

## TH3 CREATION DE VALEUR ET PERFORMANCE

### Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?

En réalisant leur objet social, les organisations sont créatrices de différentes formes de valeur.

Les différentes formes de valeur sont : la valeur financière, la valeur boursière, la valeur actionnariale, la valeur partenariale et la valeur perçue.

L'objet social désigne l'ensemble des activités qu'une organisation souhaite exercer. L'objet social est inscrit dans ses statuts

Quelles valeurs pour qui ? Il convient tout d'abord de caractériser les différents types de valeur pour ensuite les mettre en relation avec les attentes des acteurs ou des parties prenantes.

## I. Les différents types de valeur

### A. La valeur financière.

La valeur financière d'une organisation s'appréhende de deux façons différentes :

- d'une part, en faisant la différence entre ses produits et ses charges (coûts) afin de déterminer si elle réalise un résultat et un bénéfice en fin d'exercice (année). Cette forme de la valeur est tirée du compte de résultat. Il s'agit alors de la valeur financière créée par l'exploitation de l'année

### B. La valeur boursière

Elle représente la valorisation d'une action donnée par un marché boursier. La loi de l'offre et de la demande va déterminer le prix de l'actif concerné. La valeur boursière totale des actions d'une entreprise donne naissance à la notion de capitalisation boursière obtenue en multipliant le nombre de ses actions par leur valeur boursière.

### C. la valeur actionnariale

Il s'agit de la valeur créée au profit des actionnaires. La notion de création de valeur pour les actionnaires correspond aux dividendes versés à leur profit d'une part mais aussi à l'augmentation de la valeur de l'entreprise elle-même souvent mesurée à travers la valeur boursière

### D. la valeur partenariale

L'entreprise crée de la valeur au service de l'ensemble des parties prenantes. La responsabilité sociétale des entreprises vise à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques au sein des entreprises et à respecter l'équilibre des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. Elle prend ainsi en compte la dimension humaine de la société, et notamment les compétences de ses personnels ou encore de sa capacité d'innovation. À la différence de la valeur actionnariale qui ne concerne que les actionnaires, la valeur partenariale concerne toutes les parties prenantes.

### E. La valeur perçue

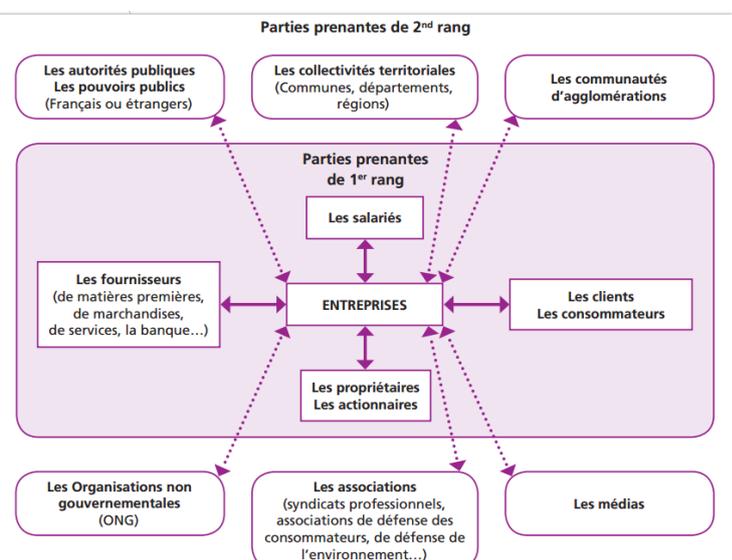
Il s'agit ici de la valeur perçue par le client d'un bien ou d'un service proposé par l'organisation. La valeur perçue dépend de la notion de qualité perçue. D'après l'Afnor, un bien ou un service est de qualité lorsqu'il répond aux besoins explicites du client. La qualité ne se limite pas aux attributs intrinsèques du produit mais recouvre aussi les dimensions services offerts, prix, flexibilité... L'objectif majeur de l'entreprise est, à l'évidence, d'offrir à ses clients des produits de qualité.

## F. Différents types de valeur pour satisfaire les attentes des parties prenantes (acteurs)

### 1. La définition de parties prenantes

Une partie prenante est tout individu ou groupe d'individus sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister et qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

On distingue les parties prenantes de premier rang (les acteurs en relation contractuelle directe avec l'organisation) et les parties prenantes de second rang (les acteurs situés dans l'environnement de l'organisation sans forcément avoir de lien contractuel avec cette dernière).



