

## Chapitre 11 La valeur ajoutée et la valeur partenariale

### Corrigé



#### Objectif principal de la séance :

- Identifier le rôle des différents acteurs intervenant dans le processus de création de valeur
- 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 des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation

#### Mots-clés :

- Valeur ajoutée : création et répartition
- Valeur actionnariale et valeur partenariale
- Indicateurs quantitatifs et qualitatifs
- Gouvernement des organisations et mode de contrôle des dirigeants

**Arbitrage** : processus de décision cherchant à satisfaire au mieux toutes les parties prenantes.

**Dividendes** : part des bénéfices attribuée à chaque actionnaire.

**Partenariat** : association d'organisations afin de mener une action commune.

**Partie prenante** : acteur concerné par la prise de décision dans une organisation.

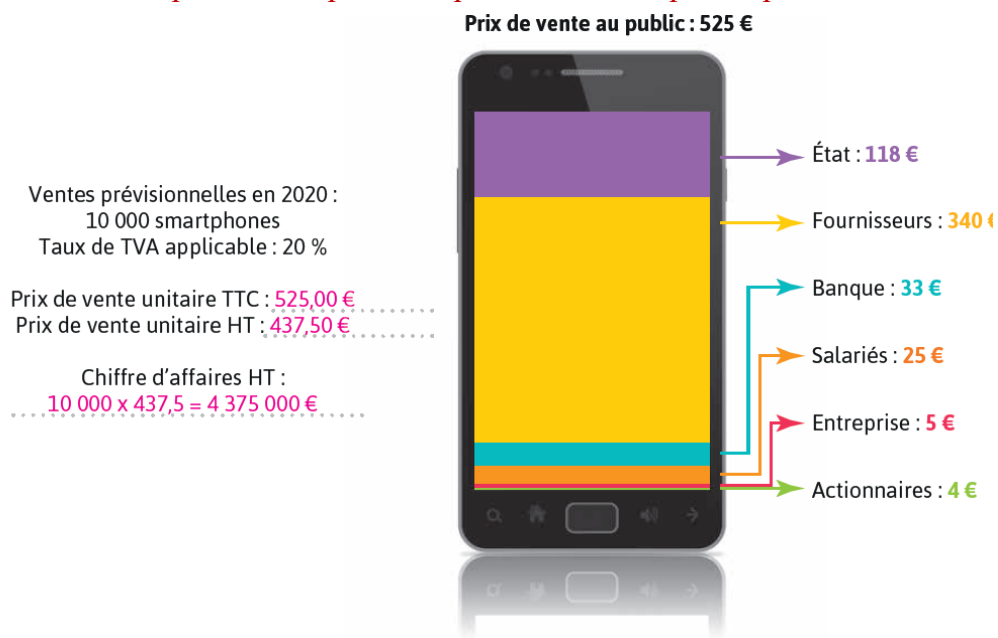


## A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeur ajoutée : création et répartition</li> <li>- Valeur actionnariale et valeur partenariale</li> <li>- Indicateurs quantitatifs et qualitatifs</li> <li>- Gouvernement des organisations et mode de contrôle des dirigeants</li> <li>- Structure de propriété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les mécanismes de la valeur ajoutée d'une organisation</li> <li>- Analyser la valeur actionnariale et la valeur partenariale</li> <li>- Comprendre la notion d'indicateur</li> <li>- Identifier la gouvernance d'entreprise et la structure de propriété</li> </ul>

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

## Document 1 : La répartition du prix d'un produit entre les parties prenantes



**Question 1 :** Identifiez les parties prenantes internes et externes qui ont participé à la fabrication du smartphone.

- Parties prenantes internes : les salariés, l'entreprise et les actionnaires.
- Parties prenantes externes : les fournisseurs, l'État, les banques.

