivant la fin de la formation.

Déroulement

Une huitaine de jours de formation intra-entreprise échelonnés sur environ trois mois

Assistance téléphonique tout au long de l'implantation et les 12 mois suivants

Intensité budgétaire



Planning				
Mission 2	Former un homme valeur			
Mission 6	Calculer la Création de Valeur			
Mission 9		Majorer la valorisation de l'entreprise		
Mission 19			Rémunérer les dirigeants	

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission		6			
Evaluation		9	2		
Stratégie					
Opérations					
Participation					19

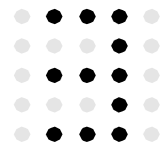
Extensions

Cette intervention est conçue pour que l'Homme Valeur effectue seul l'ensemble de l'implantation de la Gestion par la Valeur. Toutefois, un certain nombre de compléments sont envisageables sur des points d'une complexité ou d'une sensibilité particulière :

- 6. Calculer la Création de Valeur
- 9. Majorer la valorisation de l'entreprise
- 19. Rémunérer les dirigeants

Accompagner des Acteurs Valeur

Certaines grandes entreprises souhaitent mettre en place une Gestion par la Valeur complète grâce à des ressources humaines internes.



Objectifs

Implanter la Gestion par la Valeur dans l'entreprise par des Acteurs Valeur formant un Groupe de Travail interne à l'entreprise

Bénéfices

L'implantation de la Gestion par la Valeur grâce aux ressources propres de l'entreprise assure une transmission complète et approfondie de savoir-faire tout en faisant réaliser à l'entreprise des économies importantes en temps et en argent. L'entreprise s'assure de manière inégalée du respect des onnesprit maison.

Description

L'un de nos consultants seniors, en personne et tout au long du projet, anime et supervise les travaux du Groupe de Travail interne.

Avec les explications et exemples ad hoc, les Acteurs Valeur sont capables sous notre contrôle d'effectuer eux-mêmes toutes les phases de la mise en place d'une Gestion par la Valeur.

Déroulement

Quelques jours par semaine d'assistance tout au long de l'implantation échelonnée sur environ huit mois

Assistance téléphonique tout au long de l'implantation et les 12 mois suivants

Intensité budgétaire



Planning						
Mission 3	Accompagner des acteurs valeur					
Mission 10		Projeter la Création de Valeur				
Mission 21			Compléter les rémunérations			

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation			10 3		
Stratégie					
Opérations					
Participation					21

Extensions

Cette intervention est conçue pour que les Acteurs Valeur effectuent seuls l'ensemble de l'implantation de la Gestion par la Valeur. Toutefois, un certain nombre de compléments sont envisageables sur des points d'une complexité ou d'une sensibilité particulière :

- 10. Projeter la Création de Valeur
- 21. Compléter les rémunérations

Communiquer la Création de Valeur

- • • • • Une communication financière orientée
- • • • • « Création de Valeur » véhicule un
- • • • • message positif sur l'entreprise aussi bien
- • • • • aux partenaires extérieurs de l'entreprise
- • • • • qu'aux partenaires intérieurs.

Objectifs

Disposer des éléments nécessaires (chiffres, graphiques, explications et analyses) à une communication financière retrospective selon les concepts de la Création de Valeur

Bénéfices

Tous les partenaires de l'entreprise comprennent mieux sa performance économique et décident favorablement de la réalisation d'opérations avec l'entreprise.

Description

Sur base des documents comptables, et après retraitements les plus importants, nous effectuons une analyse historique de la performance de l'entreprise.

Lors d'une réunion de travail nous proposons les axes de la communication financière, puis nous les mettons en œuvre sous forme d'un document directement exploitable.

Déroulement

Remise des comptes consolidés sur les quelques années récentes (5 minimum)

Analyse de ces comptes (étude du parcours boursier le cas échéant)

Remise des modèles de documents de communication

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines

Intensité budgétaire



Planning				
Mission 4	Communiquer la Création de Valeur			
Mission 7		Déterminer les rivières de valeur		
Mission 9		Majorer la valorisation de l'entreprise		
Mission 18		Rémunérer pour créer de la valeur		

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					18
Evaluation			4	7	
Stratégie					
Opérations					
Participation					

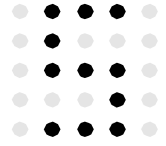
Extensions

Après la communication financière externe, l'entreprise peut implanter en interne une Gestion par la Valeur:

- 7. Déterminer les Rivières de Valeur
- 9. Majorer la valorisation de l'entreprise
- 10. Projeter la Création de Valeur
- 18. Rémunérer pour créer de la valeur

Evaluer la Création de Valeur

L'indicateur exprimant le mieux la Création de Valeur est le Profit Economique. Sa croissance guide les dirigeants vers l'excellence.