## 2. Satisfaire les attentes des parties prenantes

Acteurs/parties prenantes		Leurs attentes
De 1 <sup>er</sup> rang	Les propriétaires, les actionnaires	Maximiser la réalisation de bénéfices afin de recevoir des dividendes.
	Les salariés	Pérennité de leur emploi, bonnes conditions de travail, juste rémunération, formations régulières pour assurer le maintien de leur employabilité.
	Les fournisseurs	Commandes élevées et régulières, règlement des factures effectué dans le respect des délais convenus.
	Les clients, les consommateurs	Produits de qualité d'un bon rapport qualité/prix.
De 2 <sup>nd</sup> rang	Les pouvoirs publics, les collectivités territoriales	Respect des règles et des normes nationales et européennes, contribution au rayonnement local, national et européen, contribution au financement des pouvoirs publics et des collectivités territoriales par le paiement des impôts et taxes.
	Les associations, les ONG	Respect des attentes des adhérents en termes de prix, qualité, développement durable, droits de l'homme, droits des enfants.
	Les médias	Transparence sur les activités de l'organisation et ses engagements économiques, sociaux et sociétaux afin de remplir leur mission d'information.

## II La valeur financière

La détermination de la valeur financière créée par une organisation fait l'objet de l'établissement de documents comptables obligatoires : le compte de résultat et le bilan financier.

### A. La valeur financière fondée sur le résultat

Il est possible de déterminer la création de valeur financière d'une organisation en étudiant son compte de résultat.

**Le compte de résultat** est un document comptable obligatoire (document de synthèse) qui retrace l'activité d'une organisation sur une année, un exercice. Le compte de résultat présente l'ensemble des charges (dépenses) et des produits (recettes) sur une année. Son objectif est de montrer si l'organisation est créatrice de valeur à partir de son activité ; déterminer le résultat net.

**Résultat net = total de produits - total des charges**

Ce résultat (solde) peut être positif (bénéficiaire) ou indiquer une perte (déficiaire).

Si le résultat est bénéficiaire, l'organisation est créatrice de valeur. Le résultat s'inscrit au bilan.

**Exemples de Bilan et compte de résultat distribués en cours**

## III La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est la mesure de la richesse produite par une entreprise par son activité.

Elle correspond au supplément de valeur qu'une entreprise, grâce à son activité, est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un tiers. C'est un indicateur économique de la création de richesse d'une entreprise. Elle sert notamment de base au calcul de la TVA et à la mesure du PIB (Produit intérieur brut) d'un pays.

**Valeur ajoutée = Valeur de la production – Consommations intermédiaires**

## A. La répartition, le partage de la valeur ajoutée

Signes opératoires		<b>Bénéficiaires</b>
	<b>Chiffre d'affaires</b>	
-	<b>Consommations intermédiaires</b> (achats de matières premières, de marchandises, autres charges externes)	
=	<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	
+	Subvention d'exploitation	
-	<b>Charges de personnel</b> (salaires et traitements + charges sociales)	<b>Personnel, salariés</b>
-	<b>Impôts et taxes</b>	<b>État et collectivités territoriales</b>
=	<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	
-	Autres charges d'exploitation et dotation aux amortissements	
=	<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	
+	<b>RÉSULTAT FINANCIER</b> (Produits financiers – Charges financières)	<b>Organismes prêteurs (banque)</b>
=	<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT (RCAI)</b>	
+	<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b> (produits exceptionnels – charges exceptionnelles)	
-	<b>Impôt sur les bénéfices</b>	<b>État</b>
=	<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	
		<b>Associés</b> (dividendes) <b>+ autofinancement</b>

Lors de la répartition de la valeur ajoutée, chaque « acteur » bénéficiaire souhaite en recevoir une part. Les salariés souhaitent voir leur rémunération augmenter, les associés recevoir plus de dividendes, les responsables de l'entreprise une augmentation des réserves pour permettre l'autofinancement des futurs projets, les prêteurs souhaitent que l'entreprise augmente sa capacité de remboursement...

Toutes ces attentes des parties prenantes sont contradictoires et ne peuvent être toutes satisfaites en même temps. Exemple : Une hausse des salaires réduit le bénéfice et donc les dividendes ou les réserves.

