

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEINGENEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE DE TLEMCCEN



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES



Ecole doctorale « gouvernance des entreprise »

MEMOIRE DE MAGISTER

Sous le thème :

*La répartition de la valeur ajoutée créée dans l'entreprise entre ses parties*

*Prenante, le cas de l'entreprise Rahmoune.*

Présenté par Bouguetaia Soufyane

Encadré par Dr. kerzabi Abdelatif

**Membres de Jury :**

Présidente de jury : Dr. Bouchiki Aicha

Encadreur : Dr. kerzabi Abdelatif

Examineur : Dr. Chaiab Bagdad

Examineur : Dr. Ahmed Balbachir Mohamed

Année universitaire : 2011/2012

## Sommaire :

	Page
Introduction.....	06
Chapitre 1 .....	10
Introduction.....	11
I.1. La définition du concept de la valeur .....	12
I.2. Genèse et évolution du concept de valeur .....	13
I.3. Les différentes notions de valeur .....	14
I.3.1. La valeur commerciale .....	15
I.3.2. La valeur comptable .....	15
I.3.3. La valeur boursière .....	15
I.3.4. La valeur ajoutée .....	15
I.4. Le bénéfice Économique versus Bénéfice comptable.....	16
I.5. Définition de la création de la valeur .....	17
I.6. La signification du concept de la création de la valeur.....	18
I.7. Risque et création de valeur .....	18
I.8. Qu'est-ce que le risque ? .....	18
I.9. La mesure de création de la valeur ajoutée .....	20
I.9.1. Les indicateurs de gestion .....	20
I.9.1.1. le cash flow return on investissement T (CFROI).....	20
I.9.1.2. Economic value added (EVA).....	20
I.9.1.2.1. Démonstration de calcul de l'EVA.....	21
I.9.1.3. Le goodwill .....	23
I.9.2. Les indicateurs boursiers .....	24
I.9.2.1. Le Q de Tobin.....	24
I.9.2.2. le model de la droite de valeur.....	25
I.9.2.3. Le model de total shareholder return (TSR).....	26
I.9.2.4. la market value added (MVA).....	28
I.10. Les sources de la création de a valeur .....	29
I.10.1. l'analyse stratégique .....	29
I.10.2. Les déterminants de la performance économique .....	30
I.10.2.1. Les leviers opérationnels.....	32
I.10.2.2. les leviers financiers .....	32

I.11. Les salariés et la création de la valeur .....	33
II. CHAPITRE II .....	35
II.1. INTRODUCTION .....	36
II.2. Origines du concept de partie prenante .....	37
II.3. Le model de définition des parties prenantes .....	39
II.4. Définitions des parties prenantes .....	41
II.4.1. Fondements : les justifications de l'existence de Stakeholders.....	43
II.4.2. La reconnaissance de la légitimité des SH.....	43
II.4.3 . Les relations de pouvoir avec les SH .....	44
II.5. Qui sont les intervenants (parties prenantes) ? .....	44
II.6. Le paradoxe des parties prenantes .....	46
II.7. Classification des parties prenantes .....	47
II.8. Typologie des différents courants des théories des parties prenantes .....	49
II.8.1. La théorie des parties prenantes, une théorie empirique ? .....	50
II.8.1.1. La théorie descriptive des parties prenantes :.....	50
II.8.1.2. La théorie instrumentale des parties prenantes .....	51
II.8.2. La théorie des parties prenantes : une théorie normative ?.....	51
II.8.3. Quelles relations entre les différentes approches de la théorie des parties prenantes?.....	52
II.9. les théories des parties prenantes .....	55
II.9.1. La théorie des contrats sociaux intégratifs .....	55
II.9.2. La théorie des contrats équitables et le capitalisme des parties prenantes ..	56
II.9.2.1. la Théorie des contrats équitables .....	57
II.9.2.2. Théorie de capitalisme des parties prenantes .....	58
II.9.3 .La théorie Aristotélicienne des parties prenantes:.....	60
II.10. Management des parties prenantes.....	61
III. CHAPITRE III.....	63
III.1. la part des actionnaires .....	64
III.1.1. Les contraintes auxquelles sont soumis les dirigeants dans l'élaboration de la politique des dividendes .....	65
III.1.1.1. Les facteurs internes .....	65
III.1.1.1.1. L'ampleur des opportunités d'investissement de .....	65
III.1.1.1.2. Le niveau d'endettement de l'entreprise .....	65
III.1.1.1.3. Le degré de liquidité de l'entreprise .....	65

III.1.1.1.4. Le facteur informationnel .....	66
III.1.1.2. Les facteurs externes .....	66
III.1.1.2.1. Les clauses restrictives .....	66
III.1.1.2.2. La législation .....	66
III.1.1.2.3. Les considérations fiscales .....	66
III.1.2. Les différentes politiques de distribution de dividendes :.....	67
III.1.2.1. La distribution de la totalité des bénéfices .....	67
III.1.2.2. La politique résiduelle des dividendes .....	67
III.1.2.3. L'absence de distribution de dividendes .....	67
III.1.2.4. La politique d'un dividende stable .....	67
III.1.3. Exemple d'une étude portant sur les politiques suivies en pratique en matière de dividendes .....	68
III.1.4. Le modèle de Lintner .....	68
III.1.4.1. Formulation du modèle .....	70
III.1.4.2. Principaux résultats .....	70
III.1.4.3. Critiques du modèle de Lintner .....	71
III.2 la part des salariée .....	72
III.2.1. définition de la rémunération .....	73
III.2.2. Rémunération total .....	74
III.2.3. La rémunération variable .....	74
III.2.3.1. La prime variable.....	75
III.2.3.2. Le commissionnement .....	76
III.2.3.3. Les stocks options et les actions gratuites .....	77
III.2.3.3.1. Les stocks options .....	77
III.2.3.3.2. Les actions gratuites .....	77
III.2.4. Eléments de la rémunération .....	78
III.2.4.1. Processus de la détermination du salaire .....	78
III.2.4.2. Eléments intervenant dans le calcul de la rémunération .....	79
III.2.4.2.1. Les gratifications .....	79
III.2.4.2.2. Les primes .....	79
III.2.4.2.3. Les congés de circonstances .....	79
III.2.4.2.4. Les jours fériés légaux .....	79
III.2.4.2.5. Les heures supplémentaires .....	79
III.2.5. mode de rémunération du travail .....	80

III.2.5.1. Le salaire individuel .....	80
III.2.5.1.1. Salaire au temps .....	80
III.2.5.1.2. Equipes autonomes .....	81
III.2.5.2.. Les salaires collectifs .....	81
III.2.5.2.1. Travail à l'entreprise .....	81
III.2.5.2.2. Commandite d'atelier .....	81
III.2.5.1.2. Salaire à la pièce .....	81
III.2.5.3. Les salaires à primes .....	82
III.2.5.3.1. Prime à la qualité du travail .....	82
III.2.5.3.2. Prime à la vente .....	82
III.2.5.3.3. Prime à la production .....	82
III.2.6. importance de la rémunération: .....	82
III.2.7. négociation de la rémunération .....	83
III.2.8. théorie de la rémunération .....	84
III.3. La part de l'état .....	86
III.3.1. : définition de la fiscalité .....	87
III.3.2. définition de l'impôt .....	87
III.3.2.1. L'impôt est une prestation pécuniaire .....	87
III.3.2.2. Le caractère obligatoire de l'impôt .....	87
III.3.2.3. L'absence de contre partie directe .....	87
III.3.2.4. Le caractère définitif de l'impôt.....	88
III.3.3. L'objectif essentiel de l'impôt .....	88
III.3.4. Définition de l'impôt direct.....	88
III.3.5. Définition de l'impôt indirect.....	88
III.3.6. Définition des recettes fiscales .....	88
III.3.7. impôt et taxe .....	89
III.3.8. impôt et parafiscalité .....	89
III.4. la part des banquiers .....	89
III.4.1. Définition des agios .....	89
III.4.2. D'où vient le terme « agios » ? .....	91
III.4.3. Le vocabulaire des agios : .....	92

III. Le chapitre III :	93
III.1. présentation de travail	94
III.2. présentation de l'entreprise rahmoune	95
III.3. L'exercice de 2007	97
III.3.1. le personnel	98
III.3.2. la part de l'état	99
III.3. 3. la part des banquiers	99
III.3. 4. la part des propriétaires	100
III.4. l'exercice de 2008	104
III.4.1. les salariés	105
III.4.2. La part de l'état	106
III.4.3. la part des banquiers	107
III.4.4. La part des propriétaires	107
III.5. Exercice 2009	110
III.5.1. les salariés	111
III.5.2. La part de l'état	112
III.5.3. la part des banquiers	112
III.5.4. La part des propriétaires	113
III.6. une synthèse des trois ans	116
Conclusion	117

•  
introduction

Les révolutions industrielles successives de la fin du XVIII<sup>e</sup> et du XIX<sup>e</sup> siècle ont constitué un facteur majeur pour le développement du capitalisme occidental et lui ont donné progressivement les traits qui le caractérisent encore aujourd'hui. Dans cette mouvance, l'entreprise en tant que structure qui rassemble des êtres humains qui s'organisent afin d'agir pour obtenir des résultats utiles et donc de créer de la valeur, a toujours été au cœur de ce système capitaliste.

Les graves dysfonctionnements observés dans la gestion de certaines grandes firmes ainsi que les désordres boursiers qui lui ont accompagnés ont suscité un foisonnement d'articles et d'ouvrages, de d'origine et de nature diverses sur la gouvernance d'entreprise. Pourtant, l'intérêt retrouvé pour ce sujet ne date pas de ces deux ou trois dernières années.

L'origine du thème de gouvernance d'entreprise se situe dans l'analyse de Berle et Means (1932) qui faisait suite à la crise de 1929. Pour ces auteurs, le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété, - en une fonction de contrôle, qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage des dirigeants - , qui s'est produite dans les grandes sociétés américaines au début du siècle, et qui caractérise la grande société cotée à actionnariat diffus, la firme managériale.

La conception classique de la gouvernance d'entreprise limite généralement son champ d'étude à une relation unique entre propriétaires et managers. Notre principal postulat consistera à considérer que ce champ est trop restreint et que la gouvernance d'entreprise doit être appréhendée à travers l'ensemble des dynamiques relationnelles qui unissent toutes les parties prenantes de la firme.

Un grand nombre d'acteurs et d'auteurs reconnaissent aujourd'hui le bien-fondé de cet élargissement, même si le périmètre d'inclusion des parties prenantes est variable. Ainsi, dans ses principes de gouvernement d'entreprise, l'OCDE (1999, p. 38) écrit : « Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient intégrer l'idée que, pour servir les intérêts d'une entreprise, il convient de prendre en considération les intérêts des parties prenantes et la contribution de ces dernières à la réussite à long terme de l'entreprise ».

Cette perspective implique que l'analyse de la création de la valeur est indissociable de sa répartition. Elle attire également l'attention sur les possibilités de transfert entre parties-prenantes. Ainsi, la création de valeur pour les actionnaires ne représente une véritable création de valeur que si elle ne se fait pas au détriment d'une autre catégorie de parties-prenantes, par exemple, les salariés.

Si on découpe l'entreprise en parties prenantes, il est possible de repérer que les comportements de ces parties n'est pas nécessairement homogène et chaque partie a son propre comportement « cette approche privilégiant l'analyse du partage et du comportement des acteurs, remettra en cause la plupart des schémas traditionnels marqués par un souci de cohérence, d'unité, d'efficacité et de coopération entre les membres en leur superposant une structure éclatée dans laquelle les antagonismes, les conflits, les divergences, liés à la multiplicité des centres de décision, dominant ». Par cette démarche, l'entreprise devient un lieu de coopération et de conflits où s'opère un processus de répartition de richesse.

Dans ce travail on va tenter de répondre à la problématique initiale suivante :

*Pour qui est destiné la valeur ajoutée créée ?*

Dans cette question principale découle une série d'interrogation entre autres :

*Un partage de la valeur ajoutée créée dans l'entreprise en faveur des actionnaires est-il compatible avec la part des parties prenantes?*

*Ces dernières ne sont-elles pas également gagnantes d'une amélioration de la rentabilité de l'entreprise ?*

*Y a-t il nécessairement conflit entre accroissement de la part des parties prenantes et celle des actionnaires ?*

Pour répondre à ces problématiques nous jugeons utiles de poser les hypothèses suivantes, **la première hypothèse** consiste que la valeur ajoutée créée est destinée essentiellement aux propriétaires (actionnaires), alors que les autres parties prenantes ne prennent qu'une part minoritaire

(Part des actionnaires > part des autres parties prenantes).

**La deuxième hypothèse** suppose qu'il y a une équitabilité dans la répartition de la valeur ajoutée créée entre les différentes parties prenantes y compris les actionnaires.

**La troisième hypothèse** consiste que les actionnaires ne prennent qu'une petite part de la valeur ajoutée créée tandis que les autres parties prenantes prennent la grande part

(Part des actionnaires < part des autres parties prenantes).

Notre travail comporte quatre chapitres, le premier est intitulé « la création de la valeur ajoutée », il est consacré à donner une présentation de la notion de la valeur ajoutée, les méthodes et les outils de la mesurer.

Le deuxième chapitre est intitulé « les parties prenantes », il nous éclaire les notions et les définitions des différentes parties prenantes, il les énumère et les classe selon différents critères.

Le troisième chapitre « la répartition de la valeur ajoutée », fait le lien entre le premier chapitre et le deuxième car il nous présente les méthodes et les règles de répartition de la valeur ajoutée entre les différentes parties prenantes y compris les actionnaires.

Le quatrième chapitre est une étude pratique de l'opération de répartition de la valeur ajoutée créée au sein de l'entreprise Rahmoune entre ses parties prenantes.

# le premier chapitre

la création de la valeur ajoutée

## **Introduction**

Le modèle traditionnel de communication financière fondée sur les comptes sociaux et principalement sur le résultat net a évolué ces dernières années en faveur d'une communication globale sur la valeur. Dans le but de satisfaire les attentes des différents partenaires et plus particulièrement les marchés financiers, l'information a été axée sur la création de valeur actionnariale. L'entreprise crée de la valeur lorsqu'elle offre une rémunération supérieure au coût des fonds confiés par les différents investisseurs. La communication relative à la valeur actionnariale a été facilitée par le foisonnement des mesures développées par des cabinets de consultants anglo-saxons. Très répandues aujourd'hui, ces mesures permettent d'estimer la performance économique des dirigeants ou d'une unité de production par rapport à un objectif et servent aussi de référence pour des systèmes de rémunération.

## I.1. La définition du concept de la valeur :

Le mot "valeur" appartient à la philosophie, à la sociologie aussi bien qu'à l'économie, dans son sens le plus général «la valeur consiste dans l'accord des jugements collectifs que nous portons sur l'aptitude des objets à être plus ou moins, et par plus ou moins grand nombre de personnes, crus, désirés ou goûtés»<sup>1</sup> .

Mais, si en philosophie et en sociologie la valeur reste un concept qualitatif, en économie, et alors que la définition précédente s'applique parfaitement, la valeur des biens s'exprime en fait sur une échelle de nombre : les prix de ces biens, qui présentent précisément l'accord des jugements collectifs. Et, on l'a dit, le but de toute théorie économique de la valeur est de parvenir à construire une explication de ces prix.

Il a fallu attendre le début du XX<sup>e</sup> siècle et les contributions de Fischer [1930] et de Williams [1938] (*The Theory of Investment Value*) pour que soit donnée une définition précise de la valeur d'une firme. Elle est pensée comme la capacité de la firme à engendrer des profits futurs.

Selon Irving Fisher, qui est connu comme le père de l'économie mathématique en Amérique. Dans son livre [1930], « **La Théorie de l'intérêt** »<sup>2</sup>, il définit la valeur comme suit, "La valeur de tout bien ou droit de propriété est sa valeur en tant que source de revenus [...] elle est déterminée en actualisant les revenus anticipés [...] [ce] principe évidemment n'est pas limité aux obligations. Il s'applique à tout bien et richesse : actions, terres, immeubles, machines ou à toute autre chose"

J.B. Williams [1938] a développé la même approche (*The Theory of Investment Value*)<sup>3</sup> quand il écrit: "Like a host in a haunted house, the notion of a soul possessing the market and sending it up or down with a shrewdness uncanny and superhuman, keeps ever reappearing... Let us define the investment value of a stock as the present worth of all dividends to be paid upon it."

- Selon le dictionnaire **le petit robert** la valeur est un nom féminin, vient du mot latin valor et signifie le prix selon lequel un objet peut être échangé, vendu...etc.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire de la langue philosophique, Paul Foulquié, PUF 1969 Paris (P747).

<sup>2</sup> Fisher I. (1930), *The Theory of Interest*, Mac Millan, New York

<sup>3</sup> Williams J.B. (1938), «*The Theory of Investment Value*», Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

- Selon le dictionnaire **Larousse** la valeur est un caractère mesurable d'un objet en tant que susceptible d'être échangée.

## I.2. Genèse et évolution du concept de valeur :

Comme on a déjà noté, la valeur en économie s'exprime par rapport à une échelle ledit le prix, les théories de la valeur en économie veulent expliquer comment le prix est déterminé et ce qu'il signifie, donc se sont des théories explicatives des prix<sup>4</sup>.

Adam Smith, le père de l'économie politique était parmi les premiers qui ont abordé ce sujet, selon lui, un bien a deux valeurs ; une valeur d'échange et une valeur d'usage, ces deux valeurs ne sont pas nécessairement corrélés, pour défendre son idée il présente une démonstration avec deux biens, un qui a une valeur d'usage sans valeur d'échange (l'eau, l'air...etc.)Et un autre bien qui a une grande valeur d'échange sans une valeur d'usage (le diamant).

C'est surtout avec David Ricardo que les classiques ont pu formulé une théorie complète de la valeur à travers son fameux livre de 1817 «des principes de l'économie politique et de l'impôt». il déduit que la valeur d'échange est un rapport entre deux quantités de marchandises, elle est déterminé par le rapport de travail nécessaire à la production (d'où vient l'appellation de valeur- travail),il disait« dans l'enfance des sociétés ,la valeur échangeable des choses ou la règle fixe la quantité que l'on doit donner d'un objet pour un autre ,ne dépend que de la quantité comparative d travail qui a été employé à la production de chacun d'eux»<sup>5</sup>.

Un autre classique mais socialiste, Karl Marx, s'est intéressé à ce sujet, il a débuté son analyse du même base que Ricardo, mais il privilège une dépendance de la valeur d'échange de celle d'usage « la marchandise est d'abord un objet extérieur, une chose qui par ses propriétés satisfait des besoins humains de n'importe quelle espèce [...].l'utilité d'une chose fait de cette chose une valeur [...].les valeurs d'usage ne se réalisent que dans l'usage ou la consommation. Dans la société que nous avons examiné, elles sont en même temps les soutiens matériels de la valeur d'échange»<sup>6</sup>

Smith distingue aussi valeur et richesse, qui est l'ensemble des valeurs d'usage, alors que Marx critique le system capitaliste qui est fondé non pas sur la production des richesses utiles mais sur la production de valeur d'échange en vue de profit.

---

<sup>4</sup> Les théories de la valeur,Claude Mouchot édition economica 1994,p 06.

<sup>5</sup> David Ricardo,des principe de l'économie politique et de l'impôt 1971, paris:Flammarion,p 26.

<sup>6</sup> Le capital ,livre 1 , Garnier Flammarion ,p 41-42)

David Ricardo illustre la notion de rareté qui peut être un élément déterminant de la valeur d'échange, «les choses, une fois qu'elles sont reconnues utiles par elles mêmes, tirent leur valeur échangeable de deux sources, de leur rareté et de la quantité de travail nécessaire pour les acquérir»<sup>7</sup>

Pour les classiques le prix naturel, qui est égal à la quantité nécessaire pour avoir le produit, ne correspond pas essentiellement au prix de marché déterminé par les fluctuations accidentelles du marché, Smith puis Ricardo et Marx expliquent que les divergences entre les deux ne peuvent être que de court terme celles-ci offrent des opportunités qui seront saisies par les investisseurs et feront graviter le prix du marché vers le prix naturel.

En parallèle de cette théorie, une autre fut apparaître, c'est la théorie néo-classique de La valeur .elle a émergé vers les années 1870, elle refuse la distinction entre prix naturel et prix de marché et rejette la dissociation entre prix et utilité. Selon ce courant Le déterminant primordial du prix n'est pas le travail mais l'utilité et pour résoudre le paradoxe de diamant et de l'eau (utilité plus forte de l'eau mais prix très faible) ils ont introduit le concept d'utilité marginale basée sur l'hypothèse (la loi) "de satiété".

-Une autre théorie a essayé de répondre à cette problématique de la détermination des prix, c'est la théorie symétrique de la valeur inspiré par l'école anglaise (Stanley Jevons et Marshall)et l'école de Lausanne(Walras et Pareto),elle a plus de retentissement de nos jours, le prix y est le résultat de la confrontation de l'offre et la demande.

En récapitulant, la théorie classique est donc une théorie objective de la valeur et la théorie néo-classique est subjective.

---

<sup>7</sup> David Ricardo, des principes de l'économie politique et de l'impôt 1971, paris : Flammarion p 26.

- Aujourd'hui en science de gestion, il existe différentes notions de «valeur» :

### **I.3.1. La valeur commerciale :**

Elle se rapproche de la valeur d'utilité, elle est, selon les analyses stratégiques de porter «Ce que les clients sont prêts à payer : la valeur s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents (stratégie de domination par les coûts) ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé (stratégie de différenciation)». <sup>8</sup>

### **I.3.2. La valeur comptable :**

Elle représente la valorisation de l'entreprise (immobilisations, capital, créances,...), après retraitement du bilan et du compte de résultat ; de nombreuses méthodes existent pour valoriser une entreprise (méthode patrimoniale, méthode de rendement...etc.)<sup>9</sup>

### **I.3.3. La valeur boursière :**

Elle est observée sur le marché et est supposée refléter à tout moment toutes les informations pertinentes disponibles sur le titre, la valeur boursière est enrichie en intégrant la notion de risque : le modèle de Modigliani et Miller valorise un bénéfice espéré au taux reflétant ce risque encouru sur les flux financiers attendus. De ce fait, il faut que les capitaux (et donc leurs contreparties, les actifs) obtiennent un rendement supérieur au taux minimal requis pour couvrir le risque

### **I.3.4. La valeur ajoutée :**

Elle est la valeur créée par l'entreprise tout au long de son activité de transformation des matières premières et produits semi finis en biens et services ; le conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables la définit comme étant «la différence entre le prix de vente et la somme des ressources externes à l'entreprise mises en œuvre pour réaliser la vente»<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> M.PORTER, competitive strategy: techniques for analyzing industries and competition, the free press 1980p 13.

<sup>9</sup> M.LEBAS, glossaire de comptabilité de gestion, paris expert- compta média, 1999, p 226.

<sup>10</sup> Site web du l'ordre supérieur des experts-comptables WWW.ONECC.DZ.

#### **I.4. Le bénéfice Économique versus Bénéfice comptable :**

Deux distinctions importantes doivent être faites entre le bénéfice comptable et le bénéfice économique. La première distinction est le coût du capital. Le bénéfice comptable est la différence entre les revenus et les coûts, basé sur la représentation de ces éléments selon les principes comptables. Le profit économique est aussi la différence entre les recettes et les coûts, mais, contrairement à la détermination du bénéfice comptable, dans le résultat économique, le coût du capital est inclus dans les coûts.

La seconde distinction entre la comptabilité et les méthodes du profit économique est les principes de reconnaissance des revenus et des coûts. Le Bénéfice comptable, pour la plupart, est représenté en utilisant la méthode d'exercice, tandis que les bénéfices économiques reflètent la comptabilité de caisse. Mais parce que les données figurant dans les états financiers sont seulement en termes de comptabilité d'exercice, les analystes qui calculent des bénéfices économiques doivent d'abord commencer par les bénéfices comptables et ensuite faire des ajustements pour placer les données sur base de caisse (flow). D'autres ajustements doivent être faits pour les bénéfices comptables pour compenser les distorsions qui peuvent résulter de choix des méthodes comptables particulières. Par exemple, le goodwill est amorti sur 40 ans aux Etats-Unis, mais le goodwill ne représente pas un coût, l'amortissement du goodwill doit donc être rajouté dans le revenu net déclaré pour le calcul le profit économique. Contrairement au bénéfice comptable, le profit économique (s'il est mesuré avec précision) ne peuvent pas être manipulés par le management ou par le choix des méthodes comptables. Par ailleurs, la compensation se basant sur le profit économique, plutôt que le bénéfice comptable, encourage les dirigeants à une prise de décision plus prévoyante et plus responsable. Donc, la rémunération du management basée sur le profit économique est une idée séduisante.

#### **I.5. Définition de la création de la valeur :**

Selon Alfred Rappaport, on voit que la notion de valeur occupe une place prépondérante dans les préoccupations des managers et des investisseurs.

Les premiers essayent, à travers cette approche, de développer un climat de confiance avec les fournisseurs de fonds. Les derniers trouvent dans cette approche le gage qu'ils peuvent tirer du manager en contre partie de la participation au capital de l'entreprise. La création de valeur est une forme radicale et complète de la société cotée, réforme fondée sur de nouvelles

façons d'envisager la rémunération des dirigeants, la direction, l'évaluation des stratégies et la distribution des ressources excédentaires aux actionnaires, devrait entraîner un rajeunissement de cette institution vital.

selon l'AICPA<sup>11</sup> (American Institute of Certified Public Accountants), la valeur est créée quand la gestion produit des revenus supérieurs aux coûts économiques générés par ces revenus. Ces coûts proviennent de quatre sources: les salaires, matériel, matières premières, la dépréciation des actifs physiques; les impôts et taxes et le coût de capital, cette valeur est créée aux seuls actionnaires de la firme parce qu'ils sont les vrais propriétaires de l'entreprise, les actionnaires espèrent que la gestion produise la valeur au-dessus des coûts des ressources consommés, y compris le coût de capital.

La gestion d'une entreprise crée de la valeur quand elle prend des décisions qui procurent des avantages supérieurs aux coûts. Ces prestations peuvent être reçues dans un avenir proche ou lointain, et les coûts comprennent les coûts directs de l'investissement et un coût moins évident, le coût de la capitale.

Ce concept de création de valeur connaît aujourd'hui un renouveau et cela pour plusieurs raisons. Ce renouveau résulte d'abord incontestablement de la transformation du capitalisme financier et a pour origine les mouvements d'OPA menés sur les sociétés qui n'exploitaient pas efficacement leur base d'actifs pour les actionnaires. Ces pratiques ont fourni une visibilité externe à la « discipline de marché » qui a incité les dirigeants à faire plus d'attention à la création de valeur et à replacer l'actionnaire au centre de la stratégie.

En outre, le développement de la globalisation et l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) ont accéléré les processus d'internationalisation des entreprises et la constitution de réseaux complexes et mondialisés. Il en est résulté une financiarisation de la stratégie basée sur le recentrage sur le marché principal et la recherche de la taille critique. C'est pourquoi, l'achat de parts de marchés et les options de croissance externe sont systématiquement privilégiés au détriment du développement endogène de l'entreprise. Or, pour les investisseurs institutionnels, qui contrôlent davantage de sociétés grâce à leur puissance, la capacité d'une entreprise à créer de la valeur est un critère essentiel d'appréciation. Enfin, un autre facteur externe qui a dynamisé la création de valeur est la disparition progressive des monopoles d'Etat. Le système de monopole public reposait sur

---

<sup>11</sup> Site officiel de l'AICPA, [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)

l'existence de participations croisées dont la finalité était d'assurer un partenariat stable. La globalisation financière a réduit progressivement l'intérêt d'un actionnariat national en rendant moins essentiel les bouclages en capital qui apportent peu de ressources.

#### **I.6. La signification du concept de la création de la valeur:**

Le bénéfice net comptable passé et actuel ne peut être considéré comme un indicateur suffisant pour approcher la valeur d'une entreprise, parce qu'il est la résultante de données comptables non représentatives de la réalité économique d'une part ,et qu'il peut masquer une insuffisance d'investissement matériels ou immatériels générateurs de productivité ,d'innovation ..etc. C'est pour cela que certains analystes et praticiens ont cherché à développer des méthodes palliant de telles défaillances, l'objectif était de trouver des indicateurs pertinents ,qui tiennent compte notamment du risque ,de la croissance et de la pérennité des résultats t qui retraitent les données comptables non conformes à la réalité économique, c'est ainsi que dès les années 20 est apparue aux USA l'idée de création de valeur.

#### **I.7. Risque et création de valeur**

Le risque naît de l'incertitude quant à la réalisation d'un événement dans le futur, mais le risque est de l'incertitude qui « compte », puisque ses conséquences sont financières. Les dirigeants font face à des contradictions qui les poussent à prendre des risques pour créer de la valeur tout en les limitant pour éviter les pertes.