Objectifs

Connaître la Création de Valeur passée dans sa globalité et disposer du format de présentation des données financières globales

Bénéfices

L'utilisation d'un indicateur de performance plus pertinent induira une amélioration de la performance économique réelle.

L'entreprise disposera ainsi d'un outil de simulation pour le futur.

Description

Nous analysons l'histoire de l'entreprise à travers les nouveaux concepts de la Création de Valeur.

Si l'entreprise est cotée, nous donnons, grâce à cette analyse, un sens nouveau aux évolutions passées du cours de l'action.

Déroulement

Remise des comptes sur les quelques années récentes

Etude des différents métiers de l'entreprise

Etude détaillée des retraitements économiques et du coût du capital

Détermination des méthodes de calcul

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines

Intensité budgétaire



Planning				
Mission 5	Evaluer	la Création de Valeur		
Mission 7		Déterminer les rivières de valeur		
Mission 13	Comparer	les performances des rivières de valeur		
Mission 18			Rémunérer pour créer de la valeur	

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					18
Evaluation		5	7		
Stratégie					
Opérations					
Participation					

Extensions

Après cette évaluation, l'entreprise pourra enchaîner sur les interventions suivantes :

- 7. Déterminer les Rivières de Valeur
- 9. Majorer la valorisation de l'entreprise
- 13. Comparer les performances des Rivières de Valeur
- 18. Rémunérer pour créer de la valeur

Calculer la Création de Valeur

- ● ● ● ● *L'évaluation de la Création de Valeur est complexe, l'utilisation d'un logiciel de calcul et d'aide à la décision est indispensable.*

Objectifs

Rendre l'entreprise autonome dans ses calculs de Création de Valeur tant au niveau global qu'au niveau d'unités décentralisées

Disposer d'un outil simulant les résultats des actions envisagées

Bénéfices

A chaque arrêté comptable, quelle qu'en soit sa périodicité, l'entreprise évalue la Création de Valeur d'un niveau étudié.

Le logiciel apporte une aide à la décision : les conséquences de chaque décision sur la Création de Valeur peuvent être simulées.

Description

Nous remettons à l'entreprise le logiciel Financia sous forme de tableur Excel®, effectuant tous les calculs de Création de Valeur dès que les données comptables sont entrées.

Nous formons l'entreprise à l'utilisation du logiciel, à son paramétrage et à ses spécificités.

Déroulement

Remise immédiate du logiciel pour saisie des données

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines

Intensité budgétaire



Planning				
Mission 6	Calculer	la Création de Valeur		
Mission 7		Déterminer les rivières de valeur		
Mission 9		Majorer la valorisation de l'entreprise		
Mission 14		Identifier les sources de valeur		

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation		6		7	
Stratégie		9			
Opérations				14	
Participation					

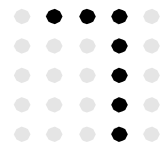
Extensions

Après l'acquisition du logiciel et la compréhension des calculs, il est possible de mettre en place la Gestion par la Valeur dans l'entreprise :

- 7. Déterminer les Rivières de Valeur
- 9. Majorer la valorisation de l'entreprise
- 14. Identifier les Sources de Valeur

Déterminer les Rivières de Valeur

*L'entreprise est un fleuve de
Création de Valeur dont les unités
constituent les "Rivières de Valeur".
Il convient de les analyser..*



Objectifs

Distinguer les différentes unités décentralisées de l'entreprise et évaluer leur contribution à la Création de Valeur consolidée

Bénéfices

L'évaluation de performance est rapprochée des employés qui la génèrent. Ceux-ci pourront agir efficacement sur son évolution.

Les dirigeants pourront analyser, communiquer, décider par unités décentralisées

Intensité budgétaire



selon nombre de niveaux et nombre de types

Description

Nous déterminons les Rivières de Valeur en découpant l'entreprise en unités décentralisées: division, pays, marché, client, produit, processus, atelier ou service, projet, fonction...

Nous résolvons alors les questions associées : actifs et/ou coûts partagés, prix de transfert, taux d'imposition ou de change, structure financière...

Déroulement

Décomposition itérative en sous-ensembles de plus en plus fins qui respectent à chaque niveau les règles d'indépendance et d'additivité.