Les dirigeants de l'entreprise sont donc amenés à faire des choix et des compromis afin de satisfaire au mieux les attentes des différentes parties prenantes.

## IV La valeur perçue

### **A. La valeur perçue**

**La valeur perçue** est la perception par le client du rapport entre ce qu'il obtient du produit (bénéfices perçus) et ce qu'il donne pour l'obtenir (coûts perçus).

**Les bénéfices perçus** prennent en compte la qualité intrinsèque du produit et des services associés mais également l'image de la marque du produit.

**Les coûts perçus** correspondent au prix du produit mais aussi aux efforts pour s'informer sur le produit, son lieu d'achat, sa disponibilité, le coût du changement, le temps et le risque perçu dans l'achat et l'utilisation du produit.

La valeur perçue d'une offre est toujours relative à la valeur perçue des offres concurrentes. Elle peut être plus ou moins élevée en fonction de celles des offres concurrentes. Il faut tenir compte également de la valeur perçue avant l'achat qui peut être différente de la valeur perçue après l'achat : la première est décisive pour expliquer la décision d'achat, la seconde pour comprendre le rachat, c'est-à-dire la fidélité.

Pour mesurer la valeur perçue, il existe des indicateurs simples tels que :

### 1. L'image de marque

« Ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque. » (Jean-Jacques Lambin, *Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation de marché*, Dunod, 2008).

On distingue **trois niveaux d'image de marque** :

- **l'image perçue (la réputation)**, c'est-à-dire l'opinion favorable ou défavorable que se fait un individu ou un groupe d'individu (le segment cible, le public visé) d'une marque ;
- **l'image vraie** de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle qu'elle est connue et ressentie par l'entreprise ;
- **l'image voulue**, c'est-à-dire la façon dont l'entreprise souhaite être perçue par le public visé.

Une organisation, pour avoir une « bonne » image de marque, doit donc réduire les écarts entre « l'image perçue » et « l'image voulue », tout en restant fidèle à « l'image vraie ».

### 2. La notoriété

C'est la mesure du degré de présence d'une marque dans l'esprit des individus. C'est la connaissance qu'a le public d'une marque.

La notoriété se mesure par **le taux de notoriété**. On distingue :

- **le taux de notoriété assistée** : pourcentage de personnes qui disent connaître une marque présentée dans une liste ou citée par l'enquêteur ;
- **le taux de notoriété spontanée** : pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque.

### 3. La qualité

On distingue :

- **la qualité objective** (réelle) d'un produit qui correspond à ses caractéristiques propres et sa capacité à remplir la fonction qui lui est assignée. La mesure de la qualité objective repose sur plusieurs facteurs : la fiabilité, la durabilité, le respect des normes, des règles et la performance ;
- **la qualité perçue** par le consommateur/client avant l'achat et l'utilisation d'un produit qui représente le degré de satisfaction de ses attentes personnelles vis-à-vis des qualités objectives du produit. On peut parler de « qualité subjective ».

### 4. La satisfaction client

Il est possible de dire qu'un client est satisfait lorsque le produit est de qualité, qu'il bénéficie d'une bonne image de marque et d'une bonne notoriété. Il est important pour les organisations de mesurer régulièrement le degré de satisfaction et d'insatisfaction des consommateurs par le biais **d'enquêtes de satisfaction**. **La satisfaction client est un pilier de la fidélisation.**

## IV Les variables clés pour la prise de décisions

### A. Les coûts

Les coûts sont définis comme l'ensemble des charges nécessaires à la réalisation de biens ou services que ce soit dans le cadre d'une activité lucrative ou non. Le document de gestion duquel sont issues les charges est le compte de résultat.

Certaines charges évoluent avec l'activité. Ce sont des charges dites « variables » (matières premières, marchandises, consommations en lien avec l'activité...). D'autres existent afin de faire fonctionner l'organisation sans relation directe au niveau d'activité (frais de fonctionnement, amortissements...), ce sont les charges fixes.

#### 1. Les coûts dans une activité commerciale

La vocation d'une entreprise commerciale est d'acheter une marchandise pour la revendre sans la modifier. Le coût principal provient de l'achat de la marchandise (**coût d'achat**) auquel il faudra ajouter des **coûts de distribution** afin d'obtenir le **coût de revient des marchandises vendues**.

