

# **LA CRÉATION DE VALEUR LE SENS DE L'ÉQUILIBRE ENTRE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL**

**Thierry PLEDRA**  
SIACTIO  
(France)

## **RÉSUMÉ :**

La CRÉATION DE VALEUR, issu du rapprochement de la définition de l'entreprise à la vision du management socio-économique, associé à la nécessité d'équilibre au sein de l'entreprise, est une révolution dans la lecture des événements et dans leurs traductions, financière ou gestionnaire.

L'indicateur simple, rapide, expérimenté, permet de répondre favorablement aux besoins du dirigeant pour créer une méthode d'alerte, améliorant l'efficacité de son organisation et mesurant la création de potentiel en fonction des acteurs créateurs de valeur au sein de l'entreprise.

La méthode repère plus précocement les dysfonctionnements, tel une médecine préventive, et tend à évoluer vers l'explication des causes des difficultés.

**Mots clés :** Créateur – Valeur – Indicateur - Prévention – Alerte

## **INTRODUCTION**

Toute entreprise influence non seulement son territoire d'accueil (vision géographique), mais également sa chaîne de valeur (vision systémique). Celle-ci est constituée d'un ensemble d'acteurs économiques qui interagissent pour aboutir à des produits et services vendus aux consommateurs finaux, particuliers ou entreprises.

En simplifiant, les acteurs, ou parties prenantes, étroitement intéressés à l'entreprise et à sa création de valeur sont les suivants : Clients pour l'obtention de produits innovants, Fournisseurs pour l'obtention de commandes, Main d'œuvre pour rémunération, carrière professionnelle, liens, estime de soi, réussite collective, Actionnaires pour cours de bourse, dividendes, réussite collective, L'Entreprise elle-même pour pérennité, développement collectivité, les Publics autres pour création de vie locale, contribution, rayonnement et influence, autonomie locale ou nationale.

D'où le constat suivant, même si tous se retrouvent dans l'impératif du développement prospère, les motivations de ces acteurs sont différentes, voire

contradictoires, notamment parce qu'elles ne s'inscrivent pas nécessairement dans les mêmes horizons de temps.

C'est pourquoi, la mesure de la valeur créée par une entreprise ne concerne pas que ses actionnaires. Il faut, en conséquence, rendre visibles toutes les contributions à la création de valeur de l'entreprise.

Ces acteurs n'ont pas tous les mêmes motivations, mais tous ont besoin du développement prospère de l'entreprise, c'est-à-dire de création de valeur par l'entreprise. Le seul point qui puisse éventuellement opposer ces acteurs, c'est la répartition de la valeur entre eux !

Notre étude recommande que les entreprises prennent systématiquement en compte comme mode de diagnostic de l'entreprise : La création de valeur constituée des 4 facteurs clés de la capacité de l'entreprise à durer de manière profitable, représentant les 4 moyens de création de valeurs, créés par les 4 acteurs de la création de valeur au sein de l'entreprise.

Cette méthode de diagnostic permet un rééquilibrage entre le long terme et le court terme, entre le développement social et le développement économique, entre l'approche gestion et l'approche financière.

Aujourd'hui, le diagnostic d'une entreprise se fait essentiellement par une approche financière ou une valorisation boursière. La création de valeur boursière, dite de marché, s'adresse surtout aux actionnaires et donne une représentation de l'entreprise circonstancielle et conjoncturelle.

Cette méthode de diagnostic incite les actionnaires et les dirigeants à prendre des décisions dont l'impact se mesure par une augmentation de la rentabilité à court terme. Cette course finit par épuiser les ressources vitales des personnes et des entreprises, en tout cas de celles qui ont choisi la voie de l'optimisation, plutôt que celle de l'innovation et de l'investissement, donc du risque.

Cette analyse nous semble a-minima incomplète, et potentiellement contraire à l'intérêt même de l'entreprise et de ses parties prenantes. Il ne s'agit pas de nier les apports des outils financiers ou les techniques de diagnostic classiques, mais de proposer une autre perspective d'analyse, complémentaire parce que moins court-termiste. En effet, la valeur se crée dans la durée. Il faut donc rééquilibrer l'approche à court terme et l'approche long terme.

