



# COURS PI

☆ *L'école sur-mesure* ☆

de la Maternelle au Bac, Établissement d'enseignement  
privé à distance, déclaré auprès du Rectorat de Paris

**Première STMG - Module 2 - Gestion efficace des risques  
pour une organisation performante**

## Sciences de Gestion et Numérique

v.5.1



- ✓ **Guide de méthodologie**  
pour appréhender notre pédagogie
- ✓ **Leçons détaillées**  
pour apprendre les notions en jeu
- ✓ **Exemples et illustrations**  
pour comprendre par soi-même
- ✓ **Prolongement numérique**  
pour être acteur et aller + loin
- ✓ **Exercices d'application**  
pour s'entraîner encore et encore
- ✓ **Corrigés des exercices**  
pour vérifier ses acquis

[www.cours-pi.com](http://www.cours-pi.com)

Paris & Montpellier



# EN ROUTE VERS LE BACCALAURÉAT

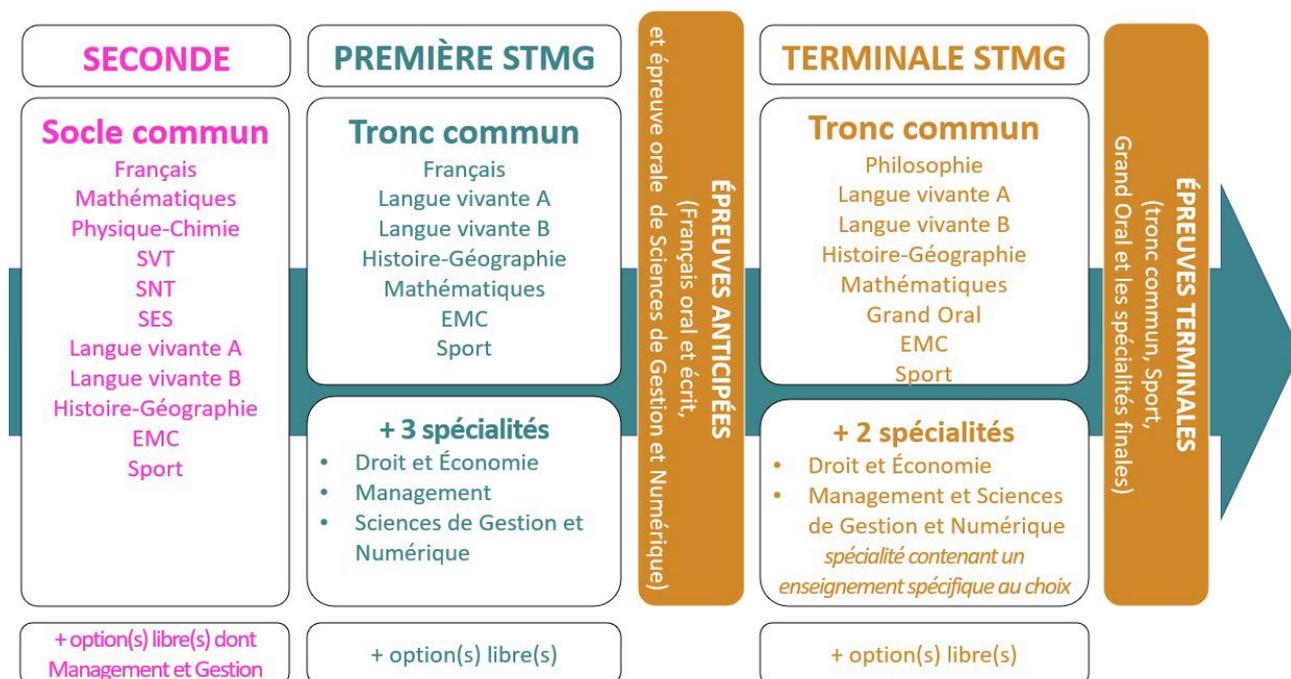
Comme vous le savez, la **réforme du Baccalauréat** est entrée en vigueur progressivement jusqu'à l'année 2021, date de délivrance des premiers diplômes de la nouvelle formule.

Dans le cadre de ce nouveau Baccalauréat, **notre Etablissement**, toujours attentif aux conséquences des réformes pour les élèves, s'est emparé de la question avec force **énergie** et **conviction** pendant plusieurs mois, animé par le souci constant de la réussite de nos lycéens dans leurs apprentissages d'une part, et par la **pérennité** de leur parcours d'autre part. Notre Etablissement a questionné la réforme, mobilisé l'ensemble de son atelier pédagogique, et déployé tout **son savoir-faire** afin de vous proposer un enseignement tourné continuellement vers **l'excellence**, ainsi qu'une scolarité tournée vers la **réussite**.

- Les **Cours Pi** s'engagent pour faire du parcours de chacun de ses élèves un **tremplin vers l'avenir**.
- Les **Cours Pi** s'engagent pour ne pas faire de ce nouveau Bac un diplôme au rabais.
- Les **Cours Pi** vous offrent **écoute** et **conseil** pour coconstruire une **scolarité sur-mesure**.

## LE BAC STMG DANS LES GRANDES LIGNES

Le Baccalauréat de la série Sciences et Technologies du Management et de la Gestion (STMG) est organisé à partir d'un large tronc commun en classe de Seconde où l'option « Management et Gestion » permet une première approche du domaine. Par la suite, cette filière se caractérise par un parcours des plus spécialisés année après année.



### CE QUI A CHANGÉ

- Une nouvelle épreuve en fin de Terminale : le Grand Oral.
- Pour les lycéens en présentiel l'examen est un mix de contrôle continu et d'examen final laissant envisager un diplôme à plusieurs vitesses.
- Pour nos élèves, qui passeront les épreuves sur table, le Baccalauréat conserve sa valeur.

### CE QUI N'A PAS CHANGÉ

- Le Bac reste un examen accessible aux candidats libres avec examen final.
- Le système actuel de mentions est maintenu.
- Les épreuves anticipées de français, écrit et oral, tout comme celle de l'oral de Sciences de Gestion et Numériques se dérouleront comme aujourd'hui en fin de Première.



A l'occasion de la réforme du Lycée, nos manuels ont été retravaillés dans notre atelier pédagogique pour un accompagnement optimal à la compréhension. Sur la base des programmes officiels, nous avons choisi de créer de nombreuses rubriques :

- **L'essentiel** pour souligner les points de cours à mémoriser au cours de l'année
- **Réfléchissons ensemble et A vous de jouer** pour mettre en pratique le raisonnement vu dans le cours et s'accaparer les ressorts de l'analyse, de la logique, de l'argumentation, et de la justification
- **Pour aller plus loin** pour visionner des sites ou des documentaires ludiques de qualité
- Et enfin ... la rubrique **Les Clés du Bac by Cours Pi** qui vise à vous donner, et ce dès la seconde, toutes les cartes pour réussir votre examen : notions essentielles, méthodologie pas à pas, exercices types et fiches étape de résolution !

## SCIENCES DE GESTION ET NUMÉRIQUE PREMIÈRE STMG

### Module 2 – Gestion efficace des risques pour une organisation performante

#### L'AUTEURE



#### Maryline VILLAIN

« Enseigner, c'est transmettre des connaissances et provoquer un élan de curiosité ». L'approche pédagogique de Maryline est de privilégier un accompagnement des apprentissages, en stimulant la participation par une méthode active. Enseignante et formatrice professionnelle en économie et en méthodes d'analyse et de recueil d'information, Maryline se passionne également pour le cinéma et l'architecture. Sportive, elle est aussi adepte des randonnées et des balades à vélo.

#### PRÉSENTATION

Ce **cours** est divisé en chapitres, chacun comprenant :

- Le **cours**, conforme aux programmes de l'Education Nationale
- Des **exercices d'application et d'entraînement**
- Les **corrigés** de ces exercices
- Des **devoirs** soumis à correction (et **se trouvant hors manuel**). Votre professeur vous renverra le corrigé-type de chaque devoir après correction de ce dernier.

Pour une manipulation plus facile, les corrigés-types des exercices d'application et d'entraînement sont regroupés en fin de manuel.

#### CONSEILS À L'ÉLÈVE

Vous disposez d'un support de Cours complet : **prenez le temps** de bien le lire, de le comprendre mais surtout de l'**assimiler**. Vous disposez pour cela d'exemples donnés dans le cours et d'exercices types corrigés. Vous pouvez rester un peu plus longtemps sur une unité mais travaillez régulièrement.

## LES DEVOIRS

Les devoirs constituent le moyen d'évaluer l'acquisition de **vos savoirs** (« Ai-je assimilé les notions correspondantes ? ») et de **vos savoir-faire** (« Est-ce que je sais expliquer, justifier, conclure ? »).

Placés à des endroits clés des apprentissages, ils permettent la vérification de la bonne assimilation des enseignements.

Aux *Cours Pi*, vous serez accompagnés par un **professeur selon chaque matière** tout au long de votre année d'étude. Référez-vous à votre « Carnet de Route » pour l'identifier et découvrir son parcours.

Avant de vous lancer dans un devoir, assurez-vous d'avoir **bien compris les consignes**.

**Si vous repérez des difficultés lors de sa réalisation**, n'hésitez pas à le mettre de côté et à revenir sur les leçons posant problème. **Le devoir n'est pas un examen**, il a pour objectif de s'assurer que, même quelques jours ou semaines après son étude, une notion est toujours comprise.

**Aux Cours Pi, chaque élève travaille à son rythme, parce que chaque élève est différent et que ce mode d'enseignement permet le « sur-mesure ».**

Nous vous engageons à respecter le moment indiqué pour faire les devoirs. Vous les identifierez par le bandeau suivant :



Vous pouvez maintenant  
faire et envoyer le **devoir n°1**



Il est **important de tenir compte des remarques, appréciations et conseils du professeur-correcteur**. Pour cela, il est **très important d'envoyer les devoirs au fur et à mesure** et non groupés. **C'est ainsi que vous progresserez !**

**Donc, dès qu'un devoir est rédigé**, envoyez-le aux *Cours Pi* par le biais que vous avez choisi :

- 1) Par **soumission en ligne** via votre espace personnel sur **PoulPi**, pour un envoi **gratuit, sécurisé** et plus **rapide**.
- 2) Par **voie postale** à *Cours Pi*, 9 rue Rebuffy, 34 000 Montpellier  
*Vous prendrez alors soin de joindre une **grande enveloppe libellée à vos nom et adresse**, et **affranchie au tarif en vigueur** pour qu'il vous soit retourné par votre professeur*

**N.B. :** quel que soit le mode d'envoi choisi, vous veillerez à **toujours joindre l'énoncé du devoir** ; plusieurs énoncés étant disponibles pour le même devoir.

**N.B. :** si vous avez opté pour un envoi par voie postale et que vous avez à disposition un scanner, nous vous engageons à conserver une copie numérique du devoir envoyé. Les pertes de courrier par la Poste française sont très rares, mais sont toujours source de grand mécontentement pour l'élève voulant constater les fruits de son travail.

### VOTRE RESPONSABLE PÉDAGOGIQUE

Professeur des écoles, professeur de français, professeur de maths, professeur de langues : notre Direction Pédagogique est constituée de spécialistes capables de dissiper toute incompréhension.

Au-delà de cet accompagnement ponctuel, notre Etablissement a positionné ses Responsables pédagogiques comme des « super profs » capables de coconstruire avec vous une scolarité sur-mesure.

En somme, le Responsable pédagogique est votre premier point de contact identifié, à même de vous guider et de répondre à vos différents questionnements.

Votre Responsable pédagogique est la personne en charge du suivi de la scolarité des élèves.

Il est tout naturellement votre premier référent : une question, un doute, une incompréhension ? Votre Responsable pédagogique est là pour vous écouter et vous orienter. Autant que nécessaire et sans aucun surcoût.

QUAND  
PUIS-JE  
LE  
JOINDRE ?

Du **lundi** au **vendredi** :

- de 9h à 12h : pour toutes vos questions et notamment vos différents blocages scolaires ;
- de 13h à 18h : sur rendez-vous, pour la mise en place d'un accompagnement individualisé, d'un emploi du temps, d'une solution sur-mesure, ou pour une urgence.

QUEL  
EST  
SON  
RÔLE ?

**Orienter** les parents et les élèves.

**Proposer** la mise en place d'un accompagnement individualisé de l'élève.

**Faire évoluer** les outils pédagogiques.

**Encadrer** et **coordonner** les différents professeurs.

### VOS PROFESSEURS CORRECTEURS

Notre Etablissement a choisi de s'entourer de professeurs diplômés et expérimentés, parce qu'eux seuls ont une parfaite connaissance de ce qu'est un élève et parce qu'eux seuls maîtrisent les attendus de leur discipline. En lien direct avec votre Responsable pédagogique, ils prendront en compte les spécificités de l'élève dans leur correction. Volontairement bienveillants, leur correction sera néanmoins juste, pour mieux progresser.

QUAND  
PUIS-JE  
LE  
JOINDRE ?

Une question sur sa correction ?

- faites un mail ou téléphonez à votre correcteur et demandez-lui d'être recontacté en lui laissant **un message avec votre nom, celui de votre enfant et votre numéro**.
- autrement pour une réponse en temps réel, appelez votre Responsable pédagogique.

### LE BUREAU DE LA SCOLARITÉ

Placé sous la direction d'Elena COZZANI, le Bureau de la Scolarité vous orientera et vous guidera dans vos démarches administratives. En connaissance parfaite du fonctionnement de l'Etablissement, ces référents administratifs sauront solutionner vos problématiques et, au besoin, vous rediriger vers le bon interlocuteur.

QUAND  
PUIS-JE  
LE  
JOINDRE ?

Du **lundi** au **vendredi**, de **9h à 18h** :

04.67.34.03.00

scolarite@cours-pi.com



# LE SOMMAIRE

Sciences de Gestion et Numérique – Module 2 – Gestion efficace des risques pour une organisation performante

<b>Bienvenue en Première STMG</b> .....	<b>1</b>
<b>Les épreuves du Baccalauréat STMG</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction générale au module</b> .....	<b>3</b>

<b>CHAPITRE 1. Création de valeur et performance</b> .....	<b>5</b>
--	----------

## Q OBJECTIFS

- Evaluer si une association, une organisation publique, une entreprise peuvent être gérées de façon identique à travers plusieurs axes : environnement, production, marchés, gestion, clients, usagers, fournisseurs, prescripteurs...
- Définir comment la gestion d'une organisation contribue à la création de différentes formes de valeur : sociale, financière, La valeur perçue.
- Comprendre en quoi les décisions de gestion peuvent rendre une organisation plus performante. (prix, coût, marge, qualité).
- Définir ce qu'est une organisation performante : performance organisationnelle, performance commerciale, performance financière : rentabilité, profitabilité, dividendes, autofinancement et performance sociale.

## Q COMPÉTENCES VISÉES

- Identifier le rôle des différents acteurs intervenant dans le processus de création de valeur.
- Caractériser les différents types de valeur et les mettre en relation avec les attentes des acteurs.
- Repérer, à partir de la notion de valeur ajoutée, les répartitions possibles afin de répondre aux attentes des acteurs, en prenant en compte les contraintes de gestion.
- Utiliser un bilan et un compte de résultat pour repérer la valeur financière produite par une organisation, principalement une entreprise.
- Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation.
- Analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d'un produit ou d'un service.
- Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation.
- Effectuer des comparaisons dans le temps et l'espace pour situer la performance de l'organisation.
- Repérer dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance.
- Percevoir le caractère potentiellement contradictoire des différents types de performance.

<b>Première approche</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?</b> .....	<b>9</b>
<b>#1 - APPLICATION</b> .....	<b>45</b>
<b>Le temps du bilan</b> .....	<b>47</b>
<b>2. La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ?</b> .....	<b>49</b>
<b>#2 - APPLICATION</b> .....	<b>69</b>
<b>Le temps du bilan</b> .....	<b>71</b>

**Q OBJECTIFS**

- Définir comment la prise en compte du temps modifie la décision.
- S’informer sur l’actualité et la pérennité de l’information, veille informationnelle.
- Anticiper en matière d’activités : enquête, budget, seuil de rentabilité.
- Se renseigner sur l’actualisation des flux financiers.
- Connaître les outils de planification et de gestion du temps. Définir si la recherche de l’amélioration de la performance comporte des risques.
- Découvrir les facteurs externes : évolution de la demande, cycle de vie, obsolescence, rupture technologique, approvisionnement.
- Découvrir les facteurs internes de risque, liés aux décisions de l’organisation.