#### 2. Les coûts dans une entreprise de production

La vocation d'une entreprise de production de biens ou services est soit d'acheter des matières premières afin de les transformer en produits finis, soit de créer à partir de ses compétences un service.

Le coût spécifique à cette activité est le **coût de production**. Il correspond à l'achat des matières premières et des fournitures (**coût d'achat**) complété des différents coûts externes ou internes mis en œuvre pour la réalisation du bien ou service (principalement des frais de services, de personnel). Au coût de production s'ajoutent les frais de distribution pour obtenir le **coût de revient des produits ou services vendus**.

## **B. Le prix et la marge**

Le prix de vente représente la somme HT reçue par l'organisation à l'occasion d'une transaction.

Le chiffre d'affaires est la multiplication des quantités vendues par le prix.

La marge est la différence entre le prix de vente et le coût de revient.

Dans un environnement concurrentiel, la détermination de la marge s'impose à l'organisation pour le calcul d'un prix acceptable par le client. Dans le cas contraire, la marge s'ajoute au coût de revient pour déterminer le prix.

**Exemple** : le prix de vente acceptable par les clients potentiels est de 90 € HT. Les coûts étant de 75 €, la marge peut être au maximum de 15 €.

### **1. Pour une activité commerciale**

Le prix de vente est déterminé par l'addition entre le coût de revient de la marchandise vendue et la marge souhaitée. Celle-ci se calcule en valeur ou en pourcentage du prix d'achat. Elle est alors respectivement appelée **marge commerciale** ou **taux de marge**.

**Ex** : une marchandise achetée 100 € HT est vendue 120 € HT. La marge commerciale est de 20 €, soit de 20 % (20/100).

### **2. Pour une activité de production**

Le prix de vente est déterminé par l'addition entre le coût de revient du produit fini (ou du service vendu) et la marge sur coût de revient souhaitée. Celle-ci se calcule en valeur ou en pourcentage du coût de revient. Elle est appelée **marge sur coût de revient** ou **taux de marge sur coût de revient**.

**Ex** : Produit fini à un coût de revient de 150 € et vendu 190 € >> marge : 40 € (190-150) >> taux de marge : 26,67 % (40/150\*100).

## **V La qualité, élément central de la performance**

### **A. La qualité, les formes de qualité**

#### **1. La qualité définie par l'Afnor**

« Un produit ou un service de **qualité** est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou explicites des consommateurs. » Nous pourrions rajouter les usagers et les adhérents.

#### **2. Les formes de qualité**

La qualité se décline sous deux formes :

- **externe**, qui correspond à la satisfaction du client et des partenaires ;
- **interne**, qui a pour vocation l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

Ces deux formes de qualité sont indissociables : **pas de qualité externe sans qualité interne**. Agir sur la qualité est de nature à placer l'organisation en situation favorable vis-à-vis des clients, adhérents ou usagers.

### **B. La prise en compte de la qualité**

#### **1. Qualité et coût**

La qualité implique des coûts supplémentaires qu'il convient de prendre en compte (matières premières de meilleure qualité et donc plus chères, contrôle qualité, formation du personnel, conseil clients...). Une organisation ne répondant pas aux exigences de qualité, par souci d'économie, pourra voir certains coûts de son activité augmenter, notamment les frais de retour produits et de service après-vente. La **non-qualité** est aussi un facteur de coûts.

La politique d'amélioration de la qualité permet des gains de coûts par l'amélioration des processus de production (moins de gaspillage, service après-vente moins sollicité, économies diverses...). L'organisation baissera ses coûts non pas en faisant pression sur des partenaires, mais grâce à ses actions. La qualité peut être un facteur de meilleur climat social et améliorer l'ensemble des performances de l'organisation.

#### **2. Qualité et prix**

La qualité a des conséquences sur les coûts et donc sur le prix. En règle générale, même si la qualité permet à l'organisation de faire des économies de coûts, les produits de bonne qualité sont plus chers. La marge calculée, le plus souvent en pourcentage du prix d'achat ou du coût de revient, permet alors de réaliser un profit plus important.

Dans la décision d'achat, le client cherche à optimiser le prix qu'il paye pour le service qu'il retire, c'est le **rapport qualité/prix**. Ce rapport est fortement conditionné par l'image que se fait le consommateur de l'organisation. La valeur perçue est une dimension essentielle dans la relation qualité/prix.