



## La création de valeur par les différents acteurs de l'organisation

### NOTIONS

- ▶ Valeur ajoutée : création et répartition.
- ▶ Valeur financière et actionnariale, valeur boursière.
- ▶ Valeur partenariale.
- ▶ Valeur perçue : image de marque, notoriété, satisfaction, qualité, indicateurs des médias sociaux, avis communautaires, recommandations, réputation.
- ▶ Indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
- ▶ Prix, coût, marge, charges.

### CAPACITÉS

- ▶ Identifier le rôle des différents acteurs intervenant dans le processus de création de valeur.
- ▶ Caractériser les différents types de valeur et les mettre en relation avec les attentes d'acteurs.
- ▶ Repérer, à partir de la notion de valeur ajoutée, les répartitions possibles afin de répondre aux attentes des acteurs, en prenant en compte les contraintes de gestion.
- ▶ Utiliser un bilan et un compte de résultat pour repérer la valeur financière produite par une organisation.
- ▶ Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation.
- ▶ Analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d'un produit ou d'un service.

## Synthèse rédigée

Depuis longtemps, la création de valeur est une notion complexe à appréhender car ce n'est pas tant dans sa compréhension mais plutôt dans la manière de la définir que les auteurs se perdent. En effet, il ne semble pas exister de définition universelle à la création de valeur et chacun tente de se forger sa propre idée. Cependant depuis l'émergence du concept dans les années 50, la notion de création de valeur a beaucoup changé. On distingue aujourd'hui deux grandes écoles : l'une plus traditionnelle, considère la création de valeur uniquement du point de vue des actionnaires, c'est-à-dire financière (maximisation des richesses pour l'actionnaire). L'autre plus moderne, qui tend à s'étendre aujourd'hui, considère que la création de valeur touche tous les acteurs de l'organisation et fait donc l'objet d'une pluralité de regards disciplinaires qui varient en fonction des différents destinataires.

### I Comment mesurer la valeur perçue d'une organisation ?

#### A Indicateurs et outils de mesure « traditionnels » de la valeur perçue

**La valeur perçue** est la valeur que revêt un produit ou un service dans l'esprit du consommateur. Elle résulte de la confrontation entre les avantages attendus ou la valeur globale et les coûts ou sacrifices consentis pour l'acquisition du bien.

Elle n'a pas de lien direct avec la valeur réelle d'un produit ou son coût de fabrication. La valeur perçue correspond au prix maximal que le consommateur est prêt à payer pour obtenir le produit.

La prise en compte de la valeur perçue est très importante car elle devient un enjeu stratégique notamment pour la politique de fixation du prix de l'entreprise.

**La qualité :** d'après l'AFNOR, un bien ou un service est de qualité lorsqu'il répond aux besoins explicites du client, cette qualité est ensuite appréciée à l'aide de l'image de marque et de la mesure de la notoriété (satisfaction client) ;

**La satisfaction client :** c'est l'ensemble des actions que mettent en place les organisations pour contenter, satisfaire les besoins ou désirs des consommateurs. La satisfaction client est généralement considérée comme le pilier de la fidélisation.

La qualité et la satisfaction sont deux notions fortement liées entre elles. En effet, la qualité d'un produit reflète son aptitude à satisfaire les besoins du consommateur. Plus la qualité d'un produit est élevée, plus la satisfaction du client est importante, et inversement. Il faut tout de même noter que le consommateur attendra un certain niveau de satisfaction pour un certain prix (rapport qualité/prix).

**L'image de marque :** l'image de marque d'une entreprise résulte de la perception reçue, ressentie et enregistrée par le public d'une multitude d'éléments physiques et immatériels. En tant qu'image « perçue », elle peut différer de l'image que l'entreprise a d'elle-même ou de l'image qu'elle s'efforce de diffuser.

**La notoriété :** la notoriété mesure pour une marque le fait d'être connue par les consommateurs. Elle se mesure essentiellement par la mesure de la notoriété spontanée et de la notoriété assistée.

