

## **Pierre Fenies, Professeur en Sciences de Gestion, Université Paris 2**

Dans le nouveau monde, tous les acteurs parlent de simplification, et chacun rajoute une couche de complexité. L'ouvrage de Claude Fiore est à l'opposé de cette démarche. Sa lecture donne au manager des clés pour piloter les performances dans un environnement toujours en mutation. Claude Fiore permet ici de comprendre le complexe du contrôle de gestion, de la performance d'entreprise, de l'entreprise en réseau.

Entre Supply Chain Costing, 4.0 et big data, cet ouvrage lie le management des opérations et le contrôle de gestion. Le financier trouvera des liens pour comprendre le management industriel et le supply chain management; le supply chain manager à l'inverse pourra construire une démarche client intégrant les business models les plus récents.

En travaillant sur la valeur, Claude Fiore transmet au monde de demain de manière implicite, toutes les valeurs qui ont conduit son action durant toute sa carrière. On retrouve à la fois le professeur et le praticien, le chercheur et le pédagogue dans ce travail.

Plusieurs niveaux de lecture se retrouvent dans cet ouvrage :

L'étudiant de Master peut ainsi s'initier à des concepts fondamentaux pour sa vie de cadre; le manager trouvera des idées pour sa pratique de pilotage; l'académique puisera des notions qui lui permettront de relier les champs du management des opérations et du contrôle de gestion.

Arriver à tisser des liens! C'est un défi que chaque praticien, que chaque universitaire rêve de faire. Et c'est cela que Claude Fiore réalise dans son livre. Pédagogie, exemples et concepts sont mêlés dans chaque chapitre et le lecteur comprend tout de suite la finalité de ce qui est proposé. Surtout, Claude Fiore propose une lecture problématisée, universitaire de chaque thème et dans le même temps la rend accessible à tous. Peu d'ouvrages arrivent à ce résultat; la plupart du temps, les ouvrages universitaires sont abscons, et réservés aux spécialistes académiques

ou alors les tentatives de vulgarisations sont simplistes et presque tautologiques. C'est tout l'inverse dans ce manuscrit. La dimension académique existe et en même temps l'étudiant comme l'académique comprend et puise des outils qui rendront la pratique plus simple.

Claude Fiore simplifie le pilotage de la performance, mais jamais ne la caricature.

Ce livre n'est pas à mettre dans une bibliothèque, mais au contraire il est à mettre en action et il doit rester ouvert, sur le bureau.

Il me tarde de lire ton prochain ouvrage ! Vite Claude, remets-toi au boulot, on a besoin du prochain !

## **Guillaume Rouffiac, Consultant Industrie 4.0, Directeur Associé chez Netnco Agence Digitale**

Un véritable grand écart... Pourquoi ?

En qualité d'ancien élève et de confrère de Claude, je pensais savoir à quoi m'attendre en lisant cet ouvrage. Eh bien non... j'ai été bluffé par l'exercice auquel s'adonne Claude Fiore avec fulgurance dans cet ouvrage assez court. Je vous donne mon appréciation personnelle au regard de ma double culture professionnelle, celle de l'industrie 4.0 et du marketing digital.

Enfin un livre qui me laisse un sentiment de clarté et qui relie de façon très concrète les aspects financiers, stratégiques et opérationnels du management d'entreprise ! J'ai dévoré ce livre en deux soirées et j'ai griffonné l'équivalent de 15 pages de notes tant les ponts entre plusieurs disciplines sont possibles.

Que votre entreprise soit industrielle, dans le transport, la logistique, le commerce, la programmation informatique, la technologie ou autres, les modèles proposés sont valables et vous y trouverez des axes de progrès applicables. L'universalité de l'approche est à saluer.

Cette approche donne une cohérence aux visions financière, managériale et marketing, que je ne trouvais jusqu'alors pas dans les autres approches.

Comment arrive-t-il à relier toutes ces visions ? Pour ce faire, Claude analyse la création de valeur dans les entreprises et prend le sujet par deux extrémités qui ne se parlent que très peu habituellement : la finance et l'opérationnel. Le grand écart commence et on se demande si, comme Jean-Claude Van Damme, Claude va tenir ce grand écart longtemps sans tomber. Dans une démonstration magistrale, exemple à l'appui, Claude détaille une méthode pour relier ses deux univers qui semblent éloignés en améliorant l'efficacité des deux dans le même mouvement.

D'un côté, il interroge les méthodes classiques de valorisation des entreprises côté actionnaires; de l'autre, il interroge la création de valeur par les intervenants sur la chaîne de création de valeur au plus près des ouvriers.

