

# PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : QUELLE MESURE ?

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : WHAT MEASURE ?

**KHALDI MOHAMED ALI**

Maître de conférences  
Master CCA  
Université Paris Descartes  
Centre d'études et de recherche en droit des affaires et de gestion  
France  
**Mohamed.khaldi@parisdescartes.fr**

**Date de soumission** : 15/05/2019

**Date d'acceptation** : 24/06/2019

**Pour citer cet article** :

Khaldi M.A (2019) « Performance organisationnelle : quelle mesure ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 21 - 41

## Résumé

L'objectif de cet article est de présenter un modèle pour mesurer la performance organisationnelle. Il s'inscrit dans la continuité des travaux de la centrale des bilans de la banque de France qui sont basés sur une approche économique. Notre modèle s'appuie sur les revenus répartis qui mesurent la richesse totale produite par la firme. Ces revenus sont égaux à la valeur ajoutée de CDB plus les autres produits encaissables moins les autres charges décaissables.

Notre modèle va dépasser la méthode des revenus répartis, qui ne fait pas le lien avec la création de la valeur telle qu'elle se définit en finance sur la base des flux de trésorerie, en l'élargissant aux flux de trésorerie. Notre raisonnement sera en termes d'encaissement décaissement.

**Mots clés :** performance organisationnelle, performance financière, gouvernance partenariale, parties prenantes, revenus répartis.

## Abstract

The objective of this article is to present a model to measure organizational performance. It is in line with the work of the central bank balance sheet of the bank of France which are based on an economic approach. Our model is based on distributed revenues that measure the total wealth produced by the firm. These revenues are equal to CDB's value added plus other cashable items less other payables.

Our model will go beyond the distributed income method, which does not relate to the creation of value as defined in finance on a cash-flow basis, by extending it to cash flows. Our reasoning will be in terms of disbursement receipt.

**Keywords:** organizational performance, financial performance, stakeholder governance, stakeholders, distributed income.

## Introduction

Le monde occidental a vu la naissance de plusieurs codes de bonne conduite. Ces dispositifs cherchent à préserver les deux courants théoriques de gouvernance qui tentent aujourd'hui de cohabiter, la gouvernance actionnariale qui trouve ses racines dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983) où la performance<sup>1</sup> financière, mesurée par la valeur actionnariale, est la rente perçue par les actionnaires. Ces derniers étant les seuls créanciers résiduels, la gouvernance vise dans ce cadre à minimiser les conflits de répartition de cette rente entre les deux parties : agent et principal. L'autre courant est la gouvernance partenariale, où la performance organisationnelle est la rente globale créée par la firme en relation avec les différentes parties prenantes.

Plusieurs auteurs trouvent que la vision moniste, qui favorise le court terme, est restrictive. Ils proposent alors une vision plurielle où toutes les parties sont prises en considération.

Pour Garvey et Swan (1994) « *la gouvernance de l'entreprise ne peut être comprise dans un monde où les droits de propriété sont parfaitement définis, de telle sorte que les actionnaires en tant que créanciers résiduels, représentent le seul groupe digne de considération. (...). En effet, c'est seulement lorsque les contrats sont incomplets que les problèmes de gouvernance deviennent intéressants mais, en conséquence, les actionnaires ne sont plus les vrais créanciers résiduels* » (Garfatta 2010, p.52). De la même façon, Charreaux (1997a) souligne que « *l'identification des propriétaires devient complexe, par exemple, les actionnaires, notamment ceux des grandes sociétés cotées de type managérial qui ne sont ni les décideurs résiduels, ni les seuls créanciers résiduels, ne peuvent être considérés comme les détenteurs exclusifs des droits de propriété* ».

La vision réductrice de la performance (purement financière) caractérisant le modèle de création de valeur actionnariale, nous conduit à nous intéresser à la performance organisationnelle. Pour Dhiba & El hentati (2018), la performance organisationnelle peut être définie « *comme le processus visant à mesurer l'efficacité ou l'efficacités d'action préméditée* ».

Le courant disciplinaire de la gouvernance ne peut justifier l'idée selon laquelle l'entreprise n'a d'autre objectif que de servir l'intérêt de ses actionnaires.

---

<sup>1</sup> La performance est un concept polysémique. Elle n'existe pas en elle-même. Elle est évaluée relativement à une référence ou un objectif (Bourguignon, 1997). Dans la présente recherche, la performance financière est mesurée par la valeur actionnariale et la performance organisationnelle est évaluée par les flux d'encaisse de revenus répartis.

L'intérêt porté à notre article a été motivé par deux constats essentiels. Le premier réside dans l'originalité de questionnement. La rente organisationnelle est un concept original dans les débats sur le rôle de la firme. Le second constat est plus fondamental et a été fondé sur remise en question de l'existence d'un objectif unique de la firme. Celui de la maximisation de la valeur pour les actionnaires.

Notre problématique serait donc, « **Peut-on mesurer la performance organisationnelle ?** »

Pour répondre à cette problématique, dans un premier temps, nous faisons l'inventaire des modèles de mesure existants, ensuite, nous proposons notre modèle de mesure.

L'objectif de cet article est de présenter un modèle de mesure de la performance organisationnelle qui s'appuie sur la méthode des revenus répartis élargie aux flux de trésorerie.

Cet article comporte deux sections ainsi qu'une conclusion. La section 1 traite le cadre théorique. La section 2 est consacrée à l'exposé de notre modèle de mesure.

## 1. Cadre théorique

Dans la théorie financière traditionnelle, l'objectif premier de l'équipe dirigeante est de maximiser la richesse à court et long terme des propriétaires de la firme. Mais la multiplication des scandales financiers a accentué la contestation de la vision moniste où les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels. La fonction des dirigeants n'est plus uniquement la maximisation de la valeur pour les actionnaires mais aussi la résolution des conflits d'intérêts entre les parties prenantes.

En effet, l'entreprise a successivement été assimilée à une " boîte noire ", à une entité de type contractuel et enfin à une organisation partenariale. Hirigoyen (1997) propose de passer d'une gouvernance d'agence à une gouvernance de partenariat.