Supervision des calculs pour chaque niveau de décomposition

Formation sur une journée à chaque niveau de décomposition

Processus d'un à trois mois environ selon niveaux et types

Planning					
Mission 7	Déterminer les rivières de valeur				
Mission 9	Majorer la valorisation de l'entreprise				
Mission 10			Projeter la Création de Valeur		
Mission 18			Rémunérer pour créer de la valeur		

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					18
Evaluation	10	7			
Stratégie	9				
Opérations					
Participation					

Extensions

Une fois les Rivières de Valeur déterminées, il est possible d'accroître la performance économique par la mise en place des interventions suivantes :

9. Majorer la valorisation de l'entreprise
10. Projeter la Création de Valeur
14. Identifier les Sources de Valeur
18. Rémunérer pour créer de la valeur

Informersur la Création de Valeur

- ● ● ● ● *Il convient de suivre régulièrement l'évolution de la Création de Valeur et d'y familiariser chaque dirigeant ou employé.*

Objectifs

Intégrer les tableaux de bord simples qui montrent l'évolution de la Création de Valeur dans les systèmes de gestion et d'information

Description

Nous proposons des modifications au système d'information de gestion actuel pour y intégrer les éléments d'évaluation de la Création de Valeur.

Déroulement

Analyse du système d'information et de gestion actuel

Proposition de modifications pour l'adapter à la Création de Valeur

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines

Bénéfices

Le reporting périodique, le budget ainsi que le contrôle de gestion et/ou budgétaire se font dans l'optique de la Création de Valeur. Ainsi l'entreprise vit au quotidien dans cette optique.

Intensité budgétaire



Planning					
Mission 8	Informer	sur la	Création de	Valeur	
Mission 6		Calculer	la	Création de	Valeur
Mission 13	Comparer	les	performances	des	références de valeur
Mission 20				Rémunérer	les employés

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission		6			
Evaluation			8		
Stratégie				13	
Opérations					20
Participation					

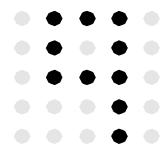
Extensions

Lorsque les tableaux de bords sont bien en place et compris par l'ensemble de l'entreprise, il est possible de passer à une phase plus active de la Gestion par la Valeur et en faire bénéficier ses dirigeants et employés :

- 6. Calculer la Création de Valeur
- 13. Comparer les performances des Rivières de Valeur
- 15. Décomposer la Création de Valeur
- 20. Rémunérer les employés

Majorer la valorisation de l'entreprise

L'entreprise, qu'elle soit cotée ou non, peut se fixer un objectif de valorisation et souhaite alors mobiliser ses dirigeants et employés sur cet objectif de Création de Valeur.



Objectifs

Déterminer un objectif de valorisation
 Décliner cet objectif de Création de Valeur par Rivière de Valeur

Description

Nous vérifions la cohérence de la valorisation visée en termes de faisabilité opérationnelle.
 Nous en déduisons les objectifs de chaque Rivière de Valeur.

Déroulement

Etude du cours actuel et/ou de l'objectif de valorisation visé
 Analyse de références externes
 Calculs d'objectifs par Rivière de Valeur
 Formation sur une journée dans un délai d'un à deux mois selon le nombre de Rivières de Valeur

Bénéfices

Si le plan est respecté, le prix ou le cours visé sera atteint.
 La stratégie de l'entreprise est coordonnée pour atteindre l'objectif de valorisation recherché.

Intensité budgétaire



Planning					
Mission 9	Majorer	la valorisation de l'entreprise			
Mission 11		Gérer la Création de Valeur			
Mission 12	Réaliser	les grandes opérations en créant de la valeur			
Mission 20			Compléter les rémunérations		

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation		9			
Stratégie					
Opérations				11	12
Participation				20	

Extensions

Une fois les objectifs fixés, il est préférable d'aider chaque Rivière de Valeur à bien gérer sa performance économique et en faire bénéficier ses dirigeants et employés:

- 11. Gérer la Création de Valeur
- 12. Réaliser les grandes opérations en créant de la valeur
- 16. Emuler les Sources de Valeur
- 20. Rémunérer les employés

Projeter la Création de Valeur

- • • • • La stratégie de l'entreprise en termes traditionnels de produits ou de marchés ne suffit pas à une bonne compréhension de sa valorisation.
- • • • • La stratégie et les plans d'action doivent être traduits en termes de Création de Valeur.