#### **I.8. Qu'est-ce que le risque ?**

La notion de risque est liée à la notion d'aléa, à savoir l'incertitude attachée à la réalisation d'un événement futur. Le risque appréhende les conséquences d'une prise de décision qui seront chiffrées en termes financiers. Chaque décision comprend un risque qu'il faut quantifier à la fois en termes d'opportunités et de création de valeur et en termes de menaces et de destruction de richesse. La gestion des risques vise à minimiser la probabilité de perte attachée à la décision et à maximiser les chances de réussite.

Les entreprises cherchent à identifier tous les risques qu'elles encourent et particulièrement ceux qui menacent les sources de création de valeur. Les risques auxquels les entreprises font face sont classés en quatre catégories

- ❖ La première source de risque est celle inhérente à l'activité même de l'entreprise et aux conséquences incertaines sur les cash-flows ou résultats futurs des décisions en matière d'investissement, d'orientation stratégique ou de politique marketing. Ce risque traduit principalement l'incertitude sur le volume et les prix de vente, compte tenu de l'environnement concurrentiel.
- ❖ La deuxième source de risque susceptible d'affecter sévèrement les résultats de l'entreprise est le risque de marché. Ce risque englobe toutes les incertitudes liées aux évolutions des taux de change, des taux d'intérêt, des prix de matières premières et des Marchés d'actions.
- ❖ La troisième source de risque est le risque de crédit. Elle traduit l'incertitude quant à la capacité d'une des contreparties d'un contrat à honorer ses engagements.
- ❖ Enfin, les risques opérationnels constituent la quatrième source de risque. Le champ des risques opérationnels est très vaste puisque le comité de Bâle II l'a défini comme l'ensemble des risques inhérents aux processus (incidents touchant à la sécurité...), aux systèmes d'information (obsolescence, virus...), aux collaborateurs (fraude, mouvements sociaux...) et aux événements extérieurs (environnement réglementaire, terrorisme risques climatiques...).

Dans le processus de gestion des risques, les entreprises doivent quantifier les risques après les avoir identifiés, et si possible les hiérarchiser afin de mettre en place des outils de contrôle et de gestion adéquats. Une matrice de risque facilite la mise en œuvre des décisions en comparant la probabilité d'occurrence d'un événement et la vulnérabilité de l'entreprise en cas de réalisation de l'événement. La valorisation d'une entreprise dépend des prévisions faites sur les cash-flows futurs.

Cette incertitude sur la confirmation ou non des prévisions crée du risque, donc il faut quantifier les conséquences. Les analyses de sensibilité, des scénarios, du point mort et les simulations mesurent l'impact du risque sur la valeur

## **I.9. LA MESURE DE LA VALEUR AJOUTEE:**

La question de la mesure de la création de la valeur s'inscrit dans le contexte de la gouvernance des dirigeants, c'est-à-dire dans une perspective d'incitation-contrôle, la performance étant définie en termes de richesse des actionnaires<sup>12</sup>.

La place prise par le thème de la création de la valeur en finance a conduit au développement d'une batterie d'indicateurs qui tentent de la mesurer : TSR, MVA, CFROI, ROCE-WACC...dont les sigles anglo-saxons sont parfois ésotériques.

### **I .9.1. Les indicateurs de gestion :**

#### **I .9.1.1. LE CASH-FLOW RETURN ON INVESTISSEMENT (CFROI):**

Dans la guerre des métriques que se livrent les différents cabinets anglo-saxons, CFROI ,est le plus concurrent de l'EVA .dans sa première version développée entre autres par *Salamon (1982)* et connue sous le nom de CRR (cash recovery rates), le CFROI est un ratio entre le cash –flow génère au cours de l'année et la valeur comptable brute des investissement .le cash-flow est égal à l'excédent brut d'exploitation (EBE),et les investissements sont

appréhendés par l'actif économique pris en valeur brute, soit la somme de l'actif immobilisé brut (AIB) et du besoin du fond de roulement BFR:

$$CFROI = \frac{EBE}{AIB + BFE}$$

Une fois calculé le CFROI est comparé au coût moyen pondéré du capital corrigé de l'inflation .si le CFROI est supérieur au CMPC inflation, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires. Dans le cas ou' l'écart est négatif, l'entreprise est destructrice de valeur.

#### **I .9.1.2. ECONOMIC VALUE ADDED(EVA) OU VALEUR AJOUTEE ECONOMIQUE:**

Popularisée au milieu des années 90 par le cabinet de consultant anglo-saxon *Stern Stewart* l'économique value added ou la valeur ajoutée économique est une mesure de performance de l'entreprise .elle se calcule en retranchant du résultat d'exploitation net d'impôts (RE (1-Tis))

---

<sup>12</sup> Charreaux Get Desbrieres p, Gouvernace des entreprise et création de la valeur, finance, contrôle, stratégie, vol 1,n2 p57-88

le coût des capitaux investis (CI) multiplié par le coût moyen pondéré du capital ajusté (CMPC)

$$EVA = RE(1 - Tis) - CMPC * CI$$

En raisonnant en rentabilité, l'EVA se réécrit comme suit :

$$EVA = (ROIC - CMPC) * CI$$

ROIC: return on invested capital, le taux de rentabilité des capitaux investis.

L'avantage de l'EVA par rapport aux mesures de performance traditionnelles, comme le bénéfice net par action, le rendement des capitaux propres ou encore le rendement des actifs, est la prise en compte du risque. L'EVA juge la performance en fonction de la rentabilité des investissements (ROIC) tout en tenant compte du coût et donc du risque (CMPC) des différents modes de financement (CI). L'EVA est un indicateur de gestion qui se généralise à tout les niveaux opérationnels en sensibilisant les différents acteurs à la fois sur des objectifs de résultats mais aussi sur les coûts des ressources financières mises à leur disposition.

- ❖ Lorsque l'EVA est positive, l'entreprise dégage une rentabilité en excès par rapport au coût des fonds mis à disposition, l'entreprise est créatrice de richesse pour les actionnaires.
- ❖ Lorsque l'EVA est négative, la performance des investissements ou des projets de l'entreprise est insuffisante pour couvrir les coûts de financement, elle est donc destructrice de valeur.

#### **I .9.1.2.1. Démonstration de calcul de l'EVA:**

$$EVA = (ROIC - CMPC) * CI$$

##### **I .9.1.2.1.1. RETURN ON INVESTED CAPITAL (ROIC)**

Différents ratios permettent d'appréhender la rentabilité du capital: la rentabilité des capitaux employés (ROCE), la rentabilité économique (ROA) ou la rentabilité des capitaux investis (ROIC). Le résultat net à l'inconvénient de tenir compte des résultats financiers, qui peuvent en cas de cession importante de valeurs immobilières de placement, affecter favorablement les bénéfices, les arrangements comptables tels que les provisions ou encore les opérations

exceptionnelles conduisent parfois à des doutes sur la sincérité du résultat net .pour permettre des comparaison interentreprises ,seul le résultat opérationnel est un critère pertinent et représentatif de la qualité de l'activité d'une entreprise .

$$ROA= ROIC =ROCE= \frac{RE(1-t_{IS})}{CP + D}$$

-L'impôt calculé est un impôt corrigé puisqu'il n'est affecté qu'au résultat d'exploitation.

-Ces ratios rendent compte du rendement des investissements réalisés.

#### **I .9.1.2.1.2. Le montant des capitaux investis :**

Les capitaux investis (CI) dans leur vision financière sont constitués des ressources apportées par les actionnaires et créanciers: c'est-à-dire des capitaux propres CP et des dettes financières D .dans une vision plus opérationnelle mais de façon équivalente, les capitaux investis se définissent comme la somme des actifs immobilisés AI et du besoin de fond de roulement BFR .on parlera aussi de capitaux employés CE ou d'actif économique AE :

$$CI=CP+D$$

Ou

$$CI=AI+BFR$$

Dans la formule de l'EVA, les capitaux investis sont estimés non pas à une date précise mais sur une période en calculant la moyenne des capitaux investis entre le début et la fin de l'année fiscale .le montant des capitaux investis au début de la période est égale au montant des capitaux investis à la fin du période précédente. Cette moyenne permet de tenir compte du décalage entre la date de l'investissement et ses effets sur le résultat d'exploitation.

$$CI \text{ moyen} = (CI \text{ début} + CI \text{ fin}) / 2$$

Le cabinet *Stern Stewart* recommande la prise en compte de l'ensemble des investissements dans la détermination des capitaux investis .les immobilisations corporelles rentreront naturellement dans ce calcul des immobilisations, mais aussi d'autre éléments comme les dépenses de recherche et développement, la marque, les dépenses de marketing et publicité ou encore la formation du personnel.

### **I .9.1.2.1.3. Le coût des capitaux investis:**

Le coût des capitaux investis dans le calcul de l'EVA est mesuré par le coût moyen pondéré du capital (les anglo-saxons utilisent l'acronyme WACC=Weighted Average of Cost of Debt and Equity Capital). Le coût moyen du capital (CMPC) en présence d'impôt est égal à la moyenne des coûts ( $K_{CP}$  et  $K_D$ ) de chaque source de financement (dette et capitaux propres) pondérée par leur poids respectif dans la structure financière:

$$CMPC = K_{CP} \frac{CP}{CP + D} + K_D (1 - T_{IS}) \frac{D}{CP + D}$$

Le coût des capitaux engagés exprime les attentes des différents bailleurs de fonds en termes de rentabilité. Ces coûts serviront de référence pour apprécier le niveau de performance d'une entreprise, le coût des fonds propres, mesuré par le MEDAF (modèle d'équilibre des actifs financiers), est plus élevé que le coût des emprunts, compte tenu du risque des actions, cette différence de coût est renforcée par un traitement fiscal différent des modes de financement.

### **I .9.1.3. Le goodwill :**

Une entreprise peut avoir une valeur supérieure à son actif net comptable corrigé. Le fait que l'entreprise vaille plus que la somme des éléments qui la compose est dû à différents facteurs comme par exemple le know-how, l'image de marque, la clientèle... chacun de ces facteurs est malaisé à évaluer en soit. Par contre, chacun apporte une valeur additionnelle à l'entreprise si bien que l'on puisse écrire l'égalité suivante:

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \text{actif net corrigé} + \text{goodwill}$$

Comme l'affirme Emmanuel Tchameni «ainsi une synergie positive entre les différentes activités, une bonne ambiance sur le plan social, une activité de recherche et de développement productive, une bonne stratégie, sont à l'origine de bénéfices supplémentaires qui augmentent la valeur de l'entreprise : de façon générale le supplément de rentabilité par rapport à la valeur patrimoniale constitue le goodwill.....»<sup>13</sup>

Il est à noter que la valeur de l'entreprise peut être inférieure à son actif net comptable corrigé, auquel cas on parlera de badwill.

$$GW = \sum_{t=1}^n \frac{Bt - rAt}{(1+k)^t}$$

---

<sup>13</sup> E. Tchameni, évaluation des entreprises, economica, 1993, pp88

Avec :

Bt: la capacité bénéficiaire de la période T.

At: les actifs d'exploitation de la période t.

r : le taux de rémunération normal des actifs d'exploitation.

K : le taux d'actualisation.

N : la durée de la période de super profit.

## **I .9.2. Les indicateurs boursiers :**

### **I .9.2.1. Le Q de Tobin:**

Le Q de Tobin, est obtenu par le rapport de la valeur de la firme par la valeur de remplacement de ses actifs:

$$Q = \frac{\text{valeur de marche des actifs}}{\text{cout de remplaceme nt des actifs}}$$

Le Q de Tobin, est utilisé pour mesurer la valeur créé dans une entreprise pendant une période donnée .plus le coefficient Q est élevé plus l'entreprise créera de la valeur .l'avantage de Q du Tobin réside dans le fait qu'il fournit une estimation des actifs incorporels de l'entreprise à savoir le goodwill, la qualité du management, les opportunités d'investissement et les parts de marché.

La difficulté qui se rencontre lors de l'implémentation du Q de Tobin réside dans la détermination du coût de remplacement des actifs.

❖ Lindenberg et Ross (1981)<sup>14</sup> donnent un excellent proxy du ratio Q ,en l'occurrence:

$$q = \frac{\text{valeur comptable des dettes} + \text{valeur de liquidation des ADF} + \text{valeur de marché des AO}}{\text{Total des actifs}}$$

---

<sup>14</sup> Lindenberg et Ross ,Journal of Business 54:1, 1981.

Avec:

ADP : désignent les actions à dividendes prioritaires

AO : actions ordinaires

Du même, les firmes ayant Q DE Tobin actuel élevé sont celles qui ont eu tendance à obtenir de bons résultats dans le passé .il permet de sélectionner les firmes ayant obtenu de bonnes performance dans le passé .ce qui signifie qu'il permet de retenir, les firmes ayant créé de la valeur dans le passé cependant il n'est pas utilisable pour appréhender l'avenir, les performances passées n'entraînant pas toujours des performances future.

### **I .9.2.2. LE MODELE DE LA DROITE DE VALEUR:**

Le modèle dit de la droite de la valeur présenter en 1981 par Strategic Planning Associates met en relation deux indicateurs: **Iv** et **Q**

**Iv** correspond au rapport de la rentabilité financière par la rentabilité exigée par les actionnaires .la rentabilité financière est obtenue en rapportant le résultat net aux capitaux propres tandis que la rentabilité exigée est fournie par la relation du MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers).**Iv** est encore appelé «levier de valeur».

Avec ce coefficient l'entreprise crée de la valeur si la rentabilité des fonds propres (RQ) est supérieur aux exigences des actionnaires, c'est-à-dire à l'espérance de rentabilité des fonds qu'ils ont investis (E(RQ)) .ce qui s'exprime simplement sous la forme suivante:

$$Iv = \frac{RQ}{E ( RQ )}$$

Où la rentabilité RQ (ROE, return on equity) est mesurée par le résultat net rapporté aux capitaux propres, E(RQ) n'est autre que le cout du capital.

**Q**, quant à lui même correspond au rapport de la valeur boursière de l'entreprise par sa valeur comptable .un ratio Q inférieur à l'unité indique que une destruction de la valeur et il y création de la valeur dès lors que ce ratio excède l'unité .plus q sera élevé, plus la firme créera de la valeur pour ses actionnaires.

Le ratio Q encore appelé ratio de Marris, il est similaire dans sa construction au ratio de Tobin. Le ratio de Marris ne retient que les capitaux investis par les actionnaires

contrairement au ratio de Tobin qui intègre la valeur de marché des dettes financières, Q n'est autre que le price to book ratio (PBR) relatif aux capitaux propres.

$$Q = \frac{\text{valeur boursière des capitaux propres}}{\text{valeur comptable des capitaux propres}}$$

Donc 
$$Q = \frac{VB}{VC}$$

Mathématiquement, on effectue la régression de **Q** par rapport à **Iv** ce qui donne

$$Q = \alpha + Iv \gamma + \delta$$

**α** représente la valeur moyenne estimée de Q lorsque l'indice de la valeur est nul, c'est-à-dire lorsque la rentabilité financière est nulle et que l'entreprise est au seuil de rentabilité .il traduit le potentiel de croissance de profits de secteur.

**γ** mesure la relation entre la performance économique des entreprises **Iv** et leur évaluation par les marchés financiers **Q**.

**δ** est le terme résiduel du modèle, d'un point de vue strictement statistique, il mesure les variations du ratio **Q** non expliquées par le ratio **Iv**.

### **I .9.2.3. Le model de TOTAL SHAREHOLER RETURN (TSR):**

La rentabilité totale pour l'actionnaire ou total shareholder return(TSR) appréhende

la création de valeur actionnariale à partir des flux de revenu acquis par la détention d'une action .elle est égale à la somme des gains en capital (**Pt-Pt-1**) rapporté au cours de l'action à la date d'achat Pt-1.

Pt; le prix de l'action en fin d'années.

**Pt-1**: la cour de souscription de l'action, la différence avec Pt donne la plus value.

Dt : les dividendes distribués sur la période

$$TSR_t = \frac{p_t - p_{t-1} + D}{p_{t-1}}$$

Les conventions de calcul retiennent habituellement une rentabilité calculé en brut de toute imposition sur les plus-value et dividendes

Pour déceler si l'investissement a crée de la valeur ou non ,la rentabilité totale est à comparer à la rentabilité attendue par les actionnaires .cette rentabilité est la rémunération que les investisseurs souhaiteraient recevoir .compte tenu du risque perçu sur leur investissement .cette rentabilité attendue est le coût du capital des capitaux propres KCP .donc une entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires si :

$$\text{TSR} > \text{KCP}$$

L'analyse précédente peut être complétée par une rentabilité comparative. La création de valeur pour l'actionnaire est appréciée en comparant un investissement en actions à des investissements sans risque comme les obligations à moyen terme du Trésor (OAT). Dans cette approche, la création de valeur est mesurée par le différentiel payé pour rémunérer la prise de risque.

L'augmentation de la valeur pour l'actionnaire est appréciée également à partir de la comparaison de l'évolution des cours boursiers de l'entreprise à celle d'un indice de référence de même catégorie de risque. Cet excédent de rentabilité d'un placement est mesuré par l'alpha de Jensen. Exploitant le MEDAF, l'alpha se calcule directement comme la constante de la droite de régression suivante<sup>15</sup>:

$$(R_i - R_F) = \alpha + \beta(R_M - R_F) + \varepsilon_i$$

où  $R_{i,t}$  est la performance annualisée du placement,  $R_{M,t}$ , la performance annualisée de l'indice de référence,  $R_F$ , le taux sans risque, et  $\beta$ , le risque systématique

Un alpha de Jensen positif (négatif) indique une performance supérieure (inférieure) à la moyenne rencontrée sur des fonds de risque équivalent.

---

<sup>15</sup> Création de valeur et capital-investissement, Mondher Cherif et Stéphane Dubreuille, édition Pearson 2009 ,p8.

#### **I .9.2.4. LA MARKET VALUE ADDED(MVA) OU LA VALEUR AJOUTEE PAR LE MARCHE**

La Market value donne une information sur la valorisation par le marché boursier des ressources apportées par les actionnaires et créanciers par rapport à leur valeur enregistrée en comptabilité .cette création de valeur boursière est égale à la somme de la capitalisation des actions et de la valeur de marché de la dette diminuée de la valeur comptable des capitaux investis:

$$MVA=VB (CP+D)-VC (CP+D)$$

Avec : VB (CP+D): la valeur boursière des capitaux investis.

VC (CP+D): la valeur comptable des capitaux investis.

A défaut de valeur boursière des dettes financières .on retiendra la valeur comptable, en supposant qu'aucun supplément de valeur ne provient de celle-ci, sous cette hypothèse ,la MVA reflète la création de la valeur uniquement pour les actionnaires et son calcul se limite à la capitalisation boursière des actions et la valeur des capitaux propres dans le bilan:

$$MVA=VB (CP)-VC (CP)$$

La valeur de marché des action est mesurée par la capitalisation boursière, qui se définit comme le produit du cours en bourse de l'action par le nombre de titres en circulation .la MVA ne peut donc pas se calculer pour les société non cotées.

Ce ratio mesure ce que le management de la firme est capable de créer ou de détruire à partir d'un niveau de ressource donné .en l'occurrence le capital investis, un MVA positive indique que le marché est optimiste et qu'il porte à payer le prix actuellement coté sur celui-ci, car il anticipe que l'entreprise va créer de la richesse au-delà du coût de capital. en revanche un MVA négative traduit un manque de confiance du marché dans le management qui prévoit une rentabilité insuffisante compte tenu du coût des capitaux engagés.

Sachant que le MVA est obtenu à partir de la différence entre valeur de marché et la valeur comptable des capitaux propres la MVA est égale à la somme actualisée des EVA :

$$V_0 = V_B (CP+D) = V_C (CP+D) + \sum_{t=1}^n \frac{EVA}{(1 + CMPC)^t}$$

Le résultat obtenu en calculant la MVA est exprimé en unité monétaire.

## **I.10. Les sources de la création de a valeur**

Retenir la création de valeur comme critère d'évaluation des performances des entreprises implique la définition de ses sources et de ses origines, cela permet d'identifier les variables d'action susceptibles de l'influencer favorablement ou défavorablement .l'analyse des déterminants de la performance économique requiert en amont une compréhension de la stratégie de l'entreprise et notamment de sa capacité à conserver un avantage concurrentiel.

### **I.10.1. l'analyse stratégique**

L'étude préalable au diagnostique stratégique de chacune des activités de l'entreprise concerne l'analyse de son positionnement sectoriel et de son environnement économique, politique, juridique et social. Pour réussir à long terme, l'entreprise doit élaborer des stratégies qui lui permettent de faire face aux cinq forces concurrentielles qui pèsent sur son secteur<sup>16</sup> ; la rivalité entre les entreprises présentes, la menace de nouveau entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs.

D'après porter, l'entreprise dispose de différents leviers décisionnels pour s'engager dans la concurrence (gamme de produits, marchés cibles, commercialisations .main-d'œuvre, fiance et contrôle de gestion ...etc.) mais ses engagement stratégiques doivent s'étendre sur le long terme pour permettre une création de valeur importantes. Après avoir analysé l'environnement concurrentiel, il faut déterminer où et comment la valeur se crée dans l'entreprise, pour cela, L'analyse de la chaîne de valeur qui est une méthode développée par Michael Porter dans les années 1980, permettre d'examiner la contribution des différents processus de l'organisation à son avantage concurrentiel. Elle repose sur l'idée que l'organisation est constituée d'une chaîne de relations clients-fournisseurs, chacune des

---

<sup>16</sup> L'avantage concurrentiel, Michael porter .édition dunod ,2003.

intersections ou interfaces de cette chaîne ayant pour but d'ajouter de la valeur au produit(s) ou au(x) service(s). Cette valeur peut être définie comme le meilleur rapport possible entre la satisfaction des besoins du client, d'une part, et les coûts associés au produit ou service, d'autre part. La valeur se situe donc principalement à l'intersection de la relation client- produit- processus.

L'analyse de la valeur permet d'identifier quelle est la marge compétitive (*competitive edge*) où l'entreprise réalise des activités cruciales en terme de valeur et d'y concentrer les ressources nécessaires pour que cette chaîne d'activités soit réalisée plus efficacement que

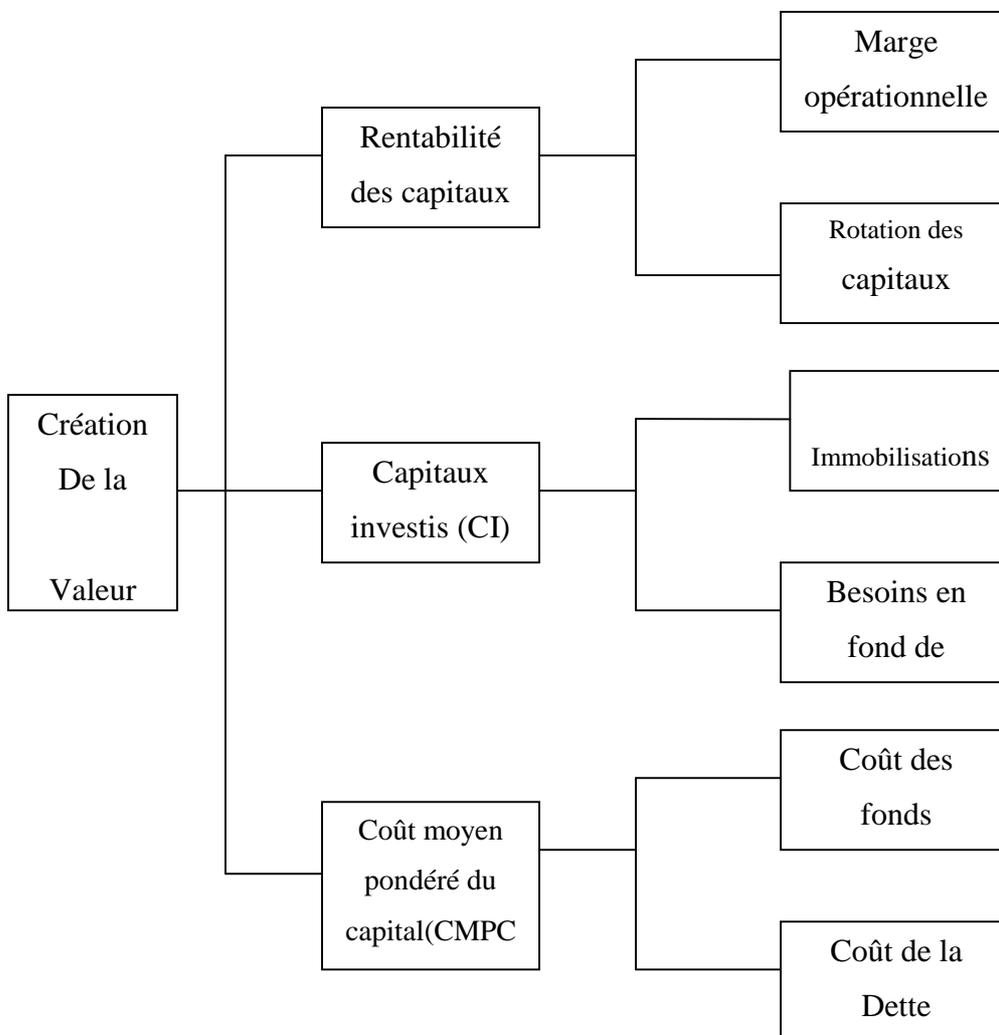
chez les concurrents, par exemple à meilleur prix, avec une meilleure qualité ou en fournissant d'autres avantages absents des produits concurrents.

### **I.10.2. Les déterminants de la performance économique :**

Après cet audit stratégique, l'entreprise va identifier les moteurs de la création de valeur. ces moteurs sont synthétisés graphiquement dans l'arbre de la valeur inspiré du modèle SVA (shareholders value analysis) de Alfred Rappaport <sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors Alfred Rappaport , edition *Free Press* 1998



*L'arbre de la valeur inspiré de Rappaport (1998).*

- L'arbre de la valeur est fondé sur le modèle de l'EVA, donne les variables sur lesquelles l'entreprise peut agir pour améliorer sa création de richesse :

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{CPMPC}) * \text{CI}$$

Où ROIC (return on invested capital) est le taux de rentabilité des capitaux investis, CMPC est le coût moyen pondéré du capital ajusté, et CI est le montant des capitaux investis, pour améliorer la performance économique, les variables d'action portent sur chaque composante de la formule ci-dessus.

### **I.10.2.1. Les leviers opérationnels:**

Le taux de rentabilité des capitaux investis est décomposé comme le produit de la marge opérationnelle par le taux de rotation des capitaux investis :

$$\text{ROIC} = \left[ \frac{RE(1 - T_{IS})}{CA} \right] * \left[ \frac{CA}{CI} \right]$$

Au niveau opérationnel, la création de la valeur résulte de l'amélioration de la marge opérationnelle

$$\left( \frac{RE(1 - T_{IS})}{CA} \right)$$

Et/ou du taux de rotation des capitaux investis :  $\left( \frac{CA}{CI} \right)$

- la marge opérationnelle progresse par la réduction du coût de production, par la réorganisation du travail pour gagner en productivité et par l'augmentation du volume des ventes .la croissance a long terme des ventes résulte du développement des produits et/ou des activités, de la conquêtes de nouveaux marchés et du renforcement des avantages compétitifs.
- L'amélioration du taux de rotation des capitaux investis découle d'une part de la minimisation du BFR, obtenue par la réduction du temps d'écoulement des stocks et du crédit clients et par l'augmentation des crédits fournisseurs, et d'autre part du désinvestissement dans des activités inutiles ou destructrice de la valeur.

### **I.10.2.2. les leviers financiers :**

La création de valeur, implique la prise en compte du coût de capital .la coût du capital reflète les exigences des apporteurs de ressources, et son niveau dépend directement de la lisibilité de l'entreprise et donc de sa communication pour séduire les investisseurs et obtenir leur confiance.

Pour un niveau de résultat opérationnel donné, plus le coût moyen pondéré du capital est faible et plus l'EVA est élevé, d'après la formule les dirigeants ont trois variables d'actions :

$$CMPC = K_{CP} \frac{CP}{CP + D} + K_D (1 - T_{IS}) \frac{D}{CP + D}$$

- la réduction du coût des capitaux propres ( $K_{CP}$ )
- la réduction du coût de la dette ( $K_D$ )
- une combinaison optimale des fonds propres (CP) et des dettes (D) dans la structure financière pour minimiser le coût du capital.