**Q COMPÉTENCES VISÉES**

- Identifier en quoi le temps est source d’incertitude.
- Repérer l’importance d’une information actualisée pour prendre des décisions pertinentes.
- Expliquer pourquoi au sein de l’organisation, il peut y avoir des rétentions et de l’asymétrie d’informations.
- Utiliser des données prospectives pour repérer l’incidence d’une évolution de l’activité d’une organisation sur son résultat (seuil de rentabilité).
- Repérer les risques externes auxquels les organisations sont confrontées.
- Repérer les risques induits par une décision dans un contexte organisationnel donné.
- Apprécier l’incidence du risque sur la performance de l’organisation.
- Mesurer les conséquences écologiques de la recherche de performance.

**Première approche** ..... 74

**1. Quelle prise en compte du temps dans la gestion de l’organisation ?** ..... 78

**#3 - APPLICATION** ..... 94

**Le temps du bilan** ..... 96

**2. L’amélioration de la performance est-elle sans risque ?** ..... 97

**#4 - APPLICATION** ..... 112

**Le temps du bilan** ..... 114

**Les Clés du Bac : comprendre et utiliser les données chiffrées** ..... 115



# SUGGESTIONS CULTURELLES

## DICTIONNAIRES

- **Dictionnaire de gestion** *Elie Cohen*
- **Lexique de gestion et de management** – Dunod (en libre téléchargement sur [www.dunod.com](http://www.dunod.com) › atoms › files › Feuilletage PDF)

## MÉDIAS

- [www.socialter.fr](http://www.socialter.fr)
- [www.welcometothejungle.com/fr](http://www.welcometothejungle.com/fr)
- [www.management-rse.com/category/blog](http://www.management-rse.com/category/blog)
- [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

## LIVRES

- **L'entreprise inspirée par les valeurs : Libérer le potentiel humain pour une performance durable** *Richard Barrett*
- **Amélioration des performances par l'analyse de la valeur** *Gilles Lasnier*
- **Le petit management 2020 : l'essentiel en bref** *Nathalie Houver*
- **La gestion des risques en entreprise - Identifier, comprendre, maîtriser** *Jean-David Darsa*

## DOCUMENTAIRES

- **Le bonheur au travail** *documentaire de Martin Meissonnier*
- **Cash investigation - Travail : ton univers impitoyable**

## CHAÎNES YOUTUBE

- **Outils du Manager**
- **Les Fondements de la stratégie d'entreprise MOOC**

## FILMS

- **Riens du tout**, *Cédric Klapisch*
- **In the Air**, *Jason Reitman*

## PODCASTS

- **Le bureau** *par welcome to the jungle*
- **Demain. Dès maintenant.** [www.slate.fr/audio/demain-des-maintenant/](http://www.slate.fr/audio/demain-des-maintenant/)
- **L'entreprise de demain** de **Delphine Zanelli** *multi supports*
- **Travail (en cours)** <https://louiemedia.com/travail-en-cours>
- **Entreprises en mission** <https://podcast.ausha.co/entreprises-en-mission>
- **Le Lab RH** <https://soundcloud.com/user-244155600>
- **Harmony Inside - La culture d'entreprise en action !** [www.podcast.ausha.co/harmonist](http://www.podcast.ausha.co/harmonist)







# BIENVENUE EN PREMIÈRE STMG

---

Le Baccalauréat Sciences et Technologies du Management et de la Gestion (STMG) est un Baccalauréat technologique préparé sur 2 ans en classes de Première et Terminale.

Cette filière s'adresse particulièrement aux élèves intéressés par le fonctionnement des organisations, le marketing, le commerce, les stratégies d'entreprise, et qui se projettent dans un avenir professionnel.

## LES ÉPREUVES DU BACCALAURÉAT STMG

---

Les épreuves en Première :

- Français oral et écrit
- **Spécialité** Sciences de Gestion et Numérique (oral de 20 min)

Les épreuves en Terminale :

- Histoire-Géographie
- Langues vivantes A et B, écrit et oral + **enseignement technologique en langue vivante A**
- Mathématiques
- EPS
- Philosophie
- **Spécialité** Droit et Economie
- **Spécialité** Management, Sciences de Gestion et Numérique
- Grand Oral

## LES ATTENDUS DE LA MATIÈRE

---

Les sciences de gestion étudient le fonctionnement des organisations du secteur marchand ou non marchand. En analysant les ressources internes des organisations et leur environnement, les sciences de gestion apportent au management des connaissances sur les dimensions humaines et technologiques des organisations. Elles appartiennent aux sciences sociales dès lors qu'elles s'intéressent aux rôles des acteurs au sein de ces organisations, à la signification des situations et des conduites que l'on peut y observer.

## LES ATTENDUS DU PROGRAMME

---

En classe de première, cet enseignement apporte aux élèves les repères d'une compréhension des principes généraux de gestion des organisations, quelle que soit leur nature. Ces repères permettent de se confronter à la réalité de ce qu'est une organisation. L'objectif étant de construire une réponse approfondie et complète aux questions posées notamment par la diffusion des technologies numériques.

## LES TYPES D'ÉPREUVES

---

Deux épreuves ont lieu lors des classes de Première et de Terminale en Sciences de Gestion. En Première a lieu un oral (un manuel spécifique est dédié à cela). L'épreuve de Terminale est une épreuve commune entre la Science de Gestion et numérique et le Management.

Le Bulletin Officiel vise à évaluer la capacité du candidat à analyser une ou plusieurs situations liées au fonctionnement et au management d'une ou plusieurs organisations réelles, c'est-à-dire :

- exploiter une documentation concernant ces organisations ;
- caractériser les situations managériales et/ou de gestion proposées ;
- proposer, présenter et justifier une solution ;
- mettre en œuvre les méthodes, techniques et outils appropriés ;
- montrer l'intérêt et les limites des méthodes, techniques et outils employés.

Le sujet de terminale est formé de plusieurs dossiers composés de documents accompagnés de questions portant sur un ou plusieurs des thèmes abordés dans les programmes de management, de sciences de gestion et numérique de la classe de première et dans la partie « enseignement commun » du programme de management, sciences de gestion et numérique de la classe de terminale.

## MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

---

C'est à partir de « questions de gestion » organisées en quatre chapitres que l'élève évoluera dans ce manuel. Ces « questions de gestion » caractérisent les phénomènes organisationnels et les choix faits au sein des organisations. Chaque question vient préciser l'orientation à donner à l'enseignement et fournit une indication sur le sens et la portée des travaux attendus des élèves. Une telle approche permet de sélectionner dans l'univers scientifique et économique de référence, les principales notions ou les concepts à travailler. A partir de notions et de précisions apportées par le contexte et les finalités des questionnements, des objectifs pédagogiques sont énoncés avant chacune des quatre chapitres afin d'identifier clairement les capacités et aptitudes à acquérir pour cet enseignement.

## LE MOT DE L'AUTEUR

---

**« L'étude des sciences de gestion permet aux élèves de mieux comprendre les mutations de l'activité humaine dans la production et la diffusion des connaissances sous l'effet de la diffusion des technologies numériques ».**

Enseignante et consultante ans le supérieur, sa pédagogie place les élèves comme acteurs de leurs apprentissages en stimulant leur participation et leur curiosité. Passionnée par les équilibres socio-économiques fragiles de nos sociétés contemporaines.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE AU MODULE

---

Kodak ou sûrement une entreprise des plus performantes dans le début du XXème siècle. Populaire et connue de tous, cette entreprise mit à la portée de n'importe qui, la photo, une invention pour-tant à haute valeur ajoutée, dès 1900 quand il vendit des appareils pour 1 dollar. Ses évolutions technologiques rendirent populaire les équipements des cinéastes amateurs, la photographie cou-leur. Nombreux furent les clichés pris par des appareils photos Kodak au cours du XXème siècle : la conquête de l'Everest en 1953, l'assassinat du président Kennedy en 1963 ou encore l'épopée spa-tiale américaine et la conquête de la Lune. Elle était considérée comme une des entreprises les plus performantes au monde.

Pourtant, tout s'écroula en quelques dizaines d'années suite à une évolution technologique avec laquelle Kodak n'a pas su ou voulu évoluer.

Cette illustration va nous permettre de découvrir ensemble de très nombreuses notions. De la va-leur ajoutée à la veille en passant par la performance d'une entreprise et l'importance des notions de prise de risques, toutes les arcades du fonctionnement de l'entreprise vont être vues au cours de ce manuel.





## CRÉATION DE VALEUR ET PERFORMANCE



Au cours de ce module, nous allons nous arrêter sur de nombreux points. Tout d'abord, de nombreux acteurs (internes et externes) contribuent à la création de valeur pour une organisation : le personnel, les actionnaires, les partenaires, les clients, etc.

Encore faut-il pouvoir mesurer la valeur créée et distinguer ses différentes formes.

Par la suite, nous nous demanderons si cette création de valeur va impacter la performance de l'entreprise. Les différents types de performances d'une entreprise seront analysés.

### OBJECTIFS

- Evaluer si une association, une organisation publique, une entreprise peuvent être gérées de façon identique à travers plusieurs axes : environnement, production, marchés, gestion, clients, usagers, fournisseurs, prescripteurs...
- Définir comment la gestion d'une organisation contribue à la création de différentes formes de valeur : sociale, financière, La valeur perçue.
- Comprendre en quoi les décisions de gestion peuvent rendre une organisation plus performante. (prix, coût, marge, qualité).
- Définir ce qu'est une organisation performante : performance organisationnelle, performance commerciale, performance financière : rentabilité, profitabilité, dividendes, autofinancement et performance sociale.

### COMPÉTENCES VISÉES

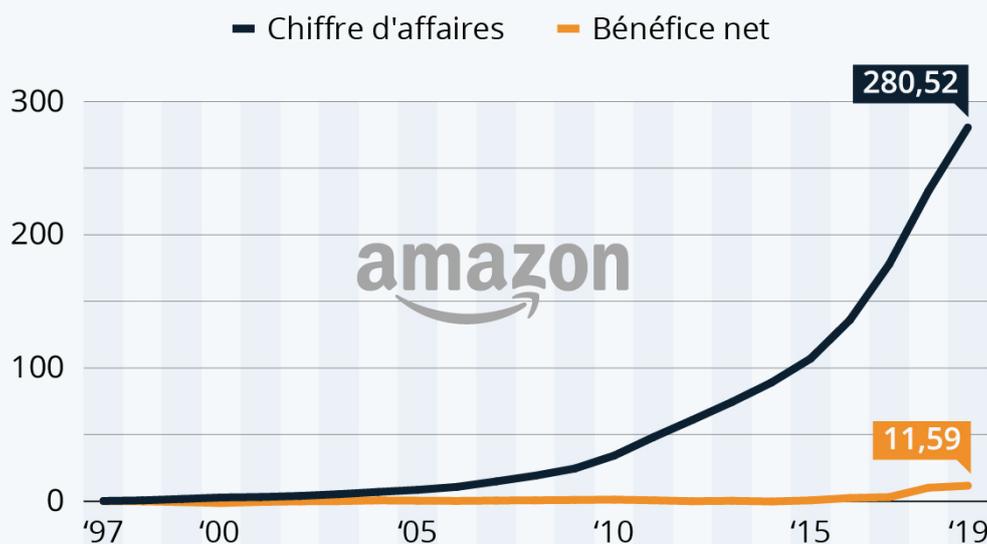
- Identifier le rôle des différents acteurs intervenant dans le processus de création de valeur.
- Caractériser les différents types de valeur et les mettre en relation avec les attentes des acteurs.
- Repérer, à partir de la notion de valeur ajoutée, les répartitions possibles afin de répondre aux attentes des acteurs, en prenant en compte les contraintes de gestion.
- Utiliser un bilan et un compte de résultat pour repérer la valeur financière produite par une organisation, principalement une entreprise.
- Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation.
- Analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d'un produit ou d'un service.
- Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation.
- Effectuer des comparaisons dans le temps et l'espace pour situer la performance de l'organisation.
- Repérer dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance.
- Percevoir le caractère potentiellement contradictoire des différents types de performance.



### Document 1.

# Deux décennies de croissance pour Amazon

Chiffre d'affaires et bénéfice net d'Amazon de 1997 à 2019, en milliards de dollars



### Document 2.

#### Définition

Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par une unité statistique (entreprise, unité légale) avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes.

#### Remarque :

Le chiffre d'affaires témoigne du volume d'affaires généré par l'activité courante de l'entreprise et permet ainsi d'en apprécier la dimension. Cependant, pour mesurer l'activité d'une entreprise ou d'un secteur, et effectuer des comparaisons, le chiffre d'affaires n'est pas toujours un indicateur significatif car il peut inclure ou non des achats pour la revente et des sous-traitances selon le mode de comptabilisation retenu.

<https://www.insee.fr>

### Document 3.

Les indicateurs de performance d'une entreprise

De nombreuses entreprises mettent en place des indicateurs de performance à tous les échelons. On distingue les indicateurs financiers, les indicateurs organisationnels, les indicateurs commerciaux et les indicateurs RSE. À quoi servent-ils ? Quelle est leur finalité ?





### **CORRECTION :**

1. Selon l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques, le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par une unité statistique (entreprise, unité légale) avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il met en avant l'activité d'une entreprise. Cependant, il ne tient pas compte des dépenses d'une entreprise. Si celles-ci sont plus importantes que le chiffre d'affaires, l'entreprise sera alors en danger.
2. Comme vu précédemment, le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par une entreprise avec des tiers. Le bénéfice net correspond à la rentabilité nette d'une entreprise puisqu'il correspond aux revenus de l'entreprise auxquels on a enlevé les dépenses de l'entreprise. Un des autres noms courants du « bénéfice net » est le terme « résultat net ».
3. Les indicateurs de performance d'une société sont multiples : ils sont bien sûr commerciaux et financiers. Ils vont par exemple permettre de déterminer la puissance financière d'une entreprise et la rentabilité d'un secteur précis. Cependant, ce ne sont pas les seuls. L'organisation d'une entreprise et le bien-être des salariés jouent un rôle fondamental aussi dans l'efficacité d'une entreprise. Enfin, les dernières années ont mis en avant l'importance environnementale dans la performance d'une société. L'entreprise qui pourrait avoir une rentabilité énorme mais qui serait très polluuse serait très malperçue au niveau de l'opinion.
4. Si une entreprise souhaite garder une rentabilité importante sur le long terme, il est nécessaire qu'elle garde une image positive auprès de l'ensemble de la population pour que les gens consomment les bien (ou services) proposés et que les salariés prennent plaisir à venir y travailler.

## **01 CRÉATION DE VALEUR ET PERFORMANCE**

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

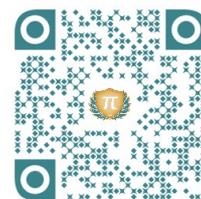
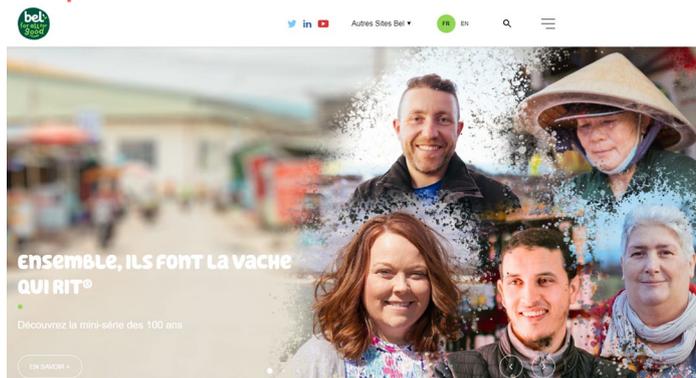


La valeur ajoutée et les enjeux de son partage



### **RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE**

À partir d'une recherche internet sur le site ci-dessous, découvrez « Bel' » et répondez aux questions suivantes :







Après avoir défini quelques notions, nous allons nous intéresser à la **valeur ajoutée** d'un produit, comment la calculer et quelle est sa répartition entre différents acteurs au sein d'une entreprise.



