

En revanche, les diverses méthodes d'évaluation de la valeur créée, s'agitent-ils des indicateurs ex-ante ou bien ex-post, abordées précédemment, gardent la même philosophie. « Dans le cadre restrictif de la mesure de performance assimilée à la valeur actionnariale créée, il apparaît que les mesures précédentes procèdent toutes des mêmes fondements théoriques et traduisent la même idée. Il n'y a création de valeur (actionnariale)<sup>\*</sup> que dans la mesure où la rémunération offerte aux actionnaires est supérieure au coût d'opportunité des capitaux qu'ils ont investis, ce coût d'opportunité étant, le plus souvent, évalué à partir du Medaf<sup>1</sup>, explique G. Charreaux.

#### **Section 4 : L'approche partenariale de mesure de la performance**

A travers la section précédente, nous avons abordé l'approche actionnariale de la valeur créée qui repose sur la mesure de la rente que l'entreprise apporte aux pourvoyeurs de ressources de toutes natures. A l'inverse de cette dernière, l'approche partenariale de la valeur créée repose sur la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Les partants de cette approche trouvent que « loin d'être isolées, les organisations évoluent dans un environnement complexe constitué de fournisseurs, de clients, de collaborateurs, etc., qui représentent autant d'acteurs susceptibles d'avoir une incidence sur leur fonctionnement. Ces différents acteurs sont généralement regroupés sous le concept de parties prenantes. »<sup>2</sup>

A cet effet, l'objet de cette section est de mettre en lumière les parties prenantes de l'entreprise, en premier temps, et d'aborder la mesure de la valeur partenariale créée, par la suite.

##### **1- La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature**

L'objet de cette partie est de mieux cerner les parties prenantes ou plus exactement la théorie des parties prenantes pour une meilleure lecture de son apport au management stratégique (dans une approche managériale) et la mesure de la valeur créée. A cet effet, nous allons tenter d'aborder l'émergence ; les fondements et les justifications de la prise en considération des parties prenantes.

##### **1-1- Emergence et intégration du concept des parties prenantes**

Selon Sahed-Granger Y. et Boncori A-B, « le terme et la notion de parties prenantes apparaissent pour la première fois dans la littérature managériale dans une note du Stanford Research Institute datant de 1963 (Mercier, 2010). Leur théorisation date, en revanche, des travaux de Freeman et Reed (1983) et de l'ouvrage fondateur de Freeman (1984). »<sup>3</sup>

Elles ajoutent, « d'une façon générale, la théorie des parties prenantes présente l'entreprise comme le réceptacle ou le berceau d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson et Preston, 1995 ; Martinet et Reynaud, 2004). Comme l'avance Mercier (2010), la notion de partie prenante a été conçue historiquement dans le but de faire prendre conscience aux dirigeants des entreprises de l'importance de la prise en compte stratégique et

---

\* Le terme entre parenthèse est ajouté par l'étudiant.

<sup>1</sup> G. Charreaux, op-cit, p4.

<sup>2</sup> Denis Chabault, l'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, revue Vie & sciences de l'entreprise, N°187, 2011/1, p41.

<sup>3</sup> Yasmina Sahed-Granger, Anne-Laure Boncori, la traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, la revue Management & Avenir, N°68, 2014/2, p76.

de la gestion des groupes ou individus concernés par l'impact économique, social, environnemental et sociétal des décisions et activités de l'entreprise. Cependant, la définition même de ces groupes ou individus constituant les parties prenantes fait débat au sein de la littérature. »<sup>1</sup>

### **1-2- Les soubassements théoriques de la théorie des parties prenantes**

Les fondements ou les justifications des parties prenantes sont en réalité les justifications de toute une théorie, dite la théorie de parties prenante. Ils permettent par la suite de bien cerner les parties prenantes de l'entreprise et de mieux les aligner. Pour Mitchell, Agle & Wood, il y a lieu de citer trois justifications de l'existence des parties prenantes. Ils vont servir de ces trois clés afin de tirer sept types de parties prenantes. Ils s'agit de <sup>2</sup>« :