### **I.11. Les salariés et la création de la valeur**

Une firme ne peut créer durablement de la valeur que si elle dispose d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents. Un tel avantage trouve son origine dans les ressources [J. B. Barney 1991] que se procure la firme et dans la combinaison qu'elle en fait. Les composantes les plus difficilement reproductibles sont liées au capital humain et aux arrangements organisationnels qui permettent d'instaurer une coopération et un apprentissage organisationnel efficaces au sein de la firme. Comme le souligne R. W. Coff [1997],

Les salariés constituent des actifs difficilement duplicables ou transférables en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux tant internes qu'externes à la firme et de la causalité ambiguë (au sens où elle est difficile à établir précisément) qu'ils entretiennent avec la performance. Ces deux derniers éléments sont également la source de dilemmes managériaux [R. W. Coff 1997] – les mêmes dilemmes existent au sein de la relation d'agence qui lie les actionnaires aux dirigeants – dans la mesure où les réseaux sociaux externes auxquels ont accès les salariés leur permettent de quitter plus facilement la firme et où la difficulté à cerner l'origine de la performance, due notamment à l'asymétrie d'information, qui est une source importante de risque moral. La relation d'agence existant entre la firme et les salariés pose deux problèmes. D'une part, les salariés doivent être à même de préserver et d'accroître leur capital humain. D'autre part, la firme doit maintenir son avantage compétitif ainsi que la valeur du capital humain spécifique qu'elle a contribué à créer. Différents mécanismes permettent un alignement des intérêts des salariés et de la firme, en particulier les systèmes de participation financière et décisionnelle et les cultures organisationnelles fortes. Les différentes études ont généralement conclu à un effet positif limité de la participation financière sur la

productivité ou la rentabilité [P. Artus et al. 1989 ; D. Vaughan-Whitehead 1992]. La plupart des tests portent cependant sur la liaison entre la participation et la rentabilité financière, échouant ainsi à mettre en évidence un lien avec la création de valeur partenariale. L'étude de cette relation et des systèmes de GE qui lui sont associés est à replacer dans le cadre de la création et du partage de la valeur partenariale sur le long terme. Il ne semble pas que les législations nationales qui permettent le mieux de sauvegarder les intérêts des salariés, notamment en les associant aux organes de surveillance, aient entraîné des performances économiques inférieures. Un certain nombre d'études empiriques [J. Hubler, G. Schmidt 1996] qui met Gérard Charreaux et Philippe Desbrières 79 tent en évidence une réaction négative des cours à l'annonce de suppressions d'emplois et positive à celle de conflits sociaux paraissent confirmer le rôle positif des salariés dans la création de valeur. Une trop grande flexibilité dans la gestion des salariés pourrait accroître le risque de court-termisme dû à la pression des actionnaires. De plus, il est paradoxal, au vu des principes d'efficacité économique, de faire supporter le risque résiduel aux salariés qui, par définition, ne peuvent pas diversifier leur capital humain.

Un approfondissement de la gestion de cette composante du système de GE passerait par l'étude comparée de l'incidence de la flexibilité sur la création de valeur. Selon l'argumentation précédente, on devrait constater un lien inverse entre la création de valeur et la flexibilité, en particulier dans les secteurs à fort capital humain spécifique. A contrario, une trop grande rigidité dans la gestion des ressources humaines peut entraîner une baisse de la création de valeur en réduisant la latitude managériale dans le partage de la valeur. Dans une perspective d'efficacité, il conviendrait de préciser les conditions d'un compromis optimal entre la perte de valeur créée liée à une flexibilité de la politique de personnel et le gain éventuel dû à l'accroissement de la latitude par rapport aux différents SH.

La recherche de corrélations simples reste par ailleurs une réponse pauvre pour appréhender le lien entre la gestion de la relation firme/salariés et la création de valeur. Si, comme il est vraisemblable, le moteur essentiel de la création de valeur passe par l'investissement en capital humain, notamment via la formation – C. H. d'Arcimoles [1995] trouve une corrélation positive entre l'effort de formation et la performance – et l'accroissement du capital organisationnel, il est nécessaire d'approfondir l'analyse des mécanismes, notamment informels, qui facilitent cet investissement ou, inversement, qui le freinent.

# le deuxième chapitre

## les parties prenantes

## **Introduction :**

Depuis quinzaine d'années la théorie des parties prenantes (désormais TPP) fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale, elle se trouve, en effet au cœur des débats portant sur le rôle joué par les entreprises dans nos sociétés.

Sa création provient d'une volonté délivré de jouer avec le terme de « stockholder » qui désigne l'actionnaire afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt « stake » dans l'entreprise <sup>18</sup> La TPP cherche donc à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise, dénommée « Stockholder Theory », qui postule que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires.

---

<sup>18</sup> LES THÉORIES DES PARTIES PRENANTES : UNE SYNTHÈSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE Jean-Pascal Gond1, Samuel Mercie

## II.2. Origines du concept de partie prenante :

Le mot des parties prenantes est souvent apparu dans la littérature de gestion via une note interne à l'institut de Stanford Research Institute en 1963, il est apparu dans les publications des chercheurs qui ont travaillé pour Lockheed et qui ont associé à *l'institut Stanford* (Rehemman 1964 :Ansoff 1965) même avant cette date les chefs des entreprises ont exprimé ce concept sous le dénommé comme le montre Dadd (1932) cite GEC a identifié quatre grand groupes dont il a besoin pour faire face au cours des années 1930 ( actionnaires ,employés clients et le grand public) : de même, Preston et Sapienza (1990 :362) citent que Johnson & Johnson a identifié quatre parties dès 1947 (les clients les employés ,les gestionnaires et le grand public ) même avant ,on peut dire que depuis la création de la société ( entreprise) entant qu'entité juridique autonome ,la nécessité d'un concept de parties prenantes a été suggérée ,dés le XVII siècle, au moins les juristes étaient préoccupés par la relation entre la société comme une entité juridique distincte et la société entant que personne morale .

Selon Lord Edward coke 1613 « les sociétés ne peuvent pas commettre une trahison, ni être mis hors la loi ni excommunié.car ils n'ont pas d'arme ». La crainte que les sociétés ont un grand pouvoir mais aucun mécanisme pour déterminer leurs responsabilités, a été exprimé à plusieurs reprises .Au XVIII siècle, Lord Thulow (1731-1806), Lord chancelier d'Angleterre a déclaré : « Les sociétés n'ont ni corps pour être puni, ni des âmes pour être condamnés, ils ont donc fait ce qu'ils veulent »<sup>19</sup>.

En 1822, Hazlitt a déclaré : « Les personnes morales sont plus corrompus et débouchés que les individus parce qu'ils ont plus de pouvoir à faire le mal et se prêtent moins à la honte ou à la peine »<sup>20</sup>.

Le potentiel de puissances des entreprises à faire tort à des personnes est combiné à leurs manque de sens moral inhérent, le manque d'une âme ou « sentiment » pour les conséquences de leurs actions sur les autres comme la honte, le remord ou la reconnaissance, a finalement conduit les représentations de la société, ca impose les limites à leurs pouvoirs, trois solutions ont été proposées.

1-La concurrence sur le marché, Adam Smith (1776,1790) est associée à l'idée que les forces concurrentielles (la main invisible) peut être invoquée pour fournir une limite au pouvoir des entreprises .Ce recours a encouragé le submersion de ces préoccupations avec relance périodique des idées libérales au cours des XIX et XX siècles. Par exemple l'émergence de l'économie néoclassique à la fin du XIX siècle ( Jevons 1871/1970,Walras 1874,Marshall

---

<sup>19</sup> Stainer, L. (2004). 'Ethical Dimensions of Management Decision-making', Strategic Change ,p 334.

<sup>20</sup> Hazlitt, W. (1822/1910). Table Talk, Essays on Men and Manners. London: Bell, Bohn's .p 359.

1890/1950) à nouveau après la seconde guerre mondiale par le biais Samuelson (1947) et plus récemment au cours de la fin des années 1970 et 1980 avec la reconnaissance des philosophies de Schumpeter (1934) ce n'est pas que ces auteurs ne reconnaissent pas un danger pour la société de la puissante société (entreprise) sans âme ,plutôt ils soutiennent que les sociétés n'ont pas besoin d'âme parce qu'ils sont contrôlés par la concurrence des marchés des produits des ressources et de finances, ils peuvent grâce à la compétitivité des marchés financiers être maintenus à leur mission simple :agir dans l'intérêt de leurs actionnaires.

Leur pouvoir qui pourrait leur permettre d'agir d'une manière nuisible à la société est limité par les marchés concurrentiels des produits et les ressources.

2-Sanction juridique,la puissance ,la portée ou la liberté d'action des entreprises (sans âme) à faire « mal » peut être interdite par la sanction légale.

3-La responsabilité sociale : la société peut exiger que les entreprises sans âme se comportent comme s'ils avaient une âme ,ou du moins que leurs dirigeants se comportent comme s'ils sont les tuteurs d'une âme putative de la société pour Johnson (1971) la responsabilité sociale est la mise en balance des préoccupations multiples des parties prenantes.

-Dans les années 1970 le concept des parties prenantes a été principalement utilisé dans la littérature management stratégique, ce fut en réaction aux bouleversements chez les étudiants, les travailleurs, les environnementalistes et les groupes de consommateurs dans les années 1960.

Taylor (1971)<sup>21</sup> et Haselhoff (1976)ont examiné les implications de ce changement sur la façon dont la gestion a réagi dans les entreprises notamment la façon dont les objectifs organisationnels ont été formulés tandis que Cleland 1978 a développé une méthode pour l'analyse des groupes de clientèle [à cette époque le Stanford Research institut a appelé à des systèmes d'information pour analyser et suivre les réactions des parties prenantes à l'évolution de la stratégie d'entreprise. même il a développé des mesures de satisfaction pour les intervenants identifiés].

---

<sup>21</sup> Taylor, B. (1971). 'The Future Development of Corporate Strategy', The Journal of Business Policy, 2/2:22-38.

-Ansoff a été une exception intéressante, il a été un facteur clé de la littérature de stratégie dans les années 1960 et 1970 et a fait partie du lieu entre Lockheed –Stanford qui a produit la définition initiale des parties prenantes a distingué entre les objectifs de l'entreprise et les responsabilités et les contraintes qui pèsent sur elle. Pour lui les cadres supérieurs acceptent que les entreprises ont des responsabilités mais ce n'était pas le même que les sociétés ayant un objectif de satisfaire les besoins ou les désirs de ceux à qui l'entreprise a une responsabilité.

### **II.3. Le model de définition des parties prenantes :**

Selon Freeman, la définition des parties prenantes en générale doit éclairer le concept de la partie prenante de deux façons :

1)-Elle indique la nature du lien entre l'organisation et les parties prenantes, souvent, cela exige l'utilisation d'un verbe de connexion par exemple Freeman dans sa célèbre définition en 1984 a utilisé le verbe affecter, d'autres définitions comprennent des verbes aussi large et relativement neutre comme impacter, influencer, interagir ...etc.

2)- la définition peut inclure un adjectif ou un autre qualitatif ou un aspect de l'organisation ou de l'intervenant (la partie prenante), cela peut être considéré comme une limitation du champ de ciblage des parties prenantes .

Ce rétrécissement peut survenir de deux façons : stratégique ou normative, pour bien éclairer on prend l'exemple de la définition de Freeman (1984)<sup>22</sup>, il considère que la réalisation des objectifs de l'organisation qui affecte ou est affecté par les parties prenantes,

Donc la il s'agit d'un rétrécissement stratégiques parce que le nombre d'intervenant est limité en fonction d'affectation des objectifs stratégiques de l'organisation.

-Les aspects et les outils de distinction des définitions des parties prenantes sont illustrés dans la figure suivante :

---

<sup>22</sup> **Freeman R. E.** 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

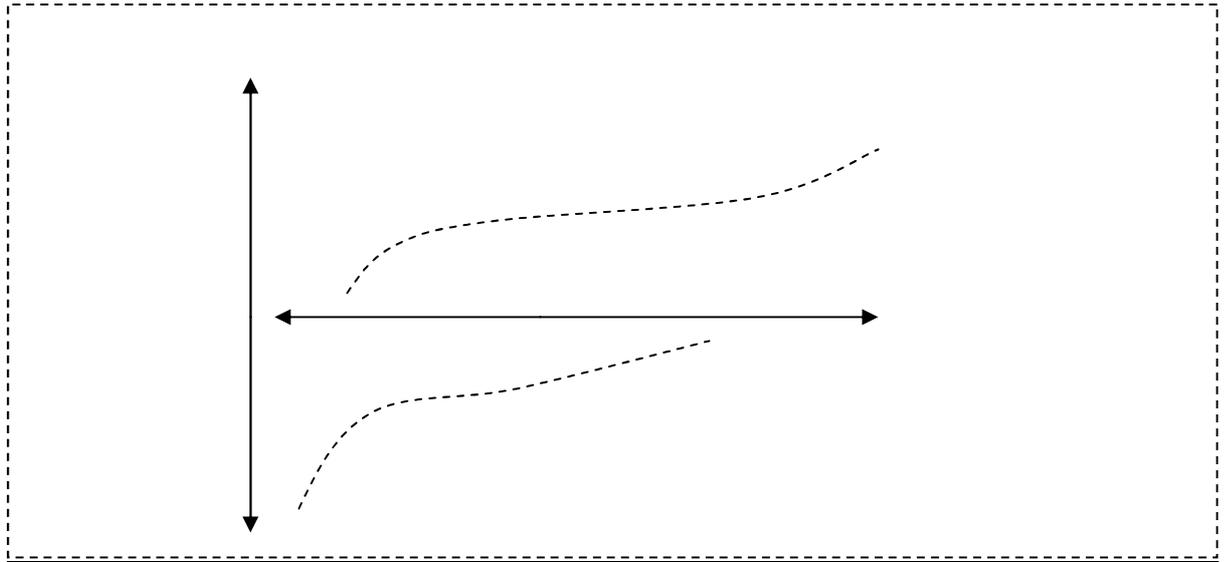


Figure1 : représentation des dimensions stratégiques et normatives pour le rétrécissement des définitions des parties prenantes<sup>23</sup>

### Interprétation du schéma

- au long de la dimension stratégique ,les définition varient selon certain nombre de facteurs.une forte implication du facteur stratégique peut nous guider à limiter les parties prenantes à ceux qui sont critiques et affecte la survie de l'organisation ,à l'autre extrémité sont des définitions qui impliquent des conditions juridiques ou institutionnels qui peuvent obliger les organisations à traiter avec les parties prenantes telle que les contrats explicite ou implicite .au milieu se focalisent les définitions qui déterminent les parties prenantes en terme de pouvoir ,la capacité d'influencer l'organisation .
- Au long de la dimension normative, on trouve des définitions qui diffèrent dans leurs étendus parce que elles englobent tout ce qu'on pourrait considérer comme une partie prenante (y compris des éléments négligés par la plupart des gens comme les générations futures ...)

La dimension normative restreint l'étendu des parties prenantes par des normes telle que la légitimité et la validité.

<sup>23</sup> Stakeholders: theory and practice / Andrew L. Friedman and Samantha Miles. Oxford University press 2006.

#### II.4. Définitions des parties prenantes :

Auteurs	Définition proposée
<i>Stanford Research Institute</i> (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	<p>1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité »</p> <p>2 – « tout groupe dont le comportement collectif peut Affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci ».</p>
Mitroff (1983, p. 4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et Institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise ».
Freeman et Reed (1983)	<p>« groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p.89).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise est tributaire pour assurer sa survie » (p. 91)</li> <li>➤ sens large (p. 91) : peut affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise et en même temps il est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation.</li> </ul>

	définition proposée
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage <i>et al.</i> (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ont La capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourtent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell <i>et al.</i> , 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p.58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »

<p>Kochan et Rubinstein (2000, p.373)</p>	<p>« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »</p>
<p>Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)</p>	<p>« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et qui sont les principaux bénéficiaires et/ou supporteurs des risques»</p>

#### **II.4.1. Fondements : les justifications de l'existence de Stakeholders :**

L'existence d'une « théorie » des parties prenantes implique une justification théorique de l'existence de SH. Les arguments s'organisent au sein de deux grandes catégories : légitimité et pouvoir constituent les deux justifications principales de la pertinence de la SHT<sup>24</sup>. Ces deux concepts permettent de répondre à la question à laquelle renvoie le principe de Freeman (1994) : « *Who and what really count's* »?

#### **II.4.2. La reconnaissance de la légitimité des SH :**

La reconnaissance du statut de SH à une entité s'appuie largement sur un processus d'analyse du caractère légitime de cette entité.

Nous ne retenons pas ici la dimension « d'urgence » de Mitchell *et al.* (1997) pour répondre à cette même interrogation, celle-ci relevant d'un niveau d'analyse différent (la prise en compte du temps) et ne renvoyant pas à des fondements théorique solides.

Dans cette optique, le concept de SH trouve un large éventail de justifications fondamentales dans les travaux néo-institutionnalistes qui mettent en avant la nécessité pour une entité organisationnelle de se plier aux pressions normatives externes.

Mais la légitimité peut également être appréhendée dans un sens plus large, car la SHT vise aussi (et surtout) à identifier ce qui fonde la légitimité d'un SH, d'un point de vue normatif. De nombreuses théories de philosophie morale sont mobilisées pour la justifier, d'un point de vue éthique, la nécessaire intégration des SH. Phillips *et al.*<sup>25</sup>, retiennent huit fondements théoriques qui constituent le « cœur normatif » de la SHT

---

<sup>24</sup> Andriof et Waddock, 2002, p. 30-33

<sup>25</sup> Phillips *et al.* (2003, p. 480-482)

### **II.4.3. Les relations de pouvoir avec les SH :**

Une deuxième catégorie d'arguments s'inscrit dans une logique toute stratégique, puisqu'il s'agit de justifier l'existence des SH par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002). La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeiffer et Salancick, 1978) constitue ici un ancrage théorique incontournable (par exemple, Frooman, 1999 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Rowley, 1997).

L'ensemble de ces justifications peut être représenté sous la forme d'un arbre Les différents fondements théoriques seront mobilisés de manière simultanée ou concurrente pour identifier et structurer les SH.

### **II.5. Qui sont les intervenants (parties prenantes) ? :**

Il ya une relation claire entre la définition de ce que sont les parties prenantes et l'identification de qui sont les parties prenantes. Le moyen le plus commun de la classification des parties prenantes est de choisir les groupes des personnes ayant une relation directe avec l'entreprise qui nous permet de distinguer quatre groupes d'intervenants :

- Les actionnaires.
- Les clients.
- Les fournisseurs et les distributeurs.
- Les employés.
- Les collectivités locales.

Mais est-ce que les personnes qui affectent l'entreprise sont limitées à ceux qui sont cruciaux pour la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

La réponse est bien sur non, Freeman et Reed (1983)<sup>26</sup> et Freeman(2004)<sup>27</sup> appliquent une définition étroite et large, ils considèrent que toute personne qui affecte ou peut être d'une façon directe ou indirecte la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cela nous permet d'ajouter de nombreux types d'individus et de groupes à ceux énumérés ci-dessus y compris :

- Représentants des parties prenantes comme les syndicats ou associations professionnelles des fournisseurs.
- ONG ou des militants qui ont été considéré individuellement ou entant que représentants des parties prenantes.
- Les concurrents.

---

<sup>26</sup> Freeman R. E et D. L. Reed, 1983. "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective onCorporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n° 3,

<sup>27</sup> Freeman R. E (2004). 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation', in T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds.)

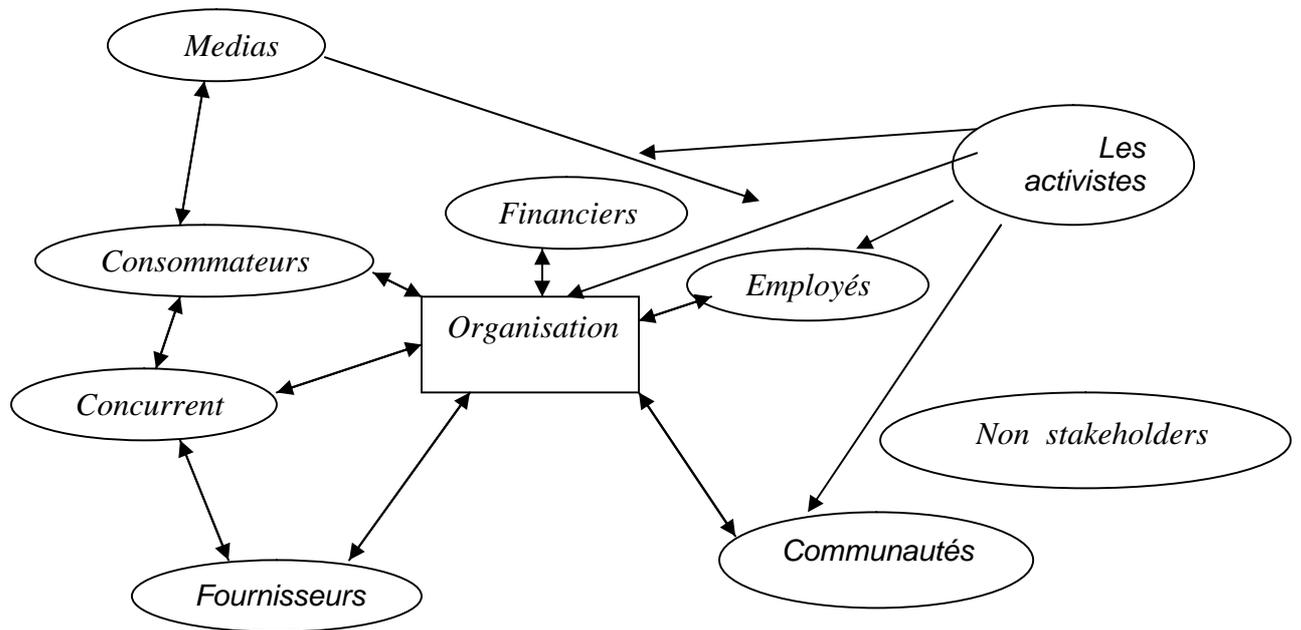
- Gouvernement (s) les régulateurs et autres décideurs.
- Les financiers autres que les actionnaires (les créanciers, les détenteurs d'obligations, les fournisseurs de la dette).
- Les médias.
- Le public en général.
- L'environnement
- les universitaires
- les partenaires d'affaires.
- Les générations futures.
- Les générations passées [en particulier la mémoire des fondateurs des organisations.]
- Les gestionnaires sont traités de différentes manières dans la littérature des parties prenantes.

Pour beaucoup ils sont considérés comme des acteurs, mais avec un accès spécial aux ressources de l'organisation pour d'autre, ils sont traités comme l'incarnation des actions de contacts et de responsabilités de l'organisation. AOKI (1984) les a vus non pas comme acteurs responsables mais comme arbitres entre les investisseurs et les employés.(Donaldson et Preston 1995<sup>28</sup>) soutiennent qu'il est important de distinguer entre qui influencent et intervenants. Certes acteurs de l'entreprise peut être les deux à la fois (les actionnaires) certains peuvent être reconnaissable entant que parties prenantes mais n'ont aucune influence (les demandeurs d'emploi) tandis que d'autre avoir une influence mais pas d'enjeu (les medias)

-Le nombre de catégories de groupes d'intervenants identifiés ici est limité par le chemin large dans lequel les groupes ont été définis par exemple la catégorie des employés peut être définis plus finement ,en plusieurs sous catégories : employés permanents, temporaires à temps plein ,à temps partiel .l'avantage des catégories des parties prenantes plus fine est qu'elles sont susceptibles d'adopter des groupements plus homogène de personnes et les chances de chevauchement des intérêts et des actions sera supérieur .

---

<sup>28</sup> Donaldson T. et L. E. Preston, 1995. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1),p 83.



*Figure 2 : Plan des intervenants légitimes, et les non parties prenantes*

*Source: Phillips (2003b: 127)*

## **II.6. Le paradoxe des parties prenantes :**

Goodpaster soutient que la synthèse des parties prenantes est naturellement soit stratégique ou multi-fiduciaire, il suggère un paradoxe selon l'ancienne activité des rendements sans éthique et sans déontologie des affaires, Goodpaster formule une règle spécifique pour :

- (a)- maximiser les avantages et minimiser les coûts pour le groupe d'actionnaire à court et à long terme.
- (b)- porter une attention particulière aux intérêts des autres groupes d'intervenants qui pourraient potentiellement influencer les résultats de (a).

Les critiques tels que (Marcourt 2003) soutient que la gestion multi-acteurs fiduciaire est incompatible avec les convictions largement répandues quant au statut moral des actionnaires et les devoirs fiduciaires envers eux par les gestionnaires.

Goodpaster modèle tente de développer un compte –rendu des responsabilités morales de la gestion que (a) écrite de rétrocéder la relation morale entre la direction et les intervenants sur le point de vue stratégique tandis que (b) ne transforme pas les obligations des parties prenantes à des obligations fiduciaire (protégeons ainsi l'unicité de la principale relation d'agent entre la direction et les actionnaires). La transparence sera de réduire les graves conflits avec les parties prenantes.

## **II.7. Classification des parties prenantes :**

Parmi les multiples tentatives de classification des PP, il est intéressant de retenir celle de Carroll et Näsi<sup>29</sup> qui opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel).

De même, il est possible de distinguer les PP primaires (c'est-à-dire celles qui ont une relation Contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs et clients) des PP secondaires comme les media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société ( Clarkson, 1995<sup>30</sup>). Les PP secondaires peuvent avoir une influence potentielle (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple) et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise.

En privilégiant la définition de Clarkson (1995), plusieurs auteurs (Kochan et Rubinstein, 2000 ; Mitchell et al, 1997 ; Frooman, 1999) analysent le degré d'influence des PP. Cette influence dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources (en reprenant les travaux de Pfeffer et Salancik (1978)) et des coûts que les deux parties subissent en cas de rupture des relations

---

<sup>29</sup> Carroll and Nasi, J. (1997). 'Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference', *Business Ethics*, 6/1: 46-51

<sup>30</sup> 1995). 'A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance', *Academy of Management Journal*, 20/1: 106

-Mitchell et al. (1997)<sup>31</sup> ont identifié 7 types de PP selon qu'elles possèdent un, deux ou les trois attributs suivants : Le pouvoir, La légitimité et la légitimité

- **Le pouvoir** : est la capacité (exprimée ou potentielle) d'un acteur à imposer sa volonté aux autres.
- **La légitimité** : est l'appréciation, par les autres acteurs, que l'action du premier est désirable, convenable ou appropriée en fonction des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits.
- **L'urgence** : est le sentiment, par l'acteur lui-même, que sa propre demande est pressante ou importante.

Ces trois critères permettent de classer les parties prenantes en huit catégories.

**A)-** Ceux qui ont les trois attributs ci-dessus sont qualifiés de "définitive stakeholders" et doivent absolument être inclus dans la concertation. L'importance de la participation de l'acteur en question décroît ensuite en fonction du nombre d'attributs possédés.

**b)-** Ceux qui ont deux attributs (*expectant stakeholders*) sont :

- les "dépendants" (possédant l'urgence et la légitimité)
- les "dangereux" (possédant pouvoir et urgence)
- les "dominants" (possédant pouvoir et légitimité)
- Ceux qui ont un seul attribut sont :
- les "dormants" (pouvoir)
- les "discrétionnaires" (légitimité)
- les "demandeurs" (urgence)

**c)-** Enfin, ceux qui n'ont aucun attribut sont qualifiés de "non-stakeholders" et peuvent ne pas être inclus dans la concertation.

---

<sup>31</sup> Mitchell, R.K., Agle, B.A (1997). Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization. International Association for Business and Society 1997 Proceedings: 365-370, Destin Florida, March, 1997

## **II.8. Typologie des différents courants des théories des parties prenantes :**

Avant de proposer une investigation du champ de la théorie des parties prenantes, rappelons-en les postulats :

- a)- l'organisation est en relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (E. R. Freeman, 1984),
- b)- la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes,
- c)- les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (M. B. Clarkson, 1995, T. Donaldson et L. E. Preston, 1995),
- d)- la théorie s'intéresse à la prise de décision managériale (T. Donaldson et L. E. Preston, 1995).

La théorie des parties prenantes possède deux variantes :

- La première concerne l'aspect empirique de la responsabilité. La théorie est alors construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va alors " répartir " ses efforts entre les parties prenantes selon leurs importances. L'information y est vue comme un élément majeur lui permettant de " gérer " ses relations afin soit au moins d'éviter l'opposition des parties prenantes soit même plutôt d'en gagner l'adhésion.
- La seconde conçoit la relation organisation – parties prenantes comme une relation sociale qui implique la genèse d'une responsabilité de l'organisation envers celles-ci. Il s'agit ainsi d'une approche normative de la responsabilité.

L'article de T. Donaldson et L. E. Preston (1995) offre une taxonomie des différentes théories des parties prenantes en trois catégories qui sert depuis de référence sur la base des éléments suivants :

- ❖ Les entreprises et leurs managers agissent au regard de perspectives morales (1<sup>o</sup> catégorie de type normatif).
- ❖ L'obtention de résultats est plus probable si les managers agissent selon des perspectives morales (2<sup>o</sup> catégorie de type empirique et instrumental).
- ❖ Les organisations et les managers se comportent au regard de perspectives morales spécifiées (3<sup>o</sup> catégorie de type empirique et descriptive).