Le premier paragraphe est consacré à la remise en cause de la vision financière et dans le second, une revue des modèles existants pour l'opérationnalisation du concept de la performance organisationnelle sera présentée.

### 1.1. D'une vision financière vers une vision humaine

Le développement de l'entreprise repose sur deux ressources : d'une part, le capital apporté par les actionnaires et les créanciers et d'autre part, les compétences des salariés. Aoki (1984) considère les firmes comme la combinaison de travail et de capital spécifique, et le rôle du management est d'arbitrer entre ces deux groupes d'intérêt lors des prises de décision en

matière de production, d'investissement et de partage des rentes générées. Le capital humain spécifique encourt un risque semblable à celui pris par les actionnaires. En effet, lorsqu'un employé perd son travail sans faute de sa part, il subit une baisse de salaire lorsqu'il est de nouveau embauché sans parler des cas où il ne retrouve plus d'emploi. Dans la mesure où il n'est pas envisageable de supprimer le risque en garantissant la pérennité de l'emploi, seule la rémunération du risque semble concevable et les salariés deviennent des créanciers résiduels comme les actionnaires. De plus, les actionnaires peuvent diversifier le risque en redéployant leurs actifs mais les employés ne le peuvent pas car leur capital spécifique perd de sa valeur en sortant de l'entreprise. Les salariés assurent une partie des risques résiduels et il est juste qu'ils perçoivent une partie des bénéfices résiduels et exercent un certain contrôle.

Les partenaires commerciaux de la firme prennent aussi des risques techniques liés à la spécificité, à la durée de vie du produit, à la technologie du *process* ou du produit et des risques commerciaux. Dans la mesure où certains risques persistent, seule la rémunération du risque semble concevable et les partenaires commerciaux deviennent des créanciers résiduels comme les actionnaires. L'objectif de la firme n'est plus de maximiser la valeur actionnariale, mais la valeur globale de l'entreprise (Blair 1996).

La firme ne peut pas identifier les mécanismes de création de valeur en se focalisant sur les seuls actionnaires et sur les modalités des contrôles qu'ils exercent sur les dirigeants (Charreaux 1998). La valeur actionnariale semble incompatible avec la représentation contractuelle, selon laquelle la firme est un nœud de contrats entre différents partenaires. L'objectif de création de valeur à long terme persiste ; il ne s'agit toutefois plus de maximiser la création de valeur pour les seuls actionnaires, mais pour toutes les parties prenantes. L'enjeu n'est donc plus celui de la performance financière mais la performance organisationnelle.

La Théorie des parties prenantes (TPP) part du principe que l'entreprise ne devrait pas uniquement être attentive à ses actionnaires mais à l'ensemble d'acteurs avec lesquels elle est en relation. L'objectif principal de la TPP est d'élargir le rôle et les responsabilités des dirigeants : au-delà de la maximisation du profit, il faut inclure les intérêts et les droits des non actionnaires. La TPP est ancrée dans une vision « néo-institutionnelle » qui cherche à comprendre les firmes, au-delà de leur comportement maximisateur de profit. Les auteurs de la TPP utilisent un certain nombre de concepts empruntés à la théorie néo-institutionnelle tels que le « nœud de contrats » (Jones, 1995), la théorie des coûts de transaction (Donaldson & Preston, 1995) ou encore la théorie de l'agence élargie (Hill & Jones, 1992 ; Miller-Millesen,

2003). La TPP cherche à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise qui postule que les dirigeants ont l'obligation d'agir selon les intérêts de leurs actionnaires. Ansoff (1968, p.35) : « *L'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction* ».

Les théories cognitives de la gouvernance considèrent l'entreprise comme un répertoire des connaissances capable de créer de la valeur à travers l'innovation, la minimisation des conflits cognitifs et surtout la construction des opportunités de croissance.

Dans ce cadre, la capacité de dirigeant à innover et à construire de nouvelles opportunités d'investissement qui va favoriser la création de valeur.

Pour l'évolutionnisme économique, l'accumulation de la connaissance et des compétences vont permettre la création des rentes (Nelson & winter, 1982).

Les théories de l'apprentissage se basent sur la notion de ressource (Conner & Prahalad, 1996).

Pour les théories cognitives, c'est le capital humain associé aux compétences spécifiques des salariés qui crée de la valeur. L'entreprise devient un « nœud d'investissement spécifique ».

Dans la théorie comportementale (Jolls, Sunstein & Thaler, 1998) expliquent que l'efficacité des leviers disciplinaires et cognitifs est tributaire des biais comportementaux qui influencent les décisions. Pour Thaler (1996), il y a trois catégories divergentes par rapport à la norme : la rationalité limitée, la volonté limitée et l'égoïsme limité. Ces divergences peuvent provoquer des erreurs décisionnelles. La prise en compte de la dimension comportementale permet de renforcer l'efficacité des actions disciplinaires et cognitives.

Dans ces différentes théories, les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes ; elles sont construites de façon à créer de la valeur partenariale.

A la conception d'une gouvernance centrée sur l'actionnaire et sa relation avec le dirigeant, répond alors celle d'une gouvernance paraissant plus complexe, laissant moins de place aux mécanismes régulateurs de marché mais davantage aux mécanismes institutionnels, conférant une place plus importante aux multiples relations liant les différentes parties prenantes où la performance est mesurée au regard de l'ensemble des partenaires. Ce type de gouvernance favorise le développement de capital financier et de capital humain (savoir-faire, compétences, innovation).

L'abandon de l'hypothèse de statut de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires et le passage d'une gouvernance d'agence à une gouvernance de partenariat vont soulever la question de mesure de la performance organisationnelle.

