

QDG N° 07 : Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?

## Chapitre 04

# LA CREATION DE VALEUR PAR LES DIFFERENTS ACTEURS DE L'ORGANISATION

---

### I. La création de valeur et ses acteurs (Valeur partenariale, Indicateurs quantitatifs et qualitatifs)

**Les parties prenantes** : La définition de parties prenantes qui demeure une référence est celle de Freeman (1984) : « Une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. ».

Certains auteurs proposent une typologie des parties prenantes, nous pouvons retenir celle de :

- Les parties prenantes contractuelles, appelées aussi **parties prenantes de premier rang**, comme étant les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise : les actionnaires ou propriétaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques. (partie prenante primaire) / *Partie prenante interne*
- Les parties prenantes diffuses, appelées également **parties prenantes de second rang**, comme étant les acteurs situés autour de la société et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société sans forcément se trouver en lien contractuel. Il s'agit : des autorités publiques, des collectivités locales, des associations, des ONG... (partie prenante secondaire) / *Partie prenante externe*

*Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006*

Remarque : il est intéressant de noter qu'il existe d'autres typologies des parties prenantes : partie prenante interne (à l'entreprise) salarié, actionnaire... partie prenante externe (à l'entreprise) fournisseurs, banques ... D'autres auteurs distinguent les parties prenantes volontaires (qui acceptent en général contractuellement d'être exposées à un risque) et les parties prenantes involontaires.

#### **Les différentes valeurs :**

- **La valeur financière** : Le montant de la valeur financière créée correspond au bénéfice réalisé par l'entreprise. Elle représente la différence entre les recettes totales et les dépenses totales de l'entreprise au cours d'un exercice comptable (une année).
- **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.
- **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.
- **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.
- **La valeur perçue** : correspond à la valeur que revêt un produit ou service dans l'esprit du consommateur. Elle est fonction de la qualité des produits, de la satisfaction des clients mais également des services offerts et du prix proposé.

## La valeur partenariale

Alors que la valeur actionnariale ou la valeur boursière s'intéressent exclusivement à l'aspect financier de la valeur de l'entreprise, destinée aux actionnaires, la valeur partenariale repose sur une vision plus large d'une entreprise capable de partager de la valeur avec l'ensemble de ses partenaires.

### Éléments de mesure de la valeur partenariale

Si le prix de vente moyen est de 100 € mais qu'une étude de marché montre que les clients apprécient tant les produits qu'ils seraient prêts à les acquérir pour 105 €, les clients bénéficient alors d'une « non-dépense » d'une valeur de 5 €. De la même manière, si le prix d'achat moyen aux fournisseurs est de 50 € mais que les fournisseurs étaient prêts à accepter 46 €, ils bénéficient d'une « valeur » de 4 € supplémentaire par rapport au minimum acceptable pour eux. De même, si le salaire moyen accordé au personnel est supérieur à ce que ces derniers auraient accepté sans quitter l'entreprise, les salariés bénéficient d'une valeur supplémentaire liée à un contrat favorable qui les lie à l'entreprise.

Ainsi, la valeur partenariale représente une valeur résultante des bonnes relations contractuelles dont bénéficie l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Pour l'entreprise, la valeur partenariale est une valeur qu'elle a volontairement accordée à ses partenaires. Toutefois, elle pourrait se l'approprier en durcissant les négociations avec ses partenaires. C'est une sorte de marge de manœuvre rassurante... pour les investisseurs !

**Les indicateurs :** on distingue deux types d'indicateurs :

- les indicateurs quantitatifs, qui sont exprimés sous forme de nombres, par exemple : le taux d'absentéisme, l'augmentation du chiffre d'affaire...
- Les indicateurs qualitatifs, qui sont exprimés sous forme de mots car ils reposent sur des appréciations et ne sont pas directement mesurables, par exemple : le bien-être des salariés.

Le choix des indicateurs doit être rigoureux. En effet, il doit répondre à des critères de qualité : être fiable, utile, pertinent par rapport à l'objectif visé est compréhensible par tous.

## II. La valeur ajoutée

Les **entreprises industrielles** créent de la valeur ajoutée lorsqu'elles transforment la matière première en produit fini. À l'issue du processus de transformation, les produits finis ont une valeur marchande (prix de vente hors taxes) plus élevée que la matière première d'origine. On dit que l'entreprise a ajouté de la valeur.