T. M. Jones et A. C. Wicks (1999) pensent que cette typologie aide à délimiter les domaines intellectuels de deux écoles fondatrices de la théorie des parties prenantes : la théorie empirique des parties prenantes (fondée sur les perspectives descriptive et instrumentale) et la théorie normative (fondée sur l'éthique).

### **II.8.1. La théorie des parties prenantes, une théorie empirique ?**

Cette première interrogation nécessite tout d'abord une délimitation précise du cadre de la théorie des parties prenantes sous deux variantes.

#### **II.8.1.1. La théorie descriptive des parties prenantes :**

C'est la thèse de T. Donaldson et L.E. Preston (1995). A leurs yeux, cette théorie considère que l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque. La théorie est alors utilisée pour décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques comme, par exemple, la nature de la firme (S. N. Brenner et P. Cochran, 1991), la manière de penser la gestion des entreprises effectuée par les managers (S.N. Brenner et E. A. Molander, 1977), comment certaines organisations sont actuellement gérées (W.E. Halal, 1990, M. B. Clarkson, 1991, E .P. Kreiner et A. Bhambri, 1991), la diffusion d'informations sociétales ( A. Ullmann, 1995, I. Pelle Culpin, 1998), les parties prenantes visées (R. K. Mitchell 1997 et *al*), l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase du cycle de vie de l'entreprise (I. M. Jawahar et G. L. McLaughlin, 2001).

Mais cette approche descriptive ne permet de fournir que des propositions exploratoires et non pas de faire la connexion entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'entreprise (croissance, profit etc ...).

#### **II.8.1.2. La théorie instrumentale des parties prenantes :**

La théorie instrumentale des parties prenantes a été avancée par T. M. Jones (1995). L'idée principale en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance etc. ... On admet alors que " certains " résultats peuvent être obtenus par l'adoption de " certains " comportements. La théorie instrumentale est donc une théorie contingente (à un type de comportement).

Plusieurs études récentes font référence à la théorie instrumentale implicitement ou explicitement en utilisant des méthodologies statistiques conventionnelles avec pour objet :

- la relation pression des parties prenantes – formulation des stratégies (G. Weaver et *al.*, 1999),
- la relation performance sociale – performance financière (P. L. Cochran et R. A. Wood, 1984).

Mais la diversité des résultats obtenus ne permet pas d'affirmer l'existence d'une relation claire dans un sens ou dans un autre.

#### **II.8.2. La théorie des parties prenantes : une théorie normative ?**

T. Donaldson et L.E. Preston (1995) insistent également sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes. Il s'agit, pour eux, d'une perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie empirique. Plutôt que de collecter des données et utiliser les méthodes quantitatives *ad hoc* pour tester les hypothèses, ces perspectives se basent sur des issues normatives. Il s'agit alors de spécifier les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. Le point commun entre les différentes approches de ce type est que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque.

L'interprétation narrative caractérise également la perspective normative en proposant des représentations narratives du comportement moral des entreprises. On insiste alors sur les obligations éthiques qu'elle possède et sur les manières de les remplir sans pour autant nier l'intérêt qu'elle porte à ses objectifs de succès économique. Il s'agit aussi de voir les manières suivant lesquelles les objectifs (des parties prenantes et de l'organisation) se renforcent mutuellement.

Les chercheurs qui se rattachent à ce courant essaient de trouver les "meilleures" alternatives pouvant guider l'activité de l'entreprise dans des directions éthiquement plus constructives. Ils affirment que le langage (exprimant les schémas conceptuels au travers d'images et de métaphores) utilisé par les individus diffère selon leurs modes de pensée et d'agir et que les représentations sous-jacentes influencent les conceptions individuelles par lesquelles se construisent des actions stratégiques "raisonnables".

-C'est à ce titre qu'ils proposent, au-delà des "disputes" mentionnées plus haut, une théorie "convergente" des parties prenantes fondée sur les arguments suivants :

- Postulats : l'organisation opère publiquement sur un marché économique qualifié de compétitif, les décisions sont prises par des managers professionnels, les comportements sont contingents (aux circonstances et aux contextes).
- La théorie s'intéresse aux relations managers – parties prenantes, relations considérées comme ayant des fondements moraux.
- Elle est simultanément empirique et normative car elle offre des résultats pratiques sur la base de normes possibles à décrire.

Mais cette perspective a été critiquée (T. Donaldson, 1999 ; L. K. Trevino et R. W. Gray, 1999) comme manquant de construction formelle et de variables empiriquement testables.

### **II.8.3. Quelles relations entre les différentes approches de la théorie des parties prenantes?**

La typologie qui vient d'être présentée peut être contestée, comme découlant du positivisme qui suppose que la théorie descriptive nous dit comment le monde existe réellement alors que la théorie normative prescrit comment il devrait être et que la théorie instrumentale indique comment on pourrait le faire.

Les principaux points de divergences qui surgissent entre les deux perspectives théoriques sont les suivants :

- L'aspect descriptif de la théorie des parties prenantes reflète et explique le passé, le présent, le futur et tend à générer des propositions exploratoires et prédictives alors que les fondements instrumentaux font la connexion entre les approches de parties prenantes et les objectifs désirés en commun comme le profit. L'approche instrumentale est généralement utilisée pour explorer les relations entre causes (management des parties prenantes) et effets (performance organisationnelle). La théorie normative essaie d'étudier les relations sur des bases éthiques et des principes philosophiques. Ainsi, l'approche instrumentale est essentiellement hypothétique (pour réaliser l'objectif " X ", alors adopter – ou ne pas adopter – des principes et des pratiques " Y ") alors que l'approche normative n'est pas hypothétique mais catégorique (faire ou ne pas faire ceci car il est juste – ou faux – de le faire), d'où le qualificatif de " capitalisme kantien " qui a été attribué à certains de ses développements.
- Il existe un désaccord sur la typologie de T. Donaldson et L. E. Preston(1995) suivant la référence employée. Dans la perspective interprétative, la distinction empirique – normatif ne va pas de soi (quelles sont, en effet, les bases de l'interprétation ?). En outre, certaines recherches " normatives " affirment que le comportement moral n'a pas besoin d'être justifié, la moralité possédant par elle-même son propre mérite. Elles considèrent que la contribution la plus importante de la version courante de la théorie instrumentale est qu'elle permet de prédire que certaines formes de comportement moral vont être pénalisées, même à long terme.
- T. M. Jones et A. C. Wicks (1999) pensent qu'une " bonne " théorie doit aider les individus à mener des " vies meilleures " au sein des organisations. Or, la question qui se pose est de vérifier si les représentations narratives apportent une aide pour obtenir des " vies meilleures " sans procéder à des vérifications empiriques.
- La théorie interprétative s'oppose aux tentatives visant à établir un privilège aux recherches qui essaient de créer des paradigmes consensuels.

G. R. Weaver et L. K. Trevino (1994) ont proposé une hiérarchie des interactions entre les perspectives théoriques empirique et normative sur la base de trois conceptions :

Le parallélisme, la symbiose et l'intégration.

Cette perspective se base sur deux idées essentielles : la première, de nature pratique, se réfère aux différences dans le style et les méthodologies relatives aux exigences empiriques et normatives et la deuxième, de nature conceptuelle, concerne les bases théoriques et les hypothèses surtout pour ce qui concerne le comportement humain qui apparaît comme mécaniste dans l'approche empirique et autonome et responsable dans l'approche normative :

- **Le parallélisme** : rejette toute liaison entre empirique et normatif pour des raisons conceptuelles et pratiques. En ce sens, les deux perspectives n'ont en commun que " certains " intérêts dans " certains " types de comportements. Il n'existe pourtant aucune connexion entre les deux. La recherche empirique est menée sans faire référence aux développements en matière philosophique, éthique ou religieuse et vice versa.

- **La symbiose** : signifie que les deux perspectives (empirique et normative) se nourrissent l'une de l'autre mais restent distinctes dans leurs principes théoriques, leurs méthodologies et leurs hypothèses. En se basant sur le principe de symbiose, un terrain d'entente pourrait donc exister sur certains points : en plus de l'intérêt porté au même domaine de recherche, il existe aussi des valeurs et des explications partagées.

- **L'intégration** : signifie que les deux perspectives peuvent être considérées comme faisant partie d'un même cadre théorique et se manifestent à travers l'importation conceptuelle (évoquer les concepts d'une approche dans le cadre conceptuel d'une autre), la réciprocité théorique (incorporer dans le même travail les théories empiriques et normatives) et l'unité théorique (rejeter la distinction entre l'empirique et le normatif au niveau méthodologique comme au niveau métathéorique). L'intégration conduit à reconnaître des fondements normatifs à la théorie empirique avec les principes de confiance mutuelle et de coopération, ce qui accroît leur crédibilité. Mais l'intégration a été vivement critiquée par E. R. Freeman (1999) dans la mesure où elle ne peut faire l'économie du débat déontologisme – conséquentialisme

## **II.9. les théories des parties prenantes :**

### **II.9.1. La théorie des contrats sociaux intégratifs (ISCT : intégratif social contracts theory) :**

cette théorie est construite, développée et amendée depuis le milieu des années 1990 par Thomas Donaldson et Thomas Dunfee .elle est sans doute aujourd'hui la version la plus élaboré de la théorie contractualiste de l'éthique des affaires (contractualist business ethics).

Les bases contractualistes de la ISCT sont posées dans le premier livre de Thomas Donaldson *Corporation and morality*<sup>32</sup>. Donaldson s'intéresse aux questions suivantes : Quelles sont les obligations d'une entreprise vis-à-vis la société ? Quelles sont les attentes de la société envers l'entreprise ? Certaines des réponses à ses questions sont formulées directement par le biais de la loi, mais d'autres renvoient à des pratiques plus informelles mais qui n'en sont pas moins éthiques .ces comportements moraux sont implicites ou indirects.

Donaldson a essayé de donner une justification théorique de ces obligations indirectes entre la société et l'entreprise, il a fait alors appel à la tradition du contrat social incarné par Hobbes, Locke, Rousseau ,pour établir un contrat social qui doit justifier l'existence de l'entreprise de la même manière que la philosophie politique traditionnelle justifie l'existence de l'état.

Dans le troisième chapitre intitulé « constructing a social contract for business » ,il rend compte de cette tentative et commence par un extrait du discours prononcé par Henry Ford II en 1969 à la Harvard Business School<sup>33</sup> :

« the terms of the contract between industry and society are changing....now we are being asked to serve a wider range of human values and to accept an obligation to members of the public with whom we have no commercial transactions. »

Ce parrainage de Henry Ford II atteste d'un changement par rapport à une époque passée . Donaldson et Dunfee utilisent volontiers la métaphore de la colle, ils pensent que la vie des entreprises repose sur un ensemble de relations et obligations morales implicites « collantes »,c'est selon cette colle qui doit être isolée, mise en valeur et justifiée .ils précisent à plusieurs reprises que la théorie doit aider le manager à prendre les bonnes décisions dans

---

<sup>32</sup> *Corporations and Morality*, Thomas Donaldson. Prentice Hall College Div (June 1982) chapitre 2-5

<sup>33</sup> *Corporations and Morality*, Thomas Donaldson. Prentice Hall College Div (June 1982) page 30

les nombreuses circonstances de la vie des affaires où l'éthique est en jeu. Les deux auteurs entendent montrer que les principes issus de la ISCT sont plus opérationnels et plus précis que ceux de l'utilitarisme de Mill ou de la déontologie Kantienne.

La rationalité des contractants est une rationalité morale limitée, la référence à Herbert Simon est assumée, les limites cognitives des contractants empêchent de connaître tous les principes moraux à leur disposition. De plus, même si les contractants décidaient d'appliquer un principe et non pas un autre, il serait impossible de prévoir la bonne décision associée à chaque cas, les individus sont confrontés au risque moral; la conséquence de la rationalité morale limitée est l'incertitude morale.

### **II.9.2. La théorie des contrats équitables et le capitalisme des parties prenantes :**

Edward Freeman est comme Thomas Donaldson philosophe de formation, son manuel de management est associé à la définition la plus connue des parties prenantes, depuis le début des années 1990 Freeman ne cesse d'améliorer une description et une justification théorique d'un nouveau capitalisme qui doit progressivement s'imposer face aux anciennes formes de capitalismes.

-Les étapes importantes de son travail sont les suivantes ;

Au début des années 1990, Freeman convoque la morale Kantienne et nomme « capitalisme kantien », le système économique dans lequel l'entreprise est définie comme nœuds de contrats entre parties prenantes, il traite les parties prenantes non pas comme des moyens mais comme des fins.

C'est ensuite en amendant considérablement la théorie des coûts de transactions de Williamson que Freeman met en évidence la nature contractuelle de l'entreprise. Il considère que l'éventuel conflit des valeurs défendues par les parties prenantes débouche sur la nécessité d'un contrat social dont les principes sont énoncés dans une doctrine des contrats équitables. Cette théorie se construit également avec l'ambition épistémologique de contester le positivisme de Donaldson et Dunfee, il s'appuie sur la philosophie et la méthodologie pragmatiste pour montrer que sa construction théorique échappe aux défauts du positivisme<sup>34</sup>, Freeman consacre la fin des années 1990 à la description du capitalisme des parties prenantes. L'expression apparaît pour la première fois dans un article du Financial Times.

---

<sup>34</sup> Freeman, 'Response: Divergent Stakeholder Theory', Academy of Management Review, 1998

### **II.9.2.1. la Théorie des contrats équitables :**

Freeman et Evan<sup>35</sup> présentent d'abord leur contribution comme une tentative d'intégration de la théorie des parties prenantes à l'économie des couts des transaction ;cet article est en effet un long commentaire de la définition williamsonienne de la firme et de ses conséquences appliquées au thème de la gouvernance d'entreprise .Williamson affirme que seuls les actionnaires et dans certaines circonstances bien précis ,les managers peuvent légitimement revendiquer un pouvoir au conseil d'administration de l'entreprise .Freeman et Evan s'opposent à cette conclusion et souhaitent justifier théoriquement la présence des autres parties prenantes au conseil d'administration .ce même article de Freeman et Evan peut ensuite être présenté comme la première extension du théorème de Coase à l'entreprise .ce célèbre théorème énoncé qu'en l'absence de couts de transaction ,et en présence d'effet externes « les parties négocient jusqu'à la réalisation d'arrangements qui maximisent la richesse et ceci indépendamment de l'attribution initiale des droits » .

Une parties prenante est ainsi un groupe ou un individu qui par son investissement en actif spécifique ,génère un cout dont doivent tenir compte les autres parties prenantes ;une partie prenante est en même temps destinatrice de couts en provenance des autres parties prenantes .elles génèrent les unes pour les autres des externalités.ils disent que l'entreprise est un ensemble de contrats entre parties prenantes ,alors une partie prenante est bien tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecter par la réalisation des objectifs des autres parties prenantes .une entreprise est bien un ensemble de parties prenantes qui sont les une pour les autres des parties prenantes ,l'entreprise est ainsi l'entité de toutes les parties prenantes .cette vision est parfaitement cohérente avec une vision contractuelle de la firme qui trouve son aboutissement dans une théorie des contrats équitables « fair contracts » entre parties prenantes .

Ce n'est pas l'état qui intervient dans l'économie pour gérer les externalité mais l'entreprise, lorsque les parties prenantes émettent les un envers les autre des externalités ,elles gèrent collectivement ces externalités ,c'est-à-dire négocient les modalités d'un contrat qui viendra à bout de ces externalités ,ce contrat les garantir les uns des autres ,les exonérera de l'externalité qu'ils émettent tout en les protégeant des externalités qu'ils pourrait subir .

---

<sup>35</sup> Freeman and Evan, W. M. (1990). 'Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation', Journal of BehavioraEconomics

Selon Freeman les principes qui incarneront la doctrine des contrats équitables sont <sup>36</sup> :

1- principe de libre entrée et sortie : chaque contrat qui lie les PP doit définir clairement les conditions d'entrée, de sortie et de renégociation des clauses des contrats.

2- principe de gouvernance la procédure qui mène à un changement des règles du jeu de contrat doit être approuvée par tous.

3- principes des externalités si un contrat entre (a) et (b) impose un cout à (c) alors (c) doit avoir la possibilité de prendre part au contrat et les termes de ce contrat doivent être renégocié

4- principes des couts de contrats toutes parties du contrat doivent les couts du contrat

5- principe d'agence tout agent doit servir les intérêts de toutes les parties prenantes.

6- principe de l'immortalité limitée l'entreprise doit être gérée comme si elle servait les intérêts des parties prenantes à travers le temps

### **II.9.2.2. Théorie de capitalisme des parties prenantes :**

Le capitalisme des parties prenantes est fondé sur les bases pragmatistes, il est associé à un processus de création conjointe de richesses. la richesse naît de la coopération entre les différentes parties prenantes, elle traduit les points de vue et les valeurs de toutes les parties prenantes. aucune partie prenante n'est au-dessus des autres.

A l'inverse, les anciennes formes de capitalismes racontent une richesse nécessairement produite dans l'adversité et sous le point de vue particulier d'une des parties prenantes. Freeman illustre chaque type de capitalisme par un grand texte ou un grand auteur en science économique. ainsi, le capitalisme du travailleur traduit la version marxiste de la société. la valeur se comprend et se construit dans un mode de production où tout est violence et antagonisme : l'exploitation des travailleurs par les capitalistes, la lutte contre les classes...etc, le capitalisme de l'état, décrit à partir de l'économie keynésienne, pourrait être une forme de capitalisme éthique si l'état n'imposait pas sa vision de l'éthique au individu. Freeman reconnaît la dénonciation d'une illusion synoptique de l'état se saisissant du prétexte de

---

<sup>36</sup> Freeman and Evan, W. M. (1990). 'Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation', Journal of Behavioral Economics, page 353

la justice sociale pour justifier son intervention avec la prétention fallacieuse de maîtriser l'économie. Le capitalisme de l'investisseur, bien illustré par le principal représentant de l'école de Chicago Friedman qui repose sur une négation du rôle des valeurs et de l'éthique dans le processus de création de la valeur. L'objectif de l'investisseur est uniquement d'accroître sa richesse, les autres parties prenantes sont de simples moyens pour atteindre cette fin. Le capitalisme du manager suppose d'emblée un conflit entre les intérêts des managers et ceux des actionnaires; une fois encore la création de la richesse est fondée sur une opposition, ici entre propriété et contrôle de l'entrepreneur. Enfin l'expression du capitalisme de l'entrepreneur souligne le même travers de toutes ces anciennes formes de capitalisme. Le processus de destruction créatrice cher à Schumpeter montre la façon exemplaire que la création de la valeur suppose une destruction et que cette destruction conduit à une opposition entre l'entrepreneur innovateur et les autres parties prenantes.

Toutes ces formes de capitalisme montrent que les parties prenantes lésées les unes contre les autres et font plus ou moins explicitement de la concurrence la notion clef du capitalisme. Pour Freeman, cette attention particulière à la concurrence est une erreur et renvoie à un capitalisme de cow-boy ou les métaphores guerrières font la loi<sup>37</sup>. Le fondement du capitalisme est ou devrait être la coopération entre parties prenantes

Les six principes caractéristiques du capitalisme des parties prenantes sont les suivants

**1- le principe du capitalisme des parties prenantes :** la Valeur peut être créée, négociée et soutenue, car les intervenants peuvent conjointement satisfaire leurs besoins et désirs en faisant des accords volontaires avec les autres parties tant que leurs parties (droits) sont conservés

**2- le principe de l'engagement des parties prenantes.**

pour créer avec succès, commercialiser et à maintenir la valeur, une entreprise doit engager ses parties prenantes.

**3- le principe de la responsabilité des parties prenantes. :**

valeur peut être créée, échangée, et soutenue parce que les parties sont prêts à assumer la responsabilité des conséquences de leurs actions

---

<sup>37</sup> freeman et liedtka 1997 Operations Management: A Strategic Approach, Sage Publications Ltd page 287

4- **le principe de la complexité**. valeur peut être créée, négociés et soutenus parce que les êtres humains sont des créatures complexes psychologiquement capables d'agir à partir de valeurs différentes et des points de vue

5- **le principe de la création continue**. entreprise en tant qu'institution est une source de création de valeur. coopérer avec les intervenants et motivés par les valeurs, les hommes d'affaires continue de créer de nouvelles sources de valeur

6- **le principe de la concurrence émergente** : concurrence émerge d'une société relativement libre afin que les parties prenantes ont des options

### **II.9.3. La théorie Aristotélicienne des parties prenantes (Wijnberg 2000) :**

Wijnberg 2000 ,s'applique l'éthique d'Aristote et la politique à la théorie des parties prenantes ,il prévoit que la vertu morale est acquise dans l'action,une personne de sagesse rencontre des dilemmes moraux : d'avoir agir politiquement et de traiter avec les intérêts contradictoires des parties prenantes ...etc. .

Selon lui, l'entreprise est une association politique dans laquelle les décisions prises affectent les intérêts des différentes parties prenantes et expriment les valeurs des décideurs .Par conséquent .Wijnberg soutient que l'organisation existe pour permettre au décideur au sein de l'organisation de la manager et donc de se confronter avec des dilemmes d'éthiques impliquant différents acteurs d'exercer leurs facultés de délibération et de vertus (2000 : 338) Pour Aristote la portée de la loi était claire : les questions qui appartiennent au sphère de délibération sont évidemment ceux sur lesquelles il n'est pas possible de fixer une loi.

## II.10. Management des parties prenantes:

Tableau 6.1 Principes de gestion des parties prenantes	
Principe1	Les gestionnaires doivent reconnaître et de surveiller activement les préoccupations de toutes les parties prenantes légitimes, et doivent prendre leurs intérêts en compte de façon appropriée dans le processus décisionnel et les opérations.
Principe2	Les gestionnaires doivent écouter et communiquer ouvertement avec les intervenants sur leurs préoccupations respectives et leurs contributions et sur les risques qu'ils assument en raison de la participation à la société
Principes3	Les gestionnaires doivent adopter des processus et des modes de comportement qui tiennent compte aux préoccupations et aux capacités de chaque circonscription intervenants.
Principe4	Les gestionnaires doivent reconnaître l'interdépendance des efforts et des récompenses entre les parties prenantes, et doit tenter de parvenir à une répartition équitable des bénéfices et des charges de l'activité des entreprises entre elles, en tenant compte de leurs risques respectifs et des vulnérabilités.
Principe5	Les gestionnaires devraient travailler en collaboration avec d'autres entités, publiques et privées, afin de s'assurer que les risques et les préjudices résultant des activités de l'entreprise sont réduites au minimum et où ils ne peuvent pas être évitées, convenablement rémunérés

Principe6	Les gestionnaires devraient éviter complètement les activités qui pourraient compromettre les droits inaliénables de l'homme (par exemple le droit à la vie) ou donner lieu à des risques qui, s'ils sont clairement comprises, serait manifestement inacceptable pour les acteurs concernés
Principe7	Les gestionnaires doivent reconnaître les conflits potentiels entre (a) leur propre rôle comme acteurs de l'entreprise, et (b) de leurs responsabilités légales et morales pour les intérêts des parties prenantes, et devrait aborder de tels conflits par la communication ouverte, les rapports appropriés, et les systèmes d'incitation, et, le cas échéant, examen par un tiers.

Source: Le Centre for Business Ethics Clarkson (1999: 4).

# le troisième chapitre

**la répartition de la valeur ajoutée**

**créée entre les parties prenantes**

Section une:  
la part des actionnaires

Le choix d'une politique de distribution des dividendes doit reposer sur des faits tangibles et non arbitraires, c'est pourquoi, les dirigeants d'entreprises prennent en considération plusieurs facteurs avant de statuer sur le sort des dividendes

### **III.1.1. Les contraintes auxquelles sont soumis les dirigeants dans l'élaboration de la politique des dividendes :**

Les dirigeants d'entreprises doivent s'assurer une marge de sécurité entre la politique de distribution réellement adoptée et celle qu'ils pourraient théoriquement prendre en considération à :

Etre à la limite de ses possibilités en matière de distribution obligerait l'entreprise en cas de difficulté soit :

- ❖ Suspendre temporairement toute distribution et dans ce cas elle devra supporter toutes les conséquences qu'une telle opération a généralement sur le cours boursier.
- ❖ Maintenir le dividende et le prélever sur les revenus courants de l'entreprise.

Le fait de distribuer moins qu'on ne le pourrait permet au contraire d'éviter d'en arriver à de telles situations extrêmes.

D'autres facteurs peuvent également influencer la fixation du montant du dividende annuel.

#### **III.1.1.1. Les facteurs internes :**

##### **III.1.1.1.1. L'ampleur des opportunités d'investissement de :**

La distribution de dividendes pour une entreprise représente une fuite de capitaux (volontaire certes, mais une fuite tout de même...) qui peut être mal ressentie par ses dirigeants alors qu'existent, par ailleurs, des besoins de fonds importants nécessités pour la réalisation de projets d'investissements rentables.

##### **III.1.1.1.2. Le niveau d'endettement de l'entreprise :**

Une entreprise trop endettée peut être amenée, suite aux pressions de ses créanciers, à réduire le niveau des dividendes et à respecter un taux de rétention des bénéfices assez élevé pour pouvoir faire face à ses engagements.

En effet, les dirigeants d'une firme, plus ils doivent faire face à des taux d'intérêt élevés, et/ou qu'ils se situent à un taux d'endettement proche de leur capacité potentielle d'endettement, plus ils sont réticents à adopter une politique de distribution généreuse.

### **III.1.1.1.3. Le degré de liquidité de l'entreprise :**

Tout ayant réalisé des bénéfices, une entreprise peut se trouver dans l'impossibilité de verser des dividendes à cause de sa position faible en matière de trésorerie. Le gel d'un dividende ou une progression de ce dividende à un niveau plus faible, permettrait d'atténuer l'impact négatif du versement du dividende sur la trésorerie de l'entreprise.

### **III.1.1.1.3. Le facteur informationnel :**

Lorsqu'une société désire communiquer au marché une information sur ses cash-flows futurs, elle peut utiliser le dividende comme moyen pour parvenir à ses fins. En effet, les dirigeants peuvent agir sur le niveau des dividendes pour montrer leur optimisme quant aux résultats futurs de leur entreprise.

### **III.1.1.2. Les facteurs externes :**

#### **III.1.1.2.1. Les clauses restrictives :**

Dans l'élaboration de la politique de dividendes, les dirigeants doivent garder à l'esprit le fait que, parfois, il existe des clauses dans les contrats de la société lui imposant des restrictions sur la distribution des dividendes.

#### **III.1.1.2.2. Les considérations fiscales :**

La distribution des dividendes dans une entreprise dépend de la position fiscale de ses actionnaires. Lorsque les actionnaires majoritaires, qui contrôlent l'entreprise, se trouvent dans la classe d'investisseurs très imposables, dans ce cas, ils opteront plus pour le gain en capital, dont l'imposition est moins élevée, que pour des dividendes.

#### **III.1.1.2.3. La législation :**

Comme toute politique financière, la politique de distribution des dividendes a été réglementée par la législation. Ainsi, les responsables d'entreprises doivent se conformer aux règles en vigueur. C'est ainsi par exemple, qu'il est interdit en l'absence de bénéfices, de prélever sur le capital en vue d'opérer le versement des dividendes.

Tous ces facteurs qui viennent d'être évoqués sont autant d'éléments pouvant limiter la liberté des dirigeants d'une entreprise dans l'élaboration de leur politique de distribution, et expliquer l'adoption par eux d'une politique de stabilisation du dividende annuel.

### **III.1.2. Les différentes politiques de distribution de dividendes :**

Différentes pratiques de la distribution des dividendes peuvent être envisagées :

#### **III.1.2.1. La distribution de la totalité des bénéfices :**

Cette théorie a été élaborée par Rubner (1966) qui suggère un taux de rétention des bénéfices nul. Elle est fondée sur le fait que les actionnaires préfèrent recevoir le montant le plus élevé possible de dividendes.

En pratique, les sociétés n'adoptent pas cette stratégie car elles ne sont encouragées ni par la fiscalité, ni par les actionnaires. Cela est dû principalement au fait que la distribution de dividendes affecte considérablement l'autofinancement de la société et que le taux d'imposition des coupons est souvent plus élevé que celui des plus-values.

#### **III.1.2.2. La politique résiduelle des dividendes :**

Dans la mesure où la société n'adopte que les projets rentables, ayant une valeur actualisée nette positive, tout bénéfice supplémentaire doit être distribué sous forme de dividendes : c'est l'approche d'un dividende résiduel.

#### **III.1.2.3. L'absence de distribution de dividendes :**

Clarkson et Elliot (1966) suggèrent que le dividende constitue un luxe que ni les sociétés, ni les actionnaires ne peuvent se le permettre. En pratique, cette théorie est rare.

#### **III.1.2.4. La politique d'un dividende stable :**

En rejetant l'hypothèse d'une distribution de 100% des bénéfices sous forme de dividendes et celle de la rétention de la totalité des bénéfices, on observe que les sociétés attribuent une importance considérable aux dividendes de l'année précédente. Ces résultats laissent à croire que les sociétés ont tendance à suivre un ratio de distribution relativement stable à long terme.