Au cœur de la nouvelle démarche, il s'agit de mesurer les apports des 4 acteurs clés du succès durable et de la survie de l'entreprise, de mesurer leur état et leur évolution et de les comparer à un référentiel statistique de la création de valeur.

Le pari de la création de valeur est de proposer d'autres sujets d'intérêt, dans tous les sens du terme, qui sont en rapport avec les Talents, la Technicité, le Financement et le Management de l'entreprise. Des sujets à cycle long, capables de mobiliser les énergies et les talents au-delà de la perspective du résultat financier, susceptibles de nous aider à voir plus loin, propices à redonner du sens aux chiffres des tableaux de bord et aux actions engagées dans les entreprises.

## I – INSUFFISANCE DES OUTILS FINANCIERS DES ENTREPRISES

A l'origine de cet réflexion, il y a un constat simple. L'utilisation des outils financiers (Excédent brut d'exploitation, Rentabilité, ...) influence fortement les décisions de gestion, la rémunération des salariés et l'attitude des parties prenantes vis à vis de l'entreprise.

Or ces outils conduisent à des indicateurs comme l'évolution du cours de bourse qui ne donne qu'une représentation aléatoire, insuffisante et même déconnectée de la réalité de l'entreprise.

Même les entreprises non cotées envisagent l'usage de ces outils dans la perspective de comparaison et de cession avec un horizon de temps défini comme dans les LBO.

### A. Aléas des outils financiers

La valeur des actions telle qu'elle est définie dans les bourses du monde entier est surdéterminée par l'abondance de liquidités et la pratique des effets de levier. C'est pourquoi, nous retrouvons l'outil financier Excédent brut d'exploitation (EBE) qui représente la trésorerie générée par l'activité.

En examinant cette trésorerie générée, nous constatons que, outre l'EBE, les variations négatives du besoin en fonds de roulement, le gel des investissements et la cession du patrimoine, voir même l'endettement excessif, accélère l'accumulation de liquidités par des actions défensives.

La bourse apprécie la création de résultat à court terme et semble ignorer ou sanctionner les décisions prises en faveur du résultat à plus long terme par des actions offensives (ex : investissements, recrutements, effort d'innovation) car défavorables au compte de résultats annuel.

En effet, l'approche par l'excédent brut d'exploitation (EBE), en passant directement de la valeur reconnue par le client à la trésorerie générée par l'activité, assimile les valeurs de compétences internes aux valeurs acquises auprès de fournisseurs externes. Ainsi, les décisions générées sont des actions défensives permettant d'obtenir du résultat court-terme (gel des recrutements, licenciement, externalisation, délocalisation).

Si les actions défensives créent de la valeur court-terme orientée exclusivement aux actionnaires, les actions offensives créent de la valeur pour tous les acteurs.

### B. Il faut compléter l'outil financier

Considérer uniquement l'indicateur EBE est probablement contraire à l'intérêt même de l'entreprise et de ses parties prenantes. Si on veut bien accepter que la valeur se crée dans la durée, il faut alors rééquilibrer la mesure du résultat à court terme (financier) et la mesure du résultat à plus long terme (la création de

potentiel). Mais cet ajustement dépend fortement d'éléments immatériels difficiles à chiffrer.

Une entreprise est l'alliance de Compétences, de Technicité, de Financements et de Management, dans le but de vendre des produits ou des services à des clients, et ce, de manière profitable. C'est donc essentiellement un espace de réalisation personnelle, une communauté fabriquant du lien. C'est un organe important de nos sociétés modernes, intéressant de multiples parties prenantes. Une entreprise est donc bien plus qu'un objet de nature et à vocation financière, intéressant uniquement les actionnaires, créateur de résultats comptables à court terme.

Il ne s'agit pas de négliger complètement l'outil financier, mais de proposer une autre perspective d'évaluation, détachées des effets court termistes.

Nous pensons que toutes les parties prenantes à une entreprise, autres que les actionnaires, ont besoin de se référer, à côté de l'outil financier, à un ensemble d'éléments que nous recouvrons sous le nom de création de valeur, distincte de l'outil financier.

Et nous parions que la création de valeur ne manquera pas d'intéresser aussi les actionnaires.