## Document 2 : La création de valeur dans l'entreprise



Pour produire une voiture, un constructeur achète à d'autres entreprises des matières premières (acier, fer, fonte, tissu, pneus, essuie-glaces, rétroviseurs...), utilise de l'énergie pour faire fonctionner les machines et paie un loyer pour les locaux : ce sont les consommations intermédiaires. En transformant tous ces éléments, le constructeur obtient un produit final qui a pris de la valeur. Pour obtenir cette production, le constructeur a utilisé du travail (des ouvriers, des cadres...) et du capital productif (robots sur chaîne de montage, presses à emboutir...). Il a ainsi créé

de la valeur, car celle du produit fini (la voiture) est supérieure à la somme des valeurs des consommations intermédiaires nécessaires à la fabrication du produit

**Question 2 :** Citer les facteurs qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur.

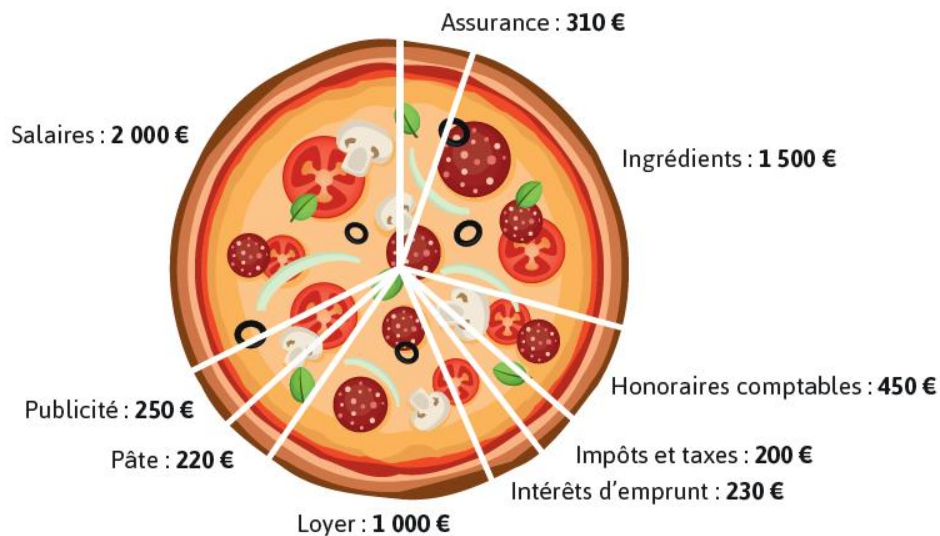
Travail et capital

**Question 3 :** Expliquez comment l'entreprise crée de la valeur.

À travers la production qu'elle réalise, l'entreprise crée de la valeur car la valeur du produit fabriqué est supérieure à celle des facteurs de production utilisés : le travail et le capital.

**Document 3 : Les consommations intermédiaires**

Le dirigeant de la pizzeria Autour du feu souhaite connaître les consommations intermédiaires qui entrent dans la composition de ses pizzas. Il s'est renseigné auprès de son comptable qui lui a fourni le montant des frais mensuels liés à son restaurant



**Question 4 :** Indiquez à quoi correspondent les consommations intermédiaires dans la fabrication d'une pizza.

Les consommations intermédiaires correspondent aux biens et aux services que l'entreprise va acheter auprès de ses fournisseurs :

- des matières premières : pâte, ingrédients ;
- des services : loyer, assurance, honoraires comptables et publicité.

**Question 5 :** Calculez le montant des consommations intermédiaires pour un mois.

$$310 + 1\,500 + 450 + 1\,000 + 220 + 250 = 3\,730 \text{ €}$$

**Document 4 : Le calcul de la valeur ajoutée**

Prix de vente HT d'une baguette de pain : 1,04 €, dont :							
Achat de matières premières (farine, eau, sel, levure...)	Salaire	Énergie	Taxes diverses	Intérêts des emprunts	Loyer	Amortissement (utilisation des machines)	Bénéfice
0,20 €	0,40 €	0,05 €	0,04 €	0,08 €	0,11 €	0,06 €	0,10 €

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Consommations intermédiaires}$$

**Question 6 :** Retrouvez par le calcul le prix de vente HT de la baguette de pain.

$$0,20 + 0,40 + 0,05 + 0,04 + 0,08 + 0,11 + 0,06 + 0,10 = 1,04$$

**Question 7 :** Déterminez si le chiffre d'affaires permet de mesurer la richesse créée par l'entreprise.

Le chiffre d'affaires ne permet pas de mesurer la richesse créée par l'entreprise, car il inclut la valeur de tous les biens et services achetés à d'autres entreprises et qui ont été consommés pour la production et la vente de la baguette de pain.