L'image de marque et la notoriété sont deux notions fortement liées entre elles. En effet, l'image de marque représente ce que les clients perçoivent du produit ou de la marque et la notoriété est la présence dans l'esprit des clients d'une marque. Plus l'image de marque est positive, plus la notoriété est importante, et inversement

## **B Indicateurs et outils de mesure « numériques » de la valeur perçue**

La valeur perçue d'une entreprise se construit aussi à l'aide d'indicateurs numériques en effet, à l'heure des réseaux sociaux, la réputation et satisfaction des clients peut se mesurer au travers des avis communautaires et recommandations laissés sur les pages dédiés, du nombre de « like » et de partage.

En effet les réseaux sociaux permettent au consommateur d'évaluer une entreprise sur son offre réelle, grâce notamment aux recommandations émises par les consommateurs à une expérience de consommation : 75 % des consommateurs se disent prêts à accorder leur confiance aux recommandations des autres clients...Ces avis communautaires sont très importants dans le processus d'achat du client-prospect car le consommateur les consulte en amont avant même d'acheter.

De plus, toute entreprise a intérêt à surveiller sa réputation en mettant en place des techniques de veille pour la défendre comme l'embauche de personnel qui veillera à lire les commentaires laissés par la communauté et à y répondre en cas de besoin.

**La réputation** peut donc être définie comme une opinion favorable ou non qu'un individu porte sur une organisation, cette opinion est le fruit de ses connaissances, de ses expériences, croyances. À l'heure du digital, la notion d'E-réputation a fait son apparition, cette nouvelle notion peut être définie comme la réputation d'une entreprise sur le web et les réseaux sociaux.

Enfin, les indicateurs des médias sociaux permettent de mesurer la performance des entreprises sur les réseaux sociaux, on y trouve le nombre d'abonnés (nombre d'abonnés liés à une entreprise), le nombre de vues (nombre de visualisation d'une page écrite par une organisation) et le nombre d'interactions ( nombre de clics, de likes, de partage...).

## II Comment évaluer la valeur financière dégagée par une organisation ?

Toute entreprise en France a l'obligation annuelle d'établir des documents comptables de synthèse. En effet, à la fin de chaque exercice comptable (période de temps délimitée qui correspond généralement à une année civile qui va du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre), l'entreprise enregistre son activité comptable et financière.

Ces documents permettent à l'entreprise, d'une part d'évaluer sa valeur financière à partir de son compte de résultat et d'autre part de connaître l'état de son patrimoine (le patrimoine représente l'ensemble des biens et des dettes d'une entreprise) à partir de son bilan.

### A. L'évaluation de la valeur financière fondée sur le revenu et le patrimoine

Le **compte de résultat** présente l'ensemble des opérations qui se sont déroulées pendant l'année. Certains flux enrichissent l'entreprise (exemple : les ventes de marchandises) : on parle de produits (recettes).

Mais d'autres flux appauvrissent l'entreprise (exemple : le paiement des loyers) : on parle de charges (dépenses).

#### COMPTE DE RÉSULTAT – Année N

Charges	Produits
<b>Charges d'exploitation</b> Achats de matières premières Autres achats et charges externes Impôts Charges de personnel Amortissements	<b>Produits d'exploitation</b> Ventes de produits finis
<b>Charges financières</b> Intérêts bancaires	<b>Produits financiers</b> Revenus des placements
<b>Charges exceptionnelles</b> Sur opérations de gestion	<b>Produits exceptionnels</b> Sur opérations de gestion
<b>Total des charges</b>	<b>Total des produits</b>
<b>BÉNÉFICE</b>	<b>PERTE</b>

En permettant la comparaison du total des produits avec le total des charges, le compte de résultat met en évidence un résultat comptable qui peut être un bénéfice ou une perte.

Ainsi, le compte de résultat permet de comprendre comment s'est constitué le bénéfice ou la perte de l'année, de voir l'évolution des principaux postes de charges d'une année sur l'autre (achats, frais de personnel, etc.), de mesurer la valeur ajoutée créée par l'entreprise, etc.