## **II. EVALUER LA CREATION DE VALEUR**

Tous les acteurs de l'entreprise travaillent pour créer de la valeur, mais, selon ses moteurs personnels, chacun a son interprétation de ce qu'est la création de valeur : durer, résoudre des problèmes complexes, développer l'emploi, augmenter le cours de bourse, à court terme, dans la durée, tenir les objectifs de rentabilité et de part de marché, gagner beaucoup d'argent, etc. Il faudrait donc redéfinir la création de valeur.

Nous pourrions tenter d'utiliser l'approche par la valeur ajoutée qui représente l'écart entre la valeur reconnue par les clients et la valeur apportée par les fournisseurs.

Mais il ne suffit pas d'appliquer une formule toute-faite pour déterminer la création de valeur.

Il faudra bien plus expliciter les composants clés que les dirigeants de l'entreprise retiennent dans leur prise de décision pour renforcer la position à long terme de l'entreprise.

Quatre impératifs sont nécessaires au regard de l'objectif de renforcer la durée profitable de l'entreprise :

- Aller au-delà de la notion de charges, pour prendre en compte la notion de valeur
- Reconnaître les 4 acteurs créateur de valeur, correspondant aux 4 moyens stratégiques pour répondre aux objectifs

- Mettre en évidence comment la valeur a été créée, en détachant les indicateurs clés et en les reliant à la création de valeur et à la dynamique de l'entreprise. Le lien entre les acteurs et les résultats doit être exprimé. Par exemple, la formation intégrée, la coordination, l'organisation des savoir-faire, ...
- Retenir la proportion de 60–10–10–20, avec un écart type de 10, pour la répartition de la création de valeur entre les 4 acteurs (Compétence – Technicité – Financement – Management) comme référentiel déterminé

La création de valeur est constituée de l'apport des 4 acteurs clés, démontrant la capacité de l'entreprise à durer de manière profitable.

Nous proposons que les entreprises prennent systématiquement en compte la création de valeur comme mesure de la pérennité.

Il faut que les entreprises communiquent sur leurs projets, leurs objectifs, les acteurs clés, leurs actions et leurs résultats. Le principe que nous voulons poser est qu'il faut communiquer autant sur la création de valeur que sur l'excédent brut d'exploitation.

La formule pour calculer la création de valeur reste simple mais c'est surtout l'inventaire des composants qui est le plus important, déterminants par rapport à la référence des résultats pour un objectif de durée profitable.

La création de valeur ne doit pas se résumer à un seul chiffre comme la valeur ajoutée. La combinaison et la pondération des éléments composants la valeur ajoutée semblent aujourd'hui simple à concevoir et à appliquer. Il faut se tenir à l'écart des batteries d'indicateurs trop nombreux et se concentrer sur les 4 pourcentages, en liaison étroite avec les apports de succès à long terme des 4 acteurs de l'entreprise considérée.

La mesure des éléments de façon sincère et véritable reste essentielle et évite une complexité excessive.

La mesure privilégie des éléments considérés comme essentiels pour le succès à long terme de l'entreprise. Pourtant ces éléments ne sont pas toujours exprimés auprès des actionnaires et des collaborateurs avec autant de force - si même ils sont exprimés - que les objectifs de rentabilité à court terme.

Ces 4 éléments, non-dits ou insuffisamment dits, sont pourtant essentiels dans la définition de la création de valeur :

- le Capital Humain qui n'est à aucun moment pris en compte dans le patrimoine immatériel figurant au bilan de l'entreprise
- la Technicité qui figure au bilan de l'entreprise mais avec un regard tronqué sur la valeur effective d'utilisation
- le Financement qui reste indispensable pour pouvoir user des valeurs provenant de l'extérieur
- le Management qui représente l'élément le plus immatériel de l'entreprise

Le recueil des résultats du calcul de la valeur ajoutée et de sa répartition proportionnelle entre les 4 acteurs, auprès d'un échantillon de 1380 entreprises du secteur d'activité industrielle, commerciale ou de services, de 1 salarié jusqu'à 150000 salariés, comparés à la performance dégagée par ses entreprises, a permis de déterminer la proportion de 60-10-10-20 avec un écart type de 10 comme référentiel pour qu'une entreprise soit en bonne santé.

#### A. Approcher la valeur du capital humain

##### Les éléments pertinents issus des Ressources Humaines

Le bilan social donne des informations précieuses. Mais son format bureaucratique interdit de mettre en valeur les composants du succès futur de l'entreprise et noie dans une masse d'informations les dysfonctionnements dont la réduction est pourtant l'objet des efforts du Management.