### L'essentiel

La **valeur ajoutée** correspond à la richesse créée par l'entreprise Bel lorsqu'elle transforme ses matières premières en produits finis. La VA représente ce qui reste à l'entreprise après avoir payé ses **consommations intermédiaires** : achats auprès de ses fournisseurs de matières premières, d'autres approvisionnements, de frais de transport, de loyer, d'assurance, d'honoraires, de communication...

$$\text{Valeur ajoutée VA} = \text{Chiffre d'affaires CA} - \text{consommations intermédiaires CI}$$

Cette richesse créée par l'entreprise sera alors partagée entre les différentes **parties prenantes** qui ont contribué à sa réalisation.



### À VOUS DE JOUER 1

Le directeur de la SARL « Aux délices de l'Aubrac » entreprise artisanale spécialisée dans la fabrication de glace artisanales souhaite connaître les **consommations intermédiaires** (qui sont détruites ou consommées lors de la fabrication des glaces).

Cochez les frais qui entrent dans ces CI (consommations intermédiaires) :



- Salaires
- Loyers
- Matières premières (fruits, œufs, lait, sucre)
- Honoraires comptabilité/communication
- Dettes

EXERCICE

01

Vous êtes en stage au sein de l'entreprise « Aux délices de l'Aubrac » et Mr Lotte, votre tuteur vous demande :

- De calculer la valeur ajoutée sur les années N et N-1.
- De calculer la part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires. Que pouvez-vous conclure ?

	N-1	N
Ventes (CA)	978 456 €	989 675 €
Consommations intermédiaires	432 678 €	448 987 €
Valeur ajoutée	.....	.....
VA/CA	.....	.....

EXERCICES

**Document 1.**

**Deux mille dix-huit, un contexte économique difficile :** Le début de l'année 2018 a été marqué par des négociations tarifaires extrêmement tendues en Europe et aux Amériques. La guerre des prix entre grands distributeurs et la nécessité d'augmenter les tarifs face à l'augmentation des prix des matières premières ont parfois conduit à des déréférencements temporaires dans certaines chaînes de magasins.

*Fromagerie Bel, document de référence 2018*

**Document 2.**

**BEL un plan d'économies pour soutenir son plan de croissance :** Bel met en œuvre au niveau mondial un plan de réduction de ses coûts. Au total, ce plan devrait permettre de générer au niveau du Groupe des économies de 120 millions d'euros d'ici 2020. Celles-ci seront réalisées principalement grâce à l'optimisation de ses dépenses de publicité et de promotion et de ses achats, à des gains de productivité ainsi que, dans une moindre mesure, à la baisse des frais généraux. Le Groupe réinvestira à hauteur de 40 millions d'euros les économies ainsi réalisées pour soutenir l'accélération de sa croissance.

*Communiqué Bel, novembre 2018*

**Document 3.**

Bénéficiaires	Contributions	Revenus	2018		2017	
			Millions €	% VA	Millions €	% VA
Salariés	Travail	Salaires	564	64,6	566	63,7 %
Banques	Ressource financière	Intérêts	24	2,7 %	24	2,7 %
Actionnaires	Apporteurs de capitaux	Dividendes	50	5,7 %	70	7,9 %
Etat	Infrastructures, services publics	Impôts	25	2,9 %	71	8,0 %
Entreprise	Résultat exercice	Autofinancement	210	24,1 %	157	17,7 %
Valeur ajoutée				100 %		100 %

*"Partage de la valeur ajoutée par bénéficiaire" ; www.eduscol.education.fr*

**1. Déterminez le montant de la richesse créée (VA) par l'entreprise Bel en 2017 et en 2018 ? Quel constat pouvez-vous tirer ?**

---



---



---

**2. Identifiez les acteurs bénéficiaires de la valeur ajoutée en 2018 et commentez l'évolution de la valeur ajoutée entre N et N-1 entre les différents acteurs.**

---



---



---

EXERCICE

03

D'après le document suivant, créez sous forme de graphique la part de la VA en % par bénéficiaire en indiquant bien le type de rémunération perçue par chaque bénéficiaire pour 2017 et 2018.

## Document 1.

Bénéficiaires	Contributions	Revenus	2018		2017	
			Millions €	% VA	Millions €	% VA
<b>Salariés</b>	Travail	Salaires	564	64,6	566	63,7 %
<b>Banques</b>	Ressource financière	Intérêts	24	2,7 %	24	2,7 %
<b>Actionnaires</b>	Apporteurs de capitaux	Dividendes	50	5,7 %	70	7,9 %
<b>Etat</b>	Infrastructures, services publics	Impôts	25	2,9 %	71	8,0 %
<b>Entreprise</b>	Résultat exercice	Autofinancement	210	24,1 %	157	17,7 %
<b>Valeur ajoutée</b>				100 %		100 %

[www.eduscol.education.fr](http://www.eduscol.education.fr)

Collez ici votre graphique



## La valeur financière d'une entreprise

La valeur financière d'une entreprise est mesurée à partir de deux documents : le **compte de résultat** et le **bilan**. Nous verrons à l'issue de l'analyse de ces deux documents quels sont les **indicateurs financiers quantitatifs** qui permettent d'apprécier la gestion de l'entreprise et donc sa **performance**.

Voyons dans un premier temps le **compte de résultat** qui apprécie la capacité d'une entreprise à générer des profits.

### Document 4.

#### Compte de résultat simplifié de Bel en millions d'euros

	2018	2017		2018	2017
<b>Charges d'exploitation</b>			<b>Produits d'exploitation</b>		
Achat de matières premières et autres approvisionnements	1232	1298	Chiffre d'affaires	3 312	3 346
Autres achats et charges externes	1 207	1 160			
Impôts et taxes	25	71			
Charges de personnel	564	566			
Amortissements	149	107			
Total charges d'exploitation	3 177	3 202	Total produits financiers	3 312	3 346
<b>Charges financières</b>			<b>Produits financiers</b>		
Intérêts bancaires	24	24			
<b>Charges exceptionnelles</b>			<b>Produits exceptionnels</b>		
Total charges	3 201	3 226	Total produits	3 312	3 346
<b>Bénéfice</b>	<b>111</b>	<b>120</b>	<b>Perte</b>		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 312</b>	<b>3 346</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 312</b>	<b>3 346</b>



### L'essentiel

En comptabilité, le compte de résultat rend compte de l'activité économique de l'entreprise au cours d'un exercice en comparant les produits (qui recensent les ressources définitives ou revenus) et les charges qui correspondent aux biens et services consommés par l'entreprise au cours de son activité.

Ce document permet de calculer le **résultat** de l'année qui est égal en 2018 dans notre exemple à :

$$\text{RESULTAT} = \text{Produits} - \text{Charges} \quad \longrightarrow \quad 3\,346 - 3\,226 = 120$$

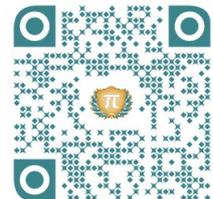
Le **résultat** mesure le revenu dégagé par l'activité de l'entreprise. On parlera de **valeur financière fondée sur le revenu**.



### À VOUS DE JOUER 2

A partir du document vu précédemment « Compte de résultat simplifié de Bel en millions d'euros » et de la vidéo suivante, répondez aux questions suivantes :

<https://www.youtube.com/watch?v=wSSMBpzWG90>



1. Indiquez quels sont les trois principaux postes des opérations du compte de résultat

---



---



---

2. Quel est le résultat comptable dégagé au cours des années 2017 et 2018 ? Calculez l'évolution sur l'année :

.....

.....

.....

.....

.....

3. Commentez l'évolution de cette valeur financière fondée sur le revenu à la lumière des informations communiquées par l'entreprise Bel (documents 1, 2, 3 et 4) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

L'entreprise « Aux délices de l'Aubrac » SARL, en Lozère est spécialisée dans la fabrication de glaces artisanales 100 % Bio. Elle distribue également des sorbets à la fleur de thym à « Naturel et Bio » à Nîmes.

Elle propose des formations aux futurs artisans pâtisseries dans deux lycées professionnels de la région Occitanie. La société a été créée en 2018 par trois associés qui ont apporté respectivement 15 000 €, 20 000 € et 35 000 €. Cette somme est versée à la Banque au 01 janvier 2019. Les locaux sont situés à Saint-Alban/Limagnole et l'entreprise emploie 1 salarié.

Achat de lait (approvisionnement)	<b>10 000</b>	<b>Salaires</b>	<b>20 100</b>
Achat de fruits (marchandises)	15 000	Vente de sorbets	33 500
Vente de services	25 000	Vente de desserts glacés	35 800
Capital	<b>50 000</b>		
Assurances	1 500	Charges d'intérêts	1 100
Stock de produits finis	<b>18 000</b>	Achats d'électricité	4 195
Stock de marchandises	<b>19 000</b>	Achat de gaz	3 295
Communication	2 450	Achat combustibles	4 500
Dettes fournisseurs	<b>18 200</b>	Disponibilités à la banque	<b>4 200</b>
Frais de téléphone	1 500	Créances clients	<b>24 100</b>
Achat de terrain	<b>22 000</b>	Emprunt à la Caisse d'Epargne	<b>40 000</b>
Loyer du local	15 000	Dettes envers l'Etat	<b>3 440</b>
Achat de véhicule	<b>25 000</b>	Impôts	4 635
Achat de matériel informatique	<b>8 888</b>	Entretien des véhicules	2 365

1. A partir des informations fournies précédemment par l'entreprise « Aux délices d'Aubrac » au 31/12/2020, présentez son compte de résultat au 31/12/2020 (attention, n'apparaissent pas au compte de résultat les informations en gras : capital, stocks, dettes, achats de terrain, de véhicule, de matériel informatique, disponibilités à la banque, créances clients et emprunts).

Charges	2020	Produits	2020
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>Produits d'exploitation</b>	
Achats de marchandises	.....	Vente de marchandises	.....
Achats d'approvisionnements	.....	Production vendue (biens et services)	.....
Autres charges externes	.....	Chiffre d'affaires	.....
Impôts, taxes	.....		
Rémunération du personnel	.....		
Charges sociales			
<b>Total I</b>	.....	<b>Total I</b>	.....
<b>Charges financières</b>		<b>Produits financiers</b>	
Intérêts et charges assimilées	.....	Autres intérêts et produits assimilés	
<b>Total II</b>		<b>Total II</b>	
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>Produits exceptionnels</b>	
Sur opération de gestion		Sur opération de gestion	
<b>Total III</b>		<b>Total III</b>	
<b>Total des charges (I+II+III)</b>	.....	<b>Total des produits (I+II+III)</b>	.....
<b>Solde créditeur : bénéfice</b>	.....	<b>Solde débiteur : perte</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	.....	<b>TOTAL GENERAL</b>	.....

2. Quelle est la fonction d'un compte de résultat ?

.....

.....

.....

3. Comment calcule-t-on le résultat dégagé par une entreprise ?

.....

.....

## CORRECTION :

1.

Charges	2020	Produits	2020
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>Produits d'exploitation</b>	
Achats de marchandises	15 000	Vente de marchandises	35 800
Achats d'approvisionnements	21 990	Production vendue (biens et services)	58 500
Autres charges externes	22 815	Chiffre d'affaires	94 300
Impôts, taxes	4 635		
Rémunération du personnel	20 100		
Charges sociales			
<b>Total I</b>	<b>84 540</b>	<b>Total I</b>	<b>94 300</b>
<b>Charges financières</b>		<b>Produits financiers</b>	
Intérêts et charges assimilées	1 100	Autres intérêts et produits assimilés	
<b>Total II</b>		<b>Total II</b>	
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>Produits exceptionnels</b>	
Sur opération de gestion		Sur opération de gestion	
<b>Total III</b>		<b>Total III</b>	
<b>Total des charges (I+II+III)</b>	<b>85 640</b>	<b>Total des produits (I+II+III)</b>	<b>94 300</b>
Solde créditeur : bénéfice	8 660	Solde débiteur : perte	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>94 300</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>94 300</b>

Autres charges externes	
Entretien véhicule	2 365 €
Assurances	1 500 €
Loyer	15 000 €
Communication	2 450 €
Téléphone	1 500 €
	<b>22 815 €</b>

Achats d'approvisionnement	
Combustibles	4 500 €
Electricité	4 195 €
Gaz	3 295 €
Achat de lait	10 000 €
	<b>21 990 €</b>

2. Le compte de résultat apprécie la capacité d'une entreprise à générer des profits

3. Produits – Charges = Résultat dégagé



### À VOUS DE JOUER 3

Après avoir analysé le compte de résultat, intéressons-nous au bilancomptable dans l'optique, toujours, d'estimer la valeur financière d'une entreprise.

À partir de vos recherches personnelles :

1. Que représente le bilan comptable d'une entreprise ?

---

---

---

---

---

2. A quoi correspondent les capitaux propres d'une entreprise ?

---

---

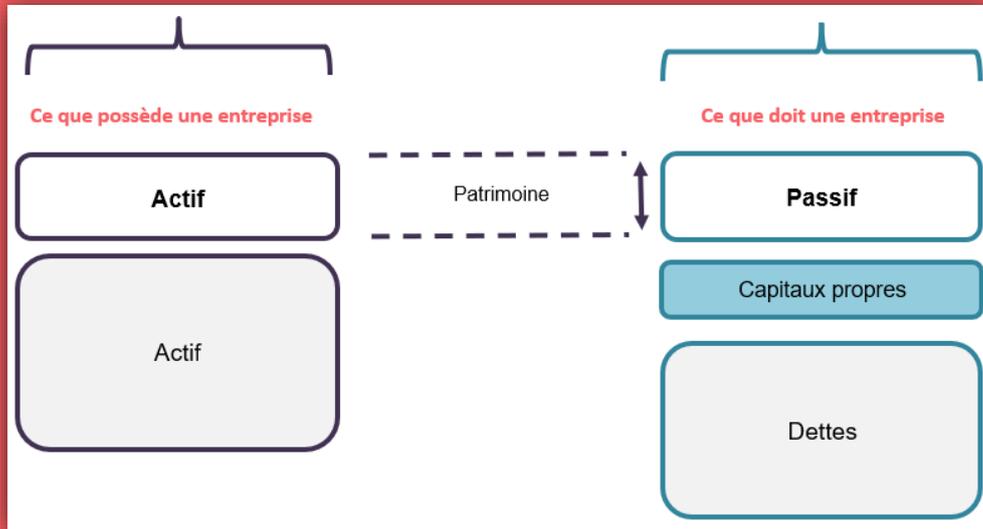


## L'essentiel

Le résultat comptable présente le **bilan de l'entreprise** qui est la « photographie » de son **patrimoine**, autrement dit, la valeur des biens que possède l'entreprise, diminués des emprunts et dettes envers des tiers.

Le détail de ces biens et de ses emprunts et dettes est retranscrit en deux colonnes d'un montant équivalent que sont l'actif : les biens, et le passif que sont les emprunts et les dettes.

Le patrimoine net correspond au **total des actifs – le total du passif**



En finance, les capitaux propres correspondent à la trésorerie disponible de l'entreprise. Les termes de capitaux propres ou fonds propres renvoient à tout ce que l'entreprise possède à l'exception des dettes. Ce sont des ressources stables pour l'entreprise contrairement à l'endettement. **Les banques, les clients, mais surtout les associés sont rassurés par les capitaux propres de l'entreprise qui permet de les rémunérer.**

Pour terminer sur la mesure de la valeur financière d'une entreprise, il est nécessaire de s'intéresser à **quelques indicateurs** qui permettent d'apprécier la **gestion de l'entreprise** et d'analyser son financement et donc sa **performance**. Voyons les indicateurs de profitabilité, de rentabilité et de capacité d'endettement.