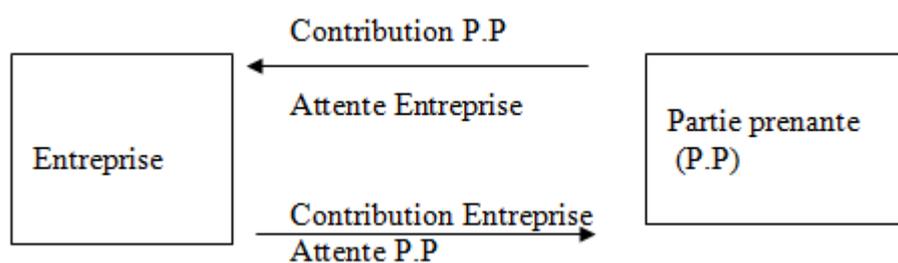
## 1.2. Modèles proposés dans la littérature

La littérature permet de considérer trois familles de modèles : ceux fondés sur la finance-comptabilité, ceux dépassant le cadre comptable et ouverts à d'autres formes de valeurs et ceux basés sur les prix-coûts d'opportunités (khaldi, 2014).

### 1.2.1. Modèles fondés sur la finance-comptabilité

Figge & Schaltegger (2000) considèrent qu'un management par la valeur doit prendre en compte l'alignement des intérêts des parties prenantes sur les objectifs de l'entreprise. La création de valeur se fait de façon réciproque. L'apport de la partie prenante est l'attente de l'entreprise, et l'attente de la partie prenante est l'apport de l'entreprise, comme le montre la figure suivante.

**Figure 1 : Alignement des intérêts des parties prenantes**



**Source :** réalisée par l'auteur

Ces auteurs considèrent que la valeur créée par les parties prenantes est assimilée au bénéfice. Ce modèle s'appuie sur des mesures purement comptables (enregistrement de toutes les opérations).

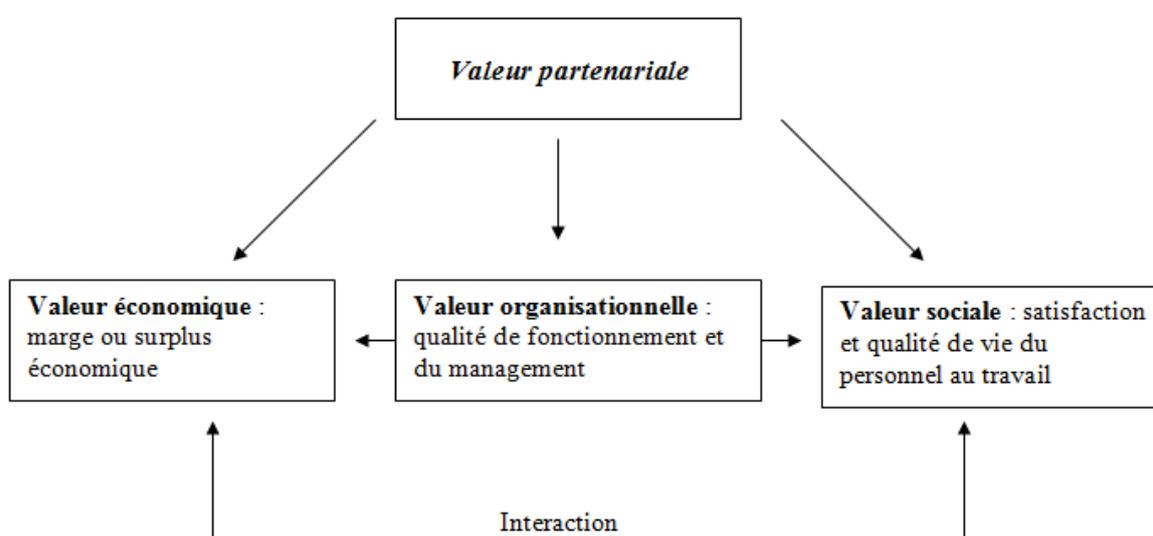
Poulain-Rehm (2006) a proposé un modèle basé sur la valeur ajoutée comptable. Pour l'auteur, la performance organisationnelle est égale à la valeur ajoutée. C'est un modèle modeste mais très facile à mettre en œuvre. Il ne peut cependant prétendre à une vision partenariale de la création de valeur, car il n'est centré que sur la vision « comptable » de la firme. Le problème de la comptabilité est qu'elle ne rend compte que des transactions conclues entre la firme et ses parties prenantes, elle ignore les tenants et les aboutissants de

ces négociations. Cela revient à faire l'hypothèse que tous les participants à la chaîne de valeur contractent à leur coût/prix d'opportunité, ce qui n'est pas réaliste. L'approche de la valeur ajoutée reste par essence actionnariale car ce sont les actionnaires, les seuls créanciers résiduels.

### 1.2.2. Modèles fondés sur d'autres formes de valeurs

De son côté, Khouatra (2005) propose un modèle qui considère que la performance organisationnelle mesurée par la valeur partenariale est composée de la valeur organisationnelle, de la valeur économique (ou financière) et de la valeur sociale. La figure suivante présente les composantes de la valeur partenariale.

**Figure 2 : Composantes de la valeur partenariale**



**Source :** réalisée par l'auteur d'après l'article de Khouatra (2005).

La valeur organisationnelle est la qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise (Cappelletti et Khouatra, 2002, 2004). Sa mesure se fait par la réduction durable des coûts cachés en utilisant la méthode socio-économique. Les coûts cachés sont la traduction économique des dysfonctionnements, c'est-à-dire des écarts entre le fonctionnement attendu par les acteurs internes et externes et le fonctionnement réellement constaté.

La valeur économique est un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. La valeur sociale dépend de la satisfaction et de la qualité de vie du personnel au travail. Elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise.

C'est la valeur organisationnelle qui détermine la valeur économique et la valeur sociale, lesquelles sont en interaction. La capacité à créer de la valeur organisationnelle pour

l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La valeur repose sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et organiser (Van Loye, 1998). Ce modèle s'inscrit dans le paradigme de la valeur substantielle (Hoarau & Teller, 2001) qui dépasse les aspects visibles de la valeur financière. Au-delà de la valeur financière, les acteurs de l'entreprise créent en interne une valeur organisationnelle liée à la qualité des processus mis en œuvre pour satisfaire les clients, aux capacités d'innovation et d'apprentissage. La performance résulte de facteurs complexes et non financiers, et l'on trouve d'autres facteurs-clés de succès des entreprises (immatériel, innovation, savoir, apprentissage, etc.). Il y a un passage d'une entreprise assimilée à la gestion d'un portefeuille de produits à une entreprise assimilée à la gestion d'un portefeuille de compétences où l'innovation est le levier primaire de la création de valeur substantielle.