Il nous paraît utile de prendre en compte les indicateurs du type : arrêts maladie et absentéisme, jours de grève, turnover, diversité de cursus et de profils. Surtout, la valeur de ces derniers indicateurs doit être rapprochée du modèle opérationnel retenu par l'entreprise.

L'engagement personnel d'un salarié pour une entreprise ne se mesure pas à son ancienneté, ni au fait d'afficher une satisfaction globale lors des sondages. Plus que la satisfaction, ce qui compte est la réserve d'engagement, la capacité d'une entreprise à mobiliser ses équipes lors de situations particulières. Toute mesure du comportement des salariés dans des circonstances exceptionnelles sera au moins aussi utile que celle de la satisfaction au travail.

##### Les éléments pertinents issus de la comptabilité

Les hommes sont le moteur de l'innovation, source de valeur à privilégier entre toutes. Mais, au final, la valeur des hommes ne se traduit que dans le Résultat de l'entreprise.

Les informations comptables et financières marquent leur faible intérêt pour la valeur du Capital Humain par l'éparpillement des composants de cette valeur qui constituent la rémunération des salariés.

Afin d'assurer une mesure complète et réaliste de la valeur du Capital Humain, il sera nécessaire de regrouper les contributions formation, logement et toutes les contributions sociales avec les salaires et tous les avantages divers.

La rémunération des salariés représente la proportion la plus significative de la création de valeur de l'entreprise, soit 60% statistiquement.

L'importance de l'analyse de cette proportion est liée à ce qu'un écart de plus de 10 point, par rapport à la proportion de référence déterminé, est révélateur d'un dysfonctionnement existant ou potentiel dans l'action de l'acteur Capital Humain.

## B. Approcher la valeur de la technicité

La Technicité, au sens économique du terme, est le moteur de la productivité, source de valeur à ne pas négliger. Mais, au final, la valeur du matériel se traduit au Bilan comme au Résultat de l'entreprise, selon des règles qui ne sont pas économiques.

Les informations comptables et financières marquent leur faiblesse dans l'approche de la valeur de la Technicité par l'application de règles fiscales ou juridiques qui limitent la rémunération de la Technicité.

Afin d'assurer une mesure complète et réaliste de la valeur de la Technicité, il sera nécessaire de recalculer les besoins et les utilisations des matériels permettant de créer les produits reconnus par les clients.

La rémunération de la Technicité représente une proportion limitée mais tout de même importante de la création de valeur de l'entreprise, soit 10% statistiquement.

L'importance de l'analyse de cette proportion est liée à ce qu'un écart de plus de 10 point, par rapport à la proportion de référence déterminé, est révélateur d'un dysfonctionnement existant ou potentiel dans l'action de l'acteur Technicité.

## C. Approcher la valeur des financements

Le Financement est le moteur de l'investissement, source de valeur à ne pas négliger. Mais, au final, la valeur du Financement se traduit au Bilan par une notion d'endettement et au Résultat de l'entreprise, selon des règles qui ne sont pas économiques.

Les informations comptables et financières marquent leur faiblesse dans l'approche de la valeur du Financement par l'application de règles fiscales ou juridiques qui limitent la rémunération du Financement. Toutes les sources de Financement ne sont pas reconnues par les informations comptables et financières.

Afin d'assurer une mesure complète et réaliste de la valeur du Financement, il sera nécessaire de recalculer les besoins et les utilisations de Financement permettant d'approvisionner en trésorerie le cycle d'exploitation de l'entreprise.

La rémunération du Financement représente une proportion limitée mais tout de même importante de la création de valeur de l'entreprise, soit 10% statistiquement.

L'importance de l'analyse de cette proportion est liée à ce qu'un écart de plus de 10 point, par rapport à la proportion de référence déterminé, est révélateur d'un dysfonctionnement existant ou potentiel dans l'action de l'acteur Financement.

#### D. Approcher la valeur du management

Le Management est le moteur de l'action, du développement et de l'équilibre au sein de l'entreprise, donc source de valeur à ne pas négliger. Mais, au final, la valeur du Management n'est pas traduite au Bilan, ni au Résultat de l'entreprise.