Objectifs

Mettre en place une véritable stratégie de communication financière prospective pour informer et attirer les investisseurs

Bénéfices

L'entreprise communique mieux avec les investisseurs sur sa stratégie et ses résultats potentiels.

Elle en retire tous les avantages d'une valorisation supérieure.

Description

Nous utilisons le plan de développement stratégique existant de l'entreprise.

Nous calculons les implications de ce plan en termes de Création de Valeur.

Nous mettons au point une stratégie de communication financière avec les documents l'accompagnant.

Déroulement

Remise du plan de l'entreprise

Calculs de Création de Valeur

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines

Intensité budgétaire



Planning				
Mission 10	Projeter	la Création de Valeur		
Mission 6		Calculer	la Création de Valeur	
Mission 13	Comparer les performances	des rivières de valeur		
Mission 19			Rémunérer les employés	

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission		6			
Evaluation		10			
Stratégie				13	
Opérations					
Participation					19

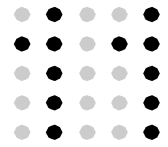
Extensions

Une fois les projections effectuées et communiquées, il est préférable d'aider les dirigeants à respecter les objectifs par les interventions suivantes afin qu'ils en bénéficient :

- 6. Calculer la Création de Valeur
- 13. Comparer les performances des Rivières de Valeur
- 16. Emuler les Sources de Valeur
- 19. Rémunérer les dirigeants

Gérer la Création de Valeur

Un plan stratégique (recherche et développement, investissement physique, croissance externe, marketing) n'est pas bon ou mauvais en soi : il est créateur ou destructeur de valeur.



Objectifs

Mettre en place des règles simples d'appréciation des actions stratégiques pour améliorer la Création de Valeur

Bénéfices

L'entreprise dispose d'une procédure de choix d'investissement et de financement optimale.

Chacun dans l'entreprise dispose de la même grille de lecture et d'analyse des actions stratégiques en termes de Création de Valeur.

Description

Nous mettons en place des outils simples permettant de rationaliser les choix stratégiques.

Ces outils sont adaptés au cas particulier de l'entreprise avec ses investissements ou désinvestissements typiques et autres décisions stratégiques.

Déroulement

Analyse des cas typiques d'investissement ou désinvestissement

Mise au point des outils et procédures d'analyse de ces cas

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines

Intensité budgétaire



Planning					
Mission 11	Gérer la	Création de Valeur			
Mission 7		Déterminer les rivières de valeur			
Mission 15			Décomposer la Création de Valeur		
Mission 18			Rémunérer pour créer de la valeur		

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission		7			18
Evaluation		11			15
Stratégie		11			15
Opérations		11			15
Participation		11			15

Extensions

Après la mise au point de ces outils stratégiques de Création de Valeur, l'entreprise peut les utiliser et approfondir sa Gestion par la Valeur sur les aspects opérationnels :

- 7. Déterminer les Rivières de Valeur
- 12. Réaliser les grandes opérations en créant de la valeur
- 15. Décomposer la Création de Valeur
- 18. Rémunérer pour créer de la valeur

Réaliser les grandes opérations en créant de la valeur

- ● ● ● ● L'analyse en termes de Création de Valeur de la
- ● ● ● ● stratégie à mener par l'entreprise met en lumière
- ● ● ● ● certaines opérations à effectuer : croissance
- ● ● ● ● externe, désinvestissements, recherche de partenaires financiers, etc..

Objectifs

Obtenir les conseils objectifs d'un tiers extérieur à l'entreprise

Disposer d'une ressource externe supplémentaire

Description

Nous assistons l'entreprise dans la réalisation des opérations requises par la mise en place de la stratégie de Création de Valeur.

Déroulement

Chaque opération suit le déroulement requis par ses caractéristiques propres.

Bénéfices

L'entreprise peut mener les opérations envisagées en disposant des compétences et des ressources requises alors même que celles-ci ne sont pas disponibles en interne.

Intensité budgétaire



Selon l'importance des opérations à effectuer

		Planning			
Mission 12	Réaliser les grandes opérations en créant de la valeur				
Mission 6	Calculer la Création de Valeur				
Mission 14	Identifier les sources de valeur				
Mission 19	Rémunérer les employés				

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission		6			
Evaluation					
Stratégie		12			
Opérations				14	
Participation					19

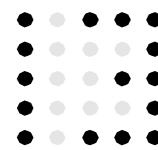
Extensions

Une fois ces grands projets menés à bien, il est possible de gérer l'ensemble selon les principes de la Création de Valeur afin que les dirigeants et employés en bénéficient :

- 6. Calculer la Création de Valeur
- 8. Informer sur la Création de Valeur
- 14. Identifier les Sources de Valeur
- 19. Rémunérer les dirigeants

Comparer les performances des Rivières de Valeur

L'entreprise se doit de connaître sa position par rapport à la concurrence en termes de Création de Valeur.