Les **entreprises commerciales** achètent des marchandises (produits finis) et les revendent. Pourtant, elles créent aussi de la valeur ajoutée mais bien moins qu'une entreprise industrielle, puisqu'il n'y a pas de transformation. En mettant leurs produits à disposition des clients tout près de chez eux, en proposant des conseils, un service après-vente..., elles ajoutent de la valeur à ces marchandises, qu'elles peuvent alors vendre plus cher qu'elles ne les avaient achetées. Il s'agit bien là d'une valeur ajoutée. Ainsi, toutes les entreprises créent de la valeur ajoutée.

La **valeur ajoutée :**

- Elle correspond à la richesse créée par l'entreprise.
- Elle traduit le supplément de valeur qu'une entreprise, grâce à son activité, est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un fournisseur.

Calcul de la valeur ajoutée :

$$\text{Valeur de la production vendue (Chiffre d'affaires)} - \text{Les consommations intermédiaires (CI)} \\ \text{VA} = \text{CA} - \text{CI}$$

**Les consommations intermédiaires :**

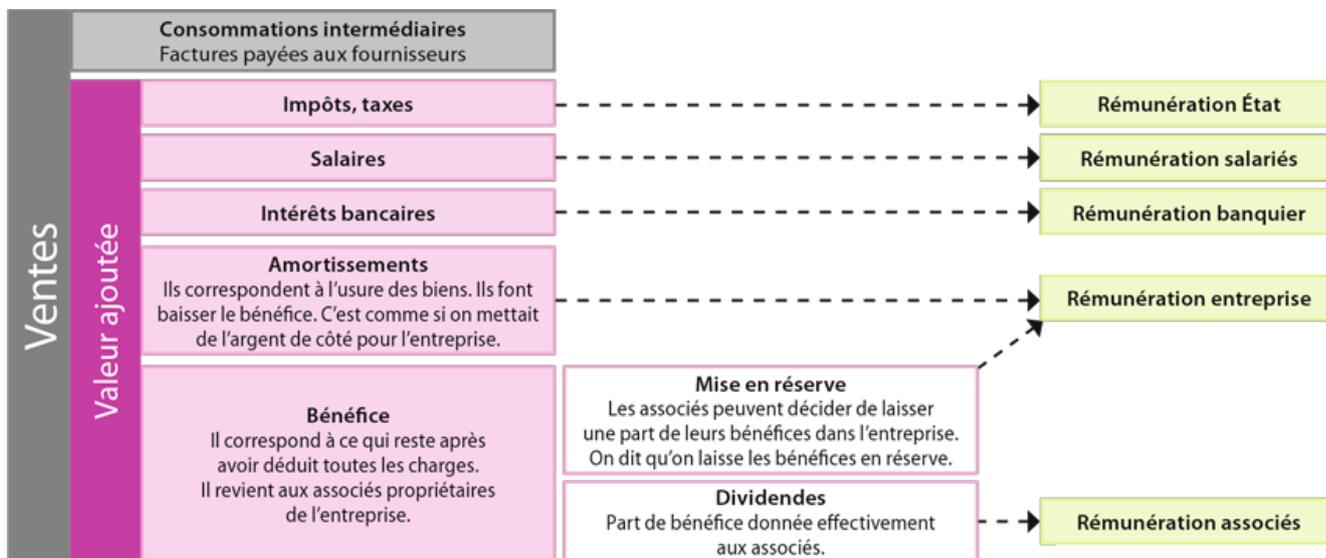
Elles représentent les achats de biens consommés et les charges externes réglées par l'entreprise à ses fournisseurs pour réaliser sa production.

Les achats consommés sont les matières premières, les marchandises, les fournitures consommables (énergie, eau).

Les dépenses externes sont les frais de location, les frais de publicité, les dépenses téléphoniques.

Les **charges correspondent** à ce qui coûte à l'entreprise pour qu'elle fonctionne : il s'agit essentiellement des achats auprès des fournisseurs (appelés « consommations intermédiaires »), des impôts, salaires et cotisations sociales, de l'usure des biens (appelée « amortissement ») et des intérêts bancaires.

### Le partage de la valeur ajoutée



La valeur ajoutée (VA) sert à rémunérer les partenaires qui ont participé au processus de production : salariés, banquiers, État, associés (actionnaires). L'entreprise peut aussi conserver un peu de valeur ajoutée pour elle-même.

