



---

**Olivier de La Villarmois**

---

**De la valeur pour le client,  
à la valeur pour l'actionnaire**

---

**Antananarivo – 25 septembre 2015**

---



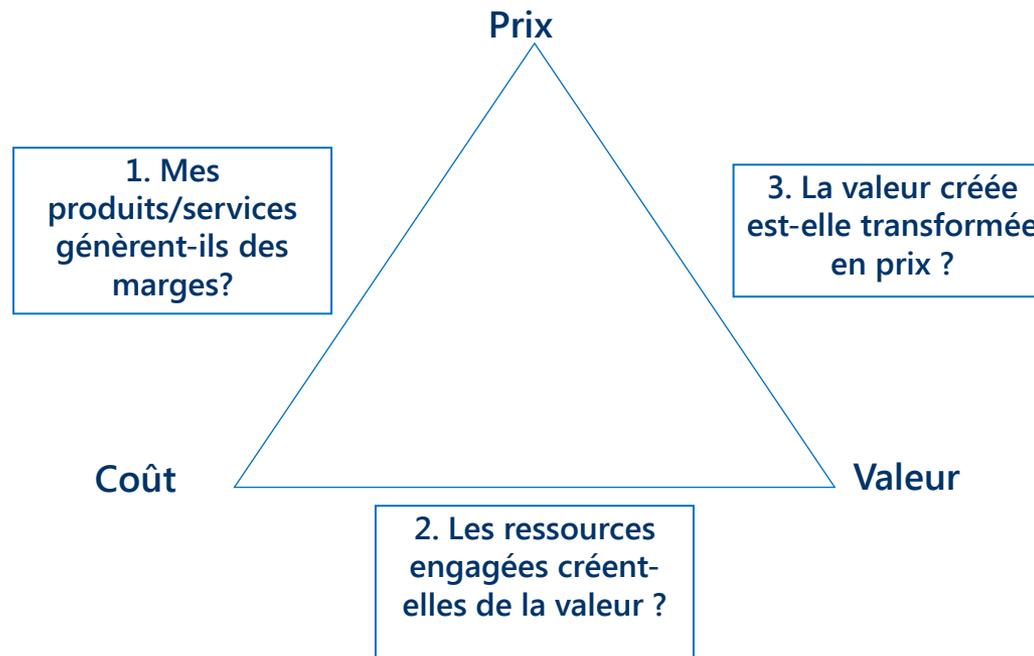
# Objectifs et plan de la présentation

- **Points de vue multiples :**

Pour le contrôleur de gestion : faire évoluer ses pratiques

Pour le manager : changer de point de vue et/ou solliciter ses équipes

- **Plan :**

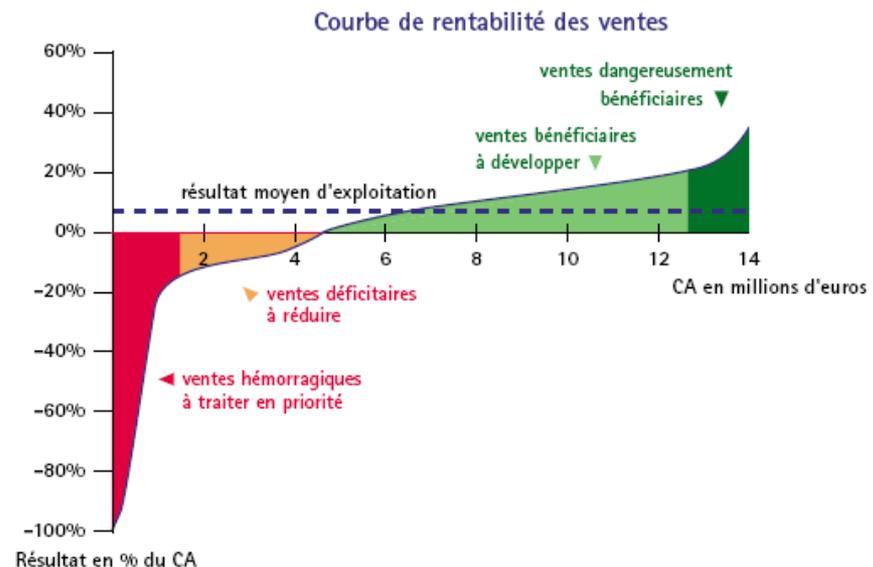
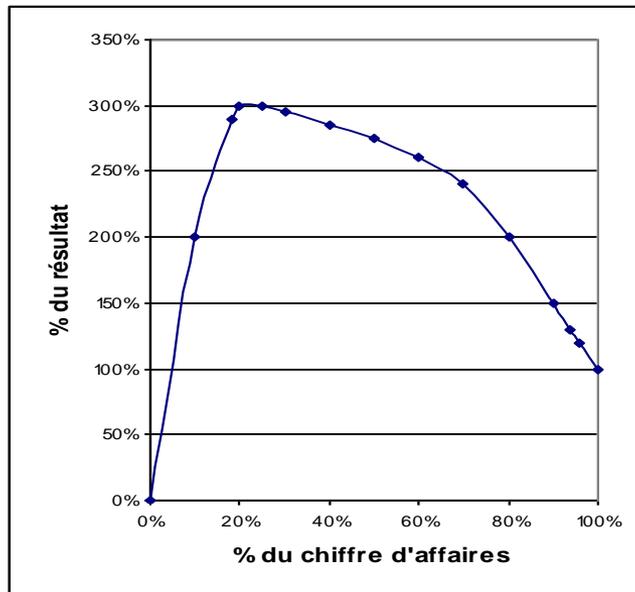