Il représente la valeur financière de l'entreprise fondée sur le revenu.

Le **bilan** présente le patrimoine de l'entreprise à une date donnée, c'est-à-dire l'ensemble des biens et des dettes. Les biens sont présentés à l'actif. Les dettes sont présentées au passif. Il s'agit des sommes dues aux fournisseurs ou aux administrations, mais aussi des remboursements d'emprunts bancaires dus aux établissements bancaires.

La Valeur du patrimoine = Valeur totale des actifs nets – Valeur totale des dettes.

Le passif ne présente pas que les dettes. Il présente aussi les capitaux propres de l'entreprise, c'est-à-dire son financement propre : les apports des associés (capital), le résultat (bénéfice de l'année ou perte), les bénéfices antérieurs non versés aux associés sous forme de dividendes et laissés dans l'entreprise (réserves).

L'actif net correspond à la valeur des biens détenus par l'entreprise, l'ensemble du passif présente la façon dont ces biens ont été financés. C'est pourquoi le total du passif est toujours égal au total net de l'actif.

#### BILAN FINANCIER AU 31/12/N

ACTIF	Brut	Amort .	Ne t	PASSIF	
<b>Actif immobilisé</b> Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Terrains Constructions Matériels Immobilisations financières				<b>Capitaux propres</b>	
				Capital	
				Réserves	
				Résultat	
<b>Actif circulant</b> Stocks Créances Disponibilités				<b>Emprunts et dettes</b>	
				Emprunts bancaires	
				Dettes fournisseurs	
				Dettes autres	
<b>Total actif</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Total passif</b>	

Généralement, le bilan compare aussi deux exercices. Il mesure la valeur du patrimoine de l'entreprise et en détaille le contenu. Il représente la valeur financière de l'entreprise.

Il représente la valeur financière de l'entreprise fondée sur le patrimoine.

### **B. Evaluation de la valeur actionnariale et boursière**

La valeur actionnariale est la création de valeur pour les actionnaires, elle vise à la création de valeur dégagée par l'entreprise au profit de ses actionnaires.

La valeur boursière d'une société est la valeur de marché de ses capitaux propres. Elle résulte de la multiplication du nombre d'actions composant le capital de la société par le cours de bourse.

Pour une entreprise, la cotation en Bourse présente plusieurs avantages :

- lever des capitaux plus facilement afin de financer un projet ;
- diversifier ses sources de financement afin de limiter les risques ;
- renforcer sa crédibilité auprès des banques, pour l'octroi d'un prêt par exemple ;
- améliorer sa communication financière, dynamiser son image et accroître sa notoriété auprès de ses clients et de ses fournisseurs engendrant des retombées commerciales favorables et démultipliant un succès futur.

## C. Caractérisation et analyse de la relation prix, coût et marge

Une entreprise peut aussi évaluer sa valeur à l'aide de l'ensemble des coûts engagés pour obtenir un bien d'une qualité donnée.

**Un coût** est la somme des charges relatives à l'élaboration d'un bien ou d'un service, à un stade donné du processus économique.

**Dans une entreprise commerciale**, c'est à dire qui achète et revend des marchandises en l'état, on calcule un :

**COUT D'ACHAT** = Ensemble des charges occasionnées par l'achat (*Ex : prix d'achat des marchandises, frais d'approvisionnement*) et la distribution des marchandises (*Ex : salaires des vendeurs, publicité*).

**Dans une entreprise industrielle**, c'est à dire qui achète des matières 1ères pour les transformer en produits finis afin de les vendre on calcule un :

**COUT DE REVIENT** = Ensemble des charges occasionnées par la fabrication et la distribution du produit fini (*Ex : prix d'achat des matières 1ères, frais d'approvisionnement, salaires du personnel + publicité*).

La maîtrise des coûts permettra à l'entreprise de fixer son prix de vente au niveau souhaité compte tenu de la qualité du produit et de la marge souhaitée.