Lorsqu'elle augmente la part destinée à un partenaire, elle réduit fortement celle des autres. Les décisions ne sont pas faciles à prendre, il faut arbitrer.

Le partage de la valeur ajoutée se fait entre les différents acteurs qui ont contribué directement ou indirectement au processus de réalisation, c'est-à-dire à l'activité de l'entreprise. La part qui revient à chaque acteur constitue le montant de sa rémunération ou la contrepartie de sa participation à l'activité de l'entreprise.

Acteurs →	Salariés	Banque	État	Associés	Entreprise
Type de rémunération →	Salair	Intérêt	Impôts et taxes	Dividendes	Autofinancement

**Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)** : impôt indirect sur la consommation inventé en 1954. En France, toute vente et/ou prestation de services est soumise à la TVA, sauf lorsqu'une exonération particulière s'applique. Pour calculer le montant de la TVA, il suffit de diviser un prix HT par 100 puis de le multiplier par 20 pour une TVA à 20 %, par 10 pour une TVA à 10 % ou par 5,5 pour une TVA à 5,5 %. Il faut ensuite ajouter le montant obtenu au prix HT pour déterminer le prix TTC.

Mécanisme de la TVA : chaque entreprise paie de la TVA lors de ses achats auprès de ses fournisseurs et se la fait rembourser auprès de l'État. On dit que la TVA est déductible.

En contrepartie, chaque entreprise doit reverser à l'État la TVA qu'elle reçoit sur les ventes à ses clients. On dit que l'entreprise collecte la TVA. À la fin de chaque mois, l'entreprise reverse à l'État la différence entre la TVA collectée et la TVA déductible, appelée TVA à décaisser ou due.

Le taux normal de la TVA à 20 % concerne la plupart des biens et prestations de service. Les travaux de rénovation des logements, la restauration, la vente de produits alimentaires préparés et les transports sont frappés par une TVA à 10 %. Le taux réduit, applicable aux produits de première nécessité (produits alimentaires, boissons sans alcool, cantine scolaire et énergie) et au spectacle vivant (théâtre, concert, cirque), est fixé à 5,5 %. Les travaux d'économie d'énergie effectués dans des logements de plus de 2 ans et les tickets de cinéma bénéficient aussi de ce taux. Le taux particulier de 2,10 % concerne certains médicaments préparés en pharmacie, certains spectacles (pour les 140 premières représentations d'une création), la contribution à l'audiovisuel publique (ex-redevance TV), la presse écrite... (Nadia JOUAUDIN [http://leparticulier.lefigaro.fr/jcms/c\\_57182/tva-taux](http://leparticulier.lefigaro.fr/jcms/c_57182/tva-taux))

### III. La valeur financière

#### Le compte de résultat :

Il regroupe, classés en deux colonnes, les charges et les produits de l'année (ou exercice).

Les **charges** représentent l'ensemble des dépenses de l'année exprimé en montant hors taxes. Au-delà du terme dépense, il s'agit d'évaluer ce qui a été consommé dans l'exploitation de l'année. On distingue les charges d'exploitation liées à l'activité de l'entreprise, les charges liées au financement (les intérêts) et les charges exceptionnelles.

Les **produits** représentent l'ensemble des recettes de l'année exprimé en montant hors taxes. Il s'agit d'évaluer ce qui a été produit dans l'exploitation de l'année. On distingue les produits d'exploitation, les produits financiers (les intérêts issus des placements) et les produits exceptionnels.

La **valeur financière** (BÉNÉFICE) dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'année est égale à la différence entre le total des produits et le total des charges.

Toutes les entreprises respectent la même présentation : à droite, une colonne « PRODUITS » recense les opérations qui ont enrichi l'entreprise (essentiellement, les ventes) ; à gauche, une colonne « CHARGES » recense les opérations qui l'ont appauvrie (achats, salaires, impôts...).

Ce document permet de calculer le RÉSULTAT COMPTABLE de l'année. Il s'agit d'un BÉNÉFICE si Total des produits > Total des charges. Il s'agit d'une PERTE si Total des produits < Total des charges.

Le compte de résultat distingue les opérations d'exploitation (activité courante), les opérations financières et les opérations exceptionnelles qui ne sont pas liées à l'activité normale de l'entreprise. Cette distinction permet d'analyser le résultat de l'année.

#### Le bilan

C'est le patrimoine de l'entreprise

L'**actif** du bilan représente tous les biens (matériels et immatériels) possédés par l'entreprise.