Ces politiques de distribution de dividendes restent en majorité théoriques, qu'en est-il en réalité ? Quelles sont les politiques adoptées en pratique ?

### **III.1.3. Exemple d'une étude portant sur les politiques suivies en pratique en matière de dividendes :**

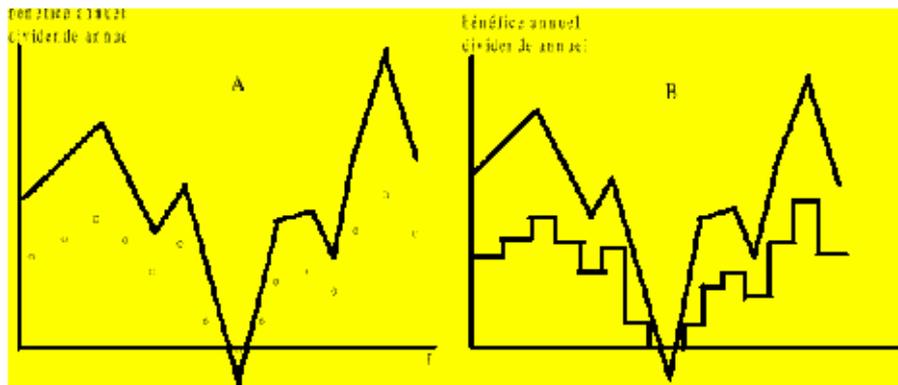
M. BENEDITO et Y. HORRIERE ont étudiés 258 sociétés sur la période 1970-1979 cotées sur le marché Français, ils sont arrivés à la conclusion qu'il existe 6 variantes de la politique de distribution des dividendes :

La variante A correspond à la politique qui résulterait de l'adoption d'un dividende strictement proportionnel aux bénéfices par action de l'exercice. Une variante proche de celle-ci est la variante B où sans être proportionnel au bénéfice par action le dividende annuel évolue dans le même sens que ce dernier.

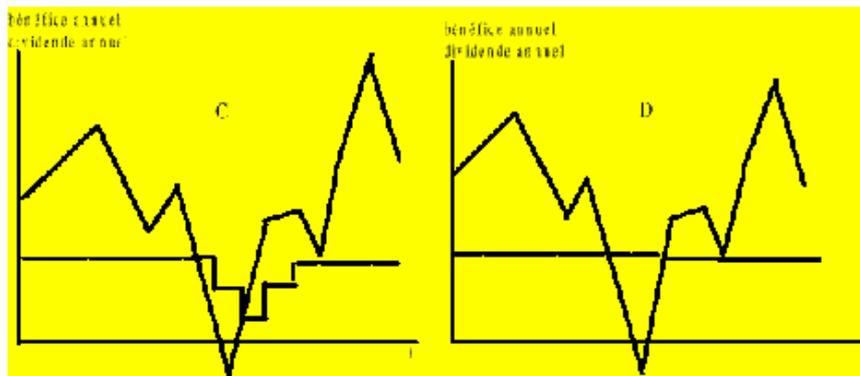
A ces 2 premières variantes est associée une caractéristique essentielle du comportement des dirigeants d'entreprises concernés : En effet, il est admis par ces derniers le fait de « Passer » un ou plusieurs dividendes en cas d'évolution défavorable des résultats de l'entreprise.

Il convient toutefois d'opposer, à ce premier type de comportement, un autre caractérisé par une réticence à « passer » un seul dividende. M. BENEDITO et Y. HORRIERE montrent en effet que des 258 sociétés étudiées sur la période 1970-1979 plus de la moitié n'avaient passé aucun dividende, et ce en dépit des difficultés liées à la crise auxquelles ont dû faire face nombre d'entre elles.

Les variantes C, D, E et F correspondent à autant de variantes d'un tel comportement aboutissant à une certaine régularisation du dividende annuel.

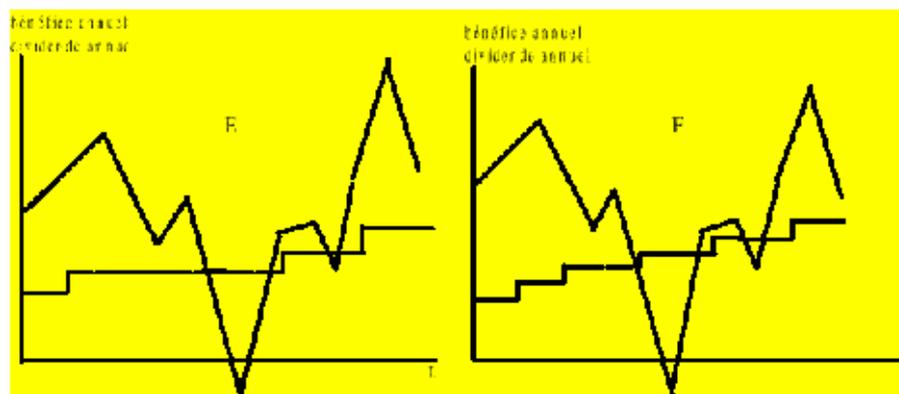


dividende proportionnel au bénéfice annuel



pas de dividende passé et régularisation du dividende avec acceptation d'une réduction temporaire du dividende annuel

pas de dividende passé et régularisation pas de réduction du dividende annuel



régularisation du dividende annuel avec augmentation modulée

régularisation du dividende annuel avec augmentation régulière

#### **III.1.4. Le modèle de Lintner :**

Lintner a formulé un modèle dans lequel il essaye d'expliquer la politique de distribution des dividendes adoptée par certains dirigeants. Son modèle est fondé sur des questionnaires réalisés avec 28 équipes de directions d'entreprises américaines.<sup>38</sup>

##### **III.1.4.1. Formulation du modèle**

Lintner (1956)<sup>39</sup> suggère l'équation suivante pour la description de l'évolution des dividendes :

$$D_{it} = a_i + c_i (D^*_{it} - D_{it-1}) + U_{it}$$

Avec :

$D_{it}$  : la variation du dividende  $i$ , à l'instant  $t$

$a_i$  : une constante

$c_i$  : un paramètre d'ajustement qui tend à rappeler le ratio de distribution cible vers celui de l'année précédente

$D^*_{it}$  : le ratio de distribution cible ou encore de long terme

$D_{it-1}$  : le ratio de distribution de l'année précédente

$U_{it}$  : un terme d'erreur, un bruit blanc qui est normalement distribué

##### **III.1.4.2. Principaux résultats :**

Les tests de Lintner sur la période 1918-1941, montrent que ce modèle explique environ 85% des variations des dividendes. La vitesse moyenne d'ajustement  $c_i$  est de 30% par an et le ratio de distribution cible est de 50%.

Il montre que les politiques de dividendes des sociétés sont très variées, néanmoins, il existe des dénominateurs communs dans les réponses figurants sur les questionnaires, ce qui a permis de dégager les conclusions suivantes :

- Les dirigeants s'intéressent beaucoup plus au taux de distribution qu'au montant du dividende.

---

<sup>38</sup> J. Lintner The Determinants of Corporate Savings, in 'Savings in the Modern Economy', University of Minnesota Press , 1953, pp.230-255.

<sup>39</sup> J. Lintner, Distribution of Income of Corporations Among Dividends. Retained Earnings and Taxes"AMERICAN ECONOMIC REVIEW, May 1956, pp. 97-113.

- La plupart des dirigeants évitent de changer ce taux s'ils sont incertains de le conserver sur le moyen et le long terme.
- Les exigences de la politique d'investissement n'influencent pas en général la politique de distribution des dividendes.

Ces constatations montrent que les dirigeants tentent d'établir une certaine relation entre le taux de distribution des dividendes et les bénéfices. Il montre que les dividendes sont reliés au bénéfice à long terme et que les sociétés suivent un ratio de dividende cible. Il constate aussi que les dirigeants des sociétés accordent beaucoup d'importance aux variations du dividende par rapport à l'année précédente, qu'ils utilisent le dividende comme signal des perspectives de croissance de la société et qu'il présente un contenu informationnel.

### **III.1.4.3. Critiques du modèle de Lintner ;**

Le modèle de Lintner présente quelques insuffisances, on peut citer par exemple le fait qu'il ignore les dépendances croisées entre l'entreprise et les différentes politiques de dividendes des sociétés. C'est la raison pour laquelle, on doit s'attendre à ce que la société se réfère à la politique de dividendes des autres sociétés, pour calibrer sa propre politique et établir son ratio cible de distribution.

En plus, les dépendances entre les différentes politiques de dividendes peuvent avoir des implications sur la politique de dividendes d'une société donnée.

J.P. CHATEAU fait observer tout d'abord le caractère ambigu de la constante dans le modèle de LINTNER<sup>40</sup> : une constante positive est compréhensible lorsque l'on prend en considération la réticence à baisser le dividende ; elle l'est moins lorsque l'on prend en considération une entreprise dont le dividende est constamment croissant : en effet on aura d'autant plus de chances de trouver une constante négative de la fonction d'évolution à court terme du dividende courant que le rythme de cette croissance du dividende est élevé. En conséquence, est-il préférable de proposer un modèle d'explication de la fixation du dividende annuel qui puisse permettre à la constante d'avoir un signe quelconque.

---

<sup>40</sup> J.P.Château La Politique de distribution de dividendes des Sociétés: Modèle Généralisé ou d'Ajustement Dynamique, ECONOMIE APPLIQUEE, n°2-3,1974

**Section deux:**  
**la part des salariés**

### **III.2.1. DEFINITION DE LA REMUNERATION :**

Pour V. Lierde, la rémunération est la somme en espèce, dues par un employeur à un employé en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales<sup>41</sup>. Elle englobait d'abord le salaire de base et ensuite les accessoires convenus.

Notons que le concept rémunération peut être désigné sous plusieurs appellations suivant le cas ou la personne concernée. Ainsi, par exemple nous pouvons désigner par salaire le paiement d'un ouvrier, d'un appointement pour un employé et du traitement en cas d'un fonctionnaire.

Cependant, actuellement, le concept salaire est utilisé à tort ou à raison pour désigner le concept rémunération et même les appointements, le traitement,...

Soulignons que la rémunération peut présenter une double nature, pour le salarié d'une part, et pour l'entreprise d'autre part.

Pour le salarié, elle est une source de revenu. Elle assure les moyens de sa survie et son insertion sociale. Elle est aussi le signe qu'il reçoit de la part de l'organisation qui l'emploie, signe qui témoigne de la satisfaction de son employeur et joue d'ailleurs un rôle radical portant dans sa motivation au travail. Ainsi, un employeur non satisfait des prestations de son employé peut ne pas accorder une rémunération satisfaisante.

On parlera alors de plus en plus souvent de «rémunération au sens large» ou de «rétribution globale» pour intégrer toutes les formes par lesquelles un employeur témoigne de sa satisfaction vis-à-vis de ses collaborateurs : depuis le salaire direct jusqu'à la prise en charge partielle de ses vieux jours.

Pour l'entreprise, la rémunération est une charge représentative de 30% à 70% des coûts qu'elle subit. On fera référence alors aux coûts du travail dont la partie centrale est la rémunération, mais qui est loin d'être la seule. Nous avons aussi les charges patronales, les charges parafiscales.

---

<sup>41</sup> Chr. Van Lierde, Notion de législation sociale, de finance publique et Droit fiscal, éd. CIR, Kin, 1976, 127p

Parallèlement dans toutes les entreprises, la rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'unité et attire les compétences. Donc des salaires motivant accroissent les performances de l'entreprise, contribuent à attirer les salariés compétents.

La rémunération peut donc être comprise comme l'ensemble des récompenses monétaires et non monétaires reçues par les employés dans le cadre de leur relation d'emploi (contribution) avec l'organisation. Cependant, il sied de noter que la rémunération possède plusieurs composantes. Notamment la rémunération globale qui comprend la rémunération directe (versée en argent aux employés) plus la rémunération indirecte (non versée en argent) plus la rémunération non financière.

### **III.2.2. Rémunération total**

La sécurité d'emploi dont jouissent actuellement les fonctionnaires de l'Etat recouvre un ensemble de privilèges, comme la garantie offerte aux employés de ne pas être licencié par manque de travail, le droit au placement prioritaire sur des postes vacants et le maintien de leur traitement en cas de suppression de leur poste.

Le concept de rémunération total est un concept qui devrait être utilisé plus souvent dans le débat public sur la rémunération des employés de l'Etat.

### **III.2.3. La rémunération variable :**

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés. Même si la composante salariale n'en est pas l'outil, elle y contribue fortement et ceci à travers de nombreux modes de rémunération qui peuvent avoir une action sur cette motivation.

Il faut signaler que les outils liés à la motivation de façon indirecte peuvent également avoir un impact non négligeable sur la motivation des salariés. Ce sont par exemple, les couvertures prévoyances et santé, les avantages en nature, la protection sociale,...

Parmi les outils de la rémunération variable, nous pouvons noter la prime variable ou bonus, le commissionnement, les stocks option et les actions gratuites.

### **III.2.3.1. La prime variable**

La prime variable est comprise aujourd'hui à ce que les augmentations générales et les primes d'ancienneté ont laissé aux primes de performance individuelle, différenciées selon les salariés.

L'introduction des systèmes de rémunération variable ou système de bonus est de plus en plus généralisé dans les entreprises. Un variable pour chaque salarié, ne présuppose que la généralisation de la rémunération de la performance ne se fait pas toutefois sans difficultés notamment lorsqu'il s'agit de performance individuelle.

En effet, les régimes de rémunération variable peuvent aller de la prise en compte de rendement individuel jusqu'aux régimes incitatifs de groupe, les premiers n'étant pas exclusifs des seconds.

- Quelles sont les conditions à respecter pour s'assurer de l'efficacité du Variable<sup>42</sup> ?

Pour s'assurer de l'efficacité du variable, certaines conditions sont à respecter.

En effet, pour motiver ses collaborateurs, une entreprise utilisera la rémunération variable assise sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, légitimes et cohérents avec l'organisation du travail.

En liant la rémunération à la performance, l'entreprise encourage ses salariés à s'impliquer et à prendre en compte ses objectifs. Encore faut-il que ceux-ci aient été clairement exprimés au travail d'une communication appropriée afin que le salarié fasse le lien entre sa part variable et sa contribution à la performance de l'entreprise faute de quoi, c'est l'effet inverse qui peut être obtenu. La connaissance de la contribution de chacun se doit être objective afin de ne pas susciter de contestations. La transparence est donc impérative autour des critères utilisés et des modes d'évaluation retenus.

Pour être acceptable, la part variable doit rester modeste dans les premiers temps, puis augmenter lorsque l'efficacité du système aura pu être vérifiée. Pour mesurer cette efficacité, il est indispensable de disposer d'un système de suivi afin de mettre en place des actions de réajustement du niveau d'atteinte des objectifs si la trajectoire dévie trop fortement en plus ou moins. Ce suivi permet également de vérifier si la part de rémunération liée à la performance ne se traduira pas à terme par un coût supérieur au gain escompté. La maîtrise de l'impact de la part variable passe par des simulations, la diffusion des principes et des modes de calcul.

---

<sup>42</sup> Martine EMERIAUD - Consultante DRH, Motiver les salariés par la rémunération : outils collectif. Dunod 1997.

Bien maîtrisé, un plan de rémunération variable a toutes les chances de s'avérer un levier efficace de motivation et de fidélisation des salariés.

Signalons que parmi les outils de motivation liés à la rémunération, le plus flexible de mise en oeuvre reste le variable. En effet, ce système n'est encadré par aucun texte de loi. Toutefois, il doit faire l'objet d'une communication claire auprès des bénéficiaires et d'un suivi rigoureux afin de s'assurer de son impact sur la motivation des salariés. Les entreprises peuvent utiliser à la fois prime variable et l'augmentation managériale pour atteindre les objectifs poursuivis au travers de leur politique salariale.

### **III.2.3.2. Le commissionnement :**

Ici, il s'agit d'une entreprise commerciale. La rémunération de la force de vente entre bien dans le contexte du variable. Ce système permet à l'entreprise d'attirer les candidats et de les motiver tout en mettant en oeuvre sa stratégie commerciale. La variabilité de la rémunération est l'un des principes fondamentaux du métier de commercial. La part variable de la rémunération est la contrepartie d'une performance parfaitement mesurable sur une période donnée et oriente les vendeurs sur des objectifs précis en fonction de la stratégie commerciale de l'entreprise. L'optimisation du système repose sur un certain nombre de critères dont celui du choix du mécanisme de base : mesure du résultat par rapport à l'objectif ou commissionnement.

Initialement, le commissionnement suppose un fixe très faible et un variable non plafonné. C'est la forme la plus basique de la rémunération variable qui récompense directement la réussite des actions des commerciaux. On peut combiner le commissionnement individuel avec le commissionnement d'une équipe.

A la différence de la prime variable, le commissionnement n'est pas seulement l'atteinte d'un objectif précis, c'est la rémunération d'un travail habituel calculée sur le chiffre d'affaires ou la marge brute. Dès lors le commissionnement doit être inscrit au contrat de travail et ne peut être plafonné.

Ce système permet de mieux responsabiliser le commercial par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise dans la mesure où il ne gagnera rien sur des clients insolubles.

L'avantage du commissionnement, c'est la simplicité : le commercial sait exactement ce qu'il gagne à chaque acte de vente. Il peut ainsi piloter son activité en fonction de ses résultats.

Par contre, l'inconvénient du commissionnement est qu'il ne permet pas de différencier la rémunération en fonction de la difficulté de vente du produit ou service, les vendeurs s'orientant alors vers l'acte de vente le plus simple au détriment des autres produits ou services. C'est pourquoi les entreprises ont de plus en plus tendance à prendre en compte l'acte de vente de manière qualitative (la satisfaction du client étant l'indicateur le plus courant). Toutefois, il faut veiller à ne pas mettre en oeuvre un système trop complexe car il sera d'autant moins lisible pour ses bénéficiaires et nécessitera la mise en place d'un suivi et d'un pilotage sophistiqués.

En résumé, si le commissionnement se révèle très bien adapté à une vente mono produit, il rencontre très vite ses limites sur des actes de vente diversifiés, contexte dans lequel les entreprises opéreront plus aisément pour la mise en place d'un système de variable assis sur l'atteinte d'un résultat au regard d'un objectif.

### **III.2.3.3. Les stocks options et les actions gratuites :**

Ces outils sont cités brièvement car ils s'adressent avant tout aux grosses entreprises.

#### **III.2.3.3.1. Les stocks options :**

Les stocks options constituent une forme de rémunération versée par les entreprises généralement cotées en bourse. Ce système permet à des dirigeants et à certains collaborateurs clé de l'entreprise d'acheter des actions à une date et à un prix fixé à l'avance. Concrètement, il s'agit d'un tarif préférentiel pour un achat différé d'actions. Elles ne dégagent de valeur qu'en cas de hausse des cours boursiers.

#### **III.2.3.3.2. Les actions gratuites :**

Alternative aux stocks options. Cette méthode prévoit, la création d'un « dividende du travail » que les entreprises seront encouragées à distribuer à leurs salariés sous la forme d'actions gratuites notamment. Ces actions sont distribuées à l'ensemble des salariés selon un mode de répartition uniforme, proportionnel à la durée de présence dans l'entreprise ou au salaire, ou par combinaison de ces deux critères.

Les bénéficiaires ne sont propriétaires des actions qu'au terme d'une période de 2 ans minimum et ne peuvent revendre ces dernières qu'à l'issue d'une autre période de 2 ans.

L'attribution d'actions gratuites n'étant pas considérée comme un salaire, l'entreprise n'est donc pas assujettie à ce titre aux cotisations sociales.

Parmi les outils de motivation liés à la rémunération, le plus flexible de mise en oeuvre reste le variable. En effet, ce système n'est encadré par aucun texte de loi. Toutefois, il doit faire l'objet d'une communication claire auprès des bénéficiaires et d'un suivi rigoureux afin de s'assurer de son impact sur la motivation des salariés. Les entreprises peuvent utiliser à la fois prime variable et augmentation managériale pour atteindre les objectifs poursuivis au travers de leur politique salariale.

#### **III.2.4. Eléments de la rémunération :**

Rappelons que le salaire est calculé par jour et payé à la fin du mois avec généralement un acompte à la quinzaine. Les appointements sont calculés par mois et payés à la fin du mois auquel ils se rapportent. Le traitement est calculé par an en un montant global, divisé en douze tranches dont chacune est payée le vingtième jour du mois précédent celui auquel le traitement se rapporte<sup>43</sup>.

##### **III.2.4.1. Processus de la détermination du salaire :**

Le salaire est fixé librement dans le cadre de la convention collective ou du contrat de travail. Mais quelques règles sont à respecter notamment : le salaire ne peut être inférieur au SMIG (SNMG en Algérie) horaire, ni aux salaires minimaux fixés par la convention collective. L'employeur doit en outre assurer l'égalité de rémunération entre homme et femmes. Signalons que le salaire fixé librement par les deux parties est aussi appelé le salaire conventionnel ou contractuel.

La loi prévoit ce qu'on appelle salaire minimal légal. Il s'agit du SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) qui a pour but l'assurance du minimum vital à chaque employé. Donc salaire conventionnel ou contractuel ne peut en aucun cas être inférieur au SMIG, mais bien sûr, au contraire, supérieur.

---

<sup>43</sup> Individualisation des Salaires et Rémunération des Compétences de Jean-Michel Lattes, Philippe Lemistre, Patrice Roussel et Christophe Guitton (Broché - 1 avril 2007)

Le SMIG varie en fonction de la qualification professionnelle des travaux. Ce qui explique l'utilisation du concept salaire minimaux légaux au lieu de salaire minimal.

La loi prévoit cinq catégories professionnelles : le manoeuvre ordinaire, le manoeuvre spécialisé, le travailleur semi-qualifié, le travailleur qualifié et le travailleur hautement qualifié.

Un tableau des salaires minimaux est ressorti en fonction de ces qualifications professionnelles, il est réexaminé de temps en temps en raison de l'évolution du coût de vie.

#### **III.2.4.2. Eléments intervenant dans le calcul de la rémunération :**

Le calcul de la rémunération fait intervenir généralement le temps effectif de travail, une série d'autres avantages, les heures supplémentaires, les périodes de congé annuel,...

Le temps effectif est un élément très important. En effet, le nombre des jours prestés pendant la période considérée, permet le calcul du salaire proprement dit ou du salaire de base.

A ce salaire de base, certains avantages sont augmentés. A ce niveau, nous avons par exemple : les gratifications, les primes et les avantages en nature, déterminés dans le contrat ou par les usages.

##### **III.2.4.2.1. Les gratifications :**

Ce sont les sommes d'argent remises par l'employeur pour marquer à son personnel sa satisfaction de travail accompli. Elles peuvent prendre toute une série de forme : treizième mois, double mois, prime de vacance, prime de fin d'année, participation aux bénéfices, prime pour événement familial (naissance, mariage, décès,...)

En réalité, les gratifications ne sont pas obligatoires, mais elles sont des pures libéralités de l'employeur. Il en résulte d'une part que le taux et les conditions d'attribution demeurent à la discrétion de l'employeur et d'autre part que le salarié ne pourra en exiger le renouvellement.

##### **III.2.4.2.2. Les primes :**

Ce sont des sommes versées par l'employeur dans le souci d'obtenir un meilleur résultat, une production accrue, continue, de meilleure qualité ou au moindre prix de revient.

Nous pouvons citer par exemple

- ❖ La prime de technicité : vise à encourager un travailleur particulièrement compétent.
- ❖ La prime de pénibilité : tient compte des conditions de travail,
- ❖ La prime de rendement : consiste en un supplément proportionnel à l'évaluation de la production.

- ❖ La prime tendant à récompenser la fidélité :
- ❖ Prime d'ancienneté : visant la stabilité du personnel
- ❖ Prime d'assiduité : visant à combattre l'absentéisme

#### **III.2.4.2.3. Les congés de circonstances :**

Pour les événements heureux ou pénibles de la vie privée du travailleur, le Législateur a prévu des jours de congé, appelés «congés de circonstance».

#### **III.2.4.2.4. Les jours fériés légaux :**

Pour lesquels le travailleur a droit à son salaire ordinaire, par exemple le premier janvier, Le jour de l'aïd ...etc.

#### **III.2.4.2.5. Les heures supplémentaires :**

Le Législateur a fixé la durée maximale de travail à 8 heures par jour et de 48 heures par semaine.

Les heures augmentées à cette durée légale sont à donner droit à une augmentation de la rémunération. Cette majoration s'effectue de la manière suivante :

- 30% : pour les deux premières heures au delà des 48 heures hebdomadaires.
- 60% : pour les heures suivantes.
- 100% : soit double salaire pour les heures supplémentaires prestées le jour de repos hebdomadaires ou les jours fériés légaux.

### **III.2.5. MODE DE REMUNERATION DU TRAVAIL :**

Considérant la rémunération comme le salaire, on distingue trois types de salaire :

#### **III.2.5.1. Le salaire individuel :**

Il est déterminé dans le contrat individuel. Ce salaire peut se présenter sous plusieurs aspects. Il peut être au temps, à la pièce ou à la tâche.

##### **III.2.5.1.1. Salaire au temps :**

Il est fixé par unité de temps au travail.

Avantage :

- Facilite à établir et à comprendre
- Favorable aux paresseux.

Inconvénients :

- L'ouvrier actif n'est pas mieux payé que le paresseux, d'où influence néfaste sur la productivité et nivellement par le bas, d'où facteur de prix de revient unitaire élevé,
- nécessité d'un personnel et matériel abondants pour une production importante, nécessité d'une surveillance continue.

❖ **Appréciation** : ce système appliqué seul tend à disparaître à cause de ses inconvénients.

**III.2.5.1.2. Salaire à la pièce** : il est fixé par unité de production.

Avantage :

- le contre pied des inconvénients précédents.

Inconvénients :

- Source de fréquents conflits dans son établissement et son application,
- Facteur de surmenage pour certains ouvriers,
- Risque de malfaçons (l'ouvrier recherchant plus la quantité que la qualité de sa production).

❖ **Appréciation** : ce système est, en principe, le plus équitable et il serait l'idéal si le tarif était toujours établi sérieusement et respecté... ce qui n'est pas le cas.

**III.2.5.2. Les salaires collectifs** : sont déterminés dans les contrats collectifs pour une équipe d'ouvriers qui se repartissent librement le salaire collectif.

**III.2.5.2.1. Travail à l'entreprise** : le salaire collectif est convenu pour un travail déterminé (ex : abattage d'arbre, terrassement, moisson), entre l'employeur et une équipe qu'il constitue.

**III.2.5.2.2. Commandite d'atelier** : ici, l'équipe recrute elle-même et se charge d'un travail déterminé à prix forfaitaire,

**III.2.5.2.3. Equipes autonomes** : système récent qui consiste à sectionner l'entreprise (quand possible) en atelier autonome (exemple : dans une fabrication des chaussures). Chaque atelier reçoit un salaire collectif déterminé en fonction du travail à effectuer.

**III.2.5.3. Les salaires à primes** : les primes peuvent être attribuées individuellement ou collectivement. Les principales modalités de primes individuelles sont :

**III.2.5.3.1. Prime à la qualité du travail** : par exemple quand l'ouvrier décèle les défauts dans les pièces qui lui sont remises,

**III.2.5.3.2. Prime à la vente** : par exemple pour les vendeurs dans un grand magasin sous-forme d'un taux de pourcentage sur le chiffre d'affaires qu'ils réalisent.

**III.2.5.3.3. Prime à la production** : quand on dépasse un quantum déterminé.

Parmi les primes collectives ou primes d'entreprise, on distingue :

- **Les primes de productivité** : qui intéressent le personnel à la productivité technique, laquelle se mesure par l'amélioration du coût de production comparé à un coût de production de référence. Dans la mesure de cette amélioration, une prime est donc payée quel que soit le résultat d'exploitation (et donc, même s'il est déficitaire).
- **Les primes de prospérité** : qui intéressent le personnel à la productivité économique, laquelle se mesure par l'amélioration du bénéfice d'exploitation. Dans laquelle de cette amélioration, une prime est payée quelle que soit la productivité technique (donc, même si elle est en recul).

### **III.2.6. IMPORTANCE DE LA REMUNERATION :**

Généralement du seul point de vue des coûts, la rémunération peut affecter la capacité concurrentielle des organisations. La masse salariale peut facilement représenter 50% des frais d'exploitation. Dans les organisations à forte intensité de main d'oeuvre, comme les entreprises de service et les organismes publics, les coûts salariaux représentent parfois 80% de frais d'exploitations. Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'endettement des divers paliers de gouvernement, il n'est pas étonnant que la masse salariale fasse aujourd'hui objet de débats publics et soit scrutée à la loupe par les organisations.