### Indicateur de profitabilité

- $(\text{Résultat de l'exercice} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 100$
- Cet indicateur permet d'évaluer la profitabilité de l'entreprise au cours d'une année

### Indicateur de rentabilité

- $(\text{Résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}) \times 100$
- Cet indicateur permet d'apprécier la rentabilité d'une prestation, d'un produit ou de capitaux investis par les associés par exemple

### Indicateur de capacité d'endettement

- $\text{Emprunt bancaire} / \text{Capitaux propres}$
- Cet indicateur permet de mesurer le niveau d'endettement de l'entreprise qui doit être inférieur à 1 lorsque l'entreprise est indépendante financièrement des banques

Nous allons comprendre les postes du bilan à partir de l'étude de cas suivante :

**Document 6 - Bilan simplifié de l'entreprise Bel (en millions d'euros)**

	2018	2017		2018	2017
<b>Actif immobilisé</b>			<b>Capitaux propres</b>		
Immobilisations incorporelles	647	641	Capital	10	10
Immobilisations corporelles			Réserves	1 619	1 584
Terrains	25	24			
Constructions	235	222			
Installations techniques, matériel	564	525			
Autres immobilisations corporelles	135	132			
Immobilisations financières	158	186			
<b>Total de l'actif immobilisé</b>	<b>1 764</b>	<b>1 730</b>	<b>Total des capitaux propres</b>	<b>1 740</b>	<b>1 714</b>
<b>Actif circulant</b>			<b>Dettes</b>		
<b>Stock</b>	<b>365</b>	<b>3521</b>	<b>Emprunt auprès des étab. de crédit</b>	<b>654</b>	<b>631</b>
		<b>764</b>	<b>Fournisseurs et autres dettes</b>	<b>560</b>	<b>709</b>
<b>Clients et autres créances</b>	<b>488</b>	<b>502</b>			
<b>Disponibilités</b>	<b>337</b>	<b>470</b>			
<b>Total de l'actif circulant</b>	<b>1 190</b>	<b>1 324</b>	<b>Total des dettes</b>	<b>1 214</b>	<b>1 340</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 954</b>	<b>3 054</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 954</b>	<b>3 054</b>

1. A partir du bilan vu précédemment et de vos recherches personnelles, indiquez à quoi correspondent les mentions : actif immobilisé, actif circulant, capitaux propres et dettes :

**Actif immobilisé**

.....

.....

.....

.....

.....

**Capitaux propres**

.....

.....

.....

.....

.....

**Actif circulant**

.....

.....

.....

.....

.....

**Dettes**

.....

.....

.....

.....

.....

2. Déterminez pour l'entreprise « Aux délices d'Aubrac » à partir de son **compte de résultat** ci-dessous :  
L'indicateur de profitabilité

Compte de résultat - Aux délices d'Aubrac			
Charges	2020	Produits	2020
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>Produits d'exploitation</b>	
Achats de marchandises	15 000	Vente de marchandises	35 800
Achats d'approvisionnements	21 990	Production vendue (biens et services)	58 500
Autres charges externes	22 815	Chiffre d'affaires	94 300
Impôts, taxes	4 635		
Rémunération du personnel	20 100		
Charges sociales			
<b>Total I</b>	<b>84 540</b>	<b>Total I</b>	<b>94 300</b>
<b>Charges financières</b>		<b>Produits financiers</b>	
Intérêts et charges assimilées	1 100	Autres intérêts et produits assimilés	
<b>Total II</b>		<b>Total II</b>	
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>Produits exceptionnels</b>	
Sur opération de gestion		Sur opération de gestion	
<b>Total III</b>		<b>Total III</b>	
<b>Total des charges (I+II+III)</b>	<b>85 640</b>	<b>Total des produits (I+II+III)</b>	<b>94 300</b>
<b>Solde créditeur : bénéfice</b>	<b>8 660</b>	<b>Solde débiteur : perte</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>94 300</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>94 300</b>

3. A. Déterminez pour l'entreprise BEL à partir de son compte de résultat et de son bilan vu sur la page précédente, l'indicateur de rentabilité 2017 et 2018. Que pouvez-vous dire ?

3. B. Calculez à partir du compte de résultat de l'entreprise BEL, quel est son **taux d'endettement** en 2017 et 2018, commentez :

Compte de résultat – Entreprise BEL				
	2018	2017	2018	2017
<b>Charges d'exploitation</b>			<b>Produits d'exploitation</b>	
Achat de matières premières et autres approvisionnements	1232	1298	Chiffre d'affaires	3 312 3 346
Autres achats et charges externes	1 207	1 160		
Impôts et taxes	25	71		
Charges de personnel	564	566		
Amortissements	149	107		
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>3 177</b>	<b>3 202</b>	<b>Total produits financiers</b>	<b>3 312 3 346</b>
<b>Charges financières</b>			<b>Produits financiers</b>	
Intérêts bancaires	24	24		
<b>Charges exceptionnelles</b>			<b>Produits exceptionnels</b>	
<b>Total charges</b>	<b>3 201</b>	<b>3 226</b>	<b>Total produits</b>	<b>3 312 3 346</b>
<b>Bénéfice</b>	<b>111</b>	<b>120</b>	<b>Perte</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 312</b>	<b>3 346</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 312 3 346</b>



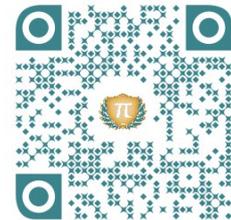
## POUR ALLER PLUS LOIN

Voici une vidéo courte et bien faite sur la valeur ajoutée et les consommations intermédiaires

### Rappel sur les consommations intermédiaires



<https://www.youtube.com/watch?v=lhwf25VOhWQ>





## L'essentiel

La **valeur boursière**, ou **capitalisation boursière**, correspond à la valeur estimée par les investisseurs à un instant  $t$ . Elle dépend du prix qu'ils ont décidé de fixer pour acquérir ou vendre leurs titres à cet instant  $t$ . La capitalisation boursière correspond donc théoriquement à la somme que devrait payer un acheteur afin d'acquérir 100% des parts d'une entreprise. Elle est obtenue en multipliant le nombre de ses actions par leur valeur boursière.

**Valeur boursière = nombre d'actions composant le capital de l'entreprise x le cours de l'action**

Les différentes méthodes de valorisation d'une entreprise n'ont pas pour ambition d'aboutir aux mêmes résultats : la valeur comptable (valeur financière fondée sur le patrimoine) s'appuie sur la valeur des actifs accumulés dans le passé alors que la valeur boursière correspond à une estimation des futures créations de valeur de l'entreprise. Il n'existe donc pas une valeur réelle unique.



## À VOUS DE JOUER 4

La valeur boursière de la société Orange est de 27 845 milliards d'euros au 1er avril 2021 et elle compte 2 660 056 599 titres (actions). Quelle est la valeur nominale d'une action ce jour-là ?

---

---

---

---

---

---

---

---



## L'essentiel

Dans la pratique, la valeur nominale est égale au montant du capital divisé par le nombre d'actions composant le capital d'une société. Par exemple, si une société a un capital de 50 000 euros divisé en 5 000 actions, alors la valeur nominale de chaque action est égale à  $50\,000 \div 5\,000 = 10$  euros.

### Etudions maintenant la valeur boursière du groupe Nike :

Nike fait sensation. Après avoir dévoilé des profits bien meilleurs que prévu, le géant des articles de sport s'envole à Wall Street, en préouverture de la séance de vendredi 25 juin 2021. Le groupe a "profité de la préférence croissante des consommateurs pour des vêtements confortables, que ce soit pour se prélasser à la maison ou pour sortir.



Cette tendance avait été lancée avant la pandémie, mais le coronavirus a vraiment agi comme un catalyseur pour « l'athlisure », un style de mode se situant entre le streetwear et le gymwear, souligne Adam Vettese, analyste marchés chez eToro.

La division nord-américaine de Nike a contribué à porter le chiffre d'affaires à plus de 12,3 milliards de dollars. C'est « nettement plus que les 11 milliards de dollars attendus par les analystes », relève l'expert. Alors que l'économie se rouvre sur plusieurs de ses principaux marchés, Nike table sur une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires pour 2022.

*Nicolas GALLANT, Capital, 25/06/2021*

1. Recherchez quelle est l'évolution du cours de l'action du groupe Nike sur une année :

.....

.....

.....

.....

.....

2. Indiquez les raisons de cette évolution à partir de vos recherches personnelles et du texte :

.....

.....

.....

.....

.....

3. Quels sont les acteurs intéressés par cette évolution ?

.....

.....

.....

.....

.....



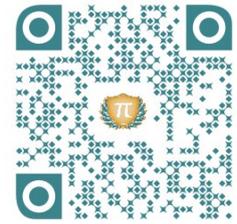
## La valeur partenariale d'une entreprise

Nous avons vu précédemment dans la section 1 sur « La valeur ajoutée et les enjeux de son partage » que la valeur ajoutée se répartissait entre différents acteurs que sont les salariés, les banques, les actionnaires, l'Etat et bien sûr l'entreprise. Voyons plus précisément à quoi correspond la notion de valeur partenariale et en quoi c'est une notion plus large que la valeur boursière puisque **sa finalité est la satisfaction de toutes les parties prenantes**, y compris les clients.

Regardons la vidéo suivante : « Performance et gouvernance de l'entreprise ».



<https://www.youtube.com/watch?v=DCTgvllxbHo>



## RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

1. Pourquoi peut-on dire que la valeur actionnariale atteint des limites ?

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

2. Justifiez le fait qu'une relation partenariale repose sur des relations de confiance :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## CORRECTION :

1. Selon Frédéric Fréry, « ... en aucun cas, la finance doit se substituer à la stratégie car les niveaux de rentabilité sont sans cesse plus élevés et dans de nombreuses industries, il est impossible d'atteindre des seuils de rentabilité allant jusqu'à 12 à 15 %... ».
2. Comme il est souligné dans la vidéo, miser sur la valeur ajoutée actionnariale pour garantir une rentabilité du capital supérieure à la moyenne est risqué car avoir pour seul objectif l'enrichissement des actionnaires pose un réel problème car rien ne suppose a priori que les actionnaires s'accaparent les richesses de l'entreprise d'une part car ils ne sont pas les propriétaires de l'entreprise et d'autre part que celle-ci a aussi le rôle de contribuer à la prospérité collective.

Prenons l'exemple de trois partenaires de l'entreprise X : ses clients, ses fournisseurs, ses collaborateurs et voyons quelles pourraient être les bonnes relations contractuelles nécessaires à la performance de l'entreprise :

Partenaires	Valeur partenariale	Éléments de mesure
Les clients	Par exemple si le prix de vente d'une paire de basket Dunk NikeSB est à <b>100 €</b> , mais que le client serait prêt à dépenser 120 €.	Les clients bénéficient d'une « non dépense » de 20 €.
Les fournisseurs	Le prix d'achat d'un fournisseur pour une paire est de <b>50 €</b> mais il serait prêt à accepter 45 €	Le fournisseur bénéficie d'une valeur de 5 € supplémentaire par rapport au minimum acceptable pour lui.
Les salariés collaborateurs	Le salaire minimum accordé au personnel est supérieur à ce que les salariés auraient accepté sans quitter l'entreprise	Pour être performante, l'entreprise doit prendre en compte les attentes de ses salariés et chercher à les satisfaire.



### L'essentiel

Ainsi la **valeur partenariale** représente pour une entreprise sa capacité à concilier ses objectifs avec ceux des différents acteurs. Autrement dit, c'est la résultante des bonnes relations qu'entretient l'entreprise avec l'ensemble de ses partenaires.

L'entreprise définit ses objectifs conformément à sa stratégie de développement et à ses aspirations. Elle doit mettre en place des indicateurs de performance pour suivre le niveau d'atteinte de ces objectifs tout en assurant aux différents partenaires que leurs intérêts seront eux aussi préservés et satisfaits au mieux de leurs objectifs.

#### EXERCICE

06

« Chez Bel, nous avons la volonté de pérenniser notre modèle d'entreprise responsable en nous assurant qu'il ait un impact positif pour tous ceux qui nous entourent, de l'éleveur au consommateur, et en préservant la planète. Nous sommes engagés depuis plus de 15 ans dans une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, initiée dès 2003 par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies. Aujourd'hui, nous voulons aller plus loin.

Conscients des enjeux économiques, sociaux et environnementaux grandissants et de l'évolution des attentes des consommateurs (naturalité, sécurité, transparence, qualité), nous nous réinventons et plaçons la responsabilité au cœur de son modèle de croissance.

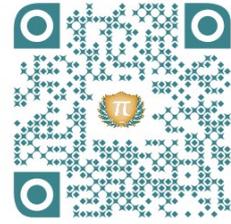
C'est en étant encore plus respectueux des hommes et de l'environnement, et en proposant une offre de produits plus responsable et adaptée aux besoins nutritionnels de chacun, que nous contribuerons à nourrir demain, plus de 9 milliards d'individus de manière pérenne et durable ».





## POUR ALLER PLUS LOIN

"Modèles de gouvernance d'entreprise : valeur actionnariale ou partenariale ?"  
par Anne-Laure Boncori



<https://www.youtube.com/watch?v=tleYKgoApel>



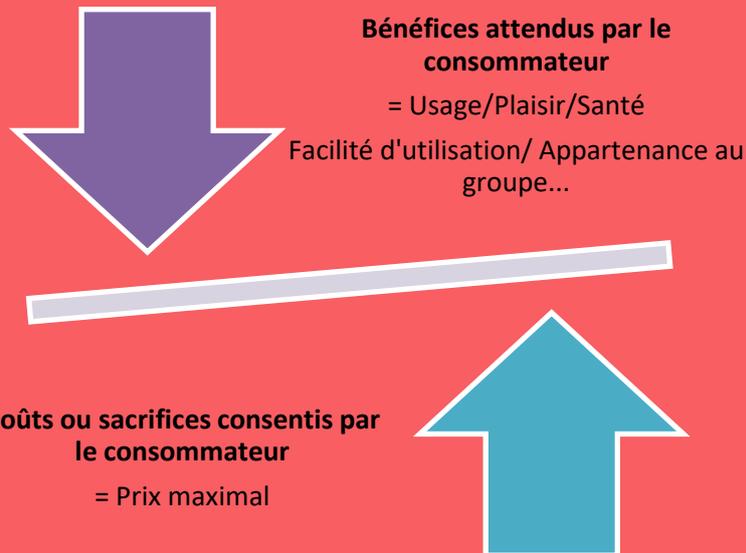
## La valeur perçue

La mesure de la valeur partenariale repose en grande partie sur la « valeur perçue par les partenaires ». Voyons plus précisément quels sont les déterminants de cette valeur.



### L'essentiel

La **valeur perçue** est la valeur que revêt un bien ou un service dans l'esprit d'un consommateur. Elle correspond au prix maximal que le consommateur est prêt à payer pour obtenir le produit, sans lien avec la valeur réelle du bien ou service.



La valeur perçue résulte de la confrontation entre les bénéfices attendus et les coûts consentis pour acquérir un bien.

Mais quel est le prix de vente d'un pot de miel pour un producteur et quelle est la valeur accordée à ce même pot par le consommateur ?

Pour le producteur, la valeur d'un pot de miel de châtaignier de 500 g dépend du **coût de revient** (récolte, mise en pot+ coût de distribution) auquel s'ajoute la **marge** qui est la différence entre le prix de vente HT et les coûts, nous y reviendrons.

**Prix de vente = 8 €**  
**Au coût de revient + la marge.**



Pour le consommateur, la valeur d'un pot de miel dépend des avantages (apport pour la santé, plaisir, appartenance à un groupe) qu'il attend du produit. La valeur d'un pot de miel dépendra donc du prix que le consommateur sera prêt à payer. Il s'agit de la valeur perçue.  
**Valeur perçue =**  
Avantages attendus



## À VOUS DE JOUER 6

1. Quelle est la valeur d'un pot de miel du point de vue du producteur ? .....

.....  
.....

2. Quels sont les éléments qui justifient cette valeur ? .....

.....  
.....  
.....  
.....

3. D'après vous un client qui achète un pot de miel d'importation dans un supermarché à 4 € le pot accorde-t-il une valeur différente au produit ? .....

.....  
.....  
.....

Avant d'aborder la valeur **perçue** d'un produit voyons le calcul du **coût de revient** dans la fixation d'un prix.



### L'essentiel

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

La société Abella est spécialisée dans la fabrication de tubes destinés aux canalisations industrielles et domestiques dont le cuivre est l'un des composants principaux. Le cabinet comptable s'interroge sur la forte hausse du prix du cuivre qui est l'un des composants principaux de son modèle 234OP dit « enterré », modèle qui représente 70 % de ses ventes. Une marge de 40 € est fixée par produit.

1. Calculez le prix de vente qui se calcule en fonction du coût de revient et de la marge.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Quelle peut être la répercussion de la hausse de la matière première sur le chiffre d'affaires de la société ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Expliquez comment la société Abella peut jouer sur le lien entre le prix de vente et le coût de revient ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Voyons comment s'élabore pour le consommateur la **valeur perçue** d'un produit. Elle est conditionnée par d'autres aspects que les avantages attendus, c'est-à-dire sa **réputation**, sa notoriété ou encore son image de marque. Mais comment se construit une **réputation** à partir de ce court article :

« Sur internet, l'information circule et se diffuse très rapidement. Les commentaires négatifs peuvent freiner voire ruiner le développement d'une entreprise. Mais bien gérés, ils peuvent surtout augmenter sa visibilité et booster son chiffre d'affaires en attirant de nouveaux clients. Il est important d'engager des actions auprès de ces sites de notation pour rappeler que vous êtes le nouveau propriétaire. De même, les clients satisfaits sont rarement enclins à poster leurs avis, incitez-les à toujours le faire.