« Rien de ce qui est à comprendre ne se trouve hors du geste » écrit Thierry Vimal en faisant une analogie entre la pratique de l'Aïkido et la vie. Claude nous montre que cette citation a tout son sens en entreprise si on considère tout mouvement comme geste. Comprendre est l'étape préalable au pilotage et Claude nous amène à suivre les mouvements, les flux, les rythmes des entreprises pour en assurer le pilotage. C'est en suivant le fil rouge de la création de valeur que Claude trace cette nouvelle voie à arpenter; une voie sur laquelle vous y trouverez des outils et méthodes pour améliorer la rentabilité de votre entreprise, tout en relevant les défis modernes de quête de sens qui transforment nos modes de consommations et le rapport au travail dans les entreprises.

Et il ne s'arrête pas au simple déballage d'outils ou de théorie ... Il propose une approche pratico-pratique de management de la performance, exemple à la clé, qui induit naturellement un changement de culture d'entreprise: passer du contrôle au pilotage.

L'ouvrage décrit alors une rivière, sur laquelle votre entreprise, rendue plus agile par les outils que vous donne Claude, est réellement capable de naviguer même en cas de tempête.

Si, comme moi, vous imaginez la valeur ajoutée comme une rivière sur laquelle vous voguez, de nombreux ponts vers d'autres disciplines se profileront au fil de la lecture. Les inducteurs de coûts et leviers de performances seront de véritables gouvernails et boussoles opérationnels pour atteindre vos objectifs, garder ou changer de cap. Vous pourrez également entrevoir la portée réelle de l'approche notamment sur ses répercussions naturelles: mutations managériales, digitalisation des activités et intégration des entreprises dans des écosystèmes de Co-création de valeur.

Préparez-vous à un voyage qui semble commencer de façon abrupte, austère, puis vous happe. Vous louvoierez sur différents chemins: Valeurs actionnariales, EVA, Free Cash-Flow, ABC/ABM, OVAR, Business Model, Lean Management, Industrie 4.0, Supply Chain, Disruption, Digitalisation. Attendez-vous à prendre une "énorme claque", car ce livre connecte de nombreuses idées et disciplines jusqu'alors non reliées les unes aux autres et finit par la construction d'un cockpit de pilotage clair pour tout entrepreneur.

Je vous laisse découvrir cet ouvrage sans trop le spoiler... toutefois je ne peux pas m'empêcher de partager ce que cette lecture m'a apporté. Je comprends mieux pourquoi le marketing authentique, celui qui valorise le travail des hommes et femmes, est l'avenir de la communication d'entreprise. Il s'agit clairement de la suite logique de la mesure de la création de valeur. En effet, lorsqu'une entreprise arrive à identifier les étapes clés de son processus qui créent de la valeur pour ses

clients, quoi de plus naturel que d'en ressentir une fierté ? Quoi de plus naturel que de valoriser les hommes et femmes qui détiennent et cultivent ce savoir-faire ? Quoi de plus naturel que de mettre en lumière cette richesse pour en faire de véritables avantages concurrentiels ?

Le marketing évolue donc naturellement vers l'art de mettre en valeur la création de valeur et de faire savoir le savoir-faire. Je vous laisse imaginer l'impact sur le management, car cela permet aux opérationnels de développer la fierté du savoir-faire, la fierté du geste et globalement un regain de sens pour chaque acteur, en mettant en place cette relation plus directe entre clients et opérationnels. Le travail prend donc du sens. Le client peut alors connaître de façon plus intime l'entreprise. Cela contribue globalement à faire de l'acte d'achat un acte également motivé par le sentiment de proximité et le partage de valeurs communes.

Je vois aussi, dans les modèles proposés, une réponse pour accompagner la 4<sup>e</sup> révolution industrielle dans le pilotage temps réel de la performance ainsi que dans la création de réseaux d'entreprises co-pilotés, au sein desquels la relation client-fournisseur perd de sa pertinence. Inventer des relations d'autres natures est une nécessité. Enfin, j'entrevois l'apport que peut avoir la Fintech pour accélérer les flux au sein des réseaux d'acteurs économiques : resynchroniser les flux financiers et physiques avec ceux de création de valeur.

Peut-être que je rêve, l'avenir le dira. En tout cas, ce voyage laisse rêveur... Claude vous laisse les clés à la fin du voyage, à vous de jouer. Pilotez !

Faire l'introduction d'un nouveau livre, surtout après l'avoir fait 7 fois auparavant depuis 1986, pose la question du renouvellement, afin de ne pas se répéter inutilement.