**Question 8 :** Calculez la valeur ajoutée pour la fabrication de 1 000 baguettes de pain.

$$\begin{aligned} \text{Valeur ajoutée} &= \text{Ventes réalisées (CA)} - \text{Consommations intermédiaires (CI)} = 1,04 \times 1\,000 \\ &- (0,20 + 0,05 + 0,11) \times 1\,000 \\ &= 1\,040 - 360 = 680 \text{ €}. \end{aligned}$$



Coup de pouce : Comment calculer la valeur ajoutée ?

**1. Les charges** correspondent à ce qui coûte à l'entreprise pour qu'elle fonctionne : il s'agit essentiellement des achats auprès des fournisseurs (appelés « consommations intermédiaires »), des impôts, salaires et cotisations sociales, de l'usure des biens (appelée « amortissement ») et des intérêts bancaires.

**2. Les consommations intermédiaires** correspondent aux achats réalisés auprès des fournisseurs. Ils sont nombreux et variés.

– Les plus importants sont les achats de matières premières (par exemple, de la laine) et de marchandises (par exemple, un produit déjà fabriqué que l'on achète pour le revendre) car ils représentent souvent des sommes élevées.

– Mais on trouve aussi d'« autres achats et charges externes » qui correspondent aux achats d'énergie, aux frais de transport, de loyer, d'assurances, d'honoraires, de publicité, aux frais postaux...

**3. Valeur ajoutée = Chiffre d'affaires – Consommations intermédiaires**

**4. Les partenaires** de l'entreprise sont les fournisseurs, les salariés, les clients, l'État, les établissements bancaires et les associés de l'entreprise (actionnaires).

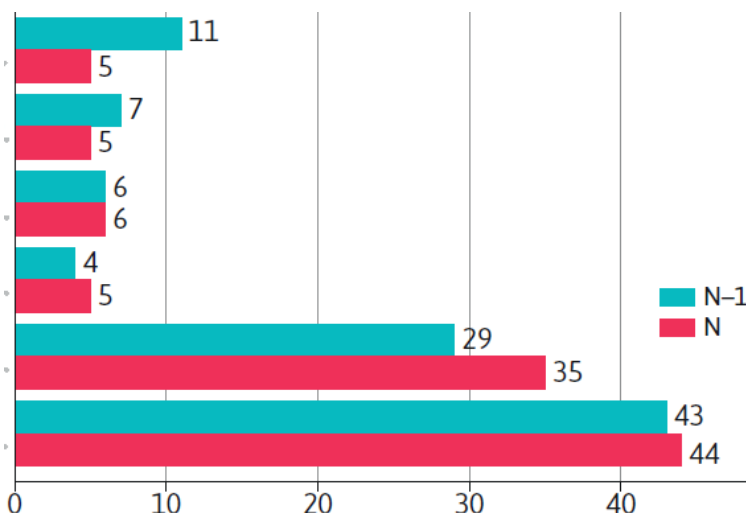
Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

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

Document 1 : Les bénéficiaires de la valeur ajoutée

L'entreprise Valentin a réparti sa valeur ajoutée de la manière suivante (en %).



**Question 1 :** Identifiez la rémunération que perçoit chaque bénéficiaire de la valeur ajoutée.

Personnels : **salaires**

Organismes sociaux : **charges sociales**

État : **impôts et taxes**

Banques : **intérêts**

Entreprise : **part du bénéfice mis en réserve**

Actionnaires : **dividendes**

**Question 2 :** Indiquez l'acteur qui a bénéficié de la plus forte augmentation lors du partage de la valeur ajoutée entre N-1 et N.

Les organismes sociaux ont bénéficié de la plus forte augmentation lors de la répartition de la valeur ajoutée entre N-1 et N (+ 6 points).

**Question 3 :** Précisez les acteurs pour lesquels la répartition de la valeur ajoutée est la moins favorable en année N.

Les actionnaires et l'entreprise ont vu leur part de valeur ajoutée diminuer entre N-1 et N, respectivement de 6 et 2 points.

