

Chapitre 11 La valeur ajoutée et la valeur partenariale

La richesse produite par l'organisation est désignée par le terme valeur ajoutée. Elle nécessite de trouver des compromis au moment de sa répartition entre les différents acteurs qui ont participé à sa création. Il s'agit de réduire les tensions possibles et de satisfaire au mieux les attentes de chacun. 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 et distinguer ses différentes formes

Partager la valeur ajoutée en associant mieux le personnel, la collectivité et l'environnement contribue à créer de la valeur sociale.

1. Comment l'organisation crée-t-elle de la valeur ajoutée ?

A. Les facteurs de production

Pour produire des biens et des services, l'entreprise a besoin de différents facteurs de production et notamment :

- **Le travail** (la main-d'œuvre des salariés)
- **Le capital** (matières premières, machines...).

Ces biens et ces services sont ensuite vendus par l'entreprise, mais le montant des ventes (chiffre d'affaires) ne revient pas intégralement à l'entreprise, il faut qu'elle paie ses fournisseurs de matières premières, les salaires, les impôts...

Le chiffre d'affaires (CA) exprimé en euros, correspond à la somme des ventes de marchandises, biens ou prestations de services, réalisées par l'entreprise sur une période donnée. Il est égal au montant HT (hors taxes) ou TTC (toutes taxes comprises) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale.

B. Le calcul de la valeur ajoutée

Pour calculer le chiffre d'affaires, il faut utiliser la formule suivante :

- **$CA = \text{Quantités vendues} \times \text{Prix de vente unitaire hors taxes (PV x HT)}$**

À travers la production qu'elle réalise, l'entreprise crée de la valeur en combinant les facteurs de production. La valeur ajoutée (VA) est donc un indicateur financier qui permet d'évaluer cette richesse créée, c'est-à-dire le supplément de valeur apporté aux produits et/ou aux services achetés et consommés lors de son activité dans le but de proposer, à son tour, ses propres produits et/ou services.

Elle se calcule par la différence entre les ventes générées par l'activité commerciale, ou de production, et les consommations intermédiaires (CI) de l'organisation :

- **$\text{Valeur ajoutée} = \text{Ventes réalisées (CA)} - \text{Consommations intermédiaires}$**

Les consommations intermédiaires correspondent aux achats de biens et/ou de services nécessaires à la production. Elles sont achetées à des fournisseurs (marchandises, matières premières, énergies nécessaires à l'activité comme le gaz ou l'électricité) pour fabriquer le produit final. Elles correspondent aussi à des charges externes (loyer, assurances, frais de publicité...) nécessaires à la production.

Le montant des consommations intermédiaires s'obtient en faisant la somme en valeur des biens utilisés ou transformés et des services consommés au cours du processus de production (montants HT).

2. Comment répartir la valeur ajoutée créée entre les acteurs ?

A. Les acteurs, parties prenantes de l'organisation

La valeur ajoutée, c'est-à-dire la richesse créée par l'entreprise, va être répartie entre les acteurs économiques qui ont participé à sa création. Elle permet ainsi de rémunérer l'ensemble des acteurs qui ont participé à la production de l'entreprise.

Cependant, des contraintes de gestion peuvent venir modifier cette répartition. Les acteurs bénéficiaires de la valeur ajoutée sont :

-  **Les actionnaires** (propriétaires de l'entreprise)
-  **L'entreprise elle-même**
-  **Les banques**
-  **L'État**
-  **Les organismes sociaux**
-  **Les salariés**

En contrepartie :

- ✓ **Les actionnaires** percevront des dividendes
- ✓ **Une partie du bénéfice sera versée à l'entreprise** (elle s'autofinance en mettant une partie du bénéfice réalisé en réserve)
- ✓ **Des impôts et des taxes** seront payés à l'État
- ✓ **Des cotisations sociales** seront prélevées par les organismes sociaux
- ✓ **Les salariés** percevront un salaire.

B. Décision de gestion et risque de conflit dans la répartition de la valeur ajoutée

Les modalités dans le choix du partage de la valeur ajoutée relèvent de décisions de gestion et peuvent être une source de conflits entre les parties prenantes, car chaque participant à la production veut voir sa part augmenter. Les entreprises sont donc confrontées à un dilemme :

- **Payer plus les actionnaires** pour qu'ils continuent d'apporter des capitaux dans l'entreprise
- **Payer plus les salariés** mais prendre alors le risque de voir les actionnaires préférer investir dans d'autres entreprises plus rentables.

Il est donc nécessaire de trouver un arbitrage dans le partage de la valeur ajoutée afin de satisfaire quand cela est possible, toutes les parties prenantes. Pour impliquer davantage les salariés dans le processus de création de richesses, les entreprises proposent parfois à leurs salariés de devenir actionnaires de leur propre entreprise.

3. Peut-on concilier valeur partenariale et valeur actionnariale ?

La répartition de la valeur créée par l'entreprise dépend de son mode de gouvernance. Le mode de gouvernance correspond à l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée.

A. Valeur actionnariale

Selon le mode de gouvernance, **la nature de la valeur créée est une valeur actionnariale** : il s'agit de la création de valeur dégagée par l'entreprise pour les actionnaires. Dans la valeur actionnariale, les profits correspondent donc à la rémunération exclusive des actionnaires. En contrepartie des ressources financières

apportées à l'entreprise (apports de capitaux), les actionnaires perçoivent une rétribution sous la forme de dividendes ou d'augmentation de la valeur de leurs actions.

B. Valeur partenariale

La valeur partenariale représente la valeur créée par l'entreprise grâce à la contribution de l'ensemble de ses parties prenantes que sont la société, les salariés, les clients, les fournisseurs et les actionnaires.

Le partenariat, forme de coopération entre entreprises, peut favoriser le développement de la valeur partenariale. Les relations avec les clients et les fournisseurs vont au-delà de la simple transaction (échange de marchandises ou service rendu). Elles prévoient un échange d'informations complémentaires permettant de nouer une meilleure relation de confiance.

Selon le mode de gouvernance privilégié, la répartition de la valeur créée (valeur actionnariale ou valeur partenariale) peut être une source de conflits entre les parties prenantes. Afin de concilier la valeur partenariale et la valeur actionnariale, l'entreprise a intérêt à mettre en place une gouvernance favorisant un partenariat avec ses salariés en les associant aux prises de décision par exemple. Cette augmentation de valeur partenariale en faveur des salariés permet de les impliquer davantage dans leur entreprise et d'éviter ainsi les conflits pouvant entraîner une diminution de productivité et de performance.