Le prix de vente résultera du calcul suivant : Coût de revient ou Coût d'achat + Marge souhaitée.

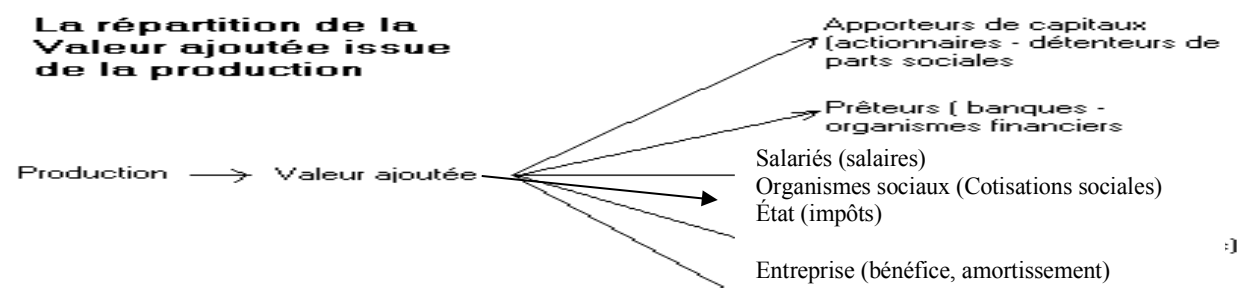
## III Comment créer de la valeur ajoutée et de la valeur partenariale dans une organisation ?

### A. Création et partage de la valeur ajoutée

Calcul de la valeur ajoutée :  $VA = \text{Chiffre d'affaires H.T. (ou Production H.T.)} - \text{Consommations intermédiaires H.T.}$

Les consommations intermédiaires correspondent aux achats réalisés auprès les fournisseurs. Il s'agit des achats de biens (marchandises ou matières premières) et de services (frais de transport, d'énergie, d'assurance, de loyer, d'honoraires de publicité, etc) qui ont été nécessaires afin de réaliser la production ou le chiffre d'affaires.

#### Partage de la valeur ajoutée



#### Compromis et tensions autour du partage de la valeur ajoutée

Chaque acteur de l'entreprise a de bonnes raisons pour espérer une part la plus importante possible de VA.

Les salariés souhaitent des augmentations de leur rémunération, les associés des hausses de dividendes et les responsables de l'entreprise des mises en réserve pour financer les projets futurs. Ces attentes sont contradictoires. Une hausse des salaires réduit le bénéfice et donc les dividendes ou les réserves. Une hausse de la mise en réserve réduit les dividendes.

Le responsable est donc amené à faire des choix. Il devra réaliser des compromis afin de satisfaire au mieux les différents acteurs.

## **B. La mesure de la valeur partenariale d'une organisation**

La gestion de l'organisation permet aussi la création d'une valeur appelée « valeur partenariale », cette notion correspond à une autre approche de la valeur créée par une entreprise, en effet, toute entreprise étant en relation avec ses partenaires, crée automatiquement de la valeur à l'attention de ses parties prenantes (salariés, clients...).

Cette relation a pour objectif de créer et de favoriser une relation durable et équitable de type « Gagnant-Gagnant ». Par exemple, une entreprise dans un esprit citoyen peut prendre des mesures en faveur des conditions de travail des salariés, tenir compte des attentes de la collectivité, prendre en compte l'environnement... Dans cet esprit, l'organisation est soucieuse de réaliser des économies d'énergie, de développer des énergies propres ou d'embaucher des personnes en difficulté...

La valeur partenariale n'est pas valorisée positivement dans les comptes de l'entreprise. Elle correspond souvent à des choix stratégiques importants comme par exemple une répartition des bénéfices plus juste, des matières premières plus chères, des objectifs de rentabilité moins poussés afin de favoriser le bien-être sur le lieu de travail, etc. Il n'en reste pas moins que par son comportement, l'organisation contribue à créer de la valeur partenariale.