L'**actif immobilisé** représente l'ensemble des biens matériels et immatériels détenus durablement par l'entreprise (plus d'un an).

L'**actif circulant** représente, l'ensemble des biens détenus par l'entreprise pendant moins d'un an : les stocks de matières, marchandises et produits finis, les créances clients (délais de paiement accordé aux clients qui font l'objet d'un encaissement différé) et de la trésorerie (argent disponible sur le compte bancaire).

Le **passif** du bilan représente les fonds ou capitaux de l'entreprise ainsi que les dettes. Il s'agit des ressources de financement qui permettent de financer tous les éléments d'actifs inscrits au bilan.

$$\text{Patrimoine net} = \text{Total actif (net)} - \text{Total emprunts et dettes}$$

Le PASSIF présente aussi, en plus des emprunts et dettes, les CAPITAUX PROPRES, c'est-à-dire les ressources financières apportées par les associés (actionnaires) ou générés par l'entreprise (réserves, résultat). Les capitaux propres évoluent d'une année sur l'autre. Ils représentent la valeur financière de l'entreprise.

L'ensemble du passif représente les RESSOURCES qui ont permis de financer les EMPLOIS de l'actif. C'est pourquoi le total du passif est toujours égal à celui de l'actif.

#### Les capitaux propres

Le capital (capital social) : ensemble des apports en argent (numéraire) réalisés par les associés au moment de la création de la société. Ce capital social peut être augmenté. Les réserves : une partie des bénéfices des années précédentes conservés pour financer les investissements futurs de l'entreprise.

Le résultat de l'exercice : (se reporter au compte de résultat).

#### Les dettes Les dettes financières :

Emprunts réalisés par l'entreprise (pour financer ses investissements). Elles seront remboursées à long terme sur plusieurs années.

**Les dettes fournisseurs** : les achats effectués auprès des fournisseurs qui n'ont pas encore été réglés. Ce sont des dettes qui seront réglées à court terme (quelques semaines).

**Les dettes fiscales et sociales** : dettes envers l'État (impôts ou autres charges sociales et fiscales non encore payées. Dettes qui doivent être payées à court terme (quelques semaines).

**Les autres dettes** : envers les salariés par exemple. Elles devront être payées à court terme.

### **Indicateurs quantitatifs :**

Plusieurs indicateurs permettent d'apprécier la gestion de l'entreprise et d'analyser son financement.

La **profitabilité** consiste à mettre en rapport le résultat de l'année avec le chiffre d'affaires de l'année. On calcule ainsi un **indice de profitabilité** : **(Résultat de l'exercice / Chiffre d'affaires) x 100**

La **rentabilité** consiste à mettre en rapport le résultat obtenu avec les capitaux propres. On calcule ainsi un **indice de rentabilité** : **(Résultat de l'exercice / Capitaux propres) x 100**

Le **niveau d'endettement** de l'entreprise se mesure à travers un ratio d'endettement qui permet de savoir si l'entreprise a la possibilité de s'endetter sans mettre en péril sa pérennité : **Emprunt bancaire / Capitaux Propres**. L'entreprise est indépendante financièrement des banques si son niveau d'endettement est inférieur à 1 (ou 100 %).

### **La valeur boursière :**

Le **capital flottant** correspond à la part du capital d'une entreprise qui est échangeable en Bourse. Il est exprimé en pourcentage du capital total de l'entreprise.

**Capitalisation boursière** = Valeur boursière d'une action × Nombre total d'actions qui composent le capital de l'entreprise (y compris les actions qui ne sont pas cotées en Bourse).

**L'augmentation de capital** a pour effet d'augmenter le nombre d'actions composant le capital de l'entreprise. Si ces actions nouvelles ne sont pas acquises par les actionnaires de l'entreprise mais par des actionnaires nouveaux, chaque action donnant un droit de vote en AGO, il faudra partager le pouvoir et les dividendes avec ces nouveaux arrivants.

## **IV. La valeur perçue**

### **La valeur perçue**

Elle correspond à la valeur que revêt une organisation, un bien ou un service dans l'esprit du consommateur à partir d'éléments objectifs (le produit, les services associés) et subjectifs (la qualité, l'image de marque, la notoriété).

La valeur perçue est la valeur d'un bien ou d'un service dans l'esprit d'un consommateur. Subjective, elle peut donc différer d'un individu à un autre. Elle n'a alors pas de lien direct avec la valeur réelle (ce qu'apporte réellement le produit) ou son coût de revient.