### Comment gérer les avis négatifs en ligne ?

Il est impossible de satisfaire l'ensemble de vos clients, toutefois il vous faut considérer chaque commentaire négatif comme une opportunité d'améliorer le service client. Ces avis sont de très bons indicateurs de la qualité de vos produits et services. Y apporter une réponse rapide témoigne de votre écoute et de l'attention que vous accordez à la satisfaction de vos clients ».

<https://idee-ad.fr/>

EXERCICE

08

1. Quels sont les éléments dans le texte qui contribuent à la réputation d'un bien ou d'un service ?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Selon vous, y a-t-il d'autres éléments qui contribuent à la réputation d'un bien ou d'un service ?

---

---

---

---

---

---

---

---

La **valeur perçue** d'un produit est conditionnée par sa réputation comme nous venons de le voir, mais aussi par l'image que se font les consommateurs de ce produit. Qu'est-ce que **l'image de marque** ?



#### L'essentiel

Une image de marque correspond à la représentation qu'en ont les clients où les usagers. Cette représentation repose sur des critères objectifs et subjectifs qui contribuent à nourrir une image négative ou positive.

Par exemple avec les signatures de All et de Nike, le PSG se situe dans les mêmes eaux que les grosses cylindrées européennes, le Real Madrid notamment.

EXERCICE

09

Sur quels critères objectifs et subjectifs, l'image de marque du PSG s'est-elle construite ?

---

---

---

---

---

---

---

---

## EXERCICE

10

Jean-Christophe Garbino (FashionCube) s'exprime sur [fashionnetwork.com](https://fashionnetwork.com)

« Notre approche plus raisonnée est plus créatrice de valeur. L'ensemble des marques de l'écosystème Fashion Cube représentait 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Aujourd'hui le seul indicateur de chiffre d'affaires n'est clairement plus suffisant. Nous avons eu des marques par le passé qui ont fait de la croissance de chiffre d'affaires tout en détruisant de la valeur. Nous sommes très attentifs, dans cette démarche de ne produire au juste coût que ce qu'on est capable de vendre sans gâcher, sans brader. Si Jules a choisi de sortir par le haut en faisant de l'écologie un cheval de bataille, il double ce choix d'une posture d'humilité en phase avec la réalité de ses actions. Il en fait même sa signature de marque : « Men in progress ». « Il y a beaucoup de travail à faire, nous mettons un pas après l'autre », explique le PDG, dont la parole peut aussi être directe : « Notre devoir en tant que co-leader du marché [avec Celio, qui domine le marché avec 6 % du secteur contre 5 % pour Jules] est de nous engager, les autres sont hors du temps, hors de la vie ! »

Cela veut dire que les produits sont meilleurs, plus durables et portent véritablement leur prix. Donc il n'y a pas besoin de renfort de promotion pour les vendre. L'un des combats est de mettre la valeur non plus dans la promotion mais dans le produit. Chez Jules, nous visons à avoir une valeur perçue 20% supérieure au prix réel. Nous voulons que le client achète ce produit plutôt que deux à -50% qu'il va jeter après ou qui vont être de moins bonne qualité.

Parallèlement à la réduction du volume d'achat, Jules a pour objectif « de donner sa pleine valeur au produit », autrement dit, « que sa valeur perçue soit a minima 20 % supérieure au prix affiché ». »

**1. Expliquez ce que signifie « notre approche plus raisonnée est plus créatrice de valeur » :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Comment définiriez-vous la notion d'image de marque ?

3. Quels sont les éléments qui peuvent avoir une incidence sur l'image de marque des vêtements ?

Après avoir vu comment **la réputation** et **l'image de marque** contribuent pour partie à construire la **valeur perçue** d'un produit, intéressons-nous à la notion de **notoriété** et à son rôle dans la valeur perçue. Nous verrons quels sont les outils de mesure de cette notoriété pour une entreprise.



### L'essentiel

La **notoriété** correspond au degré de connaissance d'une marque ou d'un produit par les acheteurs. Elle peut être mesurée à partir d'enquêtes qui déterminent à partir d'un panel, le nombre de personnes qui connaissent la marque par rapport au nombre total de personnes interrogées. C'est ce que l'on appelle le taux de notoriété.



### À VOUS DE JOUER 7

Sur 780 personnes interrogées à la sortie d'un marché paysan qui a lieu tous les samedis, 90 déclarent connaître le « miel de châtaignier produit en Cévennes » mis en vente par l'apiculteur depuis 3 mois.

Calculez le **taux de notoriété**. Comment le producteur peut-il booster la notoriété de son produit ?







## RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

1. A partir d'une plateforme d'avis de consommateurs sur les restaurants, renseignez le tableau suivant à propos de trois restaurants de votre choix :

	Nombre d'avis	Note donnée	Nombre d'abonnés	Nombre de « j'aime »	Page Facebook
Restaurant 1					
Restaurant 2					
Restaurant 3					

2. Classez les trois restaurants à partir de critères objectifs : en fonction des avis des consommateurs :



3. Pensez-vous que ces avis soient fiables, justifiez :

### **CORRECTION :**

1. Toutes les réponses cohérentes seront acceptées.

2. Il s'agit ici de critères objectifs comme le prix et le type de menu, l'emplacement, la rapidité du service, la présence d'une terrasse...

3. Attention, il faut croiser ces avis car la fiabilité ne peut pas être vérifiée sauf en croisant les avis. Certains avis peuvent être rédigés par les restaurateurs eux-mêmes et inversement d'autres sont déposés dans le but de nuire par des personnes mal intentionnées.

## Comment un restaurant peut-il améliorer son image et sa présence sur les réseaux sociaux ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Lancaster, l'influence à tous les étages

La maison française de maroquinerie Lancaster et son agence d'influence marketing Woô ont élaboré une stratégie à l'année autour du concept #MyLancasterJourney. Des collaborations avec des influenceuses choisies au feeling, au rythme des temps forts de la marque ont été instaurées.

La marque de luxe Lancaster est pionnière dans la pratique de l'influence digitale. Dès 2012, elle met en place une opération de co-création avec une blogueuse, Betty Autier. « *Lancaster est très présente sur les réseaux sociaux pour moderniser son image et séduire de nouveaux consommateurs. Avec comme cible principale la femme française forte et moderne, impertinente et naturelle, intense et authentique* », révèle Agathe Nicolle, fondatrice de Woô, agence d'influence qui accompagne l'annonceur depuis dix ans. Derrière cet objectif global sur l'image, Lancaster profite des temps forts commerciaux pour travailler également l'augmentation des communautés sur les réseaux sociaux, le drive-to-store, le trafic sur le site ainsi que les ventes en magasins.

Les contenus exclusifs produits par les ambassadrices Lancaster rencontrent de très bons résultats. À l'instar du dispositif autour du Black Friday qui a permis à la marque d'augmenter ses ventes de 50 %. Après une période de silence au début de la crise Covid-19, l'enseigne prend le risque de revenir dès le mois d'avril avec des jeux concours, un choix gagnant tant en visibilité qu'en engagement. L'un des jeux menés par six ambassadrices pour faire remporter un sac à main à une abonnée, a engendré 14 000 participations et l'autre 27 000. Pour la Fête des mères, les posts et stories de huit créatrices de contenus ont généré plus de 3 millions d'impressions et 275 000 engagements (likes + commentaires), soit 18 % de taux d'engagement. « *Chaque année, on double le budget accordé à notre agence, voir plus pour 2020, malgré la crise, car nous croyons vraiment en notre stratégie* », confie Thierry Chang.

22/07/2020 - par Cécilia Di Quinzio, Stratégies

### 1. Comment Lancaster utilise-t-il les médias sociaux pour accroître les ventes de ses sacs ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Identifiez la cible visée par les actions de Lancaster ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

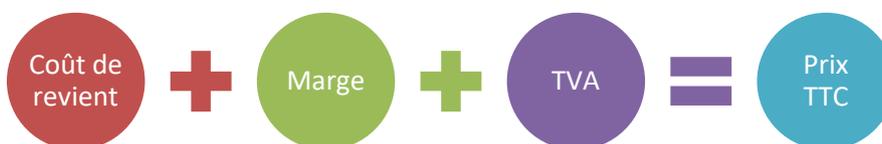
---

3. Comment Lancaster a-t-elle pu améliorer ses ventes du fait de sa présence sur les réseaux sociaux ?



## Prix, coût, marge, charges

Nous avons vu précédemment qu'un prix de vente était calculé de la façon suivante :



Avant d'aborder les notions de coût de revient et de marge, voyons à quoi correspond le **prix perçu** par le consommateur et ses déterminants pour l'achat ou le non-achat d'un bien. Cette notion peut se résumer de la façon suivante :



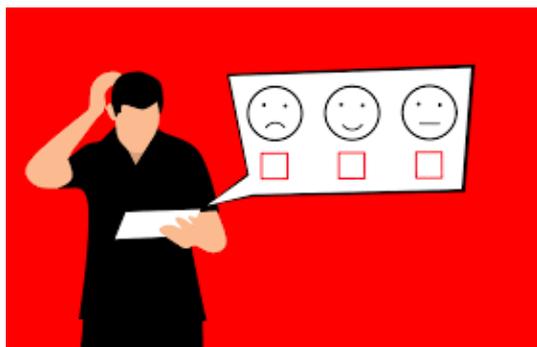
### L'essentiel

Le prix perçu dépend de :

- ↳ de l'image et du prix du produit concurrent
- ↳ de l'image et du prix de son produit

En achetant un produit, le consommateur fait un choix financier. Il renonce à la consommation d'autres biens. Pour apprécier ce produit, le consommateur doit avoir une valeur perçue de ce produit et doit pouvoir interpréter ce prix perçu pour acheter ou pas ce produit.

Voyons comment se calcule **un prix juste** ou acceptable par le consommateur, déterminé par le prix de référence et le prix psychologique :



—————→ Le prix de référence

—————→ Le prix psychologique

## EXERCICE

14

Recherchez sur Internet à quoi correspond le prix psychologique et le prix de référence d'un produit :

---



---



---



---

## EXERCICE

15

## Le nouvel or jaune

Ce petit exercice permet d'aborder la notion de **prix de référence**.

Notre apiculteur des Cévennes s'est associé avec son fils Léo depuis mai 2020. Ce dernier se demande si le prix fixé par son père (8 € le pot de 500 g) est juste. Il décide de faire une recherche auprès des concurrents, sachant que le prix du miel peut varier sensiblement d'une année sur l'autre se situant généralement entre 10 et 30 € le kilo. Il s'intéresse au prix au kilo du miel de châtaignier :

- L'abeille heureuse 43,36 €
- Miel Martine 35,60 €
- Miel du bois de la Crouts 41,65 €
- Rucher du Viala 15 €

Léo s'est engagé dans la mise en place d'une charte « qualité miel français » en 2019 et il se renseigne sur le site internet miel-direct.fr pour avoir une idée globale du prix du miel.

### Les scandales de la composition du miel

Bon nombre de ces miels sont loin d'être aussi purs que leurs producteurs le prétendent. Édulcoration par incorporation de sucre ou d'eau, chauffage à des températures excessives pour qu'ils conservent un aspect liquide, élaboration par synthèse de glucose et de fructose, ajouts de colorants, d'additifs et de pollens... Les moyens sont nombreux pour tromper le consommateur. Les auteurs mettent en avant la multiplication des circuits commerciaux opaques, profitant des nombreuses difficultés rencontrées en termes de **traçabilité**. Ainsi, en 2013, une enquête de la DGCCRF sur 138 miels « premier prix » a prouvé que seuls 69 d'entre eux respectaient la réglementation. Les miels chinois ou ukrainiens se négocient à moins de 2 € le kg. Ces miels se retrouvent dans les rayons des magasins aux alentours de 5 € le kg. Un miel à 5 € le kilo a de fortes chances d'être un « faux miel ».

Article « Mieldirect »

1. A partir des informations ci-dessus, comment Léo peut-il déjà construire un prix de référence pour son miel ?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

2. Le prix de 43,36 € de « L'abeille heureuse » se justifie-t-il ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. De quels moyens dispose-t-il pour améliorer la qualité de l'image de son miel ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Avant de terminer cette section « Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ? », voyons comment les différentes **charges directes et indirectes** entrent dans le **coût** d'un produit. En effet, pour calculer un **coût**, il faut additionner l'ensemble des dépenses et des frais nécessaires à la production d'un bien ou d'un service.

Pour mieux comprendre, prenons l'exemple de la répartition des charges de l'entreprise de plomberie « OXY services » :

Charges de l'entreprise	Total charges	Charges indirectes			Charges directes
		Service achat	Production	Distribution	
Achat de matières premières	189 000	0	0	0	189 000
Autres charges externes	34 000	17 000	9 200	7 800	0
Impôts	65 700	12 870	13 560	39 270	0
Charges de personnel	239 500	43 760	134 765	12 000	48 975
Amortissements	56 000	23 000	23 000	10 000	0
Charges financières	4 900	0	1 250	3 650	0
<b>Total des charges</b>	<b>654 800</b>	<b>81 330</b>	<b>181 775</b>	<b>72 720</b>	<b>237 975</b>



## RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Comment les charges ont-elles été réparties par le comptable ?

### CORRECTION :

Les charges sont réparties en charges directes et charges indirectes dans le compte de résultat.



### L'essentiel

L'ensemble des achats et des frais qu'une entreprise engage lors de son activité, correspond à ses charges.

Les charges directes sont celles que l'on peut affecter à un seul coût, sans calcul intermédiaire. Par exemple, il est facile d'affecter directement au N d'une compote de pommes le coût d'achat des fruits.

Les charges indirectes ne peuvent pas être affectées directement au coût du produit car elles concernent plusieurs produits.

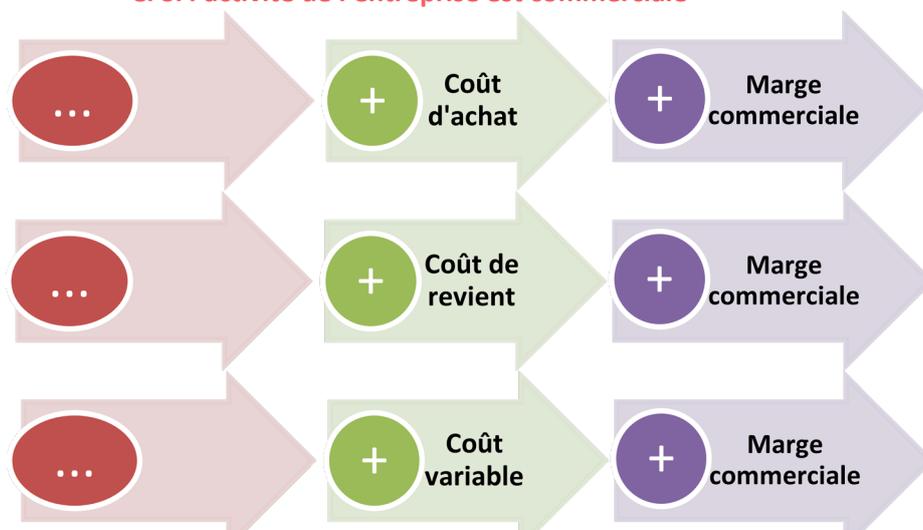
Faisons un petit récapitulatif sur la fixation d'un prix à partir **d'un coût** avant de nous intéresser à la marge et au calcul du taux de marge.



## À VOUS DE JOUER 8

Précisez en fonction de l'activité de l'entreprise, quels seront ses coûts :

- A. Si l'activité de l'entreprise est de production
- B. Si les volumes de l'entreprise sont incertains
- C. Si l'activité de l'entreprise est commerciale



Pour une activité d'achat et de revente, on parlera de marge commerciale.