La valeur organisationnelle est mesurée par le diagnostic socio-économique. Ce diagnostic est un processus permettant de faire l'inventaire des dysfonctionnements au sein de l'entreprise et d'en évaluer l'impact financier. Il permet aussi de mesurer la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise par l'évaluation des coûts cachés. Ces derniers sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements (Savall, 1975).

Une entreprise crée de la valeur organisationnelle si, sur un intervalle de temps suffisant, elle obtient une réduction durable de ses coûts cachés, autrement dit un gain de valeur ajoutée. La création de valeur organisationnelle peut se traduire par une création de valeur économique lorsque la réduction des coûts cachés et de dysfonctionnement est réaffectée au développement de l'activité. La création de valeur organisationnelle peut aussi servir une création de valeur sociale, c'est-à-dire l'amélioration de la qualité de vie au travail des personnes et la réduction du stress professionnel (Capron, 2000).

Dans ce modèle, Khouatra ne précise pas comment la valeur économique et la valeur sociale sont calculées. Quant à la valeur organisationnelle, elle est basée sur la méthode socio-économique qui associe étroitement la dimension sociale et la performance économique de l'entreprise, en considérant le développement du potentiel humain comme facteur principal d'efficacité à court et long terme. Cette méthode est une approche contractuelle et personnalisée du management qui s'appuie sur les tableaux de bord de pilotage de l'encadrement et les contrats d'activité périodiquement négociables conclus avec chacun des membres du personnel à tous les niveaux de l'entreprise (Savall & Zardet, 2007).

Dans la continuité des travaux de Monteil (1996), Vassal (1972), Roy (1997), Truel (1979, 1980) & Malo (1988) sur le surplus de productivité globale (SPG), Juhel, Boisselier & Dufour

(2009) ont mis en place un modèle de mesure en s'appuyant sur la méthode des SPG<sup>2</sup> et en l'élargissant aux flux de trésorerie. La mise en œuvre opératoire de ce modèle nécessite une information importante sur l'évolution des quantités, des prix, des conditions d'encaissement et de décaissement.

### 1.2.3. Modèles fondés sur les prix-coûts d'opportunités

S'inspirant de Brandenburger & Stuart (1996), Charreaux & Desbrières (1998) ont proposé un modèle où le raisonnement est fondé sur la chaîne de valeur de Porter (1985) et la théorie des jeux coopératifs. Ils considèrent la chaîne de valeur la plus simple : une firme avec un seul fournisseur et un seul client. Sur l'ensemble de la chaîne, la valeur créée est égale au prix d'opportunité (le prix maximum que le client est disposé à payer pour un bien ; au-dessus de ce prix, l'intérêt de la transaction disparaît) pour le client moins le coût d'opportunité (le prix minimum que le fournisseur serait disposé à accepter ; en dessous de ce prix, la transaction perd son intérêt) pour le fournisseur.

La négociation est un facteur déterminant dans ce modèle. La théorie de la négociation présente l'échange de biens ou de services comme l'étape ultime d'un processus de tâtonnement. Deux acteurs au moins cherchent un accord sur les termes de l'échange, c'est-à-dire sur la quantité de ce qui va être donné et reçu par chacun (Bevars, 1965, p.479-502).

Chaque partie doit connaître ses paramètres de négociation :

- le coût d'opportunité au-delà duquel l'acheteur se refuse à négocier (Cop.A), c'est le prix maximal pour lequel la transaction peut avoir lieu ;
- le coût d'opportunité en dessous duquel le vendeur refuse de continuer la transaction (Cop.V), c'est le prix minimal pour lequel la transaction est possible.

La transaction est réalisée dans des conditions satisfaisantes pour les deux parties, et elle est créatrice de valeur, lorsque le prix d'échange est situé entre les deux coûts d'opportunité (Cop.V et Cop.A).

Valeur créée = Ventes évaluées au prix d'opportunité – somme des coûts d'opportunité

---

<sup>2</sup> « C'est une analyse différentielle qui compare entre deux périodes la variation de la production et la variation des intrants utilisés pour produire (consommations intermédiaires et facteurs de production). La décomposition de chaque flux d'exploitation en « quantité-prix/coût unitaire » permet de décrire l'origine du surplus de productivité ». (Juhel et al., 2009, P.11)

Pour ces auteurs, cette représentation permet de mettre en évidence certaines caractéristiques du jeu organisationnel :

- « le modèle avance que le dirigeant dispose d'un *slack* managérial, c'est-à-dire un flux résiduel. Ce surplus constitue une marge de manœuvre pour le dirigeant dans les négociations qu'il entreprend au nom de la firme avec les parties prenantes ;
- pour accroître la valeur, le dirigeant doit agir simultanément sur les prix et les coûts d'opportunité ;
- une forte innovation est souvent une source de création de valeur ;
- les conflits sur le partage de la valeur n'ont pas nécessairement de conséquences négatives sur la création de valeur. Un partage favorable aux salariés, sous forme de prime d'efficacité, induit une meilleure qualité ou se traduit par des gains de productivité ».

S'inspirant de Brandenburger & Stuart (1996), Charreaux (2007) a mis en place une mesure opérationnelle de la création de valeur partenariale basée sur le prix d'opportunité et le coût d'opportunité dans le secteur automobile. Cette mesure est fondée sur le *benchmark* pour déterminer les ventes et les coûts d'opportunité. A travers son modèle, Charreaux remet en question deux fondements de la finance moderne : la recherche de la maximisation de la valeur pour les actionnaires comme objectif unique, d'une part, et le statut de ces derniers à être les seuls créanciers résiduels de la valeur créée, d'autre part. Ce modèle fait le lien entre la conception contractuelle de la firme et la notion de valeur partenariale. L'entreprise est présentée comme le centre contractant d'un jeu coopératif qu'elle organise de façon à s'approprier le maximum de la valeur créée.