- Le pouvoir : est défini comme une relation entre des acteurs sociaux au sein de laquelle un acteur social A peut faire faire à un autre acteur social B ce qu'il n'aurait pas fait sans cela ;
- La légitimité : est définie comme une perception ou hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, des croyances et des définitions ;
- L'urgence : désigne la frontière à partir de laquelle les demandes des parties prenantes appellent une attention immédiate. »

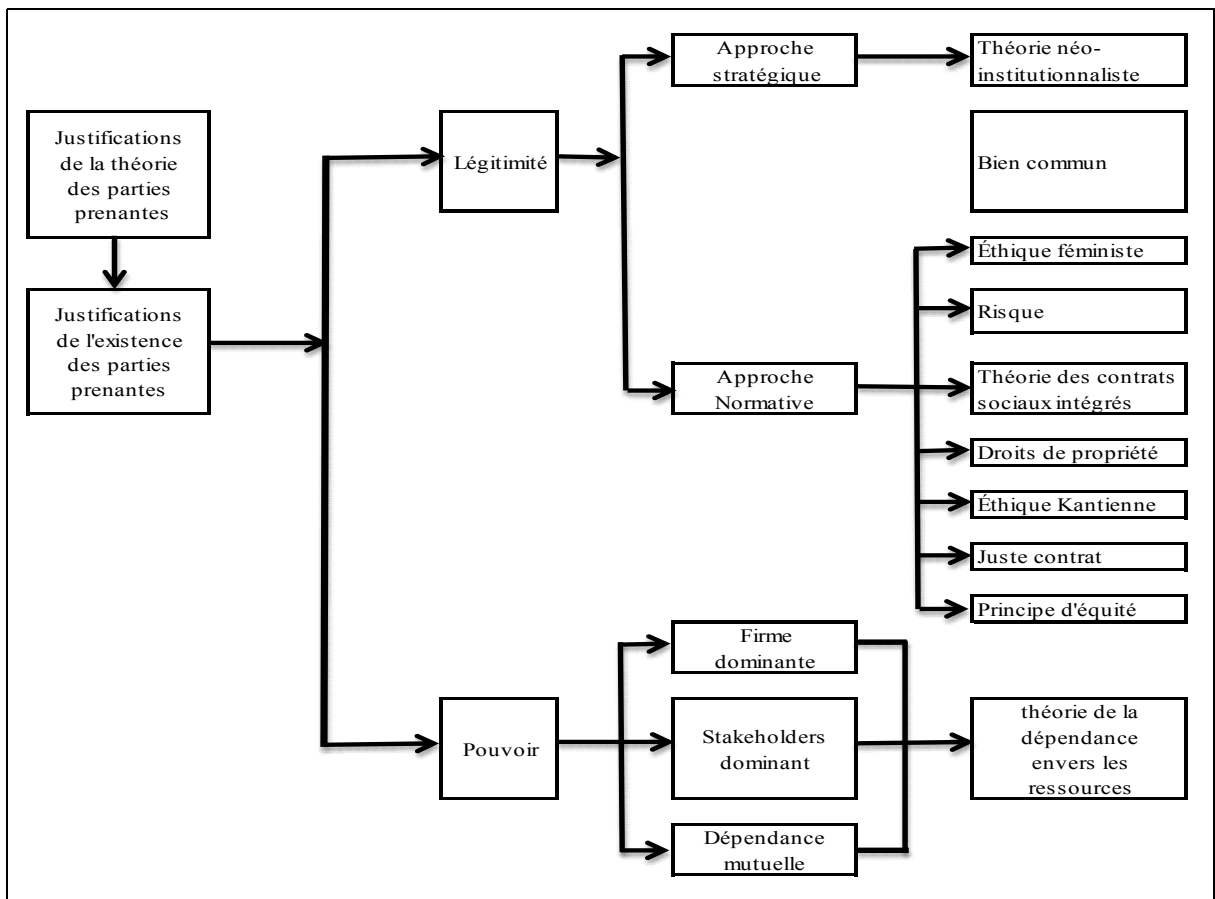
Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier abordent les justifications théoriques de l'existence des parties prenantes à travers le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> Yasmina Sahed-Granger, Anne-Laure Boncori, op-cit, p76.