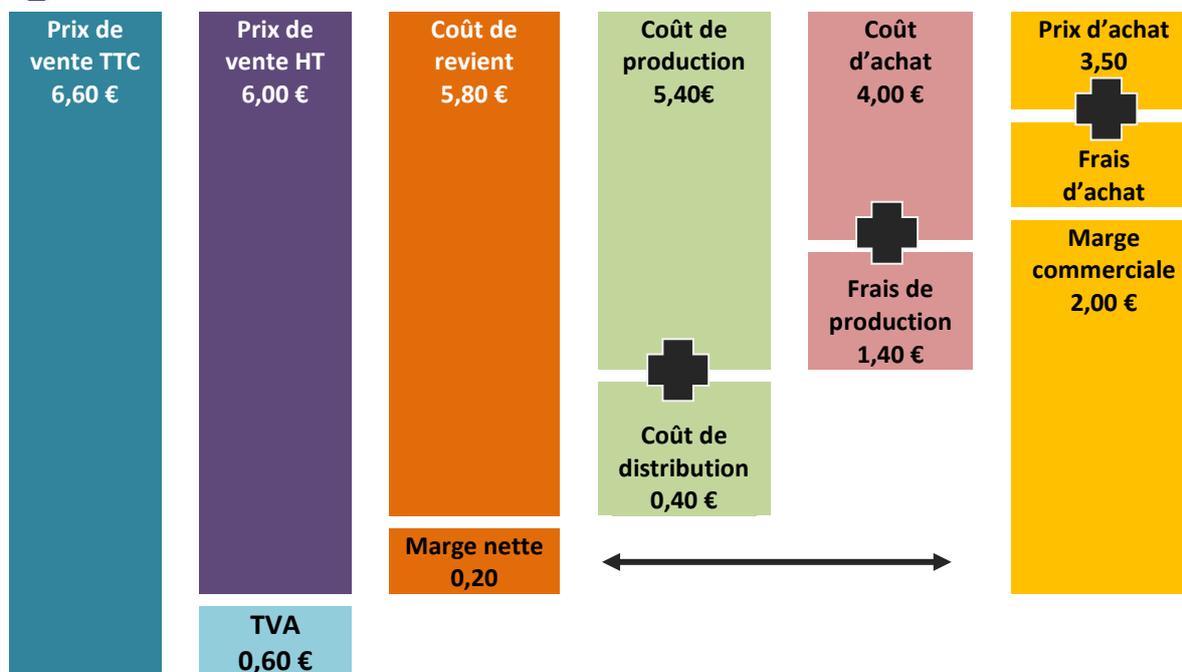
### L'essentiel

Une marge est l'excédent que l'entreprise dégage sur la vente d'un produit. C'est la différence entre le prix de vente et le prix d'achat d'une marchandise



### RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Intéressons-nous à la notion de « marge » plus précisément à partir des données fournies par le comptable de la Pizzeria « El Fuego » pour la fabrication d'une « pizza chorizo ».



La marge commerciale est de 2,00 €, soit 33,33 % du prix de vente HT.  
La marge nette (ou bénéfice) est de 0,20 €, soit 3,33 % du prix de vente HT.  
Le taux de TVA est fixé à 10 %.

1. Quel est le taux de marge commerciale ?

---

---

---

2. Quel est le taux de marge nette ?

---

---

---

3. Quel est l'intérêt de calculer la marge commerciale et la marge nette pour une entreprise ?

---

---

---

---

---

---

---

---

**CORRECTION :**

1. Le taux de marge commerciale correspond à 33,33 % du prix de vente HT, soit :

$$(2,00 / 6,00) \times 100 = 33,33 \%$$

2. Le taux de marge nette correspond à 3,33 % du prix de vente HT, soit :

$$(0,20 / 6,00) \times 100 = 3,33 \%$$

3. La marge commerciale et la marge nette sont deux notions de comptabilité qui, malgré leur dénomination commune, recouvrent des réalités très différentes. La marge commerciale révèle si une entreprise est capable de dégager un bénéfice tandis que la marge nette indique, grâce à un pourcentage, la rentabilité globale d'une entreprise. La marge commerciale peut être considérée comme un outil de gestion permettant de mesurer les risques notamment face à la concurrence.



**L'essentiel**

Une marge commerciale correspond au :

$$\text{Prix de vente HT} - \text{Coûts d'achat} \Rightarrow 6,00 \text{ €} - 4,00 \text{ €} = 2,00 \text{ €}$$

Une marge nette correspond au :

$$\text{Prix de vente HT} - \text{Coûts de revient} \Rightarrow 6,00 \text{ €} - 5,80 \text{ €} = 0,20 \text{ €}$$



# APPLICATION #1

**1. La valeur ajoutée correspond :**

- a. aux consommations intermédiaires – le chiffre d'affaires .....
- b. au chiffre d'affaires – les consommations intermédiaires .....
- c. au chiffre d'affaires – les achats de matières premières .....

**2. Les consommations intermédiaires sont faites auprès des fournisseurs :**

- Vrai       Faux

**3. Le partage de la valeur ajoutée se fait :**

- a. à parts égales entre les partenaires .....
- b. entre l'entreprise et les fournisseurs .....
- c. entre l'entreprise et les salariés .....
- d. entre l'entreprise et les acteurs intervenant dans le processus de production .....

**4. Le compte de résultat permet de :**

- a. présenter le patrimoine d'une entreprise .....
- b. calculer le bénéfice ou la perte dégagé sur un exercice .....
- c. présenter les achats et les ventes d'une entreprise sur une année .....

**5. La valeur ajoutée rémunère les banquiers et l'Etat :**

- Vrai       Faux

**6. Le total des capitaux propres correspond à la valeur financière d'une entreprise :**

- Vrai       Faux

**7. Le bilan comptable d'une entreprise fait apparaître :**

- a. les dettes de l'entreprise .....
- b. l'ensemble de l'actif .....
- c. l'ensemble des biens et des dettes de l'entreprise .....

**8. La valeur partenariale résulte des bonnes relations qu'entretient l'entreprise avec l'ensemble de ses partenaires :**

- Vrai       Faux

**9. Le coût de revient se calcule de la façon suivante :**

- a. coût d'achat + coût de production .....
- b. prix de vente HT – coût d'achat .....
- c. coût d'achat + coût de production + coût de distribution .....

**10. La baisse du coût de revient sans augmenter le prix de vente peut avoir pour effet :**

- a. d'augmenter la qualité d'un produit .....
- b. d'augmenter la marge de l'entreprise .....
- c. de réduire la qualité d'un produit .....

**11. La marge est l'excédent que l'entreprise dégage de la vente d'un produit :**

- Vrai       Faux

**CORRECTION :****1. La valeur ajoutée correspond :**

- a. aux consommations intermédiaires – le chiffre d'affaires .....
- b. au chiffre d'affaires – les consommations intermédiaires .....
- c. au chiffre d'affaires – les achats de matières premières .....

**2. Les consommations intermédiaires sont faites auprès des fournisseurs :**

- Vrai       Faux

**3. Le partage de la valeur ajoutée se fait :**

- a. à parts égales entre les partenaires .....
- b. entre l'entreprise et les fournisseurs .....
- c. entre l'entreprise et les salariés .....
- d. entre l'entreprise et les acteurs intervenant dans le processus de production .....

**4. Le compte de résultat permet de :**

- a. présenter le patrimoine d'une entreprise .....
- b. calculer le bénéfice ou la perte dégagé sur un exercice .....
- c. présenter les achats et les ventes d'une entreprise sur une année .....

**5. La valeur ajoutée rémunère les banquiers et l'Etat :**

- Vrai       Faux

**6. Le total des capitaux propres correspond à la valeur financière d'une entreprise :**

- Vrai       Faux

**7. Le bilan comptable d'une entreprise fait apparaître :**

- a. les dettes de l'entreprise .....
- b. l'ensemble de l'actif .....
- c. l'ensemble des biens et des dettes de l'entreprise .....

**8. La valeur partenariale résulte des bonnes relations qu'entretient l'entreprise avec l'ensemble de ses partenaires :**

- Vrai       Faux

**9. Le coût de revient se calcule de la façon suivante :**

- a. coût d'achat + coût de production .....
- b. prix de vente HT – coût d'achat .....
- c. coût d'achat + coût de production + coût de distribution .....

**10. La baisse du coût de revient sans augmenter le prix de vente peut avoir pour effet :**

- a. d'augmenter la qualité d'un produit .....
- b. d'augmenter la marge de l'entreprise .....
- c. de réduire la qualité d'un produit .....

**11. La marge est l'excédent que l'entreprise dégagne de la vente d'un produit :**

- Vrai       Faux

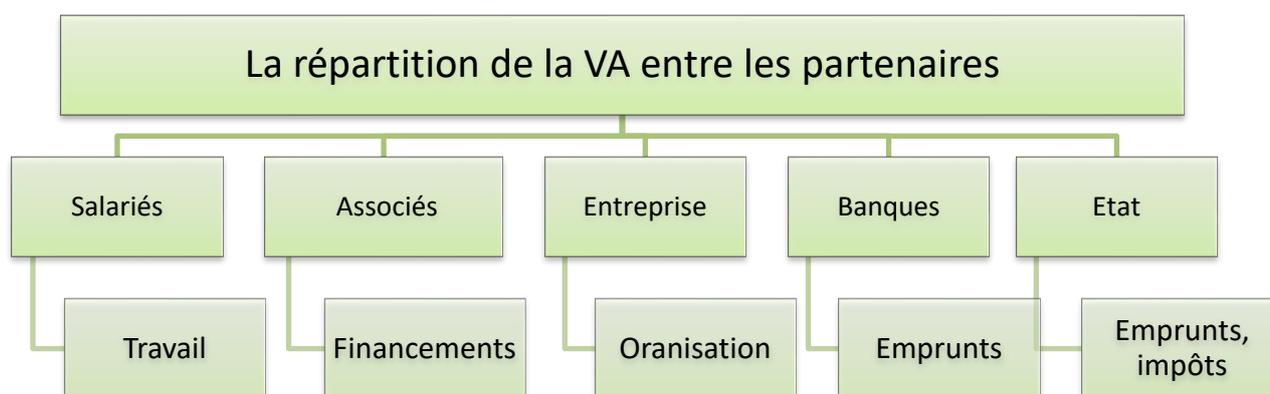
## LE TEMPS DU BILAN

A l'issue de cette partie : Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?

### Les différentes formes de valeur



### La répartition de la VA entre les parties prenantes



### La valeur financière d'une entreprise se mesure à partir de deux doc

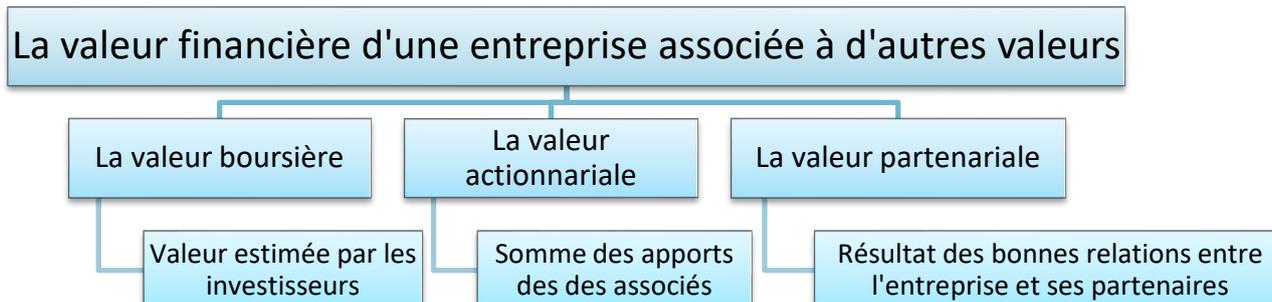
#### Le compte de résultat

- Rend compte de l'activité économique de l'entreprise au cours d'un exercice. Il compare les produits (les ressources) et les charges consommées par l'entreprise.
- RESULTAT** = Produits – Charges

#### Le bilan d'activité

- Présente le patrimoine de l'entreprise qui correspond au :
- total des actifs – le total du passif**

### La valeur financière d'une entreprise associée à d'autres valeurs



## La valeur perçue

La **valeur perçue** est la valeur que revêt un bien ou un service dans l'esprit d'un consommateur. Elle correspond au prix maximal que le consommateur est prêt à payer pour obtenir le produit, sans lien avec la valeur réelle du bien ou service.

## La mesure de la valeur perçue

<p><b>Notoriété</b> <b>Satisfaction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes quantitatives qui permettent l'exploitation de données chiffrées</li> <li>• Enquêtes, médias sociaux</li> </ul>
<p><b>Image de marque</b> <b>Qualité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes qualitatives qui permettent d'évaluer les représentations et les comportements</li> <li>• Communautés, tests, boîtes à idées</li> </ul>
<p><b>Réputation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs sociaux</li> <li>• Nombre de vues, influenceurs</li> </ul>

## La détermination d'un prix de vente



## Un prix juste est déterminé par :

<p><b>Le prix de référence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est basé sur la connaissance du prix sur le marché</li> </ul>
<p><b>Le prix psychologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui correspond au prix d'acceptation optimal consenti pour l'achat d'un produit, ni trop élevé, ni trop bas.</li> </ul>

## La marge commerciale

La marge est l'excédent que l'entreprise dégage sur la vente d'un produit.

- ▶ **Une marge commerciale** correspond au : **Prix de vente HT – Coûts d'achat.**
- ▶ **Une marge nette** correspond au : **Prix de vente HT – Coûts de revient.**



La performance, de quoi s'agit-il ?



### RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Alice Modolo, apnéiste française a battu le record mondial en poids constant bi-palmes en plongeant à 95 mètres de profondeur, le 18 juillet 2021.



1. Pourquoi cet exploit relève-t-il de la performance ?

Handwriting practice lines for the first question.

2. Quelle est la caractéristique première de la performance d'Alice Modolo ?

Handwriting practice lines for the second question.

3. Quel lien faites-vous entre la performance d'Alice et une performance tech-nologique :

Handwriting practice lines for the third question.

## CORRECTION :

1. La française a battu d'un mètre le record du monde féminin d'apnée en poids constant bi-palmes.
2. Au-delà de la préparation physique intense, Alice a été accompagnée par un préparateur mental, spécialiste des athlètes de haut niveau : « la différence ne se fait pas sur le physique mais sur le mental, lorsqu'on plonge dans les abysses, la peur de mourir est présente et pouvoir affronter ces craintes lors de séances m'a beaucoup aidée, car j'ai concrétisé sous l'eau ce que je réussissais à faire sur terre ».
3. La mise en œuvre de la performance qu'elle soit artistique, technologique ou sportive nécessite de définir un objectif et de se donner les moyens d'atteindre un résultat attendu.



### L'essentiel

La performance est un processus, une démarche que l'on peut retrouver dans de nombreuses situations et activités. Une entreprise, un individu, une organisation, peuvent chercher à être performants.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante crée de la valeur pour l'ensemble de ses partenaires : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs...

Selon le théoricien, Thomas F. Gilbert, la performance s'apprécie globalement et se décompose en trois étapes :

- ⇒ La définition de l'objectif ;
- ⇒ La détermination et l'utilisation de moyens ;
- ⇒ L'atteinte d'un résultat.



### À VOUS DE JOUER 9

Comment proposez-vous de représenter ces trois étapes et leur lien sous la forme d'un cycle ? Au centre « La performance » et à chaque axe entre ces trois étapes, où placeriez-vous les notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

L'axe objectif- moyens définit la **pertinence** c'est-à-dire le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre.

L'axe moyens résultats définit la notion d'**efficience**, c'est-à-dire lorsque les objectifs ont été atteints avec une moindre consommation de moyens ou un faible coût.

L'axe objectifs-résultats définit la notion d'**efficacité**, c'est-à-dire lorsque tous les objectifs ont été atteints.

Voyons plus précisément à quoi correspondent ces notions à partir de l'exemple d'un service de Recherche & Développement au CIRAD.

**Les systèmes alimentaires plus durables**

Pour un axe de recherche spécifique intitulé : « Pour des systèmes alimentaires plus durables », le responsable du laboratoire de recherche apporte dans les délais, les résultats attendus tels qu'ils étaient définis dans le cahier des charges validé par le conseil d'administration. Cependant, pour atteindre ce résultat, l'équipe de R&D a dépassé de 20 % le budget qui lui était alloué sur l'année.

Peut-on dire que le service de ce programme de recherche soit efficace et/ou efficient ? Explicitiez :

---



---



---



---



---

**L'essentiel**

Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé.

Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

**Les assurances VIVA**

Les assurances VIVA sont très bien placées sur le marché des complémentaires santé. Après une campagne de communication télévisuelle, Adrien et Chélia, deux agents commerciaux de l'agence de Dieppe, sont chargés de la prospection client par téléphone. Leur directeur a fixé à 5 le nombre de devis par jour et sait distinguer ce qui relève de l'efficacité qui est la simple réalisation du résultat, de l'efficience qui au-delà de la réalisation du résultat optimise les ressources qu'elles soient financières, commerciales ou temporelles.

**Tableau récapitulatif de la journée du 24 mai :**

	Chélia	Adrien
Nombre d'appels passés	89	98
Nombre de personnes ayant répondu	23	18
Durée totale de communication en minutes	35,9	17,9
Nombre d'accords de principe pour un devis « protection santé »	6	5
Temps moyen pour obtenir un devis « protection santé »	26,5	14,23

A la lecture de ces informations, lequel des deux agents commerciaux est le plus efficient ? Explicitiez :

---



---



---



---



---

Nous verrons tout au long de cette section que la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs n'est donc pas le seul critère à retenir, mais qu'il faut aussi considérer les moyens mis en œuvre par cette organisation pour atteindre ses objectifs. Selon qu'il s'agisse de performance commerciale, financière, environnementale ou de performance sociale, les **indicateurs de mesure** seront différents.

Voyons tout d'abord comment la création de valeur contribue à la **performance commerciale** d'une organisation et quels en sont les indicateurs de mesure.



## La performance commerciale



### RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Informations collectées par la chambre de Métiers de Lens

Boulangeries	N-1	N
Nombre d'établissements	178	173
Nombre de salariés	289	258
Chiffre d'affaires en euros	53 678 240	51 789 350

1. Comment la chambre de métiers mesure-t-elle la performance de ses artisans boulangers ?

#### **CORRECTION :**

La chambre de Métiers de Lens peut analyser la performance de ses artisans boulangers à partir de leur chiffre d'affaires.



### À VOUS DE JOUER 10

Le poids économique du sport est grandissant : il génère 2 % environ du PIB mondial (près de 1 200Md€) avec une croissance moyenne de 4 % par an, intégrant à la fois la production industrielle, la part des collectivités, la consommation des ménages et le sport business (sponsoring, droits médias, billetterie et merchandising) qui dépasse aujourd'hui les 100Md€.

Plus particulièrement, en France, le seul marché des articles de sport implique près de 1.500 entreprises pour un chiffre d'affaires cumulé estimé à 12Md€ en 2018 ; 10 acteurs majeurs exerçant des activités de fabrication et/ou de distribution en France enregistrent à eux seuls près de 7Md€ de chiffre d'affaires (60 % du chiffre d'affaires consolidé de la filière des articles de sport en 2017).

*www.fondation-entrepreneurs.mma*

1. Quels sont les indicateurs de mesure du dynamisme économique du secteur du sport ?

2. Précisez si d'autres indicateurs seraient à construire ?



## L'essentiel

Pour synthétiser, les indicateurs de la performance commerciale sont les suivants :

<b>Le chiffre d'affaires</b>	Il indique la capacité d'une entreprise à fidéliser ses clients et à devancer la concurrence. Il s'exprime en unités monétaires dans le compte de résultat dans la partie « produits ». Il permet des comparaisons dans le temps, entre entreprises, ou entre secteurs.
<b>La part de marché</b>	C'est le rapport entre le chiffre d'affaires de l'entreprise et l'ensemble des ventes du marché (l'entreprise et ses concurrents). Ce ratio permet de classer les entreprises entre elles.
<b>La marge commerciale</b>	La marge (différence entre le CA et le coût d'achat) n'est calculée que pour les entreprises commerciales. Le taux de marge permet des comparaisons. Plus le taux de marge est élevé, plus l'entreprise fera de bénéfice.
<b>La fidélité</b>	Le taux de fidélité est le rapport entre les clients achetant périodiquement un produit donné et le total des clients.

### EXERCICE

19

L'entreprise CAROLIS fabrique des carreaux de ciment style ancien depuis plusieurs années.

**Document 1** : Chiffre d'affaires et parts de marché de CAROLIS

Années	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (prévisions)
CA du marché des carreaux de faïence anciens (K€)	12 000	13 400	16 080	18 000	23 500	23 700	26 000
CA de l'entreprise CAROLIS (K€)	1 800	1 850	1 910	2 200	2 600	2 800	-----
Parts de marché de l'entreprise CAROLIS	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Document 2**. Chiffre d'affaires et parts de marché en prévisionnel de l'entreprise CAROLIS

Années	2021 (prévisions)	2022 (prévisions)
Chiffre d'affaires du marché	26 000	27 500
Chiffres d'affaires prévisionnel (K€)	-----	-----
Objectifs de part de marché CAROLIS en %	12 %	12 %

**A partir du document 1 :**

**1. Calculez la part de marché de l'entreprise CAROLIS sur le marché national de 2015 à 2020.**

---



---



---





## RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Revenons sur les caractéristiques financières de CAROLIS :



- ✗ a atteint ses objectifs depuis 10 ans
- ✗ dispose d'une sécurité de revenus du fait de partenariats avec trois cabinets d'architectes
- ✗ a un endettement raisonnable et une solide capacité d'autofinancement
- ✗ doit s'intéresser à la rentabilité de ses deux points de vente dans le département des Pyrénées.

1. Quels sont selon vous les indicateurs de performance financière que le comptable de CAROLIS analysera pour atteindre ses objectifs de 12 % de parts de marché en 2021 ?

---



---



---

### CORRECTION :

Il existe différents types d'indicateurs : il s'agit du taux d'endettement, de la sécurité du revenu ou le taux de rentabilité.

Pour synthétiser, les indicateurs de la **performance financière** sont les suivants :



### L'essentiel

**Taux de profitabilité =**  
 $(\text{Résultat de l'exercice} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 100$

La profitabilité est la capacité à dégager un résultat (bénéfice) le plus élevé possible. Cet indicateur analyse l'activité de l'entreprise.

**Taux de rentabilité financière =**  
 $(\text{résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}) \times 100$

La rentabilité mesure la façon dont l'entreprise utilise les capitaux mis à sa disposition avec les moyens mis en œuvre pour produire.

**Taux d'endettement**  
 $(\text{emprunts bancaires} / \text{chiffre d'affaires}) \times 100$

L'endettement est le recours aux banques pour se refinancer.

**L'auto-financement**  
**Résultat - Dividendes**

C'est la capacité pour une entreprise de réserver une part du bénéfice non distribué pour financer un investissement.

**Les dividendes**  
 En %, c'est le rapport entre le total de la valeur des actions/ le résultat

Ce sont les parts des bénéfices qui sont distribuées aux détenteurs du capital.



## À VOUS DE JOUER 11

L'entreprise JUSTINE doit réunir son conseil d'administration. A l'ordre du jour, il est prévu d'utiliser le résultat de l'exercice pour financer un investissement de 376 000 €. Il est prévu de rémunérer également les actionnaires en leur versant un dividende de 0,80 € par action.

Actif		Passif	
Actif immobilisé	809 000	Capitaux propres	999 520
Immobilisations corporelles	809 000	Capital (38 000 actions)	380 000
Actif circulant	<b>269 520</b>	Résultat	<b>680 520</b>
Stocks	50 000	Dettes	79 000
Créances	78 546	Fournisseurs	79 000
Disponibilités	140 974		
Total	1 078 520	Total	1 078 520

1. Calculez la part du résultat qui serait versé sous forme de dividendes et la part qui revient à l'entreprise pour autofinancer ses investissements.

---

---

---

2. Est-ce que le montant de l'autofinancement serait suffisant pour financer l'investissement ?

---

---

---

---

EXERCICE

20

Voici un exercice d'application sur la performance commerciale et financière :

### Document 1. Éléments financiers et commerciaux de l'entreprise NEOLUX

Années	2017	2018	2019	2020	2021 (prévisions)	2022 (prévisions)
Capitaux propres en K€	2 500	2 500	3 000	3 500	4 000	4 500
Chiffre d'affaires en K€	15 000	17 000	20 000	23 000	25 000	27 000
Résultat (K€)	400	510	570	680	740	810

### Document 2. Rentabilité et profitabilité

Années	2017	2018	2019	2020	2021 (prévisions)	2022 (prévisions)
Taux de rentabilité						
Taux de profitabilité						

1. A partir du doc 1 : calculez le taux de rentabilité et le taux de profitabilité en remplissant le doc 2.

2. Remplissez le document 3, avec le montant des dividendes versés (30 % du résultat) et le montant de l'autofinancement

### Document 3. Autofinancement et dividendes

Années	2017	2018	2019	2020	2021 (prévisions)	2022 (prévisions)
Dividendes en valeur						
Dividendes en %						
Autofinancement en valeur						

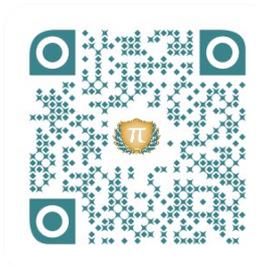


### ALLER PLUS LOIN

« Faut-il miser sur l'éthique pour plus de performance » ?



[https://www.youtube.com/watch?v=EP\\_rJ6wXePE&t=34s](https://www.youtube.com/watch?v=EP_rJ6wXePE&t=34s)



### La performance environnementale



### RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

**Ce Cinéma Utopia est le premier cinéma à énergie positive. Son bilan carbone après 12 ans de fonctionnement équivaldront à un aller-retour pour 5 personnes à Nouméa !**

Le choix des matériaux de construction est guidé par l'ambition d'obtenir un bâtiment décarboné, favorisant les circuits courts (structure en bois, terre crue, paille...). Le chauffage, le rafraîchissement de l'air (entièrement purifié et débarrassé des virus en 10 minutes) sont assurés par des énergies renouvelables.

L'objectif zéro déchets est atteint, grâce au compostage. Le système est économe en eau avec ses toilettes sèches high tech, plus hygiéniques, moins propagatrices de virus que les toilettes humides.



**Quels sont les investissements du Cinéma Utopia pour améliorer sa performance environnementale ?**

Consommation d'eau

Impact sur le climat

Consommation d'énergie

Produits écolabellisés

Traitement des déchets

**CORRECTION :**

Le cinéma Utopia de Pont-Sainte-Marie a choisi d'ouvrir son nouveau site dans une démarche écoresponsable tant au niveau de la consommation d'eau, que d'énergie, du traitement des déchets et du choix de produits écolabellisés. Ces choix ont un impact direct sur le climat.

Consommation d'eau ☒

Impact sur le climat ☒

Consommation d'énergie ☒

Produits écolabellisés ☒

Traitement des déchets ☒

**Voyons plus en détail la nature de ces investissements, à quoi ils renvoient et comment les mesurer.**

EXERCICE

21

**Intéressons-nous au Premier Cinéma à Energie bas carbone :**

**Selon la nature de l'investissement, précisez comment Utopia s'engage dans une écoresponsabilité :**

[www.cinemas-utopia.org/U-blog/pontsaintemarie/public/Utopia-PSM\\_\\_Pre\\_sentation-DP.pdf](http://www.cinemas-utopia.org/U-blog/pontsaintemarie/public/Utopia-PSM__Pre_sentation-DP.pdf)



**Eau :** .....

.....

.....

.....

.....

.....

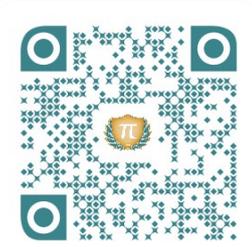
.....

.....

.....

.....

.....



**Déchets :** .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Energie :** .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Climat :** .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Produits :** .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### L'essentiel

La performance environnementale se définit par l'attitude écoresponsable d'une organisation en matière de consommation d'énergie, de consommation et de traitement de l'eau, de production de déchets, mais aussi d'émissions à effet de serre.

Voyons la manière dont se déclinent les outils de mesure de la performance environnementale.

EXERCICE

22

### L'hôtel Miramar

L'hôtel Miramar est soucieux d'intégrer le programme « greenleaders » sur Tripadvisor. Il assure une veille afin d'améliorer la performance environnementale de sa structure.

1. A partir des indicateurs présentés dans ce tableau, calculez les écarts entre prévision et réalisation sous la forme d'un tableau et analysez ces écarts :

Indicateurs en %	Prévu en N	Réalisé en N	Ecart prévision/réalisation
Consommation d'eau (litres/nuité)	< 130	130	_____
Consommation d'énergie (kWh)	<15	17	_____
Impact sur le climat (CO2)	< 1	0,92	_____
Produits écolabellisés en %	> 40 %	28 %	_____
Déchets générés (kg/nuité)	< 108	89	_____
Déchets retraités (kg/nuité)	> 4	1	_____

2. Quels sont les axes de progrès qui pourraient être mis en place par l'hôtel Miramar pour être plus performant ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Quel est l'intérêt pour l'hôtel Miramar de mettre en place des indicateurs de suivi ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## L'essentiel

Un indicateur de performance environnementale permet de recueillir des données quantitatives qui permettent de mesurer les progrès réalisés ou à atteindre en matière d'environnement.

Après avoir vu la performance commerciale, financière et environnementale, voyons pour terminer à quoi correspond la notion de **performance sociale** et surtout la manière de la mesurer.



## La performance sociale

La performance d'une organisation se mesure aussi à sa capacité à tenir compte de l'impact de son activité sur ses salariés, c'est ce que l'on nomme la **performance sociale**.



### RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Selon-vous une organisation peut-elle maintenir durablement une performance commerciale et financière soutenue sans prendre en compte sa performance sociale ?

#### CORRECTION :

Une organisation si elle veut maintenir une bonne performance commerciale et financière devra nécessairement s'intéresser à ses salariés, à leurs conditions de travail. En effet, une non-prise en compte des attentes des salariés peut nuire à un bon climat social. Démissions, turn-over, absentéisme ont un coût pour l'entreprise et parallèlement, une entreprise dont la performance financière est avérée, disposera de ressources financières pour satisfaire ses salariés.

Aujourd'hui et compte tenu de la crise sanitaire qui est venue modifier les repères économiques, on est loin de la formule de Milton Friedman selon laquelle « *la seule responsabilité sociale de l'entrepreneur est d'augmenter ses profits* » (*The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970).



## À VOUS DE JOUER 12

**Les outils d'évaluation de la performance des salariés peuvent-ils donner une lecture pertinente du « bien-être » au travail ?**

C'est l'une des préoccupations majeures du législateur : quantifier le « bien-être » des salariés, parallèlement à leurs performances, en lien avec la question des risques psychosociaux qui impliquent de rechercher un juste équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. C'est à l'occasion des entretiens d'évaluation que le salarié s'exprimera sur ses motivations, ses souhaits de carrière et de formation dans la perspective d'atteinte des objectifs qui lui sont assignés, et donc sur son engagement au travail. Le rôle des institutions représentatives du personnel en matière de « bien-être » au travail est central, notamment sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, ce qui comprend la notion de performance sur les plans économique et social. En effet, l'intensification du travail axé exclusivement sur la performance peut créer un sur engagement des salariés susceptible de conduire à une instabilité chronique des organisations renforcée par la transformation numérique.

Emergent de nouveaux modèles de management qui ne sont plus strictement hiérarchiques et se préoccupent d'une contribution participative de chacun aux performances de l'entreprise.

*Camille Rousset, Tribune de Lyon, n° 708 du 04/07/2019*

**1. Quels sont dans ce texte, les points que doivent prendre en compte les entreprises pour améliorer leur performance sociale ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. De quel outil, le salarié dispose-t-il pour informer sa hiérarchie de ses motivations et perspectives professionnelles ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Voyons comment se présente le tableau de bord social de l'hôtel Miramar :

Indicateurs	N-2			N-1			N		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total
Nbre de salariés	5	10	15	5	12	17	5	17	17
Age moyen	45	37	41	46	34	40	47	35	41
Nombre de jours de maladie	-	76	76	3	-	3	6	10	16
Nombre de jours d'absence	14	76	90	-	8	8	25	13	38
Ancienneté moyenne (en mois)	132	48	90	144	38	91	156		
Nbre de jours de formation	2	3	5	3	3	6	-	17	17
Nombre de démissions	-	2	2	-	-	-	-	-	-
Nombre de licenciements	-	-	-	-	-	-	-	1	1

Afin de préparer la saison N+1 et à la demande des organisations représentatives du personnel, le comité de direction diffuse le bilan social ci-dessus.