Ce modèle traite un seul secteur d'activité (secteur automobile) et quatre parties prenantes : clients, fournisseurs, salariés y compris les dirigeants et les bailleurs de fonds. Il n'y a pas de distinction entre les actionnaires et créanciers financiers.

S'inspirant de Charreaux (2007), Khaldi (2014, 2016) a mis en place une mesure opérationnelle de la création de valeur partenariale basée sur le prix d'opportunité et le coût d'opportunité. Il a proposé une extension de la démarche à une évaluation de la valeur partenariale dépassant les frontières d'un seul secteur. Il a élargi l'étude à huit secteurs, en distinguant les créanciers des actionnaires parmi les bailleurs de fonds.

La mise en œuvre opératoire de tous les modèles proposés est possible avec plus ou moins de difficulté. Dans le cadre de notre étude, par simplification, nous avons choisi un modèle fondé

sur la finance comptabilité basé sur les revenus répartis et en élargissant aux flux de trésorerie.

## 2. Performance organisationnelle : un modèle de mesure

Nous présentons d'abord la méthode de revenus répartis avant d'exposer l'extension que nous lui avons donnée aux flux de trésorerie. Quand l'objectif premier qu'on assigne à l'entreprise n'est plus la maximisation de la valeur de l'actionnaire (performance purement financière), mais la performance organisationnelle, cette évidence conduit à doter l'entreprise d'un outil pour mesurer cette performance.

### 2.1. La formation de revenus répartis

L'origine de revenus répartis (RR) est la valeur ajoutée du PCG (VA PCG), qui s'appuie sur des mesures purement comptables. Mais pour passer à des mesures économiques, la centrale des bilans de la banque de France a effectué des retraitements pour déterminer sa valeur ajoutée. Ces revenus sont égaux à la valeur ajoutée de la centrale des bilans de la banque de France (VA CDB) plus les autres produits encaissables moins les autres charges décaissables. Le tableau suivant présente la formation de RR, c'est la richesse totale produite par la firme. Cette dernière est la rente organisationnelle globale produite par la firme sur l'ensemble de la chaîne de valeur (porter 1985) constituée par les différents partenaires. La formation des revenus répartis est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Formation des revenus répartis**

VA PCG	VA CDB	RR
Marge commerciale + production de l'exercice - Consommation en provenance des tiers	Marge commerciale +Marge sur production propre (1) = Marge brute d'exploitation +Subventions reçues en complément de prix -Achat et charges externes (2)	Valeur Ajoutée CDB + Autres produits encaissables (sauf PCEA) - Autres charges décaissables (sauf : ITVA ; charges de personnel ; intérêts ; participation et IS)
<b>= Valeur ajoutée</b>	<b>= Valeur Ajoutée CDB</b>	<b>= Revenus répartis</b>

Source : réalisé par l'auteur

(1) La marge sur production propre est égale à la production propre (production de l'exercice moins les frais de sous-traitance) moins le coût des matières consommées.

(2) sauf redevance de crédit-bail et personnel extérieur.

- Formulation du problème

$R_i$  : Recettes de l'année  $i$

$R_i =$  Ventes de marchandises ( $V_m$ ) plus la production de l'exercice ( $P$ ) de l'année  $i$

$$R_i = V_{m_i} + P_i$$

$D_i$  : dépenses de l'année  $i$

$D_i =$  Achats de marchandises ( $A_m$ ) plus variation de stock ( $S_{i-1} - S_i$ ) plus consommations en provenance des tiers ( $C$ ) de l'année  $i$

$$D_i = A_{m_i} + S_{i-1} - S_i + C_i$$

VA CDB : valeur ajoutée de la centrale des bilans (VA) de l'année  $i$

Nous pouvons écrire

$$VA_i = R_i - D_i$$

$S_{b_i}$  : subvention reçues en complément de prix de l'année  $i$

$AP_i$  : autres produits encaissables de l'année  $i$

$AC_i$  : autres charges décaissables de l'année  $i$

$RR_i$  : revenus répartis de l'année  $i$

$$RR_i = VA_i + AP_i - AC_i$$

Donc :

$$RR_i = (R_i - D_i) + S_{b_i} + AP_i - AC_i$$

- Retraitement

Le retraitement consiste à déplacer un poste afin de le regrouper avec d'autres postes dont il était séparé d'un point de vue comptable. Plusieurs retraitements sont effectués afin de mieux approcher la réalité économique de l'entreprise et pour rendre comparable les calculs relatifs à des entreprises ayant fait des choix différents. Les retraitements permettent le passage d'une approche comptable et juridique à une approche économique.

Les charges de personnel extérieur sont à déduire de la consommation en provenance de tiers et sont à rajouter aux charges de personnel ainsi que les redevances de location financement

sont à éliminer des services extérieurs et sont à réintégrer, d'une part, dans les dotations aux amortissements et, d'autre part, aux charges financières.

Ces retraitements vont permettre une approche économique alors que le PCG privilégie une approche plus juridique. Mais la méthode des revenus répartis s'appuie sur des mesures économiques et ne fait pas le lien avec la création de la valeur telle qu'elle se définit en finance sur la base des flux de trésorerie. Ce modèle est élaboré en s'appuyant sur la méthode des revenus répartis en l'élargissant aux flux de trésorerie. Notre raisonnement sera en termes d'encaissement décaissement.

## 2.2. Revenus répartis et flux de trésorerie

Il y a un décalage temporel entre les flux d'exploitation et les flux de trésorerie, il va y avoir le transfert d'une partie de flux d'encaisse sur l'exercice suivant. Pour calculer les produits d'exploitation encaissés et les charges décaissées au cours de même exercice  $i$ , il faut disposer du compte de résultat de l'année  $i$ , le bilan de l'année  $i-1$  et le bilan de l'année  $i$ . Dans le compte du résultat, il y a les charges et les produits réalisés et non ceux qui ont été effectivement décaissés ou encaissés. Le bilan de l'année  $i-1$ , fournit le montant des créances et dettes existant en début d'exercice  $i$ , celles-ci n'ont pas été encaissées ni réglées au cours de  $i-1$  ; ne figurent pas dans les produits et charges inscrits dans le compte de résultat de l'année  $i$ , mais font l'objet d'encaissement et décaissement au cours de l'année  $i$ . Le bilan de fin de l'année  $i$ , quant à lui, il fournit le montant des créances et dettes non réglés fin  $i$ , ces dernières n'ont pas été encaissées ni réglées au cours de l'année  $i$  ; ne figurent pas dans les produits et charges inscrits dans le compte de résultat et feront l'objet d'encaissement et décaissement courant l'année  $i+1$ .