**Document 2 :** L'impact des décisions de gestion sur le partage de la valeur ajoutée

**Les dirigeants de l'entreprise Dupontel souhaitent mesurer l'impact d'une décision de gestion sur la répartition de la valeur ajoutée : augmenter les salaires de 5 %.**

Simulation de répartition de la valeur ajoutée					
		Avant augmentation de salaire		Après augmentation de salaire	
Bénéficiaires	Contrepartie de la valeur ajoutée	Montant (en €)	%	Montant (en €)	%
Personnel	Charges du personnel	350 000	51,32	367 500	53,89
État	Impôts et taxes	72 000	10,56	73 480	10,77
Organismes sociaux	Cotisations sociales	176 500	25,88	185 325	27,17
Banques	Intérêts des emprunts	15 000	2,20	15 000	2,20
Actionnaires	Dividendes	65 000	9,53	37 370	5,48
Entreprise	Part du bénéfice mis en réserve	3 500	0,51	3 325	0,49
<b>Valeur ajoutée</b>		<b>682 000</b>	<b>100</b>	<b>682 000</b>	<b>100</b>


**Question 4 :** Précisez les bénéficiaires de chaque contrepartie de la valeur ajoutée :

*Banques, Personnel, Organismes sociaux, Entreprise, État, Actionnaires*

**Question 5 :** Précisez, pour les bénéficiaires de la valeur ajoutée, les conséquences de cette décision de gestion (augmentation des salaires de 5 %)

La décision d'augmenter les salaires modifie la répartition de la valeur ajoutée entre les parties prenantes : augmentation de la part revenant aux salariés et diminution de la part revenant à l'entreprise et aux actionnaires. La valeur ajoutée à répartir reste identique.

**Document 3 :** Le partage de la valeur ajoutée, source de conflits entre les parties prenantes



Les employés revendiquent de meilleurs salaires tandis que le groupe Vinci, propriétaire des trois sociétés (Escota, ASF et Cofiroute), enregistre de belles progressions de chiffres d'affaires. Ils demandent « légitimement à récolter les fruits de leur travail » qui a, selon eux, « permis (à Vinci) d'obtenir ses résultats florissants ». Ce week-end, bon nombre de salariés des trois sociétés d'autoroutes du groupe français – les Autoroutes du Sud de la France (ASF), les Autoroutes Esterel-Côte d'Azur (Escota) et le réseau Cofiroute – seront en grève. [...] Les six syndicats du secteur réclament ainsi une augmentation générale de 1,2 %, ainsi qu'une augmentation forfaitaire de 50 euros bruts mensuels pour tous les salariés. Face à leurs revendications, la direction ne propose qu'une enveloppe de « 1,2 %, tout compris » augmentations générales et individuelles [...]. **Forte progression des résultats du groupe** « Selon les

propres appréciations de Vinci, 2017 marque un retour à la croissance du chiffre d'affaires et une forte progression des résultats du groupe. L'année 2018 devrait encore être une belle année estime Vinci », rapporte encore FO qui précise qu'en 2017, le résultat net de l'ensemble du groupe Vinci a progressé de 15,2 %. [...]

Aurélie Rossignol, *Leparisien.fr*, 21/02/2023

**Question 6 :** Montrez que les revendications syndicales portent sur le partage de la valeur ajoutée.

Les syndicats de salariés revendiquent une augmentation de salaire qu'ils estiment légitime, car le résultat net du groupe a augmenté de 15,2 %. Il s'agit ici de revoir la répartition de la valeur ajoutée entre la part revenant aux salariés et celle revenant à l'entreprise (bénéfice).