Les informations comptables et financières ignorent totalement la valeur du Management, ignorant par la même les préoccupations éthiques et environnementales et l'approche immatérielle.

Afin d'assurer une mesure complète et réaliste de la valeur du Management, il sera nécessaire de mesurer :

- L'impact de l'Organisation du Travail
  - Quelle est la capacité du Management à créer des procédures simples et intégrées par tous
  - ...
- L'impact des Conditions de Travail
  - Quelle est la capacité du Management à prendre en compte le développement durable
  - Quelle est la capacité du Management à mettre en œuvre une éthique et des règles environnementales
  - ...
- L'impact de la Gestion du Temps
  - Quelle est la capacité du Management à prendre en compte les contraintes de temps
  - ...
- L'impact de la Formation Intégrée
  - Quelle est la capacité du Management à mettre en œuvre la transmission générationnelle
  - Quelle est la capacité du Management à mesurer la valeur immatérielle de la compétence
  - ...
- L'impact de la Communication
  - Quelle est la capacité du Management à créer des rapports spontanés à l'intérieur de l'entreprise
  - ...
- L'impact de la Concertation et de la Coordination
  - Que fait l'entreprise pour créer la vitalité des réseaux, comment les favorise-telle ? Cet indicateur est facile à mesurer avec les réseaux sociaux.
  - Certaines actions créent de la confiance, d'autres la détruisent et affaiblissent l'énergie vitale des réseaux, donc la valeur du Management
- L'impact de la mise en œuvre stratégique
  - Dans toute entreprise, l'action est guidée par la réalité, mais également par des principes et des convictions, car chaque décision a sa part d'incertitude. Nous proposons que

l'entreprise publie des informations permettant au public de mieux comprendre ses moteurs internes.

La rémunération du Management représente une proportion limitée mais tout de même importante de la création de valeur de l'entreprise, soit 20% statistiquement.

L'importance de l'analyse de cette proportion est liée à ce qu'un écart de plus de 10 point, par rapport à la proportion de référence déterminé, est révélateur d'un dysfonctionnement existant ou potentiel dans l'action de l'acteur Management.

### **III – UTILISATIONS DE LA CREATION DE VALEUR**

La création de valeur apporte une approche nouvelle pour plusieurs utilisations qui pour chacune a un rapport avec l'une des parties prenantes de l'entreprise :

1. Le premier usage que l'on peut faire de la création de valeur et de ses composantes se trouve dans le processus de décision du Management.  
Par exemple, nous pourrions imaginer une information périodique pour relier la progression de la création de valeur aux actions mises en œuvre sur la période. Poser systématiquement la question : « Quel sera l'impact de tel projet ou décision sur la création de valeur ? » au même titre que la question usuelle de l'impact sur la valeur financière.  
Cette évaluation a le mérite de distinguer clairement ces deux systèmes de référence sans chercher à les additionner dans des boucles de raisonnement du type : le dirigeant d'une entreprise considèrera-t-il que la valorisation du Capital Humain sert à améliorer le profit ou à développer l'entreprise ?
2. La création de valeur alerte l'entreprise sur ses difficultés par une simple comparaison, des résultats de la répartition de la création de valeur entre les 4 acteurs, au référentiel déterminé. Le simple dépassement d'une valeur de répartition sur un acteur, au-delà de l'écart type, révélera un dysfonctionnement lié à cet acteur, qu'il soit Humain, Technique, Financement ou Management.
3. La création de valeur ouvre la porte à un nouveau type de dialogue avec les partenaires sociaux sur la politique à moyen terme de l'entreprise.  
Les salariés doivent pouvoir donner leur avis sur l'évolution d'une valeur qu'ils ont contribué en grande partie à créer. Avec l'objectif explicite de recenser les facteurs clés de la longévité profitable de la firme. La création de valeur doit être utilisée dans le dialogue avec ceux pour lesquels elle est particulièrement pertinente. La parole du salarié s'est toujours construite « contre ». Ne pourrait-on essayer de le faire s'exprimer « pour ». Le salarié se situe naturellement dans le long terme et l'entreprise doit devenir en quelque sorte sa « maison ». Toutefois, si les salariés doivent pouvoir s'exprimer sur l'utilisation de

la valeur créée par l'entreprise, les dirigeants doivent naturellement garder la main sur la formulation de la stratégie et, en dernier ressort, sur les choix opérés. Si les salariés participaient davantage et mieux à la gouvernance de l'entreprise qui les emploie, la valeur créée dans la durée serait supérieure.