Les coûts salariaux et d'une façon plus particulière les niveaux de salaire ne représentent qu'une partie de l'équation. En effet, les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent, selon le contexte, agir sur une variété d'attitude et de comportements (satisfaction, motivation, loyauté, rendement,...). Le design du système de rémunération peut influencer, entre autre la capacité de recrutement, la rétention du personnel, la performance au

travail, la polyvalence, le développement des compétences et, à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises. C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique.

### **III.2.7. NEGOCIATION DE LA REMUNERATION :<sup>44</sup>**

En échange d'emploi, la plupart des personnes espèrent obtenir un salaire supérieur. Or l'employé craint souvent cette décision, moment crucial pour la relation qu'il va établir avec son futur employeur.

Le salaire représente une forme de reconnaissance du niveau de compétence d'une personne. Sa négociation tient donc une place prépondérante lors de l'engagement d'un nouveau collaborateur. Dans ce processus de communication souvent intense, l'objectif est d'aboutir à une décision commune sur les conditions d'un échange de services. La signature du contrat de travail constitue un accord efficace qui permet à la relation de perdurer à ce sainement au sein de l'entreprise. Afin d'arriver à ce résultat, il convient cependant de passer différentes étapes dans un ordre logique et de respecter certaines règles. Certains conseils peuvent aider dans la démarche. Il faut observer pour ce fait deux phases : le renseignement et la présentation sous un bonjour.

Le renseignement est une phase essentielle. Il est communément admis que c'est le recruteur qui prend l'initiative d'aborder le sujet de la rémunération, le candidat se doit être soigneusement préparé.

Il est aussi important que la négociation d'un salaire se fait dans un cadre de référence. L'équité, les années d'expérience, les compétences, l'âge et la loi sont des notions intimement liées au salaire. Il faut se renseigner autant que possible. Essayer de connaître la politique de rémunération de d'un futur employeur. Discuter avec les confrères pour estimer le salaire moyen pour une fonction similaire à celle qu'on recherche principalement en termes de niveau de responsabilité, de secteur d'activité et de lieu.

Il faut aussi se renseigner auprès d'associations professionnelles ou d'entités étatiques qui publient régulièrement des rapports à ce sujet. Une bonne préparation est garante d'une

---

<sup>44</sup> J.A. Bernard, *les négociations salariales dans la fonction publique de 1968 à 1980*, in cahier français, n°197, Paris, la documentation française, 1980

organisation basée sur des éléments concrets que l'on pourra communiquer de manière objective lors de la négociation.

La deuxième phase est celle de la présentation sous un bon jour. Il est généralement reconnu que le salaire est négocié à la fin du processus de recrutement, après qu'une offre a été faite. Il est fortement déconseillé d'aborder spontanément ce sujet. Laisser le recruteur venir sur la question de lui-même en raison de l'effet d'ancrage : la première valeur exprimée est généralement celle qui est utilisée comme base de décision.

Il est donc avantageux de laisser l'employeur formuler la première offre qui, si elle est discutable, le sera vers le haut. Dans le cas contraire, on risque d'annoncer un montant en dessous de la rémunération qu'il avait envisagée. Si l'on insiste à demander les prétentions salariales, il est radical d'indiquer une fourchette (supérieure au minimum qu'il fallait considérer) plutôt qu'un montant fixe.

Terminer toujours une négociation en de bons termes est également très important. Il est recommandé d'adopter un style coopératif plutôt qu'un style offensif dans la négociation. Un comportement courtois, discret, patient et franc permettra d'obtenir le meilleur de l'interlocuteur et surtout, de donner une excellente image de soi-même d'avoir intégré une nouvelle entreprise. Profiter de cette occasion pour démontrer sa vraie valeur.

### **III.2.8. THEORIE SUR LA REMUNERATION :**

La première théorie sur les salaires est due à Saint Thomas d'Aquin pour qui le juste salaire est celui qui permet à son bénéficiaire d'avoir une vie conforme à sa position sociale mais au XIXe siècle, la théorie classique fut élaborée par Adam Smith et totalement développé par David Ricardo. Pour cette théorie connue sous le nom de théorie de substance : les salaires seraient fixés de manière à permettre la survivance des travailleurs mais ne pourraient guère s'éloigner de ce niveau.

Quant à Karl Max selon laquelle les entrepreneurs accaparent un taux de plus value au détriment des salariés ne laissant à ceux-ci qu'un salaire dit de substance, qui est une variante des principes développés par Ricardo.

John Stuart Mill s'est efforcé, pour sa part d'expliquer les salaires par la demande de travail. D'après cette théorie, c'est l'accumulation antérieure de capitaux qui permet le financement

des salaires et, le cas échéant, leur augmentation. Une baisse pour les autres. Cette approche s'est - elle aussi révélée insuffisante, à partir du moment où il a été démontré qu'aucune baisse de rémunération ne peut relancer la consommation et donc la production, qui permet à son tour de financer les salaires plus élevés.

Une nouvelle tentative d'application a été faite par l'économiste américain John Bates Clark. Selon lui, les salaires tendent à s'établir au niveau où les employeurs estiment profitable d'engager un nouveau travailleur. En effet, selon la loi de la diminution des profits, la valeur de la contribution de chaque travailleur supplémentaire à la production est censée décroître. Il en résulte que la croissance de la main d'oeuvre fait chuter les salaires.

John Maynard Keynes s'est farouchement opposé à cette théorie qui ignore les effets de l'augmentation des salaires sur la productivité et le pouvoir d'achat. Cette relation est selon cet auteur essentielle et est la base de la doctrine selon laquelle une hausse des salaires peut favoriser la consommation davantage que l'épargne. Si la baisse du chômage permet une hausse des revenus, une consommation accrue engendre une nouvelle demande de travail et ce, même si le niveau de salaire est déjà élevé. Mais la plupart des économistes se sont rangés à l'idée d'une hausse de la rémunération ne signifiait pas nécessairement une chute des emplois. Elle peut en revanche l'inflation, parce que les employeurs tendent à augmenter les prix pour compenser les surcoûts salariaux. Pour éviter cette spirale inflationniste, les hausses de salaire ne doivent pas dépasser les gains de productivité.

Terminons en ces mots que la théorie des salaires accorde désormais une attention accrue à la matière dont ils s'établissent. Déjà les théoriciens néoclassiques avaient mis en évidence l'inégalité des rapports contractuels existant entre employeurs et employés pour expliquer les phénomènes d'exploitation capitalistes avant que le courant marxiste ne fasse de cette question le point central de son analyse .

Section trois:  
la part de l'état

### **III.3.1. DEFINITION DE LA FISCALITE :**

La fiscalité vient du mot fiscal qui à son tour dérive du terme latin « FISCUS » qui signifie PANIER. Dans le temps, le panier servait aux collectes de fonds pour le fonctionnement de l'administration. la fiscalité est la science des impôts avec les lois et procédures de taxation, de perception et des réclamations y relatives en vigueur dans un pays et à une époque donnée.

### **III.3.2. DEFINITION DE L'IMPOT :**

Plusieurs définitions marquent le concept impôt ; nous retiendrons toute fois les définitions de quelques auteurs, notamment BAUDHUIN, LORT VAN DER LINDEN et Jean KAKONGE. BAUDHUIN dit que l'impôt est une contribution exigée des citoyens en vue de couvrir les charges des pouvoirs publics et conçu dans le cadre d'une politique économique et sociale déterminée. Quant à LORT VAN DER LINDEN, l'impôt est toute contribution aux ressources publiques, indépendant d'un quelconque service particulier presté par le pouvoir public. Jean KAKONGE KAMANGU le définit quant à lui comme « une prestation pécuniaire directe ou indirecte requise des personnes physiques ou morales par voie d'autorité, à titre définitif et sans contre partie, en vue de permettre à l'Etat de couvrir ses charges publiques ».

#### **III.3.2.1. L'impôt est une prestation pécuniaire :**

C'est-à-dire que de nos jours, l'impôt se paie en argent et non en nature ; on peut également le payer par virement bancaire.

#### **III.3.2.2. Le caractère obligatoire de l'impôt :**

C'est le caractère forcé de l'impôt. Pour être payé, l'impôt exclut l'accord ou le consentement du contribuable. C'est donc un prélèvement imposé par l'Etat au moyen de sa légitimité dans la souveraineté des Etats ; ce qui justifie le fait que les contribuables sont appelés « des ASSUJETIS ». L'idée de contrainte ne signifierait pas que le paiement devra se faire avec l'intervention de la force, elle signifie par contre que la nature et le taux de l'impôt sont déterminés unilatéralement par la puissance publique et qu'en suite les contribuables sont juridiquement obligés de payer l'impôt.

#### **III.3.2.3. L'absence de contre partie directe :**

C'est-à-dire l'absence de corrélation directe entre la prestation du contribuable et les services qu'il reçoit de l'Etat ou de la collectivité publique considérée. Il n'y a donc en principe, aucune corrélation visible et bien déterminée entre l'impôt payé et les services rendus par

l'Etat. C'est en ceci que se trouve la différence entre l'impôt et la taxe qui elle, a une contre partie visible.

#### **III.3.2.4. Le caractère définitif de l'impôt :**

Le contribuable ne se verra jamais restitué l'argent de l'impôt, à la différence d'un emprunt. L'impôt déjà perçu ne fera en aucun cas l'objet d'un remboursement.

#### **III.3.3. L'objectif essentiel de l'impôt :**

L'impôt a pour objectif de couvrir les charges publiques ; c'est le rôle financier de l'impôt. Et, il a pour objectif économique de décourager ou d'encourager tel investissement, telle activité économique, etc. Il est à noter par ailleurs que lorsque la fiscalité est trop lourde, elle paralyse l'économie nationale. Dans son rôle ou objectif social, l'impôt permet de redistribuer les revenus ; il prend en compte les considérations d'ordre social notamment l'exonération d'impôts sur les produits de première nécessité, un impôt prélevé sur les biens de luxe, etc.

#### **III.3.4. DEFINITION DE L'IMPOT DIRECT :**

Michel Bouvier<sup>45</sup> définit l'impôt ou contribution directe, toute imposition qui est assise directement sur les personnes et sur les propriétés, qui se perçoit en vertu de rôles nominatifs et qui passe immédiatement du contribuable cotisé à l'agent chargé de percevoir.

#### **III.3.5. DEFINITION DE L'IMPOT INDIRECT :**

C'est celui qui pèse sur l'emploi (l'usage) fait du revenu ou du capital. Il frappe la dépense ou la consommation.

Il est destiné à être supporté en définitive par le consommateur dans la mesure où il est systématiquement intégré dans le prix des marchandises. Le contribuable le paie souvent sans s'en rendre compte.

#### **III.3.6. DEFINITION DES RECETTES FISCALES :**

Ce sont toutes les recettes réalisées par l'administration fiscale à travers la perception des impôts. Autrement dit, il s'agit des recettes réalisées par la perception et le recouvrement des impôts relatifs aux biens palpables (impôt réel), aux revenus (impôt cédulaire sur le revenu) et enfin l'impôt relatif à la consommation (impôt sur le chiffre d'affaires).

---

<sup>45</sup> MICHEL BOUVIER, *Introduction au Droit fiscal général et à la théorie de l'impôt*, éd. Librairie Générale de Droit et de jurisprudence, Paris 2007, p.29

### **III.3.7. IMPOT ET TAXE :**

La taxe est une prestation pécuniaire requise des particuliers à l'occasion d'un service rendu. C'est le prix acquitté par l'usager d'un service public en contre partie d'une prestation fournie par celui-ci. Elle se diffère de l'impôt dans le fait qu'elle est perçue en contre partie des services rendus par l'Etat ; elle est facultative et non obligatoire comme l'impôt.

### **III.3.8. IMPOT ET PARAFISCALITE :**

La parafiscalité désigne les prélèvements opérés sur les usagers par certains organismes publics ou semi-publics, économiques ou sociaux en vue d'assurer leur financement autonome. Elle se différencie de l'impôt et de la taxe en ce sens que les ressources qu'elle génère ne sont pas imputées au budget de l'Etat mais plutôt pour service de ces organismes.

**Section quatre**  
**la part des banquiers**

### **III.4.1. Définitions des agios :**

De manière stricte, les agios désignent l'ensemble des sommes prélevées par les banques pour le fonctionnement d'un compte courant, qu'il soit ou non à découvert. Ils comprennent des intérêts débiteurs calculés en fonction du montant, de la durée et du taux d'intérêt du découvert éventuel, mais aussi des frais et des commissions dont la facturation n'est pas forcément liée à une position débitrice.

Les frais bancaires sont matérialisés par des actions de gestion de la banque (frais de tenue de compte, émission chèque de banque), ou par des incidents qui peuvent survenir (rejet de chèque, provision insuffisante pour des échéances de paiements). Font partie des frais bancaires les cotisations de compte bancaire, les oppositions (sur prélèvement, sur chéquier, sur carte bancaire), les commissions d'intervention, les commissions de dépassement, ...

Les agios sont l'ensemble des rémunérations (intérêts, commissions et frais de banque,...) perçus par la banque à l'occasion des opérations financières. (Découvert bancaire). Ce sont les intérêts perçus par la banque en contrepartie des découverts ou des crédits que vous utilisez.

Dans le langage courant, l'acceptation de l'expression est plus restrictive et désigne seulement les frais liés au découvert, voire parfois les seuls intérêts débiteurs. Cette ambiguïté est parfois source d'incompréhension entre les banques et leurs clients.

### **III.4.2. D'où vient le terme « agios » ?**

Agio est un dérivé du verbe italien « aggiungere », qui signifie ajouter, joindre, augmenter. Il a été francisé au 16e siècle et utilisé pour former le verbe agioter, ainsi que les noms agiotage et agioteur.

A l'origine, il désigne la différence de valeur entre l'argent courant (pièces et billets) et l'argent inscrit à la banque, sur lequel celle-ci a prélevé un intérêt en guise de rémunération du service rendu. En cela, l'agiotage est le principe fondateur de l'économie bancaire.

### **III.4.3. Le vocabulaire des agios :**

Comprendre le fonctionnement des agios suppose au préalable de connaître quelques termes techniques du vocabulaire bancaire.

#### **➤ Arrêté de compte**

Opération qui permet de déterminer périodiquement la position d'un compte, c'est-à-dire ce que le client détient à la banque ou ce qu'il lui doit.

#### **➤ Commission d'intervention (ou commission de mouvement ou frais de décision ou frais de forçage)**

Commission perçue par les banques à chaque fois qu'une intervention sur un compte est nécessaire, par exemple pour autoriser une opération de débit sur un compte en dépassement de découvert autorisé. Le montant de cette commission est fixe. Le nombre des commissions facturées est limité, à la journée et/ou au mois.

#### **➤ Convention de compte**

Contrat écrit entre un établissement bancaire et un particulier. Il précise les conditions dans lesquelles fonctionne le compte, et notamment le montant et la durée d'une éventuelle autorisation de découvert. Cette convention est obligatoire à l'ouverture d'un compte.

#### **➤ Découvert**

Un découvert est la position débitrice d'un compte. Certaines banques parlent également de *facilité de caisse* ou *d'ouverture de crédit*. Un découvert peut être autorisé en fonction d'un montant maximum et d'une durée.

#### **➤ Echelle de valeur (ou échelle d'intérêts)**

Etablie par les banques, elle sert à calculer les agios d'un compte débiteur ou créditeur. Les opérations et les soldes d'un compte y sont classés en fonction de leurs dates de valeurs.

#### **➤ Intérêts débiteurs**

Somme due à la banque lorsqu'un compte présente un solde négatif pendant un ou plusieurs jours. Le calcul de cette somme tient compte des dates de valeur.

#### **➤ Récapitulatif annuel de frais**

Document désormais transmis chaque année aux clients, récapitulant les frais facturés par les banques : cotisations des produits et services, intérêts et commissions liés au fonctionnement du compte, frais d'incident de fonctionnement.

#### **➤ Ticket d'agios**

Facturation mensuelle ou trimestrielle détaillant les intérêts débiteurs, la commission de plus fort découvert, la commission de dépassement, la commission de mouvements et les frais de tenue de compte.

# le quatrième chapitre

étude de cas de l'entreprise Rahmoune

## **Présentation du travail**

Pour donner une dimension pratique à cette recherche et pour bien approfondir dans ce thème on va essayer d'examiner et d'analyser L'opération de répartition de la valeur ajoutée créée au sein du groupe RAHMOUNE frères durant trois ans 2007,2008et 2009 en concentrant sur les procédures et les facteurs qui la déterminent

On va faire une analyse dynamique qui s'appuie sur l'analyse et la comparaison détailler des bilans et des tableaux du compte de résultats de l'entreprise durant ces trois années pour enfin conclure à la réalité concrète de l'opération de la répartition de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise algérienne

### **III.2. Présentation du groupe Rahmoune frères :**

L'entreprise RAHMOUNE frères est une société à responsabilité limitée, c'est une entreprise familiale détenue par quatre associés (frères). Elle existe depuis 1997.

C'est une Société avec un capital de 200.000.000.00 DA reparti comme suit :

- ❖ Le premier associé « A1 » détient 40 % du capital.
- ❖ Le deuxième associé « A2 » détient 20% du capital.
- ❖ Le troisième associé « A3 » détient 20% du capital.
- ❖ Le quatrième associé « A4 » détient 20% du capital.

### **Implantation**

La SARL Rahmoune est implanté à la zone industrielle oued sly wilaya de chlef  
Zone B lot 08.

### **Superficie :**

Elle est assise sur :

- Une surface totale de 16406 m
- Surface couverte de 4700 m en charpente métallique.

### **Activités**

L'entreprise travaille dans différent domaine, ses produits sont réparti comme suit :

- ❖ Céramique
- ❖ Brique
- ❖ Fil de bottelage
- ❖ Fil de recuit
- ❖ Evier de cuisine
- ❖ Carrelage
- ❖ Marbre

- ❖ Faïence
- ❖ Siège à la turc
- ❖ Ciment blanc
- ❖ Ciment colle
- ❖ Briqueterie
- ❖ Hourdie
- ❖ Produits selon plan
- ❖ L'entreprise détient des carrières de sable et des carrières de graviers.
- ❖ Elle travaille aussi dans le domaine de l'automobile.

**Les moyens humains :**

Elle contient 319 travailleurs répartis comme suit :

Cadres	....	55
Techniciens et maîtrise	.....	104
Exécution	.....	160
TOTAL	.....	=319

### **III.3. L'exercice de 2007 :**

La valeur ajoutée créée au cours de cette année représente 52.74 % du chiffre d'affaire réalisé qui a atteint 454 607 909,6 DA, cela veut dire que plus que la moitié du chiffre d'affaire est un surplus réalisé à travers le processus productif de l'entreprise qui est vraiment un processus créatif de la valeur.

Le montant de la valeur ajoutée créée est vraiment significatif par rapport à l'environnement de l'entreprise, qui est caractérisé par une forte concurrence nationale et internationale (surtout le marché de céramique et de dalle de sol).

Cette performance de l'entreprise (ce taux n'est pas suffisant pour juger la performance de l'entreprise mais il reflète un état de création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise) est dû au plan de développement lancé par la direction générale depuis l'an 2001 pour le renouvellement des machines, implantation des nouvelles technologies de production et l'utilisation des méthodes de travail scientifiques et rationnelles reconnues à l'échelle internationale (le travail à la chaîne, une organisation scientifique des ateliers ...etc.).

L'entreprise RAHMOUNE a créé une valeur ajoutée de 239 765 247,31 DA grâce à la contribution et la consolidation des différentes parties prenantes tout au long du processus de création de la valeur ajoutée, le bénéfice net représente 7.56 % du chiffre d'affaire et 14.34 % de la valeur ajoutée créée.

Il est décidé, lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires réunie le 06 juin 2008 au siège de l'entreprise le suivant :

- a) De doter la réserve légale, dans les limites prévues par la loi (5 % du bénéfice à condition que son montant global ne dépasse pas le seuil de 10 % du capital).
- b) De doter la réserve statutaire pour 1 000 000,00 DA.
- c) De porter 2 000 000,00 DA en réserve facultative.
- d) De distribuer le montant de 20 000 000,00 DA comme dividendes entre les actionnaires proportionnellement de leurs contributions au capital.
- e) De distribuer un montant de 5 000 000,00 DA entre les salariés de l'entreprise.
- f) De porter le solde non affecté en rapport à nouveau.

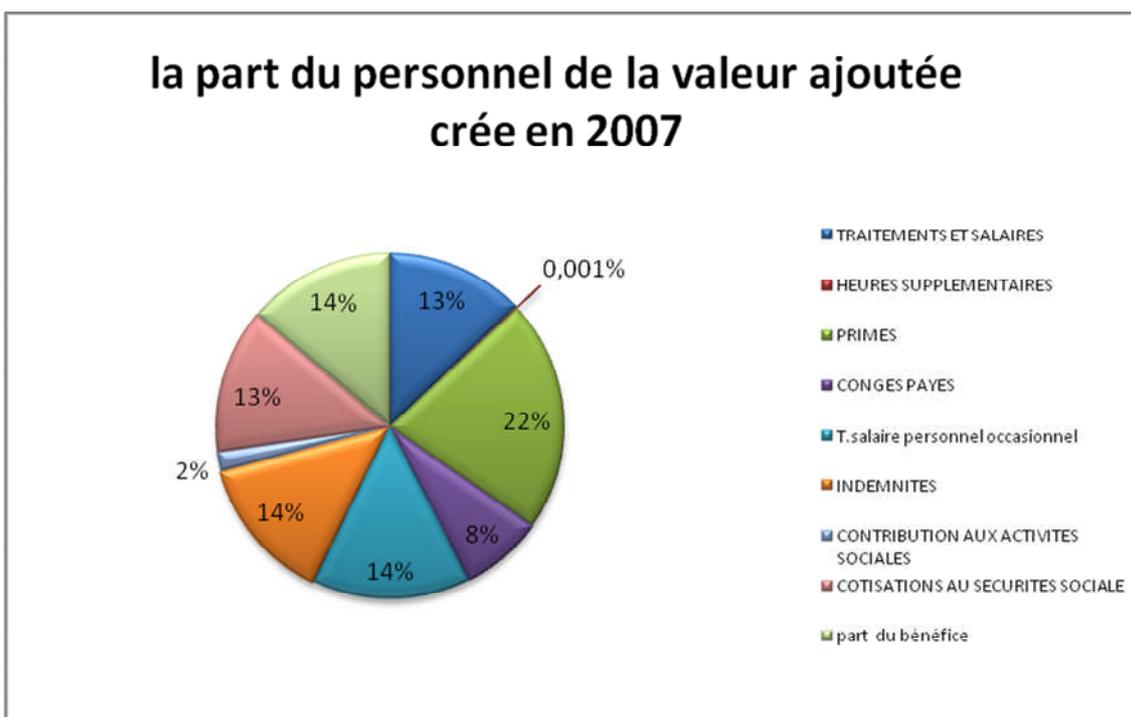
La valeur ajoutée a été créée grâce à la contribution des différentes parties prenantes qui vont bénéficier d'une contrepartie sous des formes multiples qui seront détaillés ci-dessus :

### **III.3.1. le personnel :**

Dans l'année 2007 le personnel de l'entreprise ont pris 123 810 061.93 DA sous formes des salaires et rémunérations, qui représente 51 ,64 % de la valeur ajoutée, cette proportion n'est pas vraiment élevé part rapport aux autres entreprises du secteur qui peut arriver jusqu'à 60 % de la valeur ajoutée. Cela est du au stratégie de réduction du nombre des travailleurs et au recours au travailleurs saisonniers. Cette politique entre dans le plan de développement de l'entreprise lancé depuis l'an 2001qui vise une grande automatisation et une grande robotisation des processus de production.

Selon les décisions de l'assemblée générale ordinaire(AGO) , les salariées ont bénéficié d'une part importante qui égale à 5 000 000,00 DA . Elle représente 14 ,55 %du bénéfice net de l'exercice 2007, de ce fait la part des salariées va augmenter jusqu'à 128 810 061,93 qui égale à 53,72 %de la valeur ajoutée créée au sein de l'entreprise.

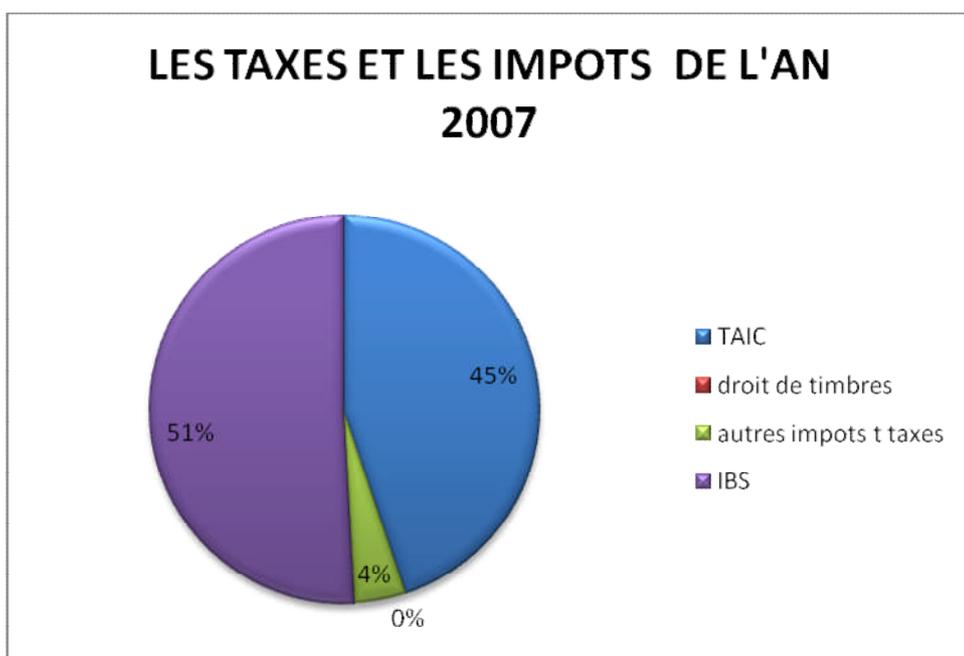
- ❖ Le graphe suivant nous montre les différentes rubriques qui composent la part des salariées, y compris les dirigeants :



### **III.3.2. la part de l'état :**

Les impôts représentent la part de l'état, elles sont les contreparties des divers services garanties par elle (les routes, la sécurité, les infrastructures...etc.) ,en 2007 les impôts ont atteint 6 887 371 ,49 DA qui représente 2 ,87 %de la valeur ajoutée ,sans oubliant l'impôt sur les bénéfices des sociétés qui équivaut 7 131 535 ,00 DA ,donc la part de l'état est égale à 14 018 906 ,49 DA qui représente 5 ,85 %de la valeur ajoutée créée au sein de l'entreprise.

- ❖ Le graphe ci-dessous nous présente les différentes rubriques composantes de la part de l'état au cour de l'exercice 2007 :

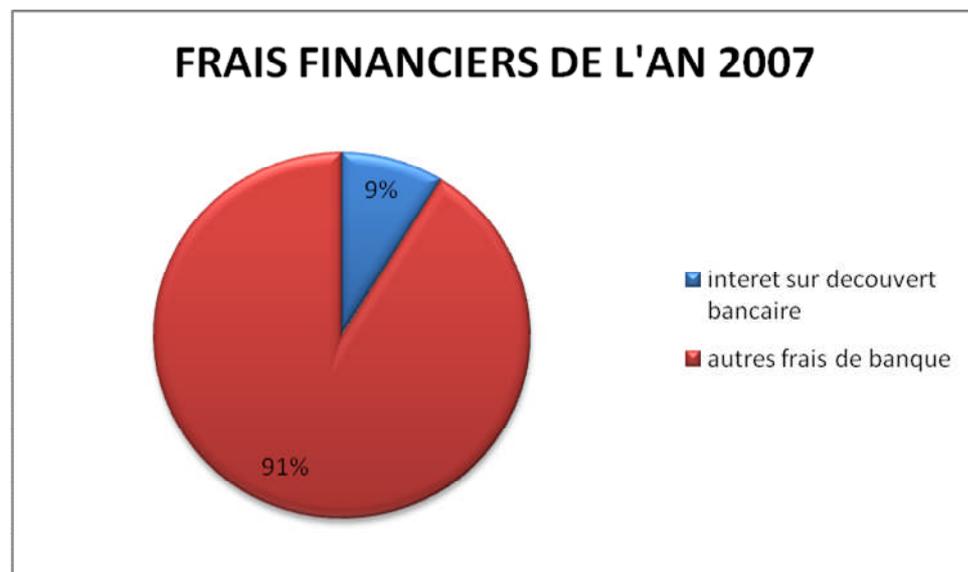


### **III.3. 3. la part des banquiers :**

Les banquiers sont les prêteurs de l'entreprise, ils garantissent son financement par des crédits d'investissement (plus de 5 ans) ou des crédits d'exploitation pour alimenter son cycle d'exploitation (approvisionnement, stocks, paiement des salaires...etc.) ,par contre ils exigent une rémunération préalablement déterminé sous forme d'un taux d'intérêt ,ses banquiers exigent aussi des agios pour leur gestion des comptes de l'entreprise.