1. Calculez à l'aide d'un tableur Excel, les taux d'évolution des jours d'absence N-2 / N.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Commentez l'évolution de l'absentéisme calculé précédemment :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Indiquez les indicateurs qui permettraient d'évaluer le taux de satisfaction des clients de l'hôtel ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Pour information, chaque convention collective autorise les salariés à prendre un certain nombre de jours de congés annuels pour des motifs personnels (décès de proches, enfant malade, congé de naissance, examens ou concours, ...). A compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021, la durée du congé pour le père (ou le second parent) d'un enfant à naître (ou adopté), passe de **14 à 28** jours, dont sept obligatoires. Les trois jours du congé de naissance restent à la charge de l'employeur, les 25 restants sont indemnisés par la Sécurité sociale.



## La performance globale, de quoi s'agit-il ? Qui sont les acteurs ?

Toute organisation est soumise à une contrainte de performance nous l'avons vu, qu'elle soit commerciale, financière, environnementale ou sociale. Ce qu'il est important de retenir, c'est que le maintien de la performance dans le temps s'évalue sur la base d'indicateurs pertinents dans une optique **comparative et évolutive** pour voir comment chaque acteur contribue à cette **performance**.



### L'essentiel

La **performance globale** regroupe le suivi d'un ensemble élargi d'indicateurs qui seront regroupés dans un tableau de bord, papier ou numérique. L'élaboration de ces indicateurs au regard de la définition des objectifs à atteindre sera facilitée grâce à la conception d'un **tableau de bord**.

Voyons tout d'abord comment se construit et se présente un tableau de bord à partir d'un cas pratique :

EXERCICE

24

La coopérative agricole de production « Les légumes de Léo » a différents points de vente et observe de forts écarts dans son chiffre d'affaires semestriel liés à la saisonnalité.

Période	Objectifs de chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires réalisé
Janvier	4 500	4 200
Février	4 000	3 800
Mars	4 100	3 600
Avril	4 600	4 200
Mai	5 000	4 600
Juin	5 800	5 800

1. Présentez ces données sous la forme de deux graphiques Excel différents. Justifiez votre choix de graphique qui est le plus pertinent :

Collez ici votre premier graphique

Collez ici votre second graphique

2. Calculez les écarts en valeur et en pourcentage entre le CA prévu et le CA réalisé :

Correction :

Période	Objectif CA	CA Réalisé	Ecart	
			En valeur	En %
Janvier	4 500	4 200		
Février	4 000	3 800		
Mars	4 100	3 600		
Avril	4 600	4 200		
Mai	5 000	4 600		
Juin	5 800	5 800		

Nous avons vu que la **performance globale** regroupe le suivi d'un ensemble élargi d'indicateurs regroupés dans un tableau de bord. Voyons comment chaque acteur contribue à cette performance.

EXERCICE

25

1. Le gérant de la coopération « Les légumes de Léo », peut-il seul réussir à atteindre ses objectifs ?

.....

.....

.....

2. Quels seront les autres acteurs à mobiliser pour améliorer sa performance et atteindre ses objectifs ?

.....

.....

.....

## 3. Précisez quels sont les contributions de chacun des acteurs ?

---



---



---



---



## L'essentiel

Pour être durablement performante, une organisation doit prendre en compte les attentes des différents acteurs de l'entreprise et chercher à les satisfaire et à concilier les objectifs des différents acteurs avec ceux de l'organisation. Les intérêts de ces différents groupes d'acteurs peuvent être convergents, par exemple la pérennité de l'organisation et la défense de certaines valeurs.

EXERCICE

26

## La contribution des acteurs à la performance :

L'hôtel Miramar recueille les avis de ses clients sur son activité.

## Avis des clients de l'hôtel :

Comment évaluez-vous l'accueil qui vous a été réservé en arrivant ?	★ ★ ★ ★	8,6/10
Etes-vous satisfait du service propreté ?	★ ★ ★ ★	9,6/10
Quelle note attribuez-vous à l'équipement des chambres ?	★ ★ ★ ★	8,4/10
Comment évaluez-vous la propreté de la salle de bain ?	★ ★ ★ ★	9,8 /10
Comment évaluez-vous la piscine ?	★ ★ ★ ★	10/10
Que pensez-vous de la qualité du service petit-déjeuner ?	★ ★ ★ ★	9,8/10
Recommanderiez-vous notre hôtel à vos proches ?		96,00 %

## 1. Indiquez les avis qui selon-vous permettent d'évaluer la performance globale de l'hôtel ?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 2. Quel est l'intérêt pour l'hôtel de prendre en compte les avis de ses clients ?

---

---

---

---

---

Il peut arriver que l'appréciation de la performance globale diverge selon les acteurs. Par exemple, lorsque leurs aspirations sont contradictoires. Voyons de quoi il s'agit.



### À VOUS DE JOUER 13

#### Les contradictions entre les différents types de performance

[...] Le P.-D.G. du géant de la distribution, Alexandre Bompard, prévoit d'investir 2,8 milliards d'euros en cinq ans pour faire enfin prendre à Carrefour le virage du digital. Afin de les financer, Carrefour n'échappera pas à de sévères mesures d'économies, avec leurs conséquences sociales. « En Île-de-France, les [douze] sites de siège seront rationalisés, ce qui implique la fermeture du siège corporate de Boulogne [...] », explique l'enseigne. « Un plan de départ strictement fondé sur du volontariat sera proposé. » Comme nous l'avions annoncé, le groupe a ainsi prévu la suppression de 2 400 postes « au siège en France, sur un effectif total de 10 500 salariés ». Ce chiffre reste très inférieur à ce que craignaient les syndicats du distributeur, certains évoquant 5 000, voire 10 000 emplois menacés. Au total, Carrefour emploie 115 000 salariés dans l'Hexagone. Les trois premiers syndicats de Carrefour ont dénoncé mardi la « méthode » du géant de la distribution. Il n'y a « pas de stratégie de discussion avec les partenaires sociaux », a déclaré à l'AFP Michel Enguelz (FO).

*Olivia Détrouyat et Ivan Letessier, LeFigaro.fr, 23/01/2018*

#### 1. Identifiez les acteurs concernés par la décision stratégique du PDG de Carrefour :

---

---

---

---

---

#### 2. Selon-vous, qu'est-ce qui justifie la mise en place de cette décision ?

---

---

---

---

---

### 3. Analysez les conséquences de l'application de cette décision

---

---

---

---

---

---

---

---

EXERCICE

27

Certains acteurs peuvent exercer des pressions sur les dirigeants pour orienter les décisions de l'organisation vers la satisfaction de leurs attentes. Développez à partir du tableau suivant :

Acteurs	Exemples de pressions exercées sur les dirigeants
Les salariés	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Les syndicats	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Les actionnaires	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Les clients	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

## APPLICATION #2

1. Une organisation est performante lorsque :
  - a. sa part de marché augmente .....
  - b. sa profitabilité et sa rentabilité sont synonymes .....
  - c. elle a atteint ses objectifs .....
  
2. Être efficace et efficient signifie la même chose :
 

Vrai       Faux
  
3. Les indicateurs de performance :
  - a. sont spécifiques à chaque composante de la performance .....
  - b. permettent de faire des comparaisons dans le temps .....
  - c. permettent d'élaborer des tableaux de bord .....
  
4. La performance financière se mesure par :
  - a. la part de marché .....
  - b. la rentabilité .....
  - c. les dividendes .....
  
5. La performance commerciale se mesure par le chiffre d'affaires :
 

Vrai       Faux
  
6. La performance sociale permet d'analyser la santé financière d'une organisation :
 

Vrai       Faux
  
7. La performance environnementale se mesure notamment par :
  - a. la création d'espaces verts autour de l'entreprise .....
  - b. le respect d'engagements, de normes et de labels environnementaux .....
  - c. la volonté de défendre l'environnement .....
  
8. Un tableau de bord de gestion permet de faire des arbitrages pour la prise de décisions :
 

Vrai       Faux
  
9. La performance d'une organisation :
  - a. peut se faire au détriment des acteurs .....
  - b. mesure la capacité d'une entreprise à exercer son activité .....
  - c. prend en compte les attentes contradictoires des acteurs .....
  
10. L'amélioration de la performance commerciale peut avoir pour effet :
  - a. d'améliorer la performance financière .....
  - b. d'améliorer la performance sociale .....
  - c. d'améliorer la performance environnementale .....
  
11. La performance globale d'une organisation se mesure au travers de nombreux indicateurs regroupés dans un tableau de bord :
 

Vrai       Faux

**CORRECTION :****1. Une organisation est performante lorsque :**

- a. sa part de marché augmente.....
- b. sa rentabilité et sa rentabilité sont synonymes.....
- c. elle a atteint ses objectifs.....

**2. Être efficace et efficient signifie la même chose :**

- Vrai       Faux

**3. Les indicateurs de performance :**

- a. sont spécifiques à chaque composante de la performance.....
- b. permettent de faire des comparaisons dans le temps.....
- c. permettent d'élaborer des tableaux de bord.....

**4. La performance financière se mesure par :**

- a. la part de marché.....
- b. la rentabilité.....
- c. les dividendes.....

**5. La performance commerciale se mesure par le chiffre d'affaires :**

- Vrai       Faux

**6. La performance sociale permet d'analyser la santé financière d'une organisation :**

- Vrai       Faux

**7. La performance environnementale se mesure notamment par :**

- a. la création d'espaces verts autour de l'entreprise.....
- b. le respect d'engagements, de normes et de labels environnementaux.....
- c. la volonté de défendre l'environnement.....

**8. Un tableau de bord de gestion permet de faire des arbitrages pour la prise de décisions :**

- Vrai       Faux

**9. La performance d'une organisation :**

- a. peut se faire au détriment des acteurs.....
- b. mesure la capacité d'une entreprise à exercer son activité.....
- c. prend en compte les attentes contradictoires des acteurs.....

**10. L'amélioration de la performance commerciale peut avoir pour effet :**

- a. d'améliorer la performance financière.....
- b. d'améliorer la performance sociale.....
- c. d'améliorer la performance environnementale.....

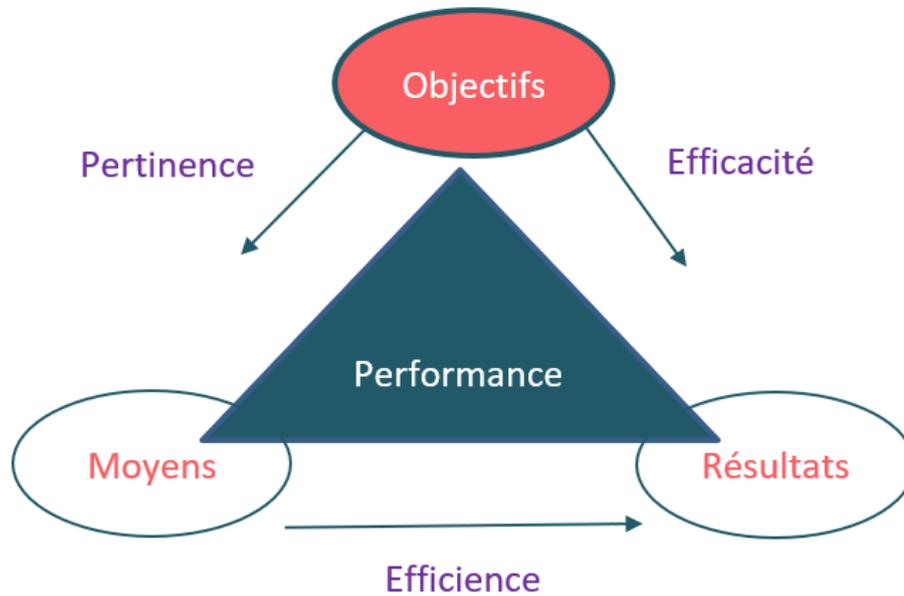
**11. La performance globale d'une organisation se mesure au travers de nombreux indicateurs regroupés dans un tableau de bord :**

- Vrai       Faux

# LE TEMPS DU BILAN

A retenir de cette partie : *La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ?*

## La performance est un processus



## La performance globale comprend :

### Performance commerciale

- Evolution du Chiffre d'affaires
- Taux de satisfaction client
- Part de marché

### Performance financière

- Taux de rentabilité
- Rentabilité économique et financière
- Taux d'endettement
- Autofinancement
- Part de dividendes

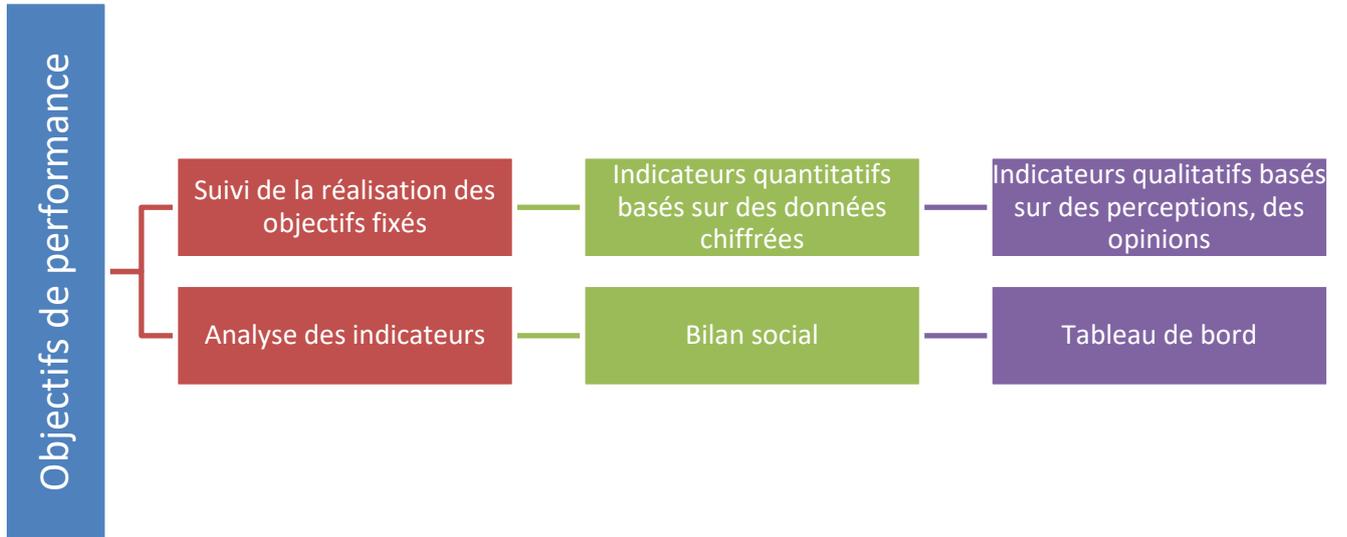
### Performance environnementale

- Consommation d'eau/ d'électricité
- Tri des déchets
- Impact sur le climat
- Produits labellisés

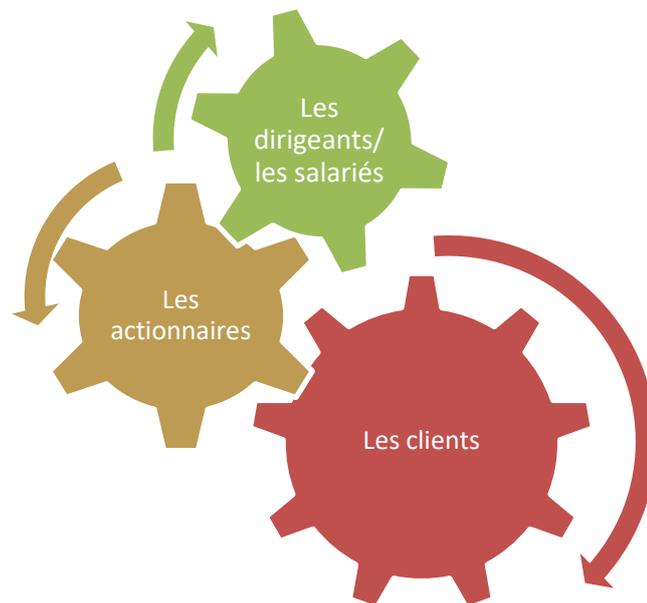
### Performance sociale

- Nombre de salariés, F/H
- Taux d'accès à la formation
- Nombre de démissions/ de licenciements
- Taux d'absentéisme
- Rémunération
- Qualité de vie au travail

Comment mesurer la performance d'une organisation ?



La performance globale mobilise plusieurs acteurs



Comment gérer les contradictions dans la recherche de la performance globale



Vous pouvez maintenant faire et envoyer le devoir n°1