# 1. La comptabilité de gestion ou mes produits/services génèrent-ils des marges?

La vision traditionnelle centrée sur les produits services

Des changements de perspective :

- des objets de coûts différents (passer des produits/services aux clients, segments, factures, canaux de distribution, projets, activités...)



- l'introduction de la dimension temporelle (*Life Cycle Costing*) pour les divers objets de coûts

Des outils existent (ABC, TDABC, UVA...) pour évaluer finement ces coûts avec des ressources raisonnables.

## 2. Les ressources engagées créent-elles de la valeur ?

Pendant longtemps, une confusion valeur/prix. Mesures retenues dans les études académiques : prix payé ou satisfaction client

Des acceptations multiples :

Valeur travail

Valeur actionnariale :  $(ROCE - WACC) \times CE$

Valeur partenariale

**Valeur pour le client** (valeur d'usage, valeur d'échange, **propension à payer ou willingness to pay**)

Relation implicite : valeur pour le client  $\longrightarrow$  valeur pour l'actionnaire.

# La mesure de la propension à payer

*A priori* délicat mais possible grâce à l'analyse conjointe

Habituellement, utilisée pour déterminer les utilités des modalités des attributs saillants.

Cela permet d'identifier les attributs à privilégier dans les opérations de communication ou de se positionner par rapport à la concurrence. Une variante permet de déterminer la propension à payer pour chaque modalité des attributs

Propose des méthodologies d'identification des attributs et des modalités à étudier.

Consiste à comparer un même produit ayant des caractéristiques différentes. La collecte des données est facilitée par des interfaces web.

La propension à payer est mesurée en unités monétaires si bien qu'elle est directement comparable aux coûts.

**Il est bien de créer de la valeur, encore faut-il la transformer en prix.**

Lens type  
Polarising  
UV protector  
Prescription

Design...

Price...

