



www.oteci.asso.fr

Le parcours de création de valeur dans les entreprises

27 Mai 2020

Par Philippe Bau

La création de valeur – qu'est-ce que la valeur ?

- La valeur comme qualité : Digne d'estime, de mérite
- La valeur/prix d'un produit ou d'un service
- La valeur selon le contexte, selon le besoin (âge, physique, physiologique, psychologique, social-sémiotique...)
- « Tout ce qui a un prix n'a pas de valeur », F Nietzsche
- Une valeur boursière
- La valeur ajoutée
- Les valeurs : attributs et perceptions qu'une personne partage avec des membres de son groupe social ou culturel (valeur en philosophie : Axiologie, éthique, esthétique)
- Quelle valeur fabriquent les organisations (lucratives ou non) ?

La création de valeur pour qui ?

- Adam Smith : valeur d'échange = valeur-travail (de l'acheteur)
- Karl Marx : Le capital et le travail
- La productivité (André Vincent puis Jean Fourastié, années 40) :
<https://journals.openedition.org/histoiremesure/1537>
- Comptes de surplus de productivité globale des facteurs : $(V_1 - V_0) * P_0$ et $(P_1 - P_0) * V_1$
- Années 70 : « Le client est roi » ; Marshall Field, fin XIXème (« le client a toujours raison »)
- Années 80 : Rémunération du risque pour l'investisseur (actionnaire) = productivité * coût (moyen pondéré du capital)
- 1989 : La chaîne de valeur, par Michaël Porter (compétitivité prix et hors prix)
- Années 90 : Le management participatif (la participation des salariés aux fruits de l'expansion, 1959, l'entrepreneurship par Peter Drucker, 1985)
- Années 2000 : La RSE, ISO 26000, le réseau de valeur ; « L'entreprise fait société »
- Années 2020 : Crise COVID 19... Prendre soin ; crise des valeurs, de civilisation, spirituelle (Etienne Balibar : <https://www.franceculture.fr/emissions/les-chemins-de-la-philosophie/les-chemins-de-la-philosophie-emission-du-vendredi-24-avril-2020>) ; les entreprises en métamorphose

Les leviers de la création de valeur

- Le capital
- Le travail
- La nature
- La confiance
- La consommation (prix ou qualité)
- Le progrès
- L'innovation
- Les actifs
- La stratégie : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-6-page-107.htm>
- La proposition de valeur
- Les avantages concurrentiels
- Les externalités, les biens communs
- Les valeurs individuelles et collectives
- Etc.

La proposition de valeur

- Marketing
 - Quel est le problème que vous essayez de résoudre ?
 - Qu'est ce qui rend votre solution unique ?
 - Quel résultat concret / mesurable peut-on attendre de votre solution ?
- RSE : <https://marquesettic.wordpress.com/2013/06/18/de-la-strategie-de-rse-a-la-proposition-de-valeur/>
- Globale (rapport avec la raison d'être)
 - Nature de l'offre proposée dans le produit ou le service
 - Pour résoudre quels types de problèmes ? (quelles fonctionnalités ?)
 - Au bénéfice de qui ? (personas sur la chaîne de valeur et le réseau de valeur)
 - Quels usages ? (Éliminer, réduire, renforcer, créer) ; dans quels contextes d'usage ?
 - Comment la qualité et l'évolution de la PV est-elle assurée en interne ?
 - Pour créer des avantages concurrentiels
 - La PV doit être unique
- La proposition de valeurs ?