Nous avons les produits encaissables moins la variation des créances c'est les recettes générées par les ventes et autres produits (E) ; les charges décaissables moins la variation des dettes c'est les dépenses générées par les achats et autres charges (S) :  $E - S = ETE$  (excédent de trésorerie d'exploitation).

- L'application à notre modèle est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau 2 : calcul des flux d'encaisse de revenus répartis**

<b>VA CDB</b>	<b>RR</b>	<b>Flux de trésorerie</b>
Marge commerciale	Valeur Ajoutée CDB	Flux d'encaisse de la marge
+Marge sur production propre	+ Autres produits encaissables (sauf PCEA)	+Flux d'encaisse de la production
= Marge brute d'exploitation	- Autres charges décaissables (sauf : ITVA ; charges de personnel ; intérêts ; participation et IS)	= <b>Flux d'encaisse de la marge brut</b>
+Subventions reçues en complément de prix		+Subventions reçues en complément de prix
-Achats et charges externes		- décaissement achats et charges externes
		= <b>Flux d'encaisse de la valeur ajoutée</b>
		+ Flux d'encaisse d'autres produits
<b>= Valeur Ajoutée CDB</b>	<b>= Revenus répartis</b>	<b>Flux d'encaisse de revenus répartis</b>

**Source :** réalisé par l'auteur

- Analyse de la formation de RRi

Le flux de revenus répartis est la somme de flux d'encaisse de la valeur ajoutée et le flux d'encaisse des autres produits.

Le flux d'encaisse de la marge brute provient :

- d'encaissements potentiels de la marge commerciale, qui découlent d'encaissements de ventes de marchandises et des décaissements d'achats de marchandises ;
- d'encaissements potentiels de la production, qui proviennent des encaissements et des décaissements de la production.

Le flux d'encaisse de la valeur ajoutée est obtenu :

- des flux d'encaisse de la marge brute ;
- des encaissements de la subvention

Le flux des autres produits est la différence entre les encaissements et les décaissements des autres produits

Le flux d'encaisse de revenus répartis est formé :

- de flux d'encaisse de la valeur ajoutée
- de flux d'encaisse des autres produits

Le tableau suivant présente l'analyse de la formation du surplus de trésorerie (flux d'encaisse de revenus répartis).

**Tableau 3 : Formulation de notre modèle**

Nature du flux d'encaisse	Mode de calcul
I- Flux d'encaisse de la marge 1- Encaissement ventes de marchandise 2- Décaissement des achats de marchandises	(1 – 2) $V_{mi} + \Delta CR_m$ $A_{mi} + \Delta S + \Delta DF_m$
II- Flux d'encaisse de la production 3- Encaissement production 4- Décaissement production	(3 – 4) $P_i + \Delta CR_p$ $C_i + \Delta DF_p$
III- Flux d'encaisse marge brute	(I + II)
IV- Flux d'encaisse VA 5- Encaissement subvention en complément de prix 6- Décaissement consommation en provenance des tiers	(III + 5) – 6 $S_b$ $C_i + \Delta DF_a$
V- Flux d'encaisse autres produits 7- Encaissement des autres produits 8- Décaissement des autres charges	(7 – 8) $AP_i + \Delta CR_a$ $AC_i + \Delta DF_a$
VI- Flux d'encaisse de revenus répartis	(IV + V)

**Source :** réalisé par l'auteur

Avec  $\Delta S$  : variation des stocks ;  $\Delta CR$  : variation des créances clients ;  $\Delta DF$  : variation dettes fournisseurs.

Nous pouvons simplifier cette analyse, en présentant :  $VA_i = (V_{mi} + P_i) - (A_{mi} + \Delta S + C_i)$ , avec  $\Delta S$ , la variation des stocks et  $RR_i = VA_i + S_{bi} + AP_i - AC_i$  et notre analyse de la formation de  $RR_i$  devient. La formulation simplifiée est présentée dans le tableau suivant.