Objectifs

Avoir une vision de son secteur économique et de son positionnement par rapport à ses concurrents ou à des entreprises comparables (éventuellement en interne)
Traduire ces benchmarks en termes d'objectifs de Création de Valeur

Description

Nous recueillons les informations d'entreprises du même secteur et les harmonisons (langue, comptabilité, devise,...).
Nous comparons les informations de l'entreprise et des benchmarks, en mettant en lumière les progrès à effectuer.

Déroulement

Recherche des données concernant l'entreprise et les benchmarks
Analyse de ces données en termes de Création de Valeur
Formation sur une journée dans un délai d'un à trois mois

Bénéfices

L'entreprise dispose d'une vision complète de la concurrence ou d'un secteur économique dans une optique de veille concurrentielle.
Elle connaît sa position par rapport à ce groupe de benchmarks. Elle en déduit ses objectifs d'amélioration.

Intensité budgétaire



selon taille du groupe de benchmarks

Planning					
Mission 13	Comparer les performances des rivières de valeur				
Mission 7		Déterminer les rivières de valeur			
Mission 12	Réaliser les grandes opérations en créant de la valeur				
Mission 19				Rémunérer les dirigeants	

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines	Extensions
Mission		7				<p>Suite à ces comparaisons, il est possible de mettre en place une Gestion par la Valeur pour tout ou partie de l'entreprise et que les dirigeants et employés en bénéficient :</p> <ul style="list-style-type: none"> 7. Déterminer les Rivières de Valeur 12. Réaliser la Création de Valeur 10. Projeter la Création de Valeur 19. Rémunérer les dirigeants
Evaluation		7				
Stratégie		13				
Opérations		13		12		
Participation		13			19	

Identifier les Sources de Valeur

••••• Les Rivières de Valeur sont comme des "boîtes noires". Il faut les "ouvrir" pour remonter aux sources de leur Création de Valeur.

Objectifs

Distinguer très finement les composants des processus opérationnels afin qu'ils contribuent plus et mieux à la Création de Valeur

Bénéfices

La génération de Profit Economique d'une Rivière de Valeur est analysée à un niveau le plus fin pour devenir une aide à la décision.

La contribution de chacun à la Création de Valeur est mesurée.

Description

Pour chaque Rivière de Valeur, nous remontons aux Sources de Valeur par une décomposition très opérationnelle de son Profit Economique.

Nous mesurons la contribution récente de chaque Source de Valeur.

Déroulement

Mise en lumière des Sources de Valeur de chaque Rivière de Valeur

Détermination de leur contribution à la Création de Valeur

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines selon la complexité de la Rivière de Valeur analysée

Répétition du processus à toutes les Rivières de Valeur

Intensité budgétaire

●●●●●
par type de Rivière de Valeur

Planning				
Mission 14	Identifier les sources de valeur			
Mission 15		Décomposer la Création de Valeur		
Mission 20			Rémunérer les employés	
Mission 8			Informersur la Création de Valeur	

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation					
Stratégie		8			
Opérations				14 15	
Participation				20	

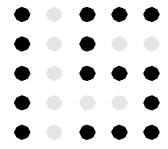
Extensions

Une fois les Sources de Valeur découvertes, l'entreprise peut les exploiter systématiquement :

8. Informer sur la Création de Valeur
9. Majorer la valorisation de l'entreprise
15. Décomposer la Création de Valeur
20. Rémunérer les employés

Décomposer la Création de Valeur

Afin d'agir sur ses Sources de Valeur, une entreprise doit connaître l'impact qu'a eu historiquement chacune d'elles.



Objectifs

Mesurer, pour une Rivière de Valeur donnée, la contribution au Profit Economique passé de chacune de ses Sources de Valeur

Bénéfices

Chaque employé connaît son rôle dans la Création de Valeur et ses interactions avec ses collègues de sa Rivière de Valeur.

Description

Une fois déterminées les Sources de Valeur, nous analysons sur une longue période passée la contribution de chacune au Profit Economique.

Nous en tirons des conclusions opérationnelles d'amélioration.