Durant l'exercice 2007, les banquiers ont eu 2 307 462,43 DA, cette part représente 0,97 % de la valeur ajoutée créée dans l'entreprise.

❖ Le graphe ci-dessous nous montre les composantes de cette part :



#### **III.3. 4. la part des propriétaires :**

Les propriétaires sont les apporteurs des capitaux, ils ont participé au capital de l'entreprise visant une augmentation de leurs parts (surtout en cas des entreprises cotées en bourse les investisseurs cherchent une augmentation des prix des actions déjà achetées), ils visent aussi une rémunération annuelle ladite "les dividendes". Ils assument les pertes.

Le groupe Rahmoune est une SARL qui réunit quatre associées, ils sont les propriétaires uniques, ils détiennent tous les droits de votes donc ils décident les formules d'affectation des résultats.

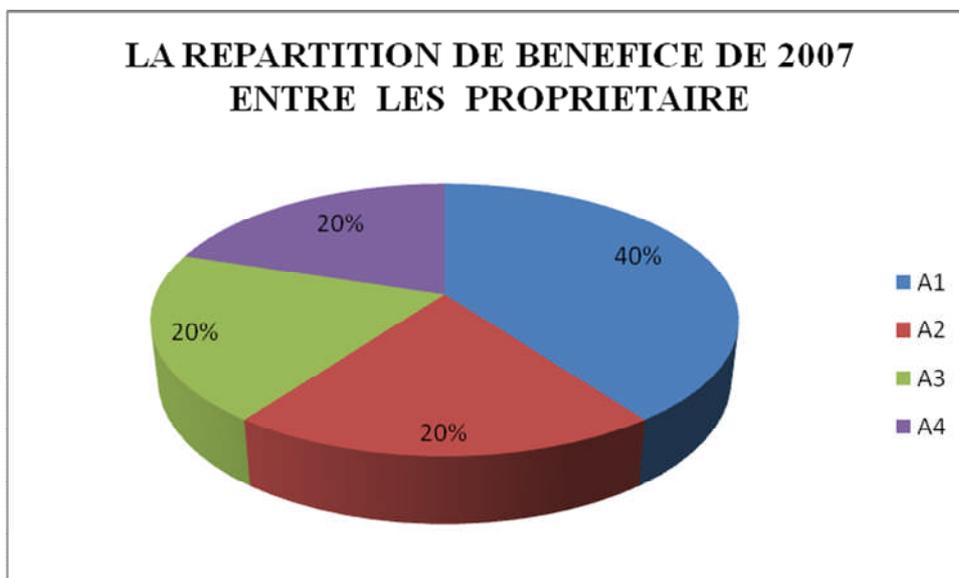
Leur part dans l'année 2007 était de 20 000 000,00 DA, elle représente 58,18 % du bénéfice et 8,35 % de la valeur ajoutée créée au sein de leur entreprise. Cette part a été répartie selon le statut de l'entreprise qui donne au propriétaire le droit d'un dividende du bénéfice distribué proportionnellement à sa contribution au capital de l'entreprise.

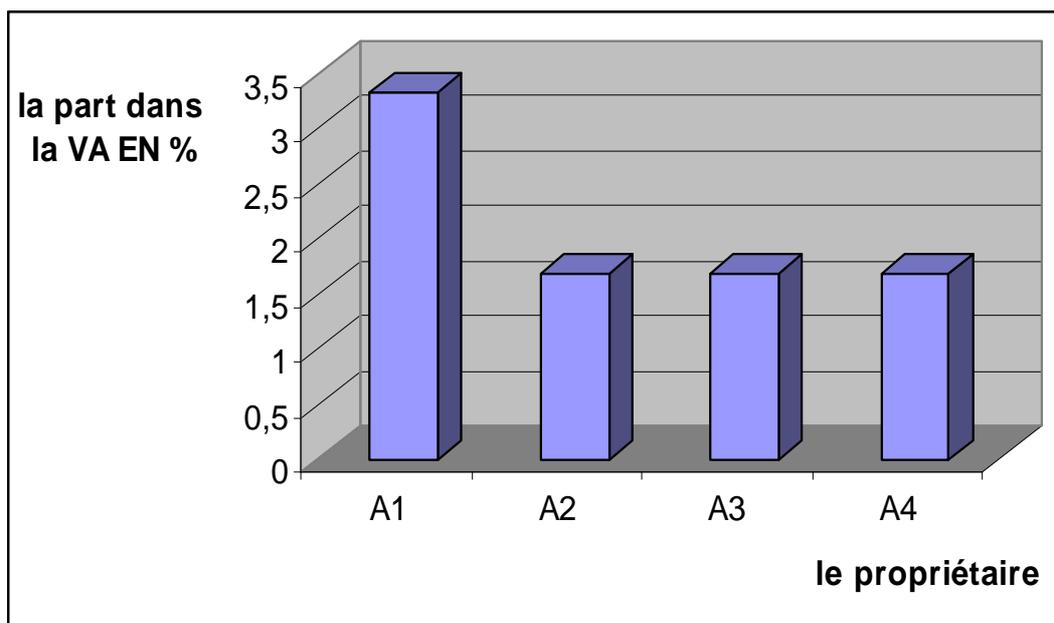
Le tableau ci-dessous présente la part de chaque propriétaire du bénéfice distribué :

Le propriétaire	A1	A2	A3	A4
Sa part	8 000 000.00 DA	4000 000.00 DA	4000 000.00 DA	4000 000.00 DA
% de la valeur ajoutée	3.33 %	1.68 %	1.68 %	1.68 %

**Tableau 1 : la part de chaque propriétaire du bénéfice en 2007**

- ❖ Le graphe suivant montre la part de chaque actionnaire du bénéfice dégagé durant l'année 2007 :

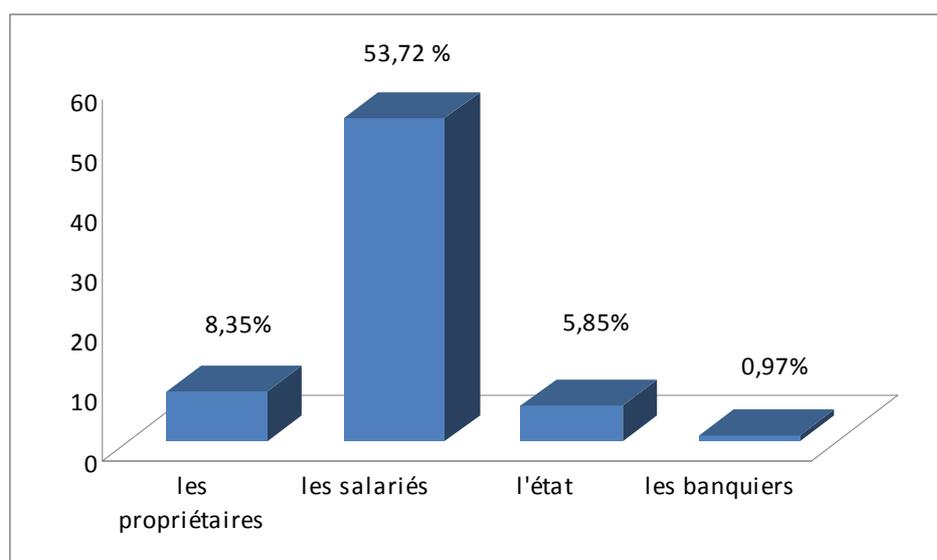




**La part de chaque propriétaire de la valeur ajoutée créée en 2007.**

➤ **Synthese :**

La valeur ajoutée créée au sein de l'entreprise RAHMOUNE, durant l'année 2007, a été répartie attentivement sur les différentes parties prenantes : les propriétaires, les banquiers, les salariés et l'état. Le graphique suivant nous présente la part de chaque partie prenante :



**La part de chaque partie prenante de la valeur ajoutée en 2007.**

Donc :

La grande partie de la valeur ajoutée a été absorbé par la masse salariale qui ont pris plus que la moitié, les propriétaires ont pris une part significatif mais minoritaire par rapport aux salariés, les banquiers et l'état n'ont pris que des parts minoritaires eux aussi. Cela veut dire l'an 2007, les actionnaires ont pris une part inferieur de la part des autres parties prenantes

La part des actionnaires < part des autres parties prenantes

#### **III.4. l'exercice de 2008 :**

Le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise a atteint 504 616 932,8 DA avec une augmentation de 11 % par rapport à l'an 2007, et par conséquent La valeur ajoutée créée à augmenter de 16% par rapport à l'exercice écoulé où elle a arrivé à 279 078 188,8 DA.

Ces augmentations sont la conséquence des nouvelles opportunités des marchés (marché de céramique, de sable, de graviers, hourdis, dalles de sol). Ces marchés marquent des taux de croissances significables encouragés par les différentes formes de projet d'habitat et de travaux publics lancées par le gouvernement.

La Valeur ajoutée créée représente 53,3% de chiffre d'affaire réalisé, ce taux reflète les efforts misent par les dirigeants pour maîtriser les couts et pour bien utiliser les opportunités du marché, cela a permis à l'entreprise de réaliser un bénéfice net de 75 583 091,08 DA qui représente 14.98 % du chiffre d'affaire et 27.08 % de la valeur ajoutée créée.

Ce bénéfice a été réparti lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires réunie le 12 juin 2009 au siège de l'entreprise comme suit :

- a) De doter la réserve légale, dans les limites prévues par la loi (5 % du bénéfice à condition que son montant globale ne dépasse pas le seuil de 10 % du capital).
- b) De doter la réserve statutaire pour 1 500 000.00 DA.
- c) De porter 1 000 000.00 DA en réserve facultative.
- d) De distribuer le montant de 50 000 000.00 DA comme dividendes entre les actionnaires proportionnellement de leurs contributions au capital.
- e) De distribuer un montant de 7 000 000.00 DA entre les salariés de l'entreprise.
- f) De porter le solde non affecté en rapport à nouveau.

- Comme elles ont partagé le risque tout au long du processus de création de la valeur ajoutée (risque de non remboursement pour les banquiers, risque de faillite pour les actionnaires, risque de licenciement pour les salariés...etc.), elles vont partager du fruit de ce risque qui est un surplus nommé valeur ajoutée.

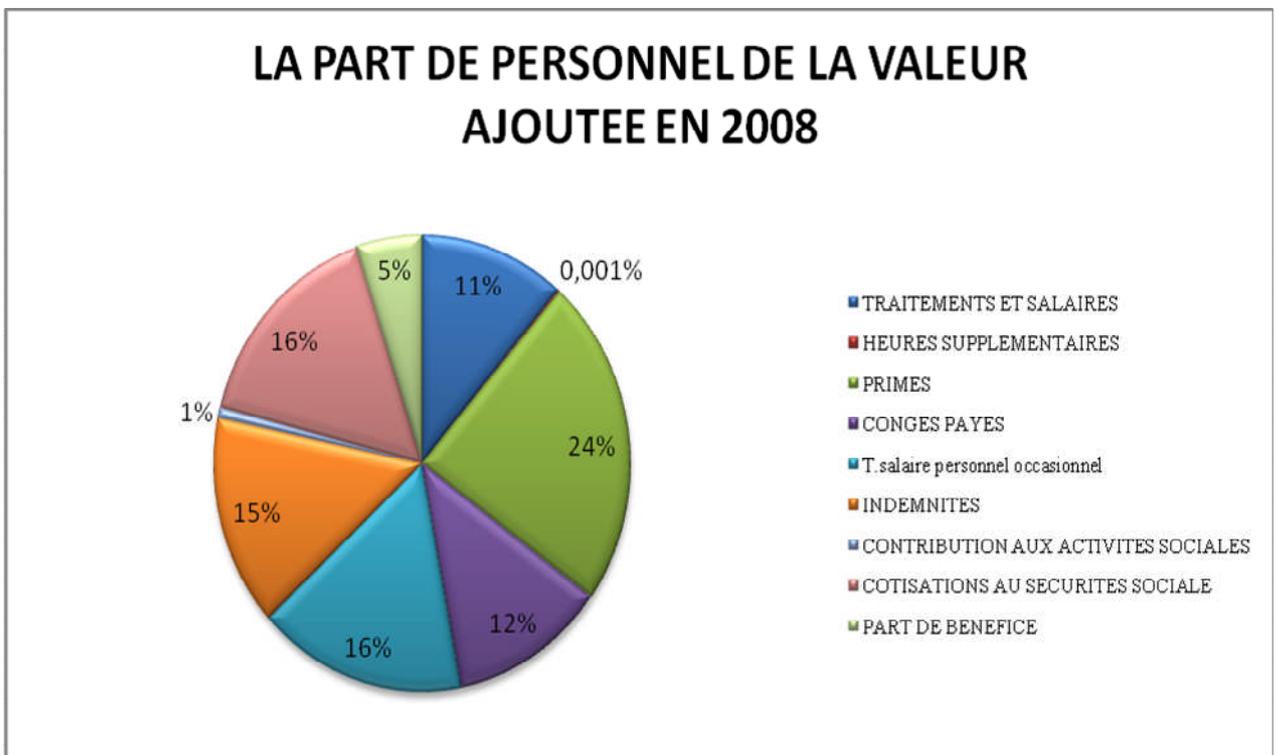
Elle a été répartie entre les différentes parties prenantes de l'entreprise comme suit :

### III.4.1. les salariés :

Le personnel de l'entreprise ont pris durant cet année 131 826 887,04 DA sous formes de traitements et salaires avec une augmentation de 6.47 % par rapport à l'année 2007, cette part représente 47.27 % de la valeur ajoutée créée, ils ont aussi bénéficié de 7 000 000.00 DA comme une part dans l'affectation du résultat, cette part de bénéfice a augmenté de 40 % sous les pressions des et les réclamations des employés.

La part globale des salariés était de 138826887,04 DA qui égale à 49.74 % de la valeur ajoutée créée, cette part a été évoluer de 7.77 % par rapport à l'année précédente.

❖ Les composantes de la part des salariés sont détaillées dans le graphe ci-dessous :



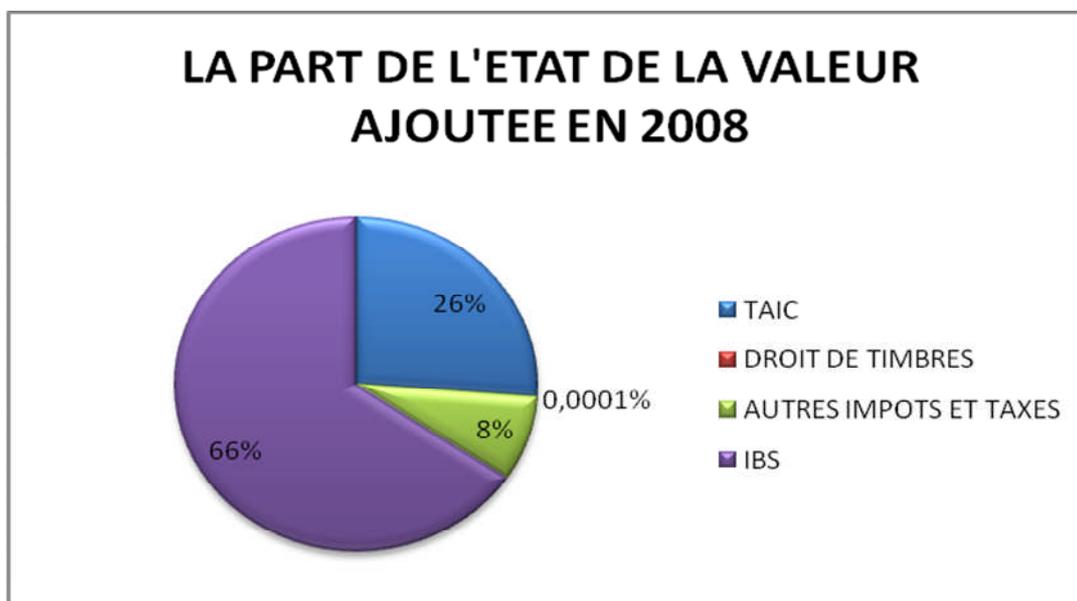
### III.4.2. La part de l'état :

L'entreprise RAHMOUNE a payé durant l'année 2008 un montant de 9 560 001,00 DA comme des taxes et des impôts par contre elle a payé 6 887 371,49 DA en 2007, donc le montant des taxes et des impôts a évolué avec 38.8 % .le montant de l'impôt sur le bénéfice des société ,lui aussi, a vraiment augmenté avec 155.7 % où il a arrivé à 18 235 057,53 DA .

Ces augmentations, soit dans le montant des taxes et les impôts ou dans le montant de l'impôt sur les bénéfices des sociétés étaient proportionnelles à l'augmentation de la production et de la vente qui a permet à l'entreprise de réalisé des marges importantes.

La part globale de l'état est de 27 795 058,53 DA avec un taux d'évolution de 98.22 % par rapport à l'année précédente .cette part représente 9.96 % de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise RAHMOUNE au cour de l'année 2008.

- ❖ Le graphe ci-dessous nous présente les différentes rubriques composantes de la part de l'état au cour de cet année :

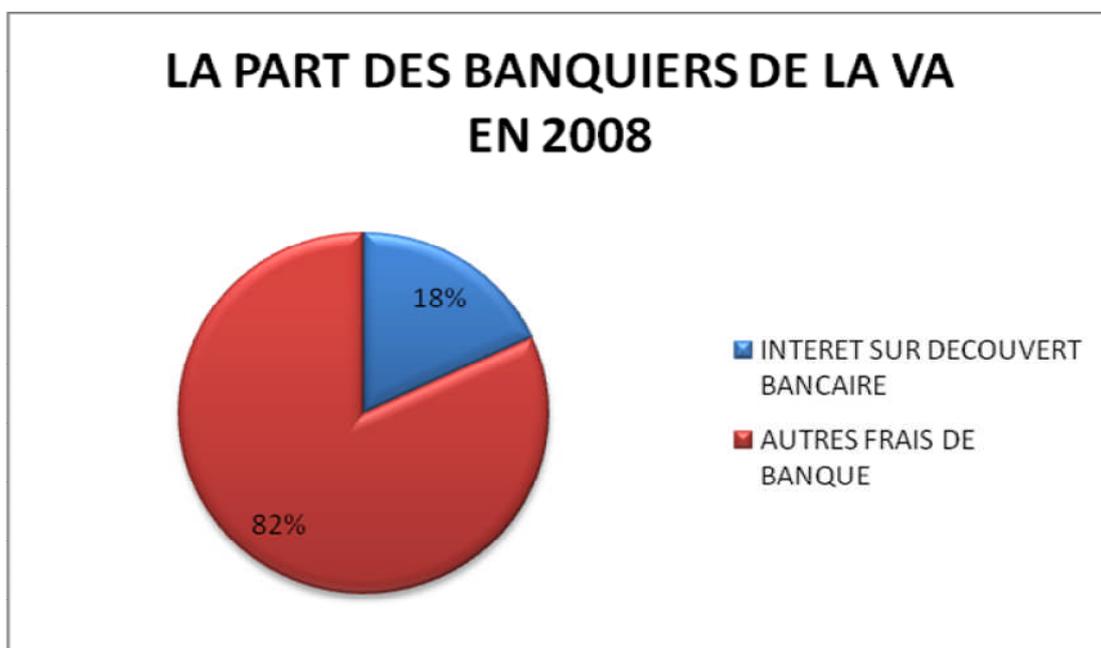


### **III.4.3. la part des banquiers :**

La part des banquiers a marqué un taux d'augmentation négative par rapport à l'année 2007 -0.9 % cela est du à la stratégie suivie pour la réduction des frais financiers à travers le remboursement des crédits avant leurs délais d'échéance...etc.

Les banquiers ont eu cet année un montant de 2 102 720,79 DA qui représente 0.76 % de la valeur ajoutée créée au sein de l'entreprise durant l'année 2008.

Le graphe ci-dessous nous montre les différentes rubriques qui composent cette part des banquiers :



### **III.4.4. La part des propriétaires :**

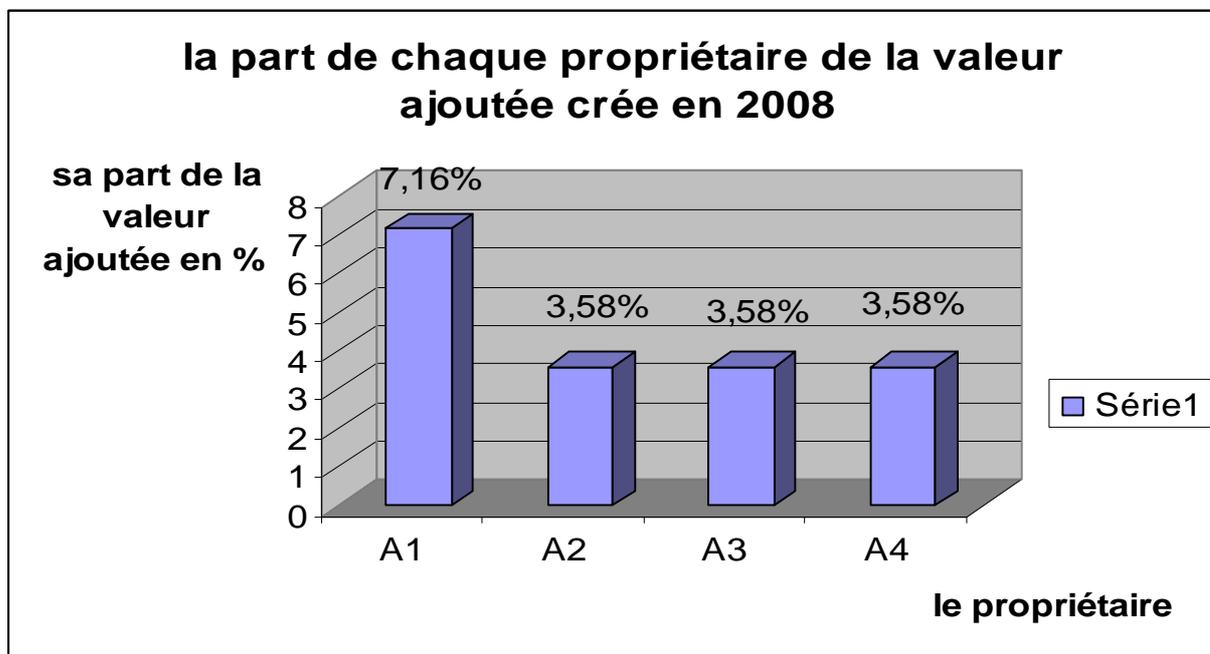
Grace à l'augmentation significative du chiffre d'affaire avec 11% et grâce au politiques suivies pour la maitrise des couts, le bénéfice net de l'entreprise a augmenté de 119.88 % par rapport à l'année 2007, qui a permet aux propriétaires de l'entreprise de bénéficier d'une augmentation de 150 % dans leur part qui a arrivé à 50 000 000.00 DA .elle représente 17.92 % da la valeur ajoutée créée au sein de leur entreprise.

Le tableau ci-dessous présente la part de chaque propriétaire du bénéfice distribué :

Le propriétaire	A1	A2	A3	A4
Sa part	20 000 000.00 DA	10 000 000.00 DA	10 000 000.00 DA	10 000 000.00 DA
% de la valeur ajoutée	7.16 %	3.58 %	3.58 %	3.58 %

**Tableau 2 : la part de chaque propriétaire du bénéfice en 2008.**

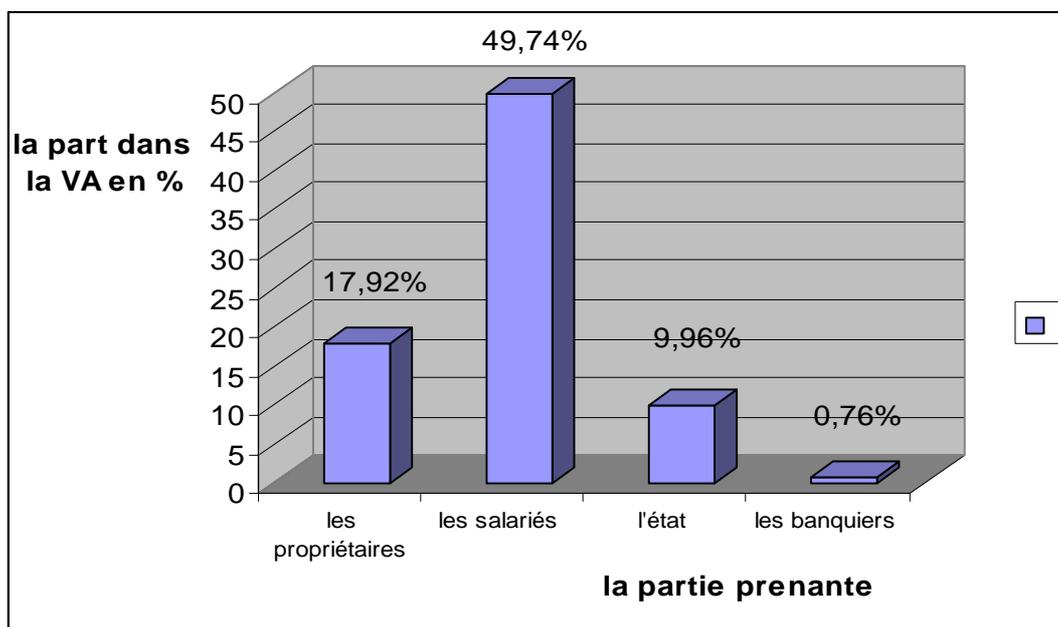
- ❖ Le graphe suivant montre la part de chaque actionnaire de la valeur ajoutée créée durant l'année 2008 :



➤ **Synthese :**

La valeur ajoutée créée au sein de l'entreprise RAHMOUNE, durant l'année 2008, a été réparti attentivement sur les différentes parties prenantes : les propriétaires, les banquiers, les salariés et l'état.

❖ Le graphique suivant nous présente la part de chaque partie prenante ;



**La part de chaque partie prenante de la valeur ajoutée créée en 2008**

Donc :

Les salariés ont pris la part majoritaire de la valeur ajoutée créée, tandis que les propriétaires ont augmenté leur part mais elle reste insignifiante par rapport à la part des salariés. Les autres parties prenantes n'ont pris que des parts minoritaires.

Part des actionnaires < part des autres parties prenantes

### **III.5. Exercice 2009 :**

Nous observons un petit recule dans la création de la valeur ajoutée avec un taux de 0,02 %, cela est dû à la forte concurrence (les Cinq forces concurrentielles de Michael Porter), elle a atteint le montant de 273 654 371,18 DA qui égale à 60,21 % du chiffre d'affaire réalisé durant cet année.

L'entreprise RAHMOUNE a engagé un bénéfice annuel de 41 635 229,59 DA qui représente 15,21 % de la valeur ajoutée et 9,16 % du chiffre d'affaire réalisé.

Ce bénéfice a été réparti lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires réunie le 14 juin 2010 au siège de l'entreprise comme suit :

- a) De doter la réserve légale, dans les limites prévues par la loi (5 % du bénéfice à condition que son montant globale ne dépasse pas le seuil de 10 % du capital).
- b) De doter la réserve statutaire pour 800 000 ,00 DA.
- c) De porter 800 000,00 DA en réserve facultative.
- d) De distribuer le montant de 40 000 000,00 DA comme dividendes entre les actionnaires proportionnellement de leurs contributions au capital.
- e) De distribuer un montant de 6 000 000,00 DA entre les salariés de l'entreprise.
- f) De porter le solde non affecté en rapport à nouveau.

La valeur ajoutée créée a été répartie attentivement entre les parties prenantes de l'entreprise comme suit :

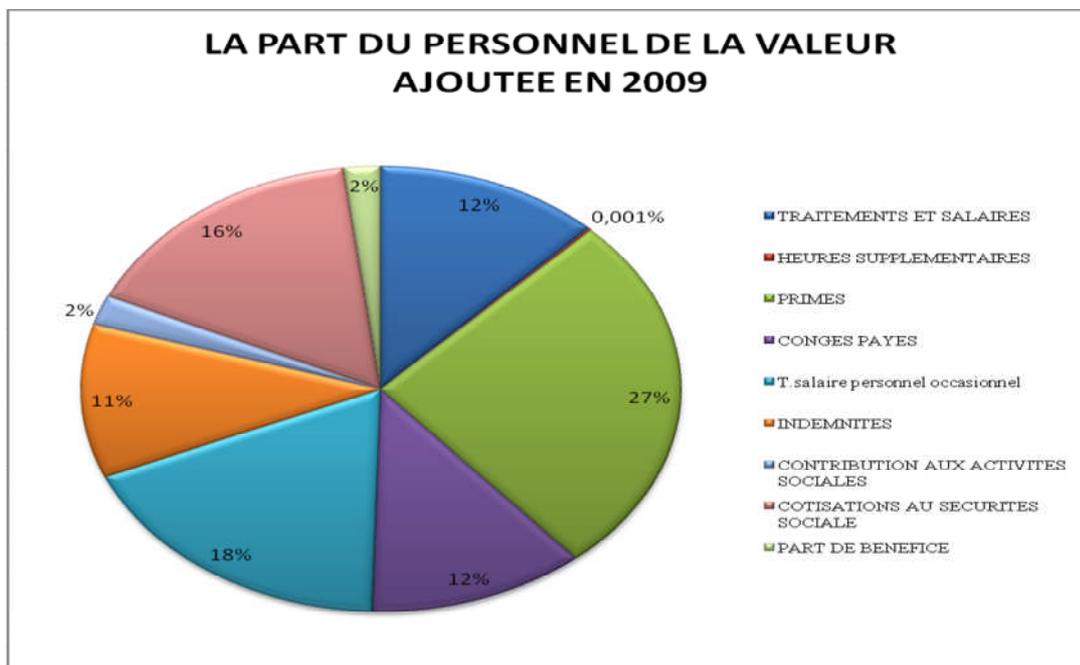
### III.5.1. les salariés :

en 2009, le nombre des salariés a démenti de 10 salariés en passant de 347 à 337 employés, qui a produit une dévolution de la masse salariale de 7% ou elle a atteint 122 710 676,41 DA contre 131 826 887,04 DA en 2008, cette masse salariale représente un taux de 44,84% de la valeur ajoutée créée.