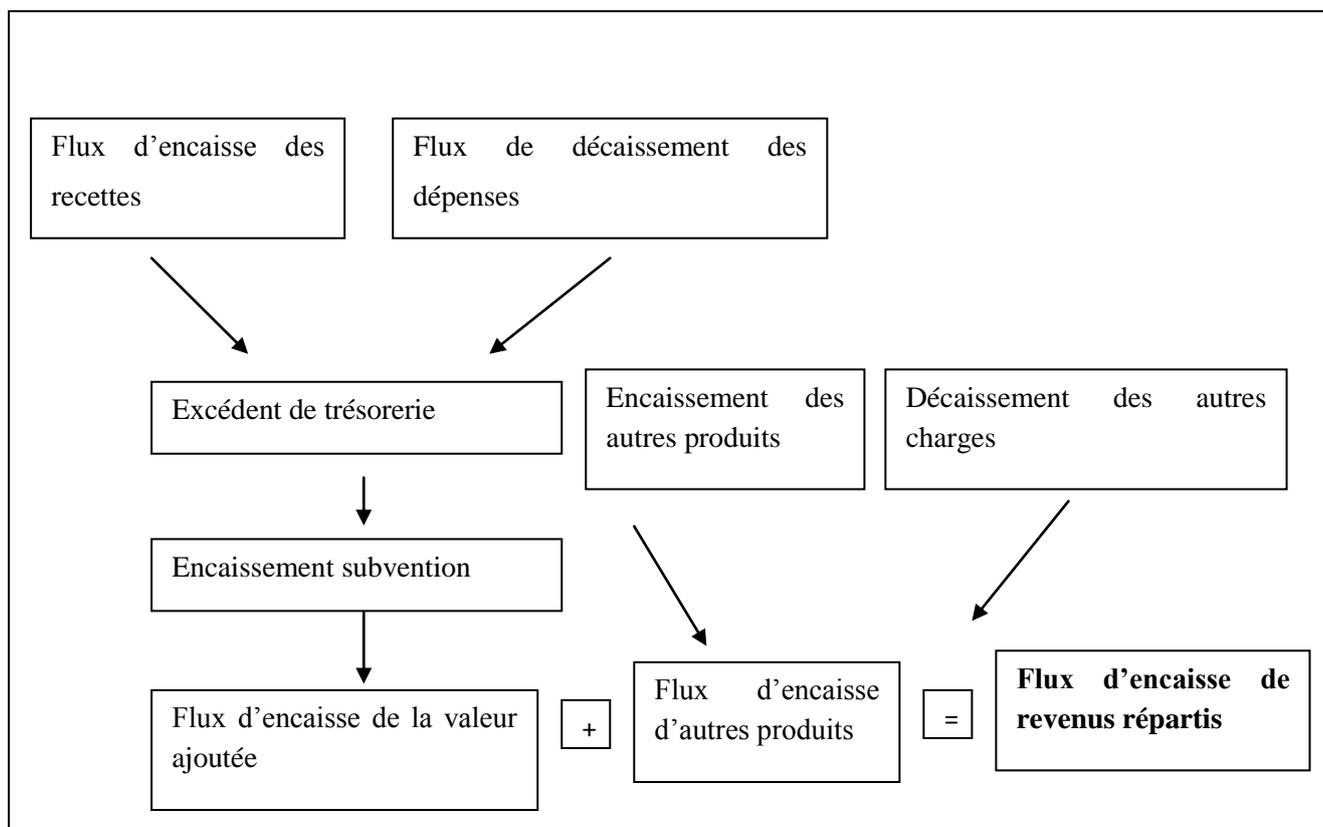
**Tableau 4 : Formulation simplifiée de notre modèle**

Nature du flux d'encaisse	Mode de calcul
I- Flux d'encaisse des recettes 1- Encaissement ventes de marchandise 2- Encaissement production	(1 +2) : $V_{mi} + P_i + \Delta CR$ $V_{mi} + \Delta CR_m$ $P_i + \Delta CR_p$
II- Flux de décaissement des dépenses	$A_{mi} + \Delta S + C_i + \Delta DF$
III- Excédent de trésorerie	(I – II)
IV- Flux d'encaisse VA 3- Encaissement subvention en complément de prix	(III + 3)
V- Flux d'encaisse des autres produits 4- Encaissement des autres produits 5- Décaissement des autres charges	(4 – 5) $AP_i + \Delta CR_a$ $AC_i + \Delta DF_a$
VI- Flux d'encaisse de revenus répartis	IV + V

**Source :** réalisé par l'auteur

Nous pouvons schématiser la synthèse de la démarche de notre modèle avec la figure suivante.

**Figure 3 : Synthèse de la démarche de notre modèle**



Source : réalisée par l'auteur

Les flux d'encaisse des revenus répartis peuvent être écrits directement.

$$\text{Flux d'encaisse RRi} = (V_{mi} + P_i + AP_i + S_{bi} + \Delta CR) - (A_{mi} + \Delta S + C_i + AC_i + \Delta DF)$$

Revenus répartis = Total des encaissements – total des décaissements

### Conclusion

Ce travail part d'un constat fondé sur une remise en question de l'existence d'un objectif unique qui est la maximisation de la valeur pour les actionnaires ainsi que ces derniers sont les seuls créanciers résiduels.

Plusieurs auteurs ont œuvré dans la mise en place d'un modèle de mesure de la performance organisationnelle, mais aucun modèle n'a perçu. Contrairement à la mesure de la performance financière mesurée par la valeur actionnariale à travers l'EVA, la mesure de la rente organisationnelle se heurte à une mise en œuvre opératoire difficile.

Dans le modèle (Khaldi, 2014, 2016), la valeur créée est égale au prix d'opportunité moins le coût d'opportunité. Le calcul de cette valeur est complexe puisqu'il suppose l'identification des prix et des coûts d'opportunités pour les différentes parties prenantes. Mais son intérêt principal réside dans la modification des grilles de lecture traditionnelles liant les systèmes de gouvernance d'entreprise à la création de valeur.

Notre article propose un modèle alternatif. Certes, il est moins ambitieux mais, au même temps, il est moins complexe et par conséquent sa mise en œuvre est plus facile. Ce modèle est fondé sur la méthode de la valeur ajoutée CDB mais adapté à une analyse en termes de flux de trésorerie. Il s'appuie sur les revenus répartis, c'est la richesse totale produite par la firme, en l'élargissant aux flux de trésorerie parce que la méthode des revenus répartis s'appuie sur des mesures économiques et ne fait pas le lien avec la création de valeur telle qu'elle se définit en finance sur la base des flux de trésorerie. Notre modèle décrit l'origine des flux de trésorerie des revenus répartis, c'est-à-dire la rente organisationnelle.

Notre apport managérial réside dans le fait de proposer aux professionnels un outil de mesure de la performance organisationnelle. (Agbodjo & Martinez, 2012), dans une étude qualitative, ont montré que les professionnels préfèrent les indicateurs comptables de performance et qualifient les indicateurs de création de valeur de théoriques et ils sont largement critiqués, notamment l'EVA, sur les modes de calculs et même l'origine des indicateurs est contestée.

Nous sommes conscients des limites de ce modèle ; mais, contrairement aux autres modèles, sa mise en œuvre opérationnelle reste facile. Ce modèle ne définit pas la manière dont doit être répartie la performance organisationnelle. Il décrit les origines internes et externes du flux de trésorerie disponible, source de création de valeur.

En outre, la mesure de la valeur ajoutée ignore complètement les clients et les fournisseurs dans la chaîne de valeur.