<sup>2</sup> Astrid Mullenbachn, l'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, la revue des sciences de gestion, 2007/1 (n°223), p113.

## Schéma N° 01: Les justifications théoriques de l'existence des parties prenantes



Source : Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier, les théories des parties prenantes, 2004, p4.  
(Disponible sur lien : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf>, visité le : 30-09-2016).

D'après Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier, trois approches essentielles contribuent dans la justification de l'existence des parties prenantes, en l'occurrence ; l'approche stratégique (ou instrumentale), l'approche normative et l'approche instrumentale. Selon la vision instrumentale, les parties prenantes (non actionnaires) sont abordées comme étant des instruments permettant aux managers de satisfaire leurs engagements vis-vis les actionnaires. Alors que la vision descriptive trouve dans la théorie des parties prenantes le moyen permettant de lire les relations organisation/parties prenantes autrement dit, entre l'organisation et son environnement. Quant aux partants de l'approche normative, ils servent de la théorie des parties prenantes pour aborder la nécessité d'intégrer la vision éthique en plus de celle de maximisation des profits dans l'organisation autrement dit ; de réconcilier les logiques économique (celle de maximisation de profit) et éthique (la reconnaissance des intérêts des autres parties prenantes).

Georges Yahchouchi débattre un autre élément justificatif de la prise en considération des parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit de la contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise.

Tableau N°01: Les contributions des parties prenantes à la création de valeur de l'entreprise

Parties prenantes	Contribution à la création de valeur	Incitation pour contribuer
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux; Endettement; Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt	Dividendes et plus-values
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation	Compensations monétaires: salaires, bonus, stock-options. Psychologiques: Satisfaction, pouvoir et réputation
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitudes...	Salaires, bonus, emploi stable et promotions... Incitation, motivation et sanctions pour agir sur les performances.
Syndicats	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits
Clients/utilisateurs	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats	Qualité, prix des biens et des services, estime...
Fournisseurs et associés de la chaîne d'approvisionnement et de logistique	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique etc.	Respect des engagements
Partenaires et alliés	Ressources stratégiques, conquête de marché, option de développement futur...	Confiance réciproque, intérêts communs.
Communauté locale, citoyens etc.	Licence de travailler, légitimité etc.	Prestige national, respect des institutions légales, normatives et cognitives.
Gouvernement	Support macroéconomique et politique	Concurrence équitable et licite, règlement des impôts...
Autorités réglementaires	Accréditation, licence etc.	Congruence
ONG	Légitimité et licence de travailler	Respect des institutions légales, normatives et cognitives. Contribution à l'intérêt commun.

Source : Georges Yahchouchi, valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise, revue des Sciences de Gestion, 2007/2 (n°224-225), p86.

A travers le tableau au-dessus, nous pouvons lire la contribution de chaque partie prenante dans la création de valeur de l'entreprise. A l'inverse de la réflexion classique dont les investisseurs ont le droit seulement de la valeur créée vu les capitaux investis, nous constatons que chaque partie prenante participe dans ce processus. Prenant le cas des salariés (à titre d'exemple), ils contribuent dans la création de valeur de l'entreprise à travers le développement d'un capital humain spécifique, l'innovation, la collaboration, le travail en équipe...etc.

### 1-3- Concepts et différentes catégories des parties prenantes

L'objet de cette partie est d'aborder les différentes notions et conceptions attribuées aux parties prenantes de l'entreprise et de présenter, par la suite, les typologies proposées dans ce sens.

#### 1-3-1- Concepts essentiels autour des parties prenantes

L'émergence du terme « parties prenantes » trouve son origine au cours des années 1960. Il est traduit du mot « Stakeholders » en anglais. Certes, il est traduit également et souvent en parties ayant droit, parties intéressées ou dépositaires. Dans un autre angle, les définitions des parties prenantes ne trouvent pas encore l'unanimité alors qu'elle est indispensable afin de bien cerner les parties prenantes de l'entreprise.