Ces salariés ont bénéficié aussi d'une part de bénéfice dégagé, avec un montant de 6 000 000,00 DA qui représente 14,48 % de ce bénéfice.

Donc la part totale des salariés est égale à 128 710 676,41 DA avec une diminution de 8% par rapport à l'an 2008, cette part représente 47,04 % de la valeur ajoutée créée au sein de l'entreprise.

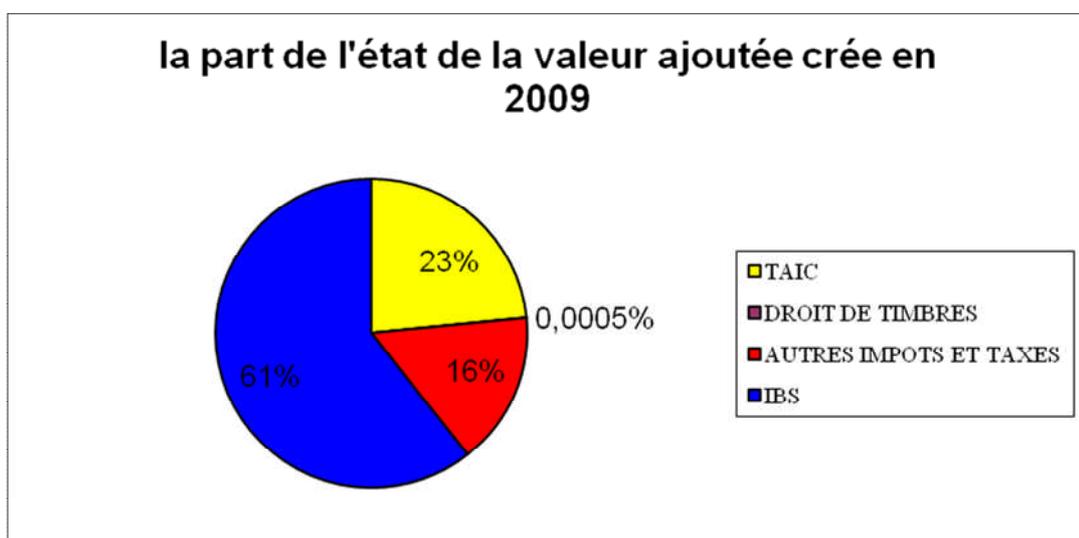
❖ Le graphique suivant nous décrit la part des salariés :



### III.5.2. La part de l'état :

Les taxes et les impôts ont continue leur augmentation malgré le petit recule des activités de l'entreprise. Cela est expliqué par l'acquisition des nouvelles machines de production qui a permet a l'état d'agrandir sa part jusqu'à 10731562,43 DA qui équivaut à 3,92 % de la valeur ajoutée crée avec une augmentation de 12,25 % par rapport à l'exercice écoulé

❖ Le graphe suivant nous détaille les composantes de cette part de l'état :

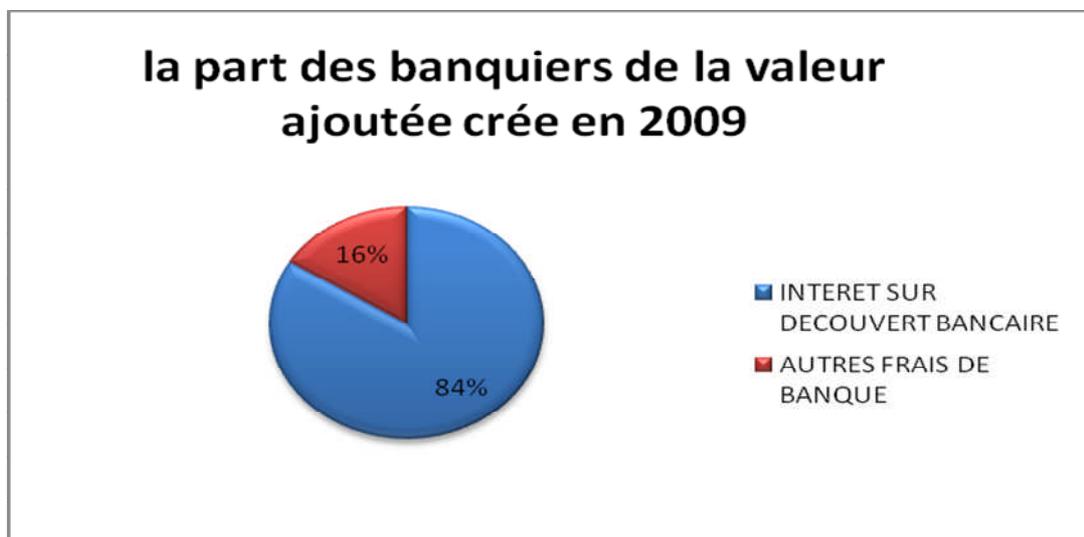


### III.5.3. La part des banquiers :

La part des banquiers ne cesse pas de se réduire à cause de la stratégie rigoureuse soulignée et suivie par l'administration qui vise une grande maîtrise des couts, leur part de la valeur ajoutée reste faible par rapport aux autres parties prenantes malgré leur rôle primordiale « le financement ».

Durant cet exercice, ils ont pris 143 680,5 DA par rapport à 158 864,61 DA en 2008 avec un taux de recule de 9,56%.

- ❖ La part des banquiers en 2009 représente 0,0005 % de la valeur ajoutée créée. Elle est détaillée dans le graphe suivant :



#### **III.5.4. La part des propriétaires :**

Les propriétaires de chaque entreprise sont les premiers qui supportent le déclin de chiffre d'affaire et par conséquent le déclin des bénéfices, c'est pour cela la rémunération de leurs apports est un peu élevée.

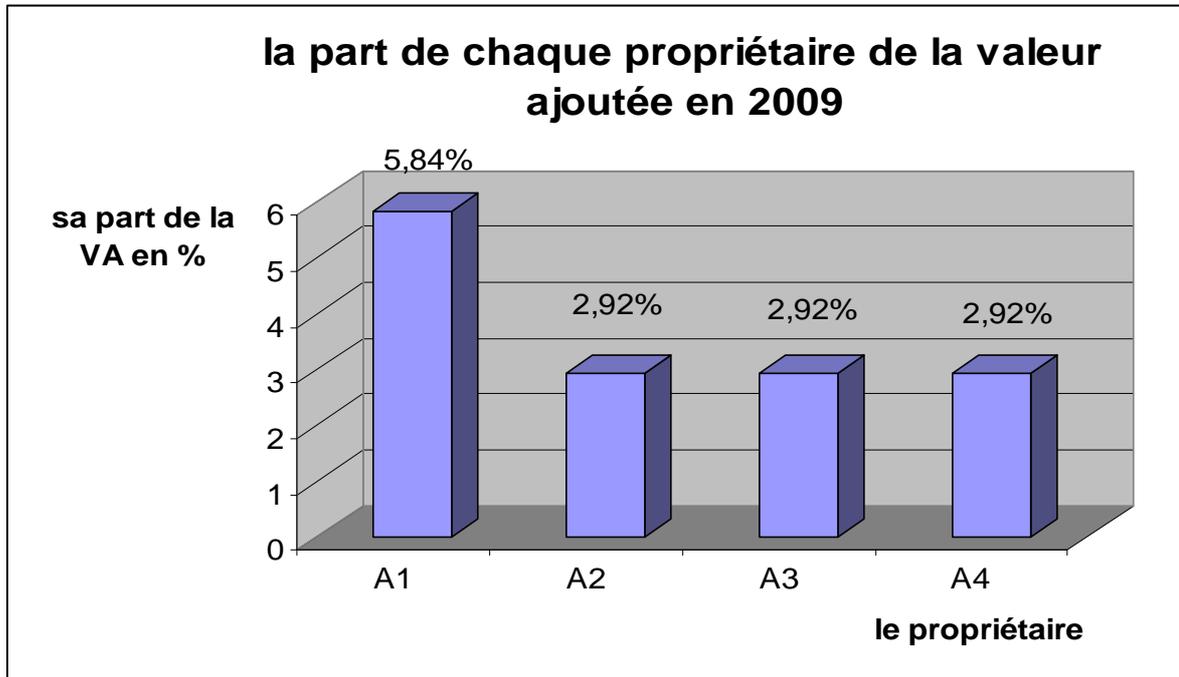
A la fin de cet exercice 2009, les propriétaires ont pris 40 000 000,00 DA comme dividendes, cette part équivaut 08.8 % du chiffre d'affaire et équivaut 14.62 % de la valeur ajoutée créée au cours de cet année.

Cette part a été répartie entre les propriétaires proportionnellement à leur contribution dans le capital, le tableau suivant nous présente la part de chaque propriétaire :

Le propriétaire	A1	A2	A3	A4
Sa part	16 000 000.00 DA	8 000 000.00 DA	8 000 000.00 DA	8 000 000.00 DA
% de la valeur ajoutée	5.84 %	2.92 %	2.92 %	2.92 %

**Tableau 3 : la part de chaque propriétaire de la valeur ajoutée et du bénéfice**

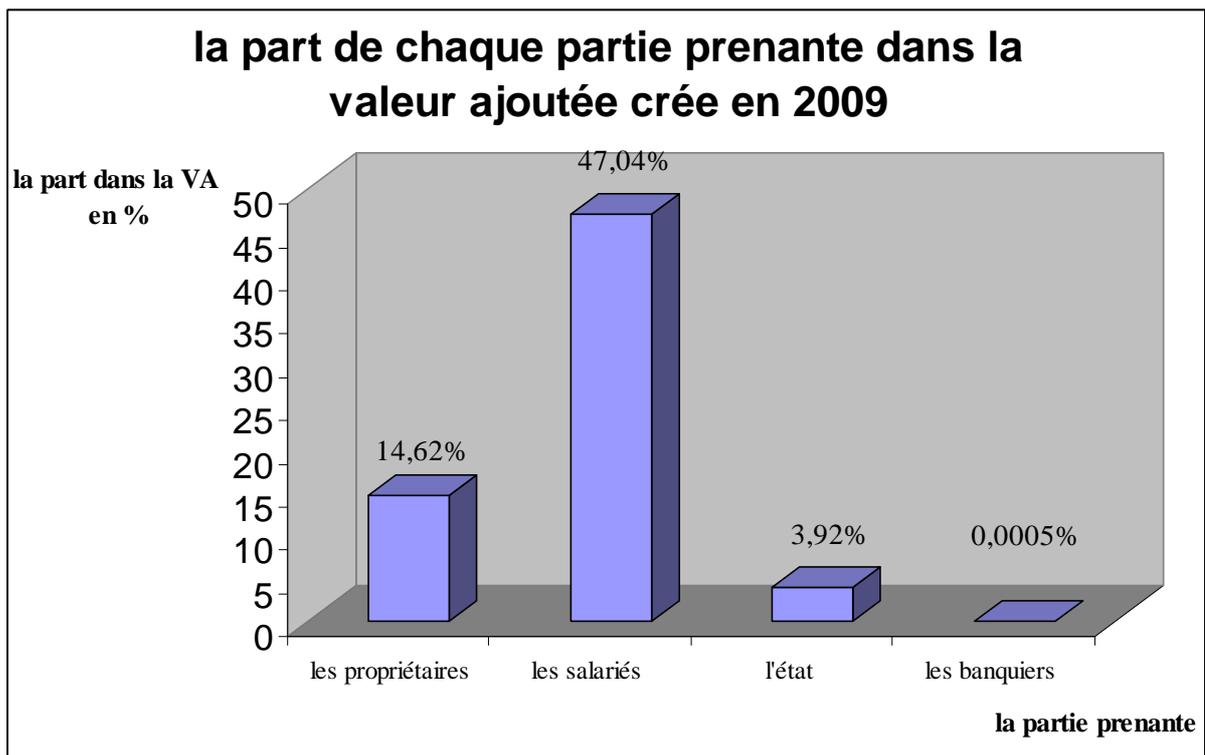
- ❖ Le graphique ci-dessous présente la part de chaque propriétaire de la valeur ajoutée créée en 2009 :



➤ **Synthèse :**

L'année 2009 a été marquée par la baisse des parts de chaque partie prenante en dépit de la baisse du chiffre d'affaire et du bénéfice. Cette baisse n'était pas au même niveau pour toutes les parties prenantes.

Avec cette situation de récession, la part de chaque partie prenante dans la valeur ajoutée était comme suit :

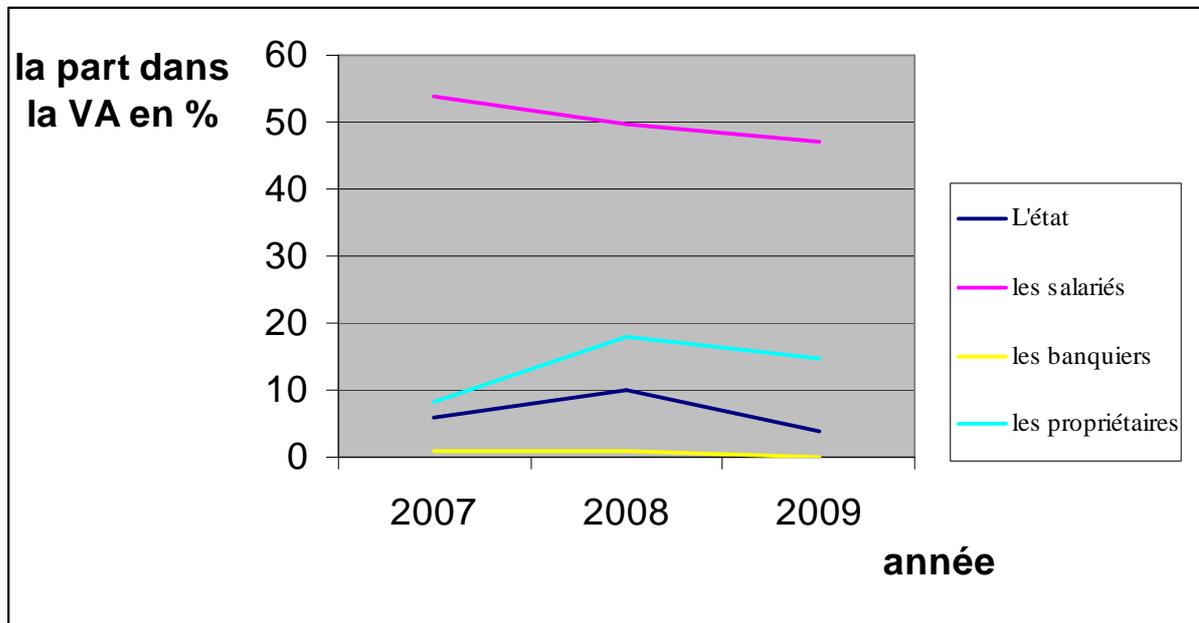


- ❖ Malgré la baisse significative de leur part, les salariés restent les plus profitables de la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise RAHMOUNE .les propriétaires ont pris la deuxième place devant les autres parties prenantes (l'état et les banquiers) qui ont pris que des parts minoritaires.

Donc :

Part des actionnaires < part des autres parties prenantes

### III.6. synthèse générale :



#### ❖ Interprétation de schéma :

On observe dans cette courbe que toutes les parties prenante ont la même attitude envers la valeur ajoutée répartie. Leurs parts augmentent quand il y a une augmentation dans la valeur ajoutée créée et diminuent quand il y a une diminution dans cette dernière, donc c'est une relation relative. mais cette relativité ça diffère d'une partie prenante à une autre.

## **Conclusion :**

Au terme de notre travail, il convient de s'interroger sur le chemin parcouru au cours de ce mémoire, d'en dégager les principaux apports et les perspectives de recherche.

Plusieurs idées ont motivé notre travail surtout le rôle primordial des parties prenantes dans la création de la valeur ajoutée qui garantisse une rentabilité et une croissance pour l'entreprise et l'absence de ce type de thème dans les débats sur la gouvernance.

Notre travail se justifie parce que nous pensons que la bonne gouvernance exige auparavant une répartition équitable de la richesse entre tous ceux qui ont participé à sa création.

Dans cette perspective, notre problématique de travail a consisté à chercher les spécificités de processus de répartition de la valeur ajoutée et tester sa rationalité.

La réponse à notre problématique impliquerait une étude détaillée au premier lieu de la création de la valeur ajoutée, en deuxième lieu les parties prenantes et leurs caractéristiques et enfin l'opération de la répartition de cette valeur ajoutée créée entre ces parties prenantes.

Nous avons remarqué que nous devons dépasser l'approche traditionnelle par laquelle toutes les parties prenantes travaillent pour maximiser la valeur actionnariale pour explorer d'autres voies telles que l'approche partenariale ...etc.

Notre synthèse est que chaque partie prenante prit une part de la valeur ajoutée créée proportionnellement à sa contribution dans sa création mais la part majoritaire revient au salariés, cela est dus à leur effectif.

La part que les actionnaires prennent est importante mais elle est inférieure à celle des autres parties prenantes en tout (la part des salariées+la part des banquiers +la part de l'état), mais cela ne les empêche pas (les actionnaires) à prendre la deuxième grande part après les salariées.

A travers notre étude nous avons remarqué que toutes les parties prenantes sont gagnantes de l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise mais à des taux différents. On a remarqué aussi qu'il faut instaurer des mécanismes qui reposent sur une répartition plus équitables de la valeur créée entre les partenaires de la firme ayant contribué à la création de valeur. Cela est pour lutter contre les risques associés aux intérêts divergents des stakeholders (parties prenantes) d'une part, et d'autre part ils doivent aussi résoudre les conflits qui ont un caractère cognitif fondé non pas sur des intérêts objectivement divergents. mais sur un véritable désaccord concernant la meilleure conduite à adopter lorsque plusieurs options ou idées incompatibles sont proposées au sein d'un groupe, pour assurer un meilleur potentiel de création de valeur, en privilégiant l'échange et la création de compétences susceptible de procurer au décideur des opportunités et des avantages de la création de la valeur à long terme.

les annexes

TCR du 01/01/2007 au 31/12/2007

compte	désignation	débit	crédit
70	ventes des marchandises inter unité		443143
60	marchandises consommées inter unité	443143	
80	marge brute	443143	443143
80	marge brute	0	0
71	production vendue		444089100,9
8971	production inter unité		10518808,66
72	production stockée	5689581,88	
8972	production stockée inter unité	10518808,66	
73	production ETS pour elle-même		2378700,07
74	prestations fournies		1376848,72
75	transfert charges de production		469800
61	matières et fournitures consommées	191345271,6	
62	services	10456348,96	
8962	services inter unité	1058000	

81	valeur ajoutée	219068011,1	458833258,4
81	valeur ajoutée		239765247,3
77	produits divers		45663,59
78	transfert charges d'exploitation		2108206,39
63	frais de personnel	123810061,9	
64	impôts et taxes	6887371,49	
65	frais financiers	182016,69	
66	frais divers	2307462,43	
68	dotations aux amortissements et provision	44171156,94	
83	résultat d'exploitation	177358069,5	241919117,3
79	produit hors exploitation		117086972,8
8979	produit hors exploitation inter unité		7060723,7
69	charges hors exploitation	147202368,6	
84	résultat hors exploitation	147202368,6	124147696,5
83	résultat d'exploitation		64561047,81
84	résultat hors exploitation	23054672,17	
880	résultat brut de l'exercice		41506375,64
889	impôt sur les bénéfices des sociétés	7131535	
88	résultat net de l'exercice		34374840,64

TCR du 01/01/2008 au 31/12/2008

compte	désignation	débets	crédits
70	marchandises venues		10279,08
8970	ventes des marchandises inter unité		752101,34
60	marchandises consommées	1116,16	
8960	marchandises consommées inter unité	752101,34	
80	marge brute	753217,5	762380,42
80	marge brute		9162,92
71	production vendue		504607769,8
8971	production inter unité		18236979,88
72	production stockée		11406917,23
8972	production stockée inter unité	18236979,88	
73	production ETS pour elle-même		74772,4
74	prestations fournies		2162383,19
8974	prestations fournies inter unité		27445,24
75	transfert charges de production		353540,67
61	matières et fournitures consommées	229064089	

62	services	9475713,74	
8962	services inter unité	1024000	
81	valeur ajoutée	257800782,6	536878971,4
81	valeur ajoutée		279078188
77	produits divers		1625149,52
78	transfert charges d'exploitation		7044976,51
63	frais de personnel	131826887	
64	impôts et taxes	9560001	
65	frais financiers	158864,61	
66	frais divers	2102720,79	
	dotations aux amortissements et		
68	provision	18573246,92	
83	résultat d'exploitation	162221720,4	287748314
79	produit hors exploitation		158813868,1
8979	produit hors exploitation inter unité	165311717,2	
69	charges hors exploitation	25213596,75	
84	résultat hors exploitation	190525313,9	158813868,1
83	résultat d'exploitation		125529594,4
84	résultat hors exploitation	31711445,81	
880	résultat brut de l'exercice		93818148,61
889	impôt sur les bénéfices des sociétés	18235057,53	
88	résultat net de l'exercice		75583091,08

TCR du 01/01/2009 au 31/12/2009

compte	désignation	débets	crédits
70	marchandises venues		357314,29
8970	ventes des marchandises inter unité		600389,38
60	marchandises consommées	79548,66	
8960	marchandises consommées inter unité	600389,38	
80	marge brute	679938,04	957703,67
80	marge brute		277765,63
71	production vendue		453233085
8971	production vendue inter unité		314077,61
72	production stockée	314077,61	31612129,01
8972	production stockée inter unité		0
73	production ETS pour elle-même		0
74	prestations fournies		1353547,09
75	transfert charges de production		43085,24
61	matières et fournitures consommées	201238286,3	
62	services	10610954,51	

8962	services inter unité	1016000	
81	valeur ajoutée	213179318,4	486833689,6
81	valeur ajoutée		273654371,2
77	produits divers		3801239,67
78	transfert charges d'exploitation		7169849,47
63	frais de personnel	122710676,4	
64	impôts et taxes	10731562,43	
65	frais financiers	143680,5	
66	frais divers	1647668,65	
68	dotations aux amortissements et provision	27947129,01	
83	résultat d'exploitation	163180717	284625460,3
79	produit hors exploitation		166375901,8
69	charges hors exploitation	213959888,1	
8969	CHARGES hors exploitation inter unité	22384455,41	
84	résultat hors exploitation	236344343,5	166375901,8
83	résultat d'exploitation		121444743,3
84	résultat hors exploitation	69968441,73	
880	résultat brut de l'exercice		51 476 301,59
889	impôt sur les bénéfices des sociétés	9841072	
88	résultat net de l'exercice		41635229,59

## bibliographie

- 1- Dictionnaire de la langue philosophique, Paul foulquié, PUF 1969 paris (P747).
- 2- **Fisher I.** (1930), *The Theory of Interest*, Mac Millan, New York
- 3-**Williams J.B.** (1938), «*The Theory of Investment Value*», Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- 4-*Les théories de la valeur*,**Claude Mouchot** édition economica 1994,p 06.
- 5-**David Ricardo**,des principe de l'économie politique et de l'impôt 1971, paris:Flammarion,p 26.
- 6-*Le capital* ,livre 1 , **Garnier Flammarion** ,p 41-42
- 7-**M.PORTER**, *competitive strategy: techniques for analyzing industries and competition*, the free press 1980p 13.
- 8-**M.LEBAS**, *glossaire de comptabilité de gestion*, paris expert- compta média, 1999, p 226.
- 9-**Charreaux Get Desbrieres p**, *Gouvernance des entreprise et création de la valeur*, finance, contrôle, stratégie, vol 1,n2 p57-88
- 10-**E. Tchemeni**,*évaluation des entreprises*,economica,1993,pp88
- 11-**Lindenberg et Ross** ,*Journal of Business* 54:1, **1981**.
- 12-*Création de valeur et capital-investissement*, **Mondher Cherif et Stéphane Dubreulle**, édition Pearson 2009,p8.
  
- 13-*L'avantage concurrentiel*, **Michael porter** .édition dunod ,2003.
- 14-*Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors* **Alfred Rappaport** ,édition *Free Press* 1998
- 15-LES THÉORIES DES PARTIES PRENANTES : UNE SYNTHÈSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATUREJean-Pascal Gondl, **Samuel Mercie**
- 16-**Stainer, L.** (2004). 'Ethical Dimensions of Management Decision-making', *Strategic Change* ,p 334.
- 17-**Hazlitt, W.** (1822/1910). *Table Talk, Essays on Men and Manners*. London: Bell, Bohn's .p 359.
- 18-**Taylor, B.** (1971). 'The Future Development of Corporate Strategy', *The Journal of Business Policy*, 2/2:22–38.

- 19-**Freeman R. E.** 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- 20-Stakeholders: theory and practice / **Andrew L. Friedman and Samantha Miles.** Oxford University press 2006.
- 21-Andriof et Waddock, 2002, p. 30-3
- 22-Phillips *et al.* (2003, p. 480-482)
- 23-**Freeman R. E et D. L. Reed**, 1983. "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n° 3,
- 24-**Freeman R. E** (2004). 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation', in T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds.)
- 25-**Donaldson T. et L. E. Preston**, 1995. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), p 83
- 26-**Carroll and Nasi, J.** (1997). 'Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference', *Business Ethics*, 6/1: 46-51
- 27- 'A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance', *Academy of Management* 1995). *Journal*, 20/1: 106
- 28-**Mitchell, R.K., Agle, B.A** (1997). Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization. *International Association for Business and Society* 1997 Proceedings: 365-370, Destin Florida, March, 1997
- 29-**Freeman** ,Response: Divergent Stakeholder Theory', *Academy of Management Review*, 1998
- 30-**Freeman and Evan, W. M.** (1990). 'Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation', *Journal of Behavioral Economics* page 353
- 31- **freeman et liedtka** 1997 *Operations Management: A Strategic Approach*, Sage Publications Ltd page 287
- 32-**Alain GALESNE** *Le Financement de l'Entreprise (I)*, RENNES: CEREFIA 1999.
- 33- **M. Benedito et Y. Horriere** , *Dividendes et Distributions*, *Compte-rendu des Journées d'Etudes des Centrales de Bilans*, Paris: Juin 1981, pp.1-74
- 34-**J. Lintner** *The Determinants of Corporate Savings*, in 'Savings in the Modern Economy', *University of Minnesota Press* , 1953, pp.230-255.

- 35-J. Lintner**, Distribution of Income of Corporations Among Dividends. Retained Earnings and Taxes"AMERICAN ECONOMIC REVIEW, May 1956, pp. 97-113
- 36-J.P.Château** La Politique de distribution de dividendes des Sociétés: Modèle Généralisé ou d'AjustementDynamique, ECONOMIE APPLIQUEE, n°2-3,1974
- 37-Van Lierde**, Notion de législation sociale, de finance publique et Droit fiscal, éd. CIR, Kin, 1976, 127p
- 38-Martine EMERIAUD** - Consultante DRH, Motiver les salariés par la rémunération : outils collectif. Dunod 1997.
- 39-Individualisation des Salaires et Rémunération des Compétences de Jean-Michel Lattes**, Philippe Lemistre, Patrice Roussel et Christophe Guitton (Broché - 1 avril 2007)
- 40-J.A. **Bernard**, *les négociations salariales dans la fonction publique de 1968 à 1980*, in cahier français, n°197, Paris, la documentation française, 1980
- 41-**MICHEL BOUVIER**, *Introduction au Droit fiscal général et à la théorie de l'impôt*, éd. Librairie Générale de Droit et de jurisprudence, Paris 2007, p.29
- 42-Site web de l'ordre supérieur des experts-comptables** [WWW.ONECC.DZ](http://WWW.ONECC.DZ).
- 43-Site officiel de l'AICPA, [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)