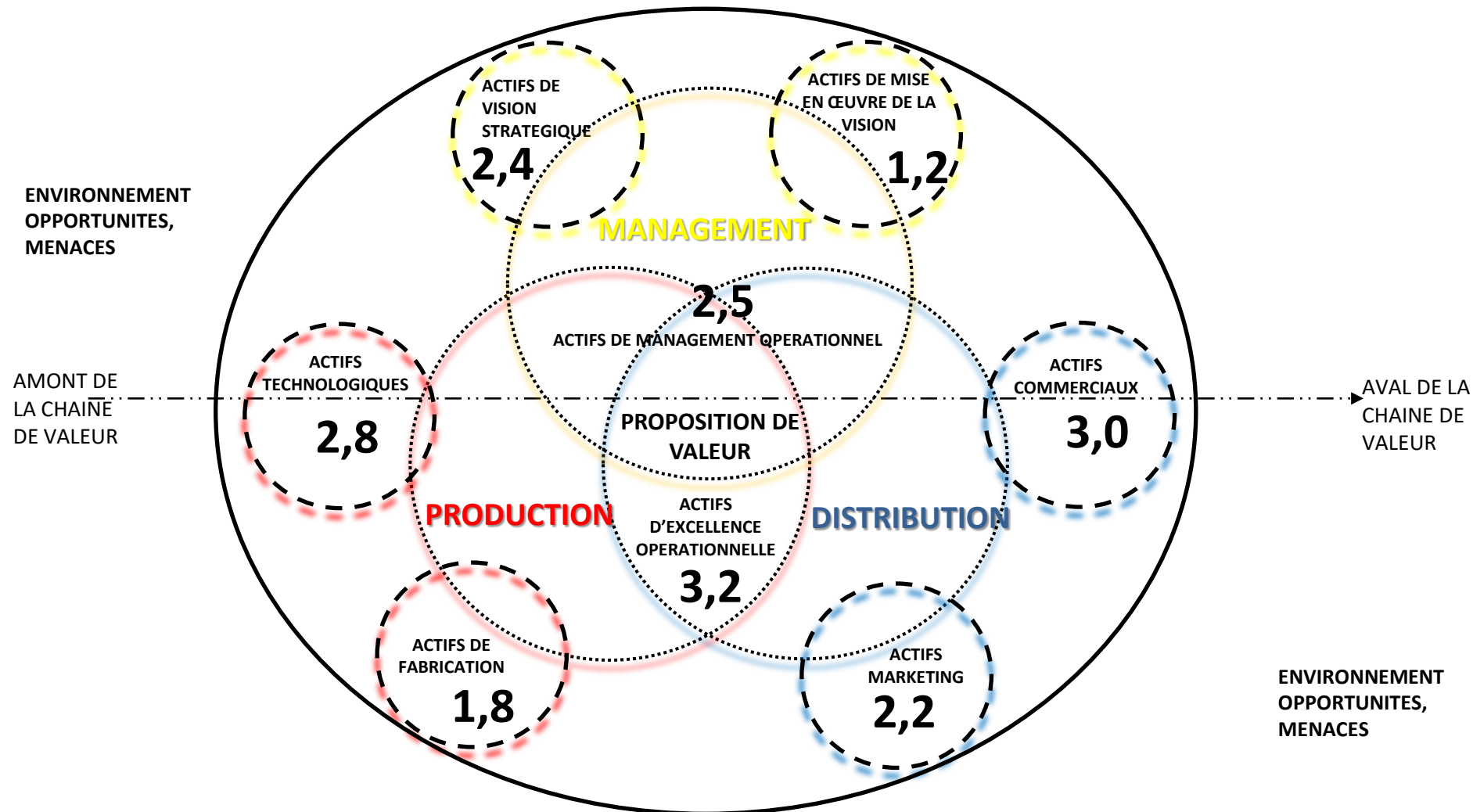
Le BMC (Business Model Canvas), Yves Pigneur et Alexandre Osterwalder (Exemple de AirBnB)

Partenaires Clés Les photographes Les hébergeurs Le board de l'entreprise (investisseurs, mentors,...) Les voyageurs Paypal	Activités Clés Le community management La gestion de la plateforme La gestion des demandes/réclamations client	Proposition de Valeur Les hébergeurs : * gagnent un revenu * Font la connaissance des voyageurs Les voyageurs : * vivent une expérience unique * Prix moins cher qu'à l'hôtel * Une facilité de réservation * Sont conseillés par les hôtes (bonnes adresses, ...)	Relation Client Une assistance 24h/24 et 7j/7 Une présence sur les réseaux sociaux	Segments Clients Les hébergeurs : * Personnes souhaitant avoir un complément de revenu * Envie de transmettre le goût de son pays Les voyageurs : * Aventuriers * Envie de voyager autrement, découvrir des cultures * Faire des économies sur leur voyage
Structure de Coûts Le développement de la plateforme et de l'application Le budget marketing et communication (spot TV, community management,...) Les ressources humaines		Sources de Revenus Une commission entre 6 et 12% sur chaque réservation de voyageur Une commission de 3% est appliquée aux hôtes pour les frais de service		