La valeur perçue correspond au prix maximal que le consommateur est prêt à payer pour obtenir le produit. Elle est le résultat de la confrontation entre les avantages attendus et les coûts ou sacrifices consentis pour l'acquisition du bien :

- avantages attendus : facilité d'utilisation du produit, utilisation sans risque, apports pour la santé, appartenance à un groupe ;
- sacrifices : prix à payer, effort consenti (ex. : se priver d'un loisir) et temps passé pour acquérir le bien.

### **L'image de marque**

Elle correspond à la manière dont la marque est perçue par ses clients ou ses prospects. On distingue l'image perçue (la réputation), l'image vraie de la marque et l'image voulue par l'entreprise en fonction du public visé.

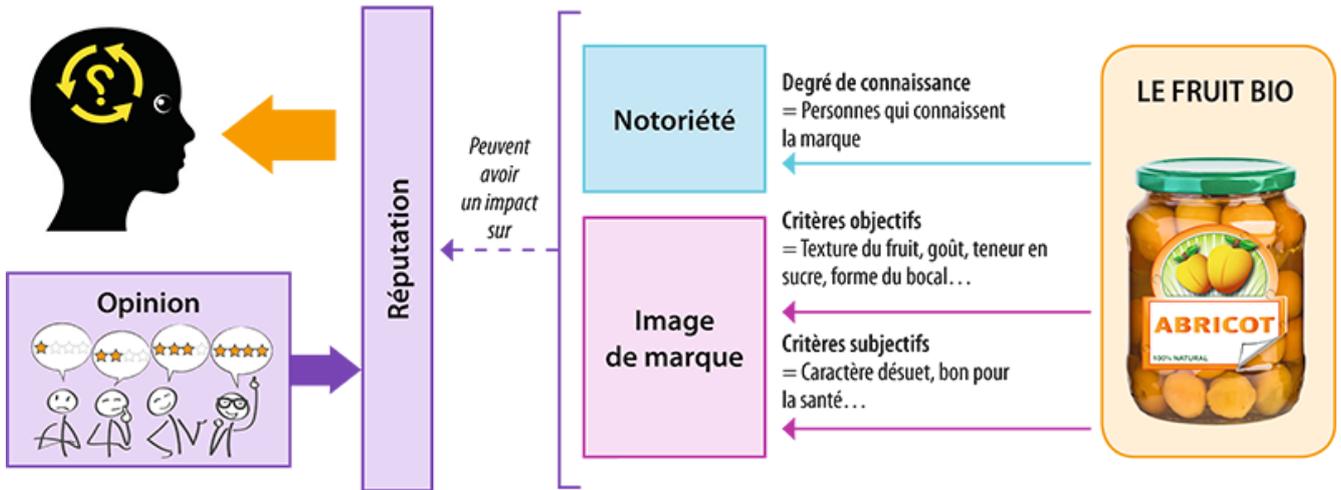
## La notoriété

C'est la mesure du degré de la présence d'une marque dans l'esprit des individus. On distingue la notoriété spontanée correspondant au pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque, de la notoriété assistée correspondant au pourcentage de personnes qui connaissent une marque à travers une liste ou citée par l'enquêteur.

La notoriété correspond au degré de connaissance d'une marque ou d'une entreprise par les consommateurs.

Taux de notoriété =

$$\frac{\text{Nombre de personnes déclarant connaître la marque}}{\text{Nombre de personnes interrogées au hasard}} \times 100$$



La **satisfaction** correspond à l'opinion d'un client qui résulte de la comparaison entre ses attentes et son expérience de consommation. Elle se mesure généralement grâce à une enquête de satisfaction.

Les **études quantitatives** consistent à collecter des informations par des enquêtes afin d'établir des résultats chiffrés qui pourront être extrapolés (généralisés) à l'ensemble de la population étudiée.

Les **études qualitatives** cherchent davantage à étudier les comportements, les motivations et les freins des individus, sans chercher à extrapoler les résultats obtenus. Il s'agit des entretiens, des boîtes à idées...

## Indicateurs des médias sociaux, réputation numérique, recommandations

**Indicateurs des médias sociaux** : Les KPI (key performance indicator) permettent le pilotage et le suivi de l'activité du marketing digital.