A titre d'exemple, le General Electric Company, en 1930, recense une liste de quatre parties prenantes afin de faire face à la dépression, à savoir : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté. Cette liste est survie bien long temps jusqu'aux années 1950. En 1963, Stanford Research Institute donne une première définition des parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit des « groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister. »<sup>1</sup> Cette dernière va contribuer dans l'élargissement de la liste des parties intéressées (les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société).

Selon A. Mullenbach, « La définition la plus large, et certainement la plus connue et la plus utilisée également, est celle de Freeman (1984) selon laquelle « une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Pourtant, elle est fort souvent attribuée à tort à Freeman seul dans la mesure où elle n'est que la reprise de la définition proposée dans un article coécrit un an auparavant avec Reed dans laquelle une partie prenante est envisagée comme « tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels. »<sup>2</sup>

J-P Gond et S. Mercier proposent, à travers le tableau ci-dessus, une liste des différentes définitions attribuées aux parties prenantes de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier, les théories des parties prenantes, 2004, p5. (Disponible sur lien : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf>, visité le : 30-09-2016).

<sup>2</sup> Astrid Mullenbach, l'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, la revue des sciences de gestion, N°223, 2007/1, p 111.

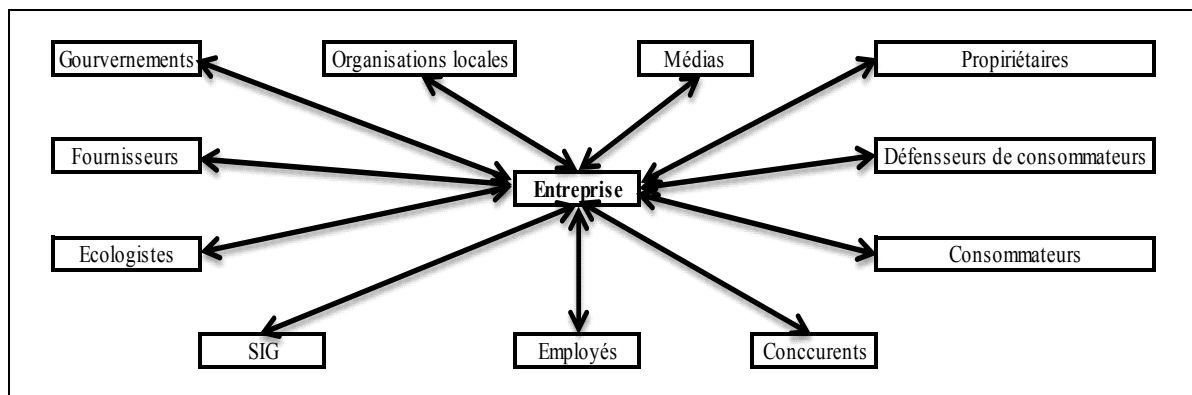
Tableau N° 02: Définitions des parties prenantes

Auteurs	Définition proposée
Stanford Research Institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 – « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983, p. 4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	* « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p.89) * sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) * sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984, p. 46 Freeman (1984, p. 46)
<b>Freeman (1984, p. 46)</b>	<b>« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »</b>
Savage et autres (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et autres, 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p.58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p.373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier, les théories des parties prenantes, 2004, p5. (Disponible sur lien : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf>, visité le : 30-09-2016)

Multiplés définitions ont été attribuées aux parties prenantes de l'entreprise. Certes, elles font, toujours le lien avec celle de Stanford Research Institute. En outre, certaines définitions donnent une liste assez étroite des parties prenantes à l'instar de celle de Clarkson, en 1995. En revanche, la définition accordée par Freeman, en 1984, donne une liste assez restreinte des parties prenantes. Il ajoute, dans ce sens, un schéma qui réunit l'ensemble des parties prenantes sous forme d'une roue de vélo dans les flèches reflètent les différentes interactions avec l'entreprise.