4. Redéfinir la rémunération des salariés : la création de valeur permet de redéfinir la création de valeur qu'il faut récompenser, et en particulier sur quelle valeur asseoir la rémunération  
La définition de la création de valeur qu'il faut récompenser, et en particulier sur quelle valeur asseoir la rémunération, privilégie la prise en compte de cette valeur pour déterminer la rémunération des salariés, et ainsi s'éloigner de la valeur catégorielle ou de la valeur de marché.
5. La création de valeur ouvre un nouvel espace de dialogue concret entre les entreprises et des investisseurs privés ou publics. Rappelons qu'une des composantes de la création de valeur, par l'acteur Management, est le rayonnement de l'entreprise qui concerne les parties prenantes, extérieures à l'entreprise, et en particulier les pouvoirs publics. En participant activement à la définition, puis à la mesure de la création de valeur, les investisseurs privés et publics pourraient exprimer concrètement leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise, et peut-être trouver un mode d'influence complémentaire à des aides thématiques ciblées. L'entreprise étant ancrée dans la vie locale, on pourrait s'attendre à ce que les collectivités territoriales trouvent là un moyen concret pour construire un dialogue gagnant-gagnant avec les acteurs économiques. Voilà pourquoi la création de valeur pourrait servir de passerelle entre les intérêts de l'entreprise et ceux des investisseurs privés ou publics.
6. Communiquer sur la création de valeur permettrait d'éclairer nos concitoyens sur les multiples contributions de l'entreprise, plutôt que de la voir comme exclusivement consacrée à la défense des intérêts particuliers de ses actionnaires, plutôt que d'exclusivement assombrir leur humeur par un déluge de nouvelles anxieuses (licenciements, fermetures), frustrantes (salaires, bonus), sinistres (catastrophes écologiques) sur l'actualité de la sphère économique.  
Rêvons d'une actualité qui privilégierait les créations d'entreprise, les recrutements, les succès commerciaux, les innovations, la fierté collective des équipes, les carrières

## CONCLUSION

La crise que nous traversons est une crise de la relation au temps : trop de court terme, trop d'automatismes, pas assez de perspectives, pas assez de réflexion, parce que les acteurs des marchés sont des personnes légitimement pressées, qui peuvent désormais s'appuyer sur des moyens technologiques qui agissent au niveau planétaire, à la vitesse de la lumière. Mais ce temps-là n'est pas un temps Humain et, si l'on croit qu'une entreprise est une aventure Humaine, il faut bien ajouter que ce temps-là n'est pas non plus le temps de l'entreprise.

Nous pensons que cette course finit par épuiser les ressources vitales des personnes et des entreprises, en tout cas de celles qui ont choisi la voie de l'optimisation, plutôt que celle de l'innovation et de l'investissement, donc du risque.

Le pari de la création de valeur, c'est de proposer d'autres sujets d'intérêt, dans tous les sens du terme. Des sujets à cycle plus long, capables de mobiliser les énergies et les talents au-delà de la perspective du résultat immédiat, susceptibles de nous aider à lever les yeux de nos écrans, devenus médias d'immédiateté.

Il s'agit d'un projet de transformation sociétale. Nous sommes conscients qu'il existe déjà certaines démarches qui mesurent la performance sociétale et sociale de l'entreprise. Mais nous souhaitons aller plus loin et proposer une mesure qui permettrait un dialogue construit sur le long terme avec les parties prenantes de l'entreprise, une mesure qui permettrait une alerte aux difficultés potentielles de l'entreprise si elle sort du référentiel déterminé.

Cette méthode, positive plutôt que négative, part du cœur de l'entreprise, et l'évolution relative est plus importante que la valeur absolue. A l'opposé d'une intention normative, notre objectif est d'aider à engager un processus de réflexion interne sur les capacités de l'entreprise à durer de manière profitable, pour le bien de l'entreprise comme des parties prenantes.

Nous osons imaginer qu'un jour prochain, la création de valeur soit le complément incontournable du diagnostic de l'entreprise.