Déroulement

Calculs de la contribution historique des Sources de Valeur au Profit Economique de la Rivière de Valeur

Analyse et conclusions

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines selon la complexité de la Rivière analysée

Répétition du processus à toutes les Rivières de Valeur

Intensité budgétaire



Proportionnelle au nombre et à la complexité de chaque Rivière de Valeur.

		Planning			
Mission 15	Décomposer la Création de Valeur				
Mission 17			Comparer les sources de valeur		
Mission 20				Rémunérer les employés	
Mission 8			Informé sur la Création de Valeur		

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation					
Stratégie		8			
Opérations			17	15	
Participation			20		

Extensions

Suite à cette analyse de la contribution historique de chaque Source de Valeur, une entreprise peut améliorer cette contribution à l'avenir :

8. Informer sur la Création de Valeur
9. Majorer la valorisation de l'entreprise
17. Comparer les Sources de Valeur
20. Rémunérer les employés

Emuler les Sources de Valeur

● ● ● ● ● *La Création de Valeur vise l'amélioration continue du Profit Economique de l'entreprise et donc de chacune de ses Rivières de Valeur. Cette culture de progrès doit intégrer les niveaux hiérarchiques les plus bas de l'entreprise pour atteindre son maximum d'efficacité.*

Objectifs

Décliner les objectifs globaux de l'entreprise et de chaque Rivière de Valeur en termes d'objectifs pour chaque Source de Valeur

Description

Nous déterminons, a use in de chaque Rivière de Valeur, les objectifs à atteindre pour chaque Source de Valeur ainsi que les éventuelles coordinations requises entre Sources de Valeur.

Déroulement

Déclinaison des objectifs de Profit Economique d'une Rivière de Valeur à la fixation d'objectifs pour ses Sources de Valeur

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines selon la complexité de la Rivière analysée

Répétition du processus à toutes les Rivières de Valeur

Bénéfices

Chacun contribue à l'atteinte de la valorisation recherchée.

Les actions opérationnelles sont ainsi coordonnées.

Intensité budgétaire



par Rivière de Valeur

Planning					
Mission 16	Emuler les sources de valeur				
Mission 17			Comparer les sources de valeur		
Mission 20				Rémunérer les employés	
Mission 8			Informar sur la Création de Valeur		

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation					
Stratégie		8			
Opérations			16	15	
Participation				20	

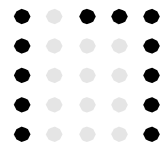
Extensions

Lorsqu'elle connaît la contribution de chaque Source de Valeur, une entreprise peut évaluer cette contribution par benchmark et faire bénéficier les dirigeants et employés de améliorations obtenues :

- 17. Comparer les Sources de Valeur
- 20. Rémunérer les employés
- 8. Informar sur la Création de Valeur
- 11. Gérer la Création de Valeur

Comparer les Sources de Valeur

Une entreprise est souvent composée de multiples Rivières de Valeur d'un même type. Hisser chacune au niveau de la meilleure sur chaque Source de Valeur améliore la Création de Valeur de l'ensemble. Une entreprise peut aussi souhaiter se comparer à d'autres.



Objectifs

Déterminer la performance relative de toutes les Rivières de Valeur d'un même type, Source de Valeur par Source de Valeur

En déduire des axes d'amélioration de la performance économique

Bénéfices

Tous les opérationnels peuvent se comparer en permanence et ainsi progresser grâce à une saine émulation.

Description

Nous calculons pour chaque Rivière de Valeur du type analysé son positionnement historique relatif sur chaque Source de Valeur.

Nous en dérivons les possibilités d'amélioration existantes

La comparaison entre Rivières de Valeur peut être prolongée par une analyse externe, c'est-à-dire comparer chaque partie de l'entreprise à son équivalent sur le marché.

Déroulement

Calculs sur les Sources de Valeur du type de Rivière étudié

Formation sur une journée dans un délai d'environ trois semaines selon la complexité du type de Rivière de Valeur analysée et le nombre de Rivières le composant

Répétition du processus aux autres types de Rivières de Valeur

Intensité budgétaire



par Rivière de Valeur et selon taillé du groupe de benchmark

Planning					
Mission 17	Comparer les sources de valeur				
Mission 8			Informar sur la Création de Valeur		
Mission 20			Rémunérer les employés		
Mission 12	Réaliser les grandes opérations en créant de la valeur				

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation		8			
Stratégie		12			
Opérations				17	
Participation					20