Schéma N° 02 : Les parties prenantes de l'entreprise



Source : Astrid Mullenbachn, l'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, la revue des sciences de gestion, 2007/1 (n°223), p111.

### 1-3-2 Différentes catégories des parties prenantes

Afin de mieux cerner les parties prenantes de l'entreprise, multiples typologies sont attribuées dans ce propos. Parmi les recherches et les propositions récentes dans ce contexte, nous retrouvons celle de Mitchell, Agle & Wood, en 1997. Ils reposent sur trois critères ou attributs dans l'élaboration de leur modèle, en l'occurrence : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Evidemment, il s'agit des éléments justificatifs de la prise en compte de chaque partie intéressée.

« A partir des trois attributs, Mitchell, Agle & Wood (1997) déterminent sept types de parties prenantes réparties en trois catégories. La première catégorie est constituée des parties prenantes " latentes " auxquelles le dirigeant ne reconnaît qu'un attribut, quel qu'il soit. La deuxième catégorie est constituée des parties prenantes " en attente " auxquelles les dirigeants reconnaissent deux critères. Enfin, la troisième catégorie est constituée des parties prenantes " qui font autorité " auxquelles les dirigeants reconnaissent trois critères.

Au sein de ces catégories, les auteurs identifient des sous-catégories. Ainsi, sous la première catégorie: celle des parties prenantes " latentes ", sont regroupées les parties prenantes " dormantes ", les parties prenantes " discrétionnaires " et les parties prenantes " urgentes ". Sous la deuxième catégorie: celle des parties prenantes " en attente ", sont regroupées les parties prenantes " dominantes ", les parties prenantes " dangereuses " et les parties prenantes " dépendantes ". Enfin, sous la dernière catégorie: celle des parties prenantes

" *qui font autorité* ", on retrouve les partenaires de l'entreprise qui possèdent les trois attributs. »<sup>1</sup>

S. MERCIER reporte, à travers l'article « l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », de nombreuses tentatives de classification des parties prenantes, à l'instar de :

- La typologie de Carroll et Nāsi, en 1997 : « qui opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel) »<sup>2</sup>

- La typologie de Carroll et Buchholtz, en 2000; Gibson, en 2000; Weiss, en 1994; Clarkson, en 1995. Selon cette classification, « il est possible de distinguer les PP primaires (c'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs et clients) des PP secondaires comme les media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société. »<sup>3</sup>

## 2- Mécanisme de mesure de la valeur partenariale créée

Deux modèles de mesure de la valeur partenariale créée peuvent être présentés dans notre recherche.

Le premier modèle est celui de G. Charreaux et Ph. Desbrières. Selon ces deux chercheurs, la valeur créée pour chaque partie prenante est égale à la différence des ventes au prix d'opportunité (le prix explicite) et le coût d'opportunité. Ils reposent dans leur analyse sur les travaux de A. M. Brandenburger et H. W. Stuart (1996).

Dans ce propos, le client perçoit une valeur créée (autrement dit ; une rente reçue par le client) une fois qu'il obtient le produit à un prix inférieur à son coût d'opportunité ; c'est-à-dire au prix disposé à payer.

Dans la même logique, le fournisseur décroche sa valeur créée dans le cas où le coût explicite (le prix réellement payé par l'entreprise) est supérieur au coût d'opportunité ; c'est-à-dire le prix minimum garantissant le poursuit de la transaction par le fournisseur.

En plus, les salariés auront une valeur créée une fois le coût explicite (la rémunération reçue) est supérieur au coût d'opportunité.

De même, l'actionnaire décroche sa valeur créée dans la différence de coût explicite et de coût d'opportunité.

Les dirigeants trouve leur valeur créée une fois le coût explicite est supérieur au coût d'opportunité.

---

<sup>1</sup> Astrid Mullenbachn, op-cit, pp113-114.