Les prolongements possibles (1) mettre en application notre modèle en calculant la performance organisationnelle. (2) une fois, la performance organisationnelle est opérationnalisée, nous pouvons peut-être s'interroger sur sa relation avec la performance financière. Performance organisationnelle et performance financière : quelles relations ?

## BIBLIOGRAPHIE

**Agbodjo S & Martinez I** (2012). La création de valeur actionnariale est-elle pertinente pour la prise de décision d'investissement ? Une étude empirique du SBF250 par secteur d'activité. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble

**Ansoff I.** (1968). Stratégie de développement de l'entreprise, Editions Hommes et technique, Traduction Française, Paris.

**Aoki M.** (1984). The Cooperative Game Theory of The Firm, Oxford University Press.

**Bevars D** (1965). The pure Theory of Bargaining, Industrial and Labor Relations Review, July 1965, Vol.18, N°4, P.479-502

**Blair M.M** (1996). Wealth creation and Wealth sharing, The Brookings Institution, Washington D.C.

**Brandenburger A.M. & Stuart H.W.** (1996). Value based business strategy, Journal of Economics & Management Strategy, Vol.5, P. 5-24.

**Bourguignon A.** (1997). Sous les pavés, la plage ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : exemple la performance, comptabilité, Contrôle, Audit, T.3, vol.1, P. 89-101.

**Cappelletti L. & Khouatra D.** (2002). La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Actes du 23<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, Toulouse, 22-23 mai.

**Cappelletti L. & Khouatra D.** (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle : Comptabilité-Contrôle-Audit, juin.

**Capron M.** (2000). Comptabilité sociale et sociétale, in Colasse B. (ed), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, P.407-419.

**Charreaux G** (1997a). Vers une théorie du gouvernement d'entreprises, in Le Gouvernement des Entreprises Charreaux G. (ed.), coll. Recherche en gestion, Economica p.421-469

**Charreaux G.** (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, Economies et Sociétés, série S.G n°8-9, p.47-65.

**Charreaux G. & Desbrières Ph.** (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre- valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie, vol.1, n°2, p.57-88

**Charreaux G.** (2007). La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle, Comptabilité-Contrôle- Audit T13 Volume 1 p.7 à 46, Juin

**Conner, K.R. & Prahalad, C.K.** (1996) A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism. Organization Science, 7, 477-501. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>

**Dhiba Y. & El hentati A.A** (2018) « Modèle théorique d'évaluation de l'apport des systèmes d'information à la performance organisationnelle » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 6 : septembre 2018/volume 3 : numéro 2 » p. 113-127.

**Donaldson T.& Preston L.E**(1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. Academy of Management Review, vol. 20, N°1, P. 65-91.

**Fama.F. & Jensen M.C.** (1983). Separation of Ownership and Control, Journal of Law & Economics, 26. P.327-349.

**Figge F. & Schaltegger S.** (2000). Was is stakeholder value? Universitat Lunberg.

**Garfatta R.** (2010). Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne

**Garvey G.T. & Swan P.L.** (1994). The Economics of Corporate Governance, Beyond the Marshallian Firm, *Journal of Corporate Finance*, vol.1, n°2, p.139-174.

**Hoarau C. & Teller R.** (2001). Création de valeur et management de l'entreprise, Vuibert, Paris.

**Hill C.W.L. & Jones T.M.** (1992). Stakeholder-Agency Theory», *Journal of Management Studies*, n° 2, 29 March, p. 131-154.

**Hirigoyen G.** (1997). Salariés-actionnaires : le capital sans le pouvoir ? pouvoir et gestion, Coll. Histoire, Gestion et Organisation, n° 5, Presses de l'université des Sciences Sociales de Toulouse.

**Jensen M.C. & Meckling W.M.** (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 10, p. 305-360.

**Jones T.M.** (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol.20, n°2, p.404-437.

**Jolls et al.** (1998), "A Behavioral Approach to Law and Economics", *Stanford Law Review*, vol. 50, p. 1471-1550.

**Juhel et al** (2009). Création et répartition de la valeur dans l'entreprise – modèle de mesure-, 8<sup>ème</sup> conférence internationale de gouvernance, Florence-Italie, 18 et 19 Juin 2009

**Khaldi M.A** (2014). Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, décembre.

**Khaldi M.A** (2016). Impact des mécanismes de gouvernance sur l'appropriation de la valeur partenariale. *Revue Finance Contrôle Stratégie* vol.19, n°1, Mars.

**Khouatra D.** Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale, 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH, septembre 2005.

**Malo J.L.** (1988). Comptes de surplus, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica.

**Miller-Millesen & Judith L.** (2003). Understanding the behaviour of non-profit boards of directors: A theory based approach, *Nonprofits and voluntary sector quarterly*, 32, 4, pp.521-547

**Monteil J.** (1966). Les theories de surplus, Paris, Gauthier-Villars.

**Nelson R. & Winter S.G.** (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.

**Porter M.**, (1985). *Competitive Advantage*, Free Press edit., New York.

**Poulain-Rehm T.** (2006). L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ? AFFI, Poitiers, 26-27 Juin 2006.

**Stewart G.B.**(1994). EVA: Fact and Fantasy, *Journal of Applied Corporate Finance*, vol.7, n°2, p.71-84

**Roy W.G.** (1997). *Socialising Capital*», Princeton University Press.

**Savall H.** (1975). *Enrichir le travail humain*, Dunod, 1<sup>ère</sup> édition 1975, 4<sup>ème</sup> édition Economica 1989.

**Savall H. & Zardet V.** (2007). Maîtriser les coûts et les performances cachés, 4<sup>ème</sup> édition, Economica.

**Thaler R. H.**, (1996) “Doing Economics Without Homo Economicus”, in S.G. Medema et W.J.

Samuels (Eds.), Foundations of Research in Economics: How Do Economists Do Economics, Cheltenham, U K: Edward Elgar, p. 227-237.

**Truel J.L.** (1979-80). Un outil de gestion à la française : les comptes de surplus. Havard-L'expansion.

**Vassal J.C.** (1972). La méthode des surplus : applications à l'analyse du comportement des entreprises, Banque n°308 et 309.