C'est la raison pour laquelle, j'ai choisi d'explicitier le chemin, qui m'a conduit à écrire ce nouveau livre. Bien que je ne sois pas un marin, je me suis aperçu, après coup, que mon parcours d'universitaire et d'expert, s'apparente à celui d'une navigation en tirant des bouts afin de faire face aux vents contraires. La métaphore n'est pas innocente, car naviguer au sein des Sciences de gestion est parfois compliqué, du fait que les frontières entre les différents domaines, que sont le Marketing, la Stratégie, le Supply Chain Management, le Management entre autres, sont très fluctuantes. Autant dire que l'on risque de s'y perdre et donc de se perdre. La tentation est alors forte de se spécialiser dans un domaine précis, voire très précis, afin de se prémunir face à ce risque, mais l'inconvénient dans ce cas réside dans les limites de cette spécialisation pouvant conduire à des impasses. En effet, la gestion, le pilotage d'une entreprise ne peut s'effectuer en cloisonnant les différents services, correspondant aux domaines des Sciences de Gestion. Ainsi, il est nécessaire de tirer des bouts dans notre navigation entre les écueils et les vents contraires se présentant lors des passages entre chacun de ces domaines.

Je me rends compte après 40 années de cet exercice, que mon parcours s'apparente beaucoup plus à ce type de navigation qu'à celui d'une spécialisation croissante dans le domaine qui était le mien depuis le début, à savoir la Logistique. En effet, lorsque j'ai entamé ma première thèse, j'ai dû choisir un terrain d'expérimentation, celui du port de Marseille-Fos, lieu mythique du croisement des processus de travail avec les dockers et de la circulation des marchandises. Ce qui m'a orienté très rapidement vers la Logistique d'une part et la production industrielle de l'autre avec notamment le développement du Juste à Temps et la Robotique (déjà !), dénommée à l'époque Productique<sup>1</sup>.

J'ai donc, de manière consciente ou pas, choisi de ne pas me spécialiser dès le départ de mes recherches.

De plus, le développement du Supply Chain Management en concomitance de la Logistique, rajoutait un autre archipel aux champs de recherche et d'expérimentation, évidemment pas très éloigné de la Logistique<sup>2</sup>.

---

1. Fiore C. (1986), La logique du conteneur dans le transport maritime – Éditions Paradigme – Caen, pp.120 pages.

Fiore C., J. Colin (1986), La Logistique, clé de l'introduction du temps réel en production – Éditions Paradigme – Caen, pp.120 pages.

Fiore C. (1990), La Logistique en Europe – Éditions d'Organisation – Paris, pp. 24

2. Fiore C. (2001), La Supply Chain en action – Village Mondial Éditions – Paris, pp. 222.

Une autre dérivation m'est apparue concernant non plus uniquement l'efficacité des processus logistique et de production, mais celle de leur efficacité, autrement dit des coûts et des marges générées. J'ai donc dû naviguer vers un nouvel archipel, celui du Contrôle de Gestion. Bien évidemment, chacun de ces voyages s'est concrétisé à la fois par des expériences pédagogiques, de recherche et d'expertise.

Est-ce que je touchais au but de mes voyages ?

Non, car j'ai progressivement rencontré les limites du Contrôle de Gestion du fait notamment des mutations des pratiques des marchés se traduisant par une réapparition du Juste à Temps sous l'appellation Lean Management sur la scène de la Gestion d'entreprise. L'importance prise par l'opérationnel conduisait à une innervation de ces pratiques et outils du Contrôle de Gestion vers l'ensemble des managers, que ce soit en approvisionnement, en production et en logistique. D'où une orientation vers le Pilotage des Performances, avec une première traduction dans le cadre de la création d'une licence professionnelle sous cette appellation unique en France<sup>1</sup>.

Comment ne pas avoir le vertige, la crainte de l'écartèlement entre tous ces domaines ?

Enfin, comble de tout, le bouleversement généré par la digitalisation croissante des entreprises a ouvert une nouvelle brèche dans mes cartes de navigation, me contraignant à reprendre un nouveau voyage exploratoire vers un autre continent, celui de l'industrie 4.0, du Marketing Digital et des Plateformes numériques.

Afin de ne pas perdre définitivement l'équilibre devant tant d'instabilité, il me fallait tenter de tenir les deux bouts de ce qui relevait dorénavant de la Tectonique des Plaques. Il me fallait combler les brèches s'ouvrant entre ces différents archipels déjà explorés et ceux vers qui je me devais de me diriger.

Cela ne pouvait se faire qu'en changeant de paradigme dans les relations producteurs-clients, autrement dit passer d'un pilotage des offres vers les clients à celui de l'approvisionnement clients dans le cadre d'un espace-temps digitalisé.