**Question 7 :** Expliquez-en quoi il est nécessaire de trouver un compromis dans le partage de la valeur ajoutée.

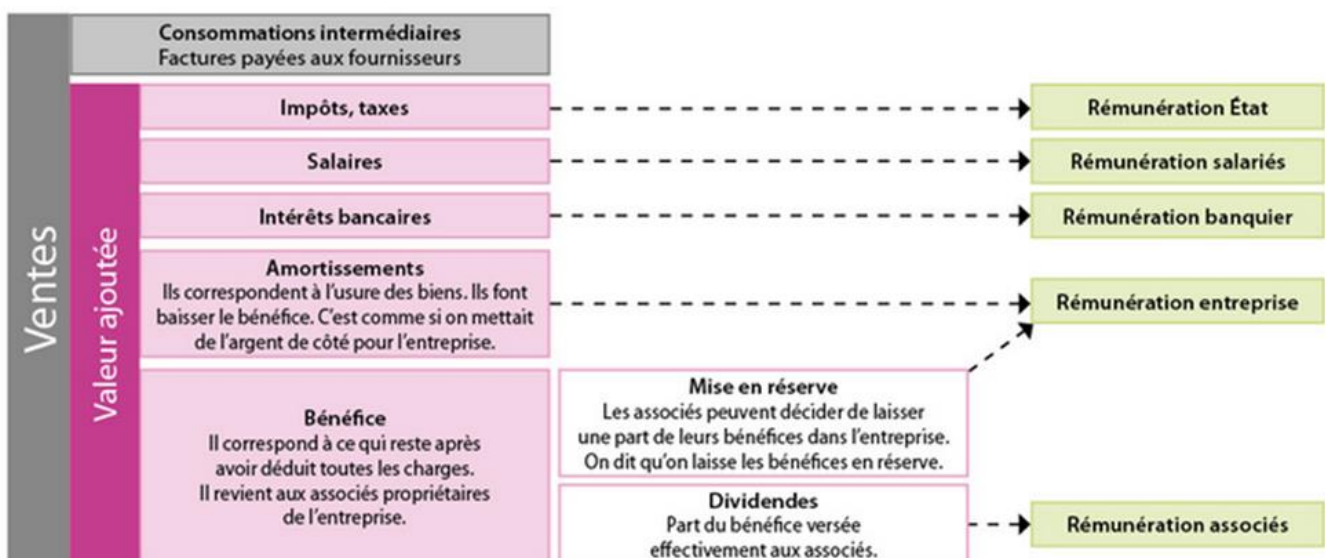
Il est nécessaire de trouver un compromis dans le partage de la valeur ajoutée afin de satisfaire au mieux les parties prenantes. Elles auront alors le sentiment que leur contribution à la création de valeur est correctement rétribuée en retour.



Coup de pouce : Comment est réalisée la répartition de la Valeur Ajoutée ?

2. La valeur ajoutée (VA) sert à rémunérer les partenaires qui ont participé au processus de production : salariés, banquiers, État, associés (actionnaires). L'entreprise peut aussi conserver un peu de valeur ajoutée pour elle-même.

Lorsqu'elle augmente la part destinée à un partenaire, elle réduit fortement celle des autres. Les décisions ne sont pas faciles à prendre, il faut arbitrer.



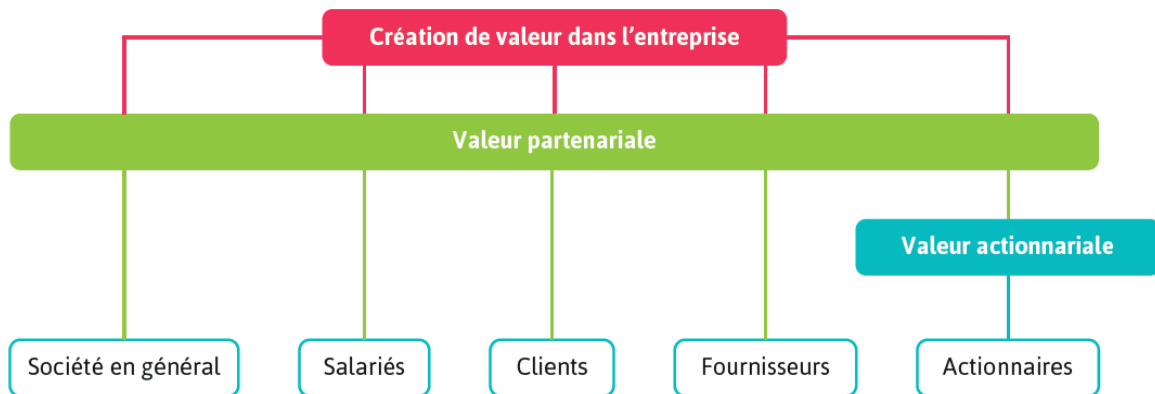
Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

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

#### Document 1 : La répartition de la valeur créée entre les parties prenantes

*La répartition de la valeur créée dans l'entreprise est le résultat de la gouvernance dans l'entreprise, c'est-à-dire d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, contrats...) permettant d'assurer une meilleure coordination des parties prenantes.*



Question 1 : Identifiez la nature des valeurs créées selon le mode de gouvernance et leurs bénéficiaires.

La valeur créée est partenariale si elle est répartie entre l'ensemble des parties prenantes (la société, les salariés, les clients, les fournisseurs et les actionnaires), et actionnariale si elle n'est dégagée par l'entreprise que pour les actionnaires.