Les **indicateurs quantitatifs** de visibilité (nombre de vues sur le site) d'acquisition (followers, abonnés) ont pour objectif de mesurer les effets d'une action digitale.

Les **indicateurs qualitatifs** d'engagement (votes, commentaires, retweet) mesurent les effets et les réactions des internautes et sont centrés sur le consommateur.

**Réputation numérique** : réputation acquise ou subie par une entreprise ou marque sur Internet et autres supports numériques.

**Recommandation** : la recommandation produit e-commerce est la pratique par laquelle un e-commerçant recommande des produits sur son site à ses visiteurs. La recommandation produit a pour vocation d'augmenter le taux de transformation et le panier moyen.

## V. La relation entre le prix, le coût et la qualité d'un produit

### Le prix, les coûts, la marge pour une activité commerciale

Un coût est une somme de charges, de dépenses. Pour calculer un coût, il faut additionner les charges directes et les charges indirectes.

Les **charges directes** sont celles que l'on peut affecter à un coût d'un produit sans calcul intermédiaire. Exemple : il est facile d'affecter directement au coût de revient d'une tablette de chocolat noir BIO le coût d'achat de la pâte de cacao.

Les **charges indirectes** concernent plusieurs produits et ne peuvent pas être affectées directement au coût d'un produit sans calcul intermédiaire. Exemple : le salaire de la comptable Élodie ne pourra pas être directement affecté au coût de revient de chaque produit.

Le calcul du coût de revient d'un produit se déroule sur plusieurs étapes qui suivent le cycle d'exploitation : il convient de calculer un coût pour chaque étape du cycle d'exploitation.

Le **coût de production** représente le coût d'achat des matières premières consommées + les charges directes et indirecte de production.

Le **coût de distribution** représente toutes les charges directes et indirectes nécessaire à la mise à disposition des produits des clients.

Le **résultat analytique** (la marge pour une entreprise commerciale) par produit représente la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de revient.

#### Les objectifs de prix pour une entreprise sont divers et pas forcément compatibles :

- objectif de volume : maximiser les quantités vendues et donc le chiffre d'affaires ;
- objectif de part de marché : augmenter la part de ses ventes par rapport aux concurrents ;
- objectif de rentabilité : réaliser des profits en vendant plus cher que le coût du produit ;
- objectif d'image : positionner son produit haut, milieu ou bas de gamme.

Le prix psychologique est le prix accepté par le plus grand nombre de consommateurs. Il est le résultat d'une enquête auprès des consommateurs, dont les questions suivantes sont posées :

- Question 1 : « Au-dessus de quel prix jugez-vous ce produit trop cher ? »
- Question 2 : « En dessous de quel prix jugez-vous ce produit de mauvaise qualité ? »

**Les charges** correspondent à l'ensemble des achats et frais engagés par l'entreprise dans le cadre de son activité. On les retrouve dans le compte de résultat de la comptabilité financière, ventilées par « nature » : achats de matières premières, charges de personnel, charges financières...

Les coûts correspondent à l'ensemble des dépenses et frais engagés pour un bien ou un service vendu par l'entreprise. Ils sont calculés à partir des charges de l'entreprise, en les regroupant par fonctions. On parle de comptabilité de gestion. Il s'agit d'outils d'analyse ou de prévision.

Les **charges directes** concernent un seul coût alors que les charges indirectes en concernent plusieurs. C'est pour cette raison qu'elles sont réparties afin de les intégrer aux différents calculs de coûts.

Coût de revient = Coût de production (Coût d'achat + Frais de production) + Coût de distribution

Une marge représente la différence entre le prix de vente hors taxes et les coûts.

**Marge nette ou bénéfice = PV HT – Coût de revient**

**Marge brute ou commerciale = PV HT – Coût d'achat**

La marge peut être exprimée :

- soit en pourcentage du prix de vente HT (ou CA HT) :  $(\text{Marge} / \text{PV HT}) \times 100$  ;
- soit en pourcentage du coût (d'achat ou de revient) :  $(\text{Marge} / \text{Coût d'achat ou de revient}) \times 100$

#### RESSOURCES NUMÉRIQUES :

**Vidéo 1 : La valeur ajoutée** : <https://urlz.fr/7vps>

**Vidéo 2 : Le compte de résultat et le bilan** : <https://urlz.fr/b63F>

**Vidéo 3 : La bourse et le financement des entreprises** : <https://urlz.fr/7MPk>