<sup>2</sup> Samuel Mercier, l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, France, juin 2001, p5. (disponible sur le lien : [https://www.researchgate.net/profile/Samuel\\_Mercier/publication/228694308\\_L'apport\\_de\\_la\\_theorie\\_des\\_parties\\_prenantes\\_au\\_management\\_strategique\\_une\\_synthese\\_de\\_la\\_litterature/links/02e7e52403a6885849000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Samuel_Mercier/publication/228694308_L'apport_de_la_theorie_des_parties_prenantes_au_management_strategique_une_synthese_de_la_litterature/links/02e7e52403a6885849000000.pdf) : visité le : 27-03-2018)

<sup>3</sup> Idem.



Ainsi, les prêteurs (autres créanciers) auront une valeur créée une fois le coût explicite est supérieur au coût d'opportunité.

Reste, le partage de la valeur créée au niveau d'une entreprise dépend du pouvoir de négociation de chaque partie prenante.

### Exemple :

Afin de mieux expliciter la littérature de la valeur partenariale créée, nous avons la situation ci-dessous <sup>1</sup> « :

- clients : ventes au coût d'opportunité 1 000 ; ventes au prix explicite 900 ;
- fournisseurs de biens et services : achats au coût d'opportunité 180 ; achats au coût explicite 200 ;
- rémunération du personnel (hors dirigeant) : coût d'opportunité 250 ; coût explicite 300 ;
- rémunération des prêteurs : coût d'opportunité 90 ; coût explicite 100 ;
- rémunération des actionnaires : coût d'opportunité 60 (rentabilité requise) ; coût explicite 70
- rémunération du dirigeant : coût d'opportunité 20 ; coût explicite (salaire) 30 ;

Valeur partenariale créée<sup>8</sup> = ventes au coût d'opportunité - somme des coûts d'opportunité  
 $400 = 1000 - (180 + 250 + 90 + 60 + 20) = 1000 - 600$

La valeur créée, égale à 400, se répartit de la façon suivante :

- clients : 100 ;
- fournisseurs de biens et services : 20
- salariés : 50 ;
- prêteurs : 10 ;
- actionnaires : 10 ;
- dirigeants : 10 ;
- résidu non affecté disponible pour la « firme » : 200.

Le résidu non affecté peut s'interpréter comme le « slack » managérial, c'est-à-dire l'excédent représentant la latitude dont dispose le dirigeant dans ses négociations avec les différents SH . »

Parmi les caractéristiques du jeu organisationnel influençant la valeur partenariale créée, selon G. Charreaux et Ph. Debrières, il y a lieu de citer les conclusions suivantes <sup>2</sup> « :

- Le dirigeant crée de la valeur si l'écart entre les ventes aux prix d'opportunité et les coûts d'opportunité est positif ;
- La création de valeur n'est pas indépendante de la répartition de valeur (le cas des salariés, à titre d'exemple).

<sup>1</sup> G. Charreaux e Ph. Desbrières, op-cit, pp62-63.

<sup>\*</sup> SH : Stakeholders; traduit en français comme étant parties prenantes (voir la 1<sup>ère</sup> partie : les parties prenantes en perspective)

<sup>2</sup> G. Charreaux e Ph. Desbrières, op-cit, pp 64-67

A partir de ces deux conclusions, nous pouvons tirer les résultats suivants :

- \* Il y a une destruction de valeur le cas où la vente au prix d'opportunité ne couvre plus les coûts d'opportunités et les coalitions (les ententes) organisationnelles s'effondrent ;
- \* la firme crée globalement de valeur, mais nous pouvons constater qu'un des SH, peut avoir une rémunération explicite inférieure à sa rémunération d'opportunité (le cas d'un actionnaire qui perçoit des dividendes avec un taux de rendement inférieur au taux d'intérêt).
  - La position des SH dans le partage de la valeur créée dépend de leur contribution à la création de valeur ;
  - Le partage de la rente dépend de l'état des différents marchés, ainsi de la position (le pouvoir) des SH à prendre la parole ;
  - L'approche de la valeur partenariale conduit également à reconsidérer *le lien existant entre la structure de financement et l'investissement.* »

Le deuxième modèle de mesure de la valeur partenariale créée est proposé par Dj. Khouatra. Selon ce dernier, la création de valeur partenariale peut être représentée à travers un modèle de création de valeur intégrale composé essentiellement des trois axes suivants : la valeur organisationnelle ; la valeur économique et la valeur sociale. Evidemment, le modèle proposé par Dj. S'inscrit dans le contexte de la création de valeur globale et durable.