Ce fut donc le point de départ de ce livre, nouveau moyen de voyager pour moi vers de nouvelles destinations, tout en revenant à mes premières interrogations : Comment relier, connecter la création de Valeur actionnariale avec la création de Valeur clients ?

---

1. Fiore C. (2005), Pilotage de l'Offre de Valeur – Village Mondial Éditions – Paris, pp. 296.

Camman C., Fiore C., Livolsi L., Querro P. (2017), Supply Chain Management et Performance de l'entreprise – Iste Editions.

## La création de Valeur Actionnariale pour une entreprise

Poser la question de la création de Valeur revient à s'interroger sur les origines de la production de richesse pour une entreprise. Or, la présentation de ces origines est duale selon le positionnement des acteurs dans l'entreprise.

En effet, les dirigeants considèrent qu'une entreprise crée de la valeur lorsque la rentabilité des capitaux est supérieure à leur coût. L'objectif est de créer de la valeur pour les actionnaires.

Les managers partent d'une autre considération, celle de la Valeur clients, consistant à faire coïncider leur offre avec les demandes de ces clients ou prospects. L'objectif est d'accroître la valeur ajoutée des offres aux clients.

Comment alors rendre compatible ces deux approches, c'est d'ailleurs le fil rouge de cet ouvrage, qui comment on le verra plus loin revient à s'interroger sur le fait de concilier les stratégies CAPEX et celles OPEX?

Car, bien souvent les horizons de prises de décisions sont en grande partie décalés les uns par rapport aux autres. Les Directions opérationnelles dans les groupes ou les managers dans les PME ont des objectifs à 1 an et sont focalisés sur les OPEX, alors que les directions stratégiques traitent les CAPEX dans des horizons de 3 à 5 ans.

De plus, les décisions que peuvent prendre les managers sont sous contrainte, car les coûts fixes étant engagés sur des plans pluriannuels, ils ne peuvent jouer que sur les coûts variables et les stocks.

Tenter de répondre à cette question revient à effectuer un aller-retour entre la finance d'entreprise et les activités d'exploitation (approvisionnement, production, logistique de distribution, gestion de chantiers...) en vue d'identifier les dispositifs les plus adéquats en matière de création de valeur combinée entre les directions et les opérationnels au sens large. Nous commencerons donc par la finance d'entreprise sur le thème de la valorisation d'entreprise, ce qui revient à investiguer la création de valeur sous l'angle actionnarial.

Puis, nous traiterons dans un second temps la création de Valeur vue sous l'angle des clients et des fournisseurs.

## 1.1. La création de Valeur Actionnariale

Comme nous l'avons énoncé, les dirigeants considèrent qu'une entreprise crée de la valeur lorsque la rentabilité des capitaux est supérieure à leur coût. En conséquence, il ne suffit pas de prendre en compte uniquement le résultat net d'une société, car son calcul n'intègre pas le coût des capitaux. C'est pourquoi les modèles les plus récents de valorisation des sociétés mixent Compte de résultat et Bilan afin de mesurer plus finement les variations de création de valeur en rapport de celles des coûts à la fois des OPEX (dépenses d'exploitation), mais aussi des CAPEX (dépenses d'investissement).

C'est notamment le cas depuis 1991 du modèle principalement utilisé dans les groupes, l'Economic Value Added (EVA)<sup>1</sup> que nous présenterons en détail plus tard.

Voyons tout d'abord quelles sont les méthodes de valorisation des entreprises ainsi que les indicateurs correspondants.

Valoriser une société consiste à estimer la valeur financière d'une entreprise en tenant compte des données comptables passées et du potentiel de développement de la société. Mais, les investisseurs ou acquéreurs n'ont pas tous les mêmes objectifs en termes de valorisation. Ce qui a pour conséquence des techniques et des démarches différentes. Quelles sont ces démarches en matière de valorisation ?

## 1.2. Les méthodes et Indicateurs de Valorisation

La première, dénommée valorisation patrimoniale, généralement est diligentée par le chef d'entreprise en vue d'évaluer sa société. La seconde relève d'une opération de Fusion-Acquisition. La troisième consiste en la valorisation d'une start-up de la part d'un investisseur en vue d'une acquisition de parts.

Généralement la valorisation des entreprises est présentée dans le cadre d'une articulation entre différentes méthodes ou approches et des indicateurs susceptibles de mesurer l'atteinte ou pas des objectifs de chacune de ces méthodes.

C'est ce que nous présentons avec la figure n° 1.

---

1. Stewart G. B., (1991), The Quest for Value, Harper Collins – New York,.