

# LA CREATION DE VALEUR : GRAMMAIRE OU POESIE ?

Félix BOGLIOLO \*

Une méprise, malheureusement fort généralisée, considère que la Création de Valeur est une question de Mesure de Performance alors qu'en fait il s'agit essentiellement d'une question de Mentalité. C'est confondre Grammaire et Poésie.

Certes les poètes se doivent de respecter la grammaire. Encore le terme de 'licence poétique' jette-t-il un voile de Noé sur leurs entorses épisodiques à la syntaxe. La Grammaire n'est en effet qu'un outil pour que le génie de l'écrivain produise son œuvre. Cet outil est à son service et n'est pas là pour brider son inspiration. Mais cet outil n'est pas le seul dont ait besoin le Poète pour écrire. Il lui en faut quelques autres qui ont pour nom : Vocabulaire, Prosodie, Versification, etc..

Cette image trouve bien entendu très rapidement ses limites lorsqu'on l'applique à la Création de Valeur. Mais le lecteur voudra bien peut-être lui trouver quelque intérêt.

En premier lieu, qu'entend-t-on par Création de Valeur ? En fait, il ne s'agit que de respecter le contrat existant dans chaque entreprise entre les investisseurs et les dirigeants : le mandat de gestion sur l'épargne des uns en tant que mandants, par les autres en tant que mandataires. Ce contrat comporte une clause d'objectif qui permet aux uns et aux autres de vérifier la bonne exécution du contrat : la rémunération des investisseurs au coût du capital. En deçà, il y a destruction de valeur car non-accomplissement du contrat ; à ce niveau, il y a strict accomplissement du contrat et donc indifférence des investisseurs ; ce n'est qu'au-delà qu'il y a performance extra-ordinaire et donc Création de Valeur.

La question de la Création de Valeur n'est donc pas une mode passagère. Elle n'est pas 'un point parmi d'autres'. Elle constitue le fondement de l'entreprise. Comme telle, elle a toujours existé et elle existera toujours. Comme telle, elle doit être la première préoccupation des entreprises car elle est leur finalité même. Tout autre préoccupation ne peut être considérée que comme un moyen d'atteindre cette fin.

La Création de Valeur a besoin pour exister d'un certain nombre d'outils. L'un d'entre eux est bien une Mesure de performance. Le Profit Economique (*residual income* ou EVA®) a été mis en avant depuis longtemps par la Finance académique comme décrivant le mieux en l'état actuel de cette science la Création de Valeur. Tous les tests statistiques que l'on a pu mener, confirment cette théorie.

Mais une fois que l'on a mesuré le Profit Economique et donc la Création de Valeur, a-t-on fait quelque chose de plus ou de différent pour faire en sorte que cette Création de Valeur existe, se pérennise, croisse ? Non, bien sûr !

Pour cela, il faut d'abord transformer la Création de Valeur en un véritable outil de gestion, de décision, d'action, bref de *Management* à la fois stratégique et quotidien : diagnostic stratégique ; optimisation du portefeuille d'activités ; *benchmarking* avec des pairs ; structure financière ; investissements et acquisitions, désinvestissements, alliances ; indicateurs d'un tableau de bord ; fixation d'objectifs en fonction des attentes des investisseurs ; budget ; communication externe et interne ; contrôle de gestion ; ...

Pour cela, il est évident qu'il importe de raisonner au niveau le plus décentralisé possible afin de déboucher sur des leviers de création de richesse concrets et parlants pour les opérationnels. Il aura donc fallu au préalable mesurer le Profit Economique et donc la Création de Valeur à un niveau très fin et ne pas se contenter d'une mesure agrégée au niveau consolidé d'un groupe.

Pour que la Création de Valeur s'améliore, il faut aussi en faire un outil de Motivation via les rémunérations des mandataires. On peut faire deux présentations de cet aspect de la Création de Valeur. La présentation anglo-saxonne parle d'*incentive compensation*, ce qui pourrait être traduit par 'rémunérations incitatives'. Cela fait penser à 'carotte et bâton'. Cela peut laisser accroire qu'une personne ne travaillerait que pour l'argent. Cela omet les aspects sociaux (vie au sein d'une communauté) et les aspects personnels (réalisation par le travail) de la vie professionnelle.

Nous lui préférons la présentation latine, le mieux explicitée en France avec les notions de participation et d'intéressement (les notions philosophiques sous-jacentes et non leur transcription dans le Droit français). Ce n'est que justice sociale et/ou équilibre contractuel que la personne qui a contribué par l'exercice de son talent à ce qu'une autre personne s'enrichisse, participe à cet enrichissement. Il existe en effet deux facteurs de production en Economie : le Capital et le Travail, et ils sont tous les deux aussi nécessaires l'un que l'autre. Des travailleurs sans machines (employés sans bureaux, paysans sans terre, ... sans ...) ne peuvent exercer leurs talents. Des machines sans travailleurs (bureaux sans employés, terres sans paysans, ... sans ...) ne produisent rien. Les travailleurs bénéficient d'un salaire qui leur est plus ou moins garanti selon les pays. Les investisseurs ont besoin d'une rémunération minimum au coût du capital pour les compenser de leur coût d'opportunité : c'est leur salaire en quelque sorte mais il ne leur est aucunement garanti. Il ne peut y avoir véritablement de profit que si ces deux salaires sont couverts : sinon un des deux facteurs de production n'est pas correctement rémunéré et souffre donc une perte. Peu importe lequel, le non-sens économique est exactement le même. La Création de Valeur passe donc nécessairement par une règle de répartition du Profit Economique entre le Capital et le Travail, fixée préalablement et irrévocablement.

Enfin et surtout, la Création de Valeur passe par l'instauration dans l'entreprise de la Mentalité qui intègre tout ce qui précède. Tout travailleur (employé, ...), à son niveau, tout dirigeant, doit se comporter comme un entrepreneur. La Création de Valeur est donc une culture de progrès continu, de décentralisation, de responsabilisation, de vision à long terme, d'association à un but commun, de partenariat dans une mission commune. En bref des dirigeants et des employés qui pensent, agissent et sont payés en propriétaires (le locataire ne se comporte pas vis-à-vis de son logement comme le propriétaire vis-à-vis du sien). Pour cela il faut sensibiliser, informer, former chaque personne concernée à tout ce qui précède en déclinant chaque élément à son niveau.

Aucun dirigeant d'entreprise n'avouera vouloir explicitement détruire de la valeur. Pourtant, bien souvent, il s'attaque plus aux symptômes qu'à la maladie. En effet, les dirigeants pensent souvent que la question est technique. La vraie question est culturelle.

La question n'est pas de respecter de manière plus ou moins stricte une Grammaire. La question est d'écrire de la belle Poésie.