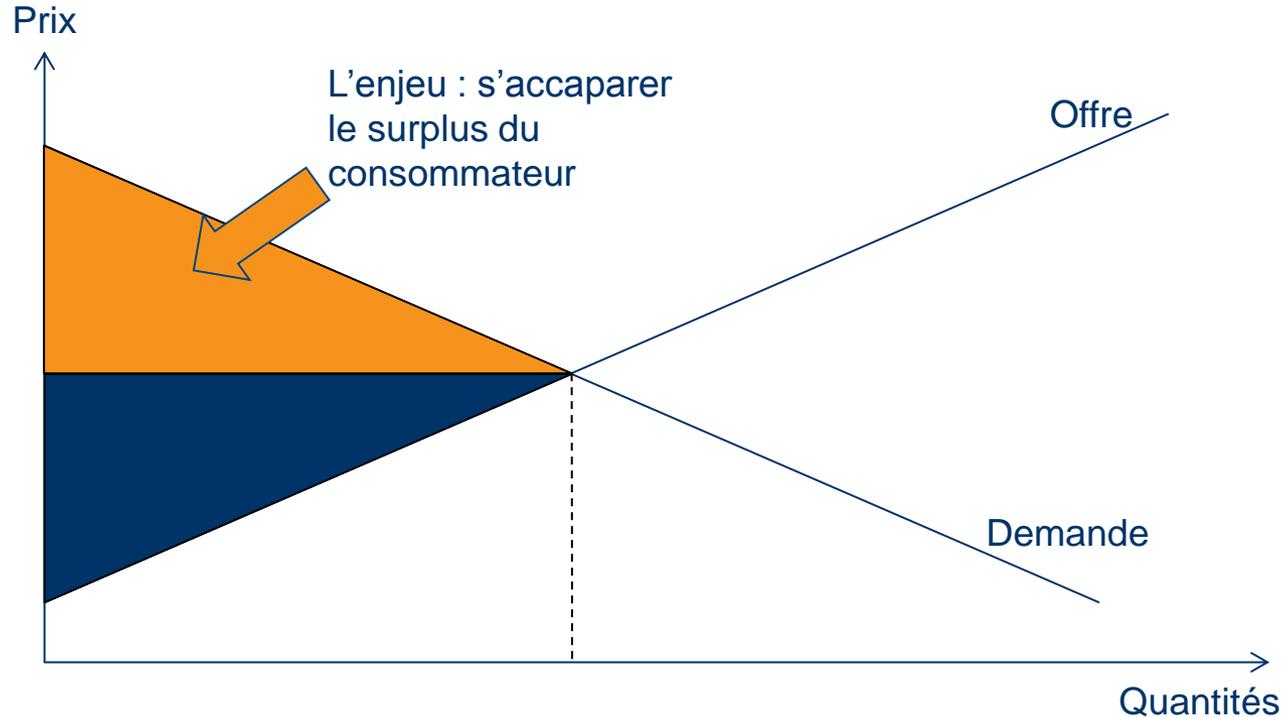


Frame type	Lens colour	Brand
Designer	Brown	Rayban
Aviator	Blue	Oakley
Wayfarer	Yellow	D&G
Turtleshell	Black	Carrera

Exemples d'**attributs** (gras) et de **modalités** (bleu)

Source : [www.dobney.com](http://www.dobney.com)

### 3. Comment réaliser la valeur ou comment transformer la valeur en prix ?



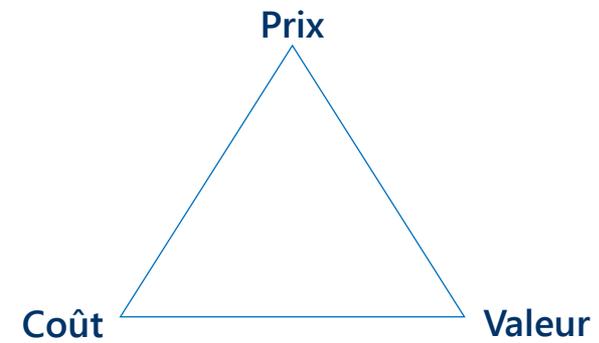
# Leviers d'action

L'organisation d'ateliers permettent de transposer ces pistes de réflexion à son entreprise afin de capturer de la valeur et d'accroître les bénéfices.

Source : d'après Michel (2014)

Catégorie d'innovation	Stratégie d'innovation	Exemples
Changer le mécanisme de fixation des prix	Tarification basée sur la valeur	Ecosyn-Lubric (vis pré-lubrifiées) Banches à béton
	Enchères	Google Adwords Enchères de plaques d'immatriculation
	Tarification basée sur la demande	Compagnies aériennes Bourse aux bières
Changer le payeur	Fixer son propre prix	Certains cafés et restaurants
	Marché biface	Journaux gratuits
	Changer le payeur dans la constellation de valeurs	Carbon for water Programme No Child Left Behind
Changer le facteur de valeur	Budgétisation interne	Programme de formation de l'IMD
	Changer le facteur	Netflix Nespresso
	Offres groupées et non groupées	Abonnement télécom Compagnies aériennes (traditionnelles/low cost)
Changer le timing	Offres all-inclusive	Croisières
	Modèle des lames de rasoir	Gillette Schindler
	Contrats à terme	Marché des matières premières Chambres pré-vendues
Changer de segment	Coûts cibles	Secteur automobile
	Auto-segmentation	Bons de réduction

# Conclusion



- La nécessité de segmenter
- Un *Value Based Management (VBM) intégral* :  
à l'origine le VBM est associé à la création de valeur actionnariale  
la création de valeur pour le client est un objectif qui doit être associé  
à une réflexion systématique sur les modalités de réalisation de la  
valeur
- Une conceptualisation de la valeur opérationnelle (propension à payer)
- Un système de pilotage à adapter :  
Une analyse *a priori* (analyse conjointe) : définition de l'offre de valeur  
Repenser l'analyse *a posteriori* (les résultats/marges ne suffisent  
plus). A-t-on réussi à délivrer la valeur promise ? Renvoie aux  
mesures de satisfaction
- Quels acteurs ? Le contrôleur de gestion, une approche  
transfonctionnelle (travailler avec le marketing) ou un autre acteur  
(direction marketing?)
- Une modélisation à affiner qui inclure d'autres éléments tels les efforts  
non financiers du client (borne de commande McDonald's)

# Références

## Références :

- La Villarmois, O. de, Levant, Y., & Benavent, C. (2008). La gestion stratégique des coûts : proposition d'un cadre d'analyse. *Revue Française de Comptabilité*, (414).
- Michel, S. (2014). Innovation isn't worth much if you don't get paid for it. *Harvard Business Review*, (October), 78–85.

## Support et documentation complémentaire :

<http://odlv.free.fr>

## Merci de votre attention