Extensions

Ses Sources de Valeur exploitées au mieux, l'entreprise peut en tirer les fruits stratégiques et en faire profiter ses dirigeants et employés :

8. Informar sur la Création de Valeur
9. Majorer la valorisation de l'entreprise
12. Réaliser les grandes opérations en créant de la valeur
20. Rémunérer les employés

Rémunérer pour Créer de la Valeur

- ● ● ● ● *La Création de Valeur ne peut pas se faire*
- ● ● ● ● *aux dépens des autres tenants de*
- ● ● ● ● *l'entreprise, notamment du personnel. Les*
- ● ● ● ● *salariés doivent bénéficier de systèmes*
- ● ● ● ● *performants de rémunération.*

Objectifs

Lier pour chacun valeur de l'entreprise et valeur de sa rémunération

Dynamiser les compétences internes

Bénéfices

La cohésion de l'ensemble des dirigeants et employés de l'entreprise en cohérence avec ses investisseurs est assurée.

L'entreprise est mieux à même d'attirer des candidats de valeur à l'esprit entrepreneurial et de les conserver.

Description

Nous présentons à l'ensemble des cadres de l'entreprise la performance de l'entreprise en termes de Création de Valeur et leur expliquons les grandes lignes d'une liaison éventuelle avec leur salaire (sous forme de bonus variable ou de compléments de rémunération tels que des stock-options).

Déroulement

Analyse rétrospective et prospective de la performance économique

Simulation de l'impact de différentes hypothèses de bonus variable

Présentation d'une journée dans un délai d'environ trois semaines

Intensité budgétaire



Planning				
Mission 18	Rémunérer pour créer de la valeur			
Mission 7		Déterminer les rivières de valeur		
Mission 11			Gérer la Création de Valeur	
Mission 19			Rémunérer les dirigeants	

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					18
Evaluation					7
Stratégie					
Opérations					11
Participation					19

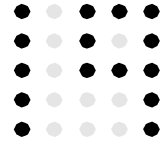
Extensions

Une fois les principes généraux d'une rémunération axée sur la Création de Valeur définis, il convient de mettre effectivement en place ces systèmes pour les dirigeants et employés:

- 7. Déterminer les Rivières de Valeur
- 11. Gérer la Création de Valeur
- 19. Rémunérer les dirigeants
- 20. Rémunérer les employés

Rémunérer les dirigeants

La rémunération est une des satisfactions les plus importantes recherchées dans le travail par tout employé de quelque niveau hiérarchique que ce soit et tout particulièrement par les cadres dirigeants. Rendre cette rémunération cohérente avec la Création de Valeur, constitue la clé de voûte de toute Gestion par la Valeur.



Objectifs

Mettre en place un système de bonus variable individuel basé sur la Création de Valeur pour les principaux cadres dirigeants

Bénéfices

Les cadres dirigeants concernés disposent d'une rémunération totale importante et supérieure au marché.

Leur rémunération constitue une fraction de la Création de Valeur qu'ils ont contribué à générer.

Description

Nous définissons les paramètres économiques détaillés d'un système de bonus variable individuel, en liaison avec la DRH de l'entreprise qui en assure les aspects administratifs, juridiques et fiscaux.

Déroulement

Définition de la forme générale du système de bonus variable
 Paramétrage précis du système pour chaque dirigeant concerné
 Présentation à chaque dirigeant concerné après validation par la Direction Générale dans un délai d'environ deux mois

Intensité budgétaire



selon nombre de dirigeants concernés

Planning				
Mission 19	Rémunérer les dirigeants			
Mission 11		Gérer la Création de Valeur		
Mission 16			Emuler les sources de valeur	
Mission 20				Rémunérer les employés

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation					
Stratégie					
Opérations			11	16	
Participation				20	19

Extensions

Il convient d'étendre les bénéfices de ces systèmes de rémunération à l'ensemble des employés afin d'approfondir la Gestion par la Valeur:

- 11. Gérer la Création de Valeur
- 16. Emuler les Sources de Valeur
- 20. Rémunérer les employés
- 21. Compléter les rémunérations

Rémunérer les employés

●●●●● *L'esprit de la participation légal s'intègre parfaitement dans une Gestion par la Valeur. Ce n'est que justice sociale que les employés profitent de la Création de Valeur qu'ils ont contribué à générer.*

Objectifs

Mettre en place des systèmes de bonus variable basés sur la Création de Valeur à tous les niveaux hiérarchiques désirés soit individuellement soit collectivement (intéressement, plan d'épargne, actionnariat...)