Analyse de la PV par la puissance des actifs-clés

- Les actifs sont les ressources que l'entreprise détient en interne ou avec des partenaires externes, permettant de créer de la valeur (générer des revenus futurs)
- Les actifs sont matériels et immatériels
- La puissance/robustesse de ces actifs détermine toutes les autres dimensions de la PV
- Un actif permet de faire des transactions (achat, vente, apport, location, collaboration), ce que ne permet pas la notion de capital (capital humain, capital innovation, capital clients...)
- Les actifs sont les leviers de création de valeur par excellence
- On construit la PV en fonction de la puissance des actifs et réciproquement, on ajuste les actifs en fonction de la PV actuelle ou cible

Le modèle Creavalue (score de 1 à 4) pour aligner PV et actifs



Analyse de la PV par le modèle Creavalue

- 8 classes d'actifs contenant 45 actifs dont 43 sont immatériels (savoir-faire, contrats, brevets, droits d'auteur, secrets d'affaires, clientèle, logiciels...)
- 4 groupes de 2 classes d'actifs répondant aux 4 dimensions de la proposition de valeur
 - Positionnement de la PV sur la chaîne de valeur et le réseau de valeur
 - Les fonctionnalités proposées
 - Les usages réels ou à créer
 - La capacité stratégique de répondre à ces trois dimensions
- Parmi les actifs, 4 à 10 sont sélectionnés comme actifs-clé, venant au service de la PV
- Ces actifs-clé sont scorés selon la maîtrise interne et la robustesse

Les 8 classes d'actifs et les 45 actifs du modèle Creavalue



Le processus d'analyse de la PV par le modèle Creavalue

- Un consultant fait travailler l'entreprise à travers un ou plusieurs groupes de travail
- Il propose les allers-retours inter-groupes pour la recherche d'un consensus sur la PV, sur les actifs-clé et sur leur score
- D'abord sur la PV actuelle puis éventuellement sur la PV cible
- Les écarts relatifs aux actifs-clé et leur score entre la PV actuelle et la PV cible donne la feuille de route des objectifs stratégiques
- La comparaison plusieurs mois après de la PV cible qui devient la PV actuelle, donne des enseignements sur la capacité stratégique réelle

Le suivi du Parcours de création de valeur

- La création de valeur contenue dans la proposition de valeur dépend de la puissance des actifs (maîtrise et robustesse)
- Le modèle économique est aligné sur la proposition de valeur
- Les actifs-clés mis en jeu permettent de visualiser l'immatériel
- L'évolution entre la proposition de valeur actuelle et la proposition de valeur cible permet la GPAC (gestion prévisionnelle des actifs-clés), fonction notamment de la vitesse et l'importance du ROI
- Le diagnostic est collaboratif et renforce le sentiment d'appartenance (chacun se sent rattaché à un ou plusieurs actifs) et l'agilité collective
- L'identification des actifs-clé permet de faire le lien entre stratégie et finance pour leur donner une contribution à la valeur d'entreprise
- Créer de nouveaux modèles d'affaires en faisant des combinaisons innovantes d'actifs (parmi les 6 catégories d'innovation selon BPIFRANCE)

Quelques cas concrets d'utilisation

- Identifier les meilleurs leviers de création de valeur
- Optimiser le choix des investissements sur ces meilleurs leviers
- Faire évoluer la création de valeur de la proposition de valeur actuelle ou cible
- Se repositionner sur la chaîne de valeur ou dans son réseau de valeur, pour atteindre de nouvelles parties-prenantes (démarche RSE ou autres)
- Faire faire des VDD (Vendor due diligence) avant une levée de fonds
- Améliorer la vision stratégique et le sentiment d'appartenance de l'ensemble des collaborateurs
- Rapprocher les visions stratégiques après fusion d'entités
- Mobiliser l'action collective sur les bons indicateurs de la vision stratégique
- Évaluer l'entreprise et ses actifs notamment immatériels
- Investir dans une cible et apprécier son potentiel de création de valeur

MERCI DE VOTRE ATTENTION
MAINTENANT VOS QUESTIONS