#### Document 2 : Deux arguments pour définir la notion de valeur actionnariale



Le premier, et le plus élémentaire, repose sur la notion de propriété. Il se structure autour de deux postulats : l'entreprise doit être dirigée dans l'intérêt de ses propriétaires, ces derniers s'identifiant aux actionnaires [...]. [...] Le deuxième argument se fonde sur l'idée que l'objectif d'une firme, dans une économie de marché, est de maximiser son profit. Si l'on ajoute que ce profit est la rétribution des porteurs de fonds propres, la

valeur actionnariale est validée.

*Antoine Rebérioux, Revue économique 2023/1 (Vol. 56), DR*

Question 2 : Définissez la valeur actionnariale.

La valeur actionnariale correspond aux profits dégagés par l'entreprise au profit de ses actionnaires.

Question 3 : Expliquez la phrase soulignée.

Pour la valeur actionnariale, les profits doivent servir 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.

### Document 3 : La répartition de la valeur partenariale : un enjeu pour l'entreprise



La répartition de la valeur partenariale peut être source de conflit, chacune des différentes parties prenantes à sa création cherchant à en capter la plus grande part possible. Ces intérêts divergents risquent d'engendrer des conséquences négatives pour l'entreprise, telle qu'une diminution de la productivité et de la performance. Une redistribution trop importante des bénéfices au profit des actionnaires peut, par exemple, provoquer le mécontentement des salariés et entraîner de potentiels conflits sociaux. Pour éviter cela, l'entreprise doit veiller à mettre en place une gouvernance qui assure la meilleure convergence des intérêts de chacun. Un mécanisme comme l'actionnariat salarié permet ainsi aux employés de bénéficier d'une part élevée de la valeur partenariale, ce qui renforce leur implication et donc leur productivité. De même, en développant une relation de confiance avec ses fournisseurs, basée sur la communication et l'échange d'informations, l'entreprise crée, au-delà du lien purement transactionnel, un véritable partenariat profitable aux deux parties : diminution de l'incertitude, des délais, des prix, etc.

Question 4 : Montrez l'intérêt d'une gouvernance d'entreprise favorable aux salariés.

Une gouvernance d'entreprise favorisant le partenariat avec les salariés, en les associant aux prises de décision par exemple, permet de les impliquer davantage dans l'entreprise et d'éviter ainsi les conflits pouvant entraîner une diminution de productivité et de performance.

Question 5 : Identifiez le type de relation que l'entreprise peut nouer avec les clients et les fournisseurs.

L'entreprise et ses partenaires commerciaux peuvent développer une relation partenariale : au-delà de la simple transaction (échange de marchandises ou service rendu), les échanges d'informations entre les parties permettent de nouer une relation de confiance.

Coup de pouce : C'est quoi la valeur partenariale et actionnariale ?

**1.** Alors que la valeur actionnariale ou la valeur boursière s'intéressent exclusivement à l'aspect financier de la valeur de l'entreprise, destinée aux actionnaires, la **valeur partenariale** repose sur une vision plus large d'une entreprise capable de partager de la valeur avec l'ensemble de ses partenaires.

#### **2. Éléments de mesure de la valeur partenariale**

Si le prix de vente moyen est de 100 € mais qu'une étude de marché montre que les clients apprécient tant les produits qu'ils seraient prêts à les acquérir pour 105 €, les clients bénéficient alors d'une « non-dépense » d'une valeur de 5 €. De la même manière, si le prix d'achat moyen aux fournisseurs est de 50 € mais que les fournisseurs étaient prêts à accepter 46 €, ils bénéficient d'une « valeur » de 4 €

supplémentaire par rapport au minimum acceptable pour eux. De même, si le salaire moyen accordé au personnel est supérieur à ce que ces derniers auraient accepté sans quitter l'entreprise, les salariés bénéficient d'une valeur supplémentaire liée à un contrat favorable qui les lie à l'entreprise.

Ainsi, la valeur partenariale représente une valeur résultante des bonnes relations contractuelles dont bénéficie l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

**3.** Pour l'entreprise, la valeur partenariale est une valeur qu'elle a volontairement accordée à ses partenaires. Toutefois, elle pourrait se l'approprier en durcissant les négociations avec ses partenaires. C'est une sorte de **marge de manœuvre** rassurante... pour les investisseurs !

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !



# Chapitre 11 La valeur ajoutée et la valeur partenariale

## MA SYNTHÈSE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

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

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

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