Bénéfices

Les employés disposent d'une rémunération totale importante et supérieure au marché liée à la Création de Valeur générée.

Un comportement intrapreneurial responsable et réactif en découle.

Description

Nous définissons les paramètres économiques détaillés de systèmes de bonus variable individuels ou collectifs, en liaison avec la DRH qui en assure les aspects administratifs, juridiques et fiscaux.

Déroulement

Définition de la forme générale des systèmes de bonus variable

Paramétrage précis des systèmes pour chaque type d'employé concerné

Présentation à chaque type d'employé concerné après validation par la Direction Générale dans un délai d'environ deux mois

Intensité budgétaire



selon nombre des systèmes

Planning				
Mission 20	Rémunérer les employés			
Mission 11		Gérer la Création de Valeur		
Mission 16			Emuler les sources de valeur	
Mission 21				Compléter les rémunérations

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation					
Stratégie					
Opérations					
Participation					

Diagramme de Gantt montrant la durée des missions :

- Mission 11 : Marketing Développement Plan
- Mission 16 : Commercial Achat Production
- Mission 20 : Direction Générale, Finance, Marketing Développement Plan, Commercial Achat Production, Ressources Humaines
- Mission 21 : Ressources Humaines

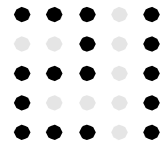
Extensions

Approfondir certains aspects d'une Gestion par la Valeur ou compléter les rémunérations par d'autres systèmes peuvent améliorer et pérenniser la Création de Valeur de l'entreprise :

- 11. Gérer la Création de Valeur
- 16. Emuler les Sources de Valeur
- 17. Comparer les Sources de Valeur
- 21. Compléter les rémunérations

Compléter les rémunérations

Des bonus variables peuvent ne pas constituer un système de rémunération suffisamment incitatif. Il convient alors de les compléter par d'autres éléments. C'est une intervention de complément ; il est impossible de commencer par cet aspect de la Création de Valeur.



Objectifs

Mise en place de systèmes complémentaires de rémunération, notamment stock-options, participation capitalistique

Bénéfices

Chaque salarié est personnellement motivé à la Création de Valeur car sa rémunération à moyen terme en dépend.

Cette rémunération est fondée sur les véritables résultats économiques préalablement générés par l'entreprise.

Description

Nous définissons les paramètres économiques détaillés de systèmes complémentaires de rémunération (stock options,...), en liaison avec la DRH de l'entreprise qui en assure les aspects administratifs, juridiques et fiscaux.

Déroulement

Définition de la forme générale des systèmes complémentaires de rémunération

Paramétrage précis de chaque système pour chaque bénéficiaire

Présentation à chaque bénéficiaire après validation par la Direction Générale dans un délai d'environ deux mois

Intensité budgétaire



selon complexité et nombre de systèmes

Planning					
Mission	21	Compléter les rémunérations			

	Direction Générale	Finance	Marketing Développement Plan	Commercial Achat Production	Ressources Humaines
Mission					
Evaluation					
Stratégie					
Opérations					
Participation	21				

Extensions

Aucune car cette intervention est nécessairement la dernière dans la mise en place d'une Gestion par la Valeur.

SOMMAIRE

Définir la Création de Valeur	1
Former un homme valeur	2
Accompagner des acteurs valeur	3
Communiquer la Création de Valeur	4
Evaluer la Création de Valeur	5
Calculer la Création de Valeur	6
Déterminer les rivières de valeur	7
Informier sur la Création de Valeur	8
Majorer la valorisation de l'entreprise	9
Projeter la Création de Valeur	10
Gérer la Création de Valeur	11
Réaliser les grandes opérations en créant de la valeur	12
Comparer les performances des rivières de valeur	13
Identifier les sources de valeur	14
Décomposer la Création de Valeur	15
Emuler les sources de valeur	16
Comparer les sources de valeur	17
Rémunérer pour créer de la valeur	18
Rémunérer les dirigeants	19
Rémunérer les employés	20
Compléter les rémunérations	21



E V A F I N E
expertise en création de valeur

EVAFINE - Expertise en Création de Valeur
3, rue Michel Voisin
92330 Sceaux -France
téléphone 33 (0) 1 40 91 93 00
fax 33 (0)1 40 91 93 51
email : info@evafine.com
www.evafine.com
SA au capital de 250.000 francs
RCS Nanterre B 352 850 432 - Siret 352 850 432 00019
TVA FR 08 352 850 432 - NAF 741G