« La valeur organisationnelle doit s'entendre au sens de qualité du fonctionnement et du management de l'entreprise (Cappelletti et Khouatra, 2002, 2004). La mesure de la création de valeur organisationnelle se fait par la réduction durable des coûts cachés en utilisant l'exemple de l'analyse 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. »<sup>1</sup>

Dans ce cadre, les coûts cachés sont synthétisés en cinq (05) éléments : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité et écarts de productivité directe. En contrepartie, ces coûts cachés influencent six (06) composantes constituant le modèle financier : sursalaire, surconsommation, surtemps, non-production, non-crédation de potentiel et risque.

D'après ledit chercheur, encore, la valeur organisationnelle joue le rôle moteur dans la création de valeur économique et sociale.

« La valeur économique appréhendée par la rentabilité c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. »<sup>2</sup> Par ailleurs, la valeur sociale est caractérisée par la satisfaction et la qualité de vie du personnel, dans un cadre strict de ladite recherche.

---

<sup>1</sup> Dj. Khouatra, op-cit, p12.

<sup>2</sup> Ibid, pp12-13.

## Conclusion du chapitre 1

Donc, l'entreprise qui a connu une grande ignorance dans les travaux des économistes classiques (à l'exception des travaux du J.B. Say), trouve son importance chez les recherches des écoles et les théories des organisations. Bien entendu, au moment où la vision des économistes classiques et néoclassiques propose l'équilibre automatique des marchés (la main invisible d'Adam Smith), les écoles des organisations avouent l'influence et l'effet de l'individu sur l'entreprise ; elles viennent de nous présenter la main visible des managers.

Tout d'abord, F. W. Taylor (1856-1915) et H. Fayol (1841-1925) nous ont proposé deux hypothèses fondamentales : le postulat mécaniste et le postulat rationaliste par lesquels l'entreprise peut être maîtrisée par l'esprit de l'organisateur. Par la suite, l'approche psychosociologique vient de donner une autre dimension au facteur humain dans le cadre du travail, cela était grâce aux travaux des chercheurs tels qu'E. Mayo (1880-1949) et Douglas Marc-Gregor (1906-1964). Enfin, l'école néoclassique, une autre approche qui a marqué son apparition, les fondateurs de cette dernière préfèrent de donner une nouvelle réhabilitation à l'entreprise tenant compte les expériences des écoles ultérieures. Ils trouvent dans l'objectif de maximisation du profit un instrument de mesure de la performance. P. Drucker (dans cette approche) trouve, quant à lui, que définir l'objet de l'entreprise est le seul moyen de fixer les objectifs, de définir les stratégies en vu d'une meilleure performance.

Certes, la notion « performance » ne trouve pas encore l'unanimité. Alors qu'elle reflète la réalisation des objectifs organisationnels, en sciences de gestion la performance, au cœur de la finance et de la comptabilité, est de savoir si l'entreprise a créé ou et en mesure de créer de valeur, sur un horizon bien déterminé. A partir de cette conception, deux visions de création de valeur peuvent être cernées : la création de valeur actionnariale et la création de valeur partenariale.

En fait, la nécessité de mesurer la performance réside dans le potentiel de cette dernière, pour l'actionnaire ainsi que toutes les parties prenantes, à mesurer la création de valeur. D'après J. Brillman, il suffit de demander les mesures et les indicateurs intéressant dans chaque organisation, pour savoir ses valeurs essentielles. Notons le simple adage, ce qui n'est pas mesuré, n'est pas géré.