
M.E.S., Numéro 127, Mars - Avril 2023

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 04 avril 2023



Revue Internationale des Dynamiques Sociales

Mouvements et Enjeux Sociaux

Kinshasa, mars - avril 2023

APPROPRIATION INEQUITABLE DE LA VALEUR PARTENARIALE PAR LES PARTIES PRENANTES PRIMAIRES DU SECTEUR BRASSICOLE EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

par

KABEYA McDonald, KASONGA

*Apprenant en D.E.A. en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Kinshasa*

Résumé

Les résultats de la comptabilité financière ne sont plus suffisants pour expliquer les performances des firmes. La valeur de l'entreprise étant créée dans le jeu organisationnel comprenant les actionnaires, les employés, les dirigeants, les fournisseurs et les clients appelés parties prenantes primaires ou contractuels, la théorie des parties prenantes postule la poursuite de l'adhésion à ce jeu grâce à l'appropriation équitable de la valeur partenariale.

De nos jours, la démarche de création et d'appropriation de la valeur partenariale ne fait pas encore l'unanimité dans la communauté des chercheurs. La présente recherche enrichie et conforte celle proposée par l'un des chercheurs.

Pour ce faire, nous l'avons testée sur le secteur brassicole de la République Démocratique du Congo grâce à la modélisation qualitative et au regard de ses hypothèses et contraintes.

Les résultats ont révélé l'appropriation inéquitable de la valeur partenariale par les parties prenantes primaires de ce secteur, démontrant les forces et les faiblesses de leurs pouvoirs de négociation à travers le diagnostic financier du type partenarial posé. Ce qui a permis d'expliquer le manque de performance de la firme possédant des avantages concurrentiels.

Ces résultats encouragent la conception, le développement et la mise en œuvre de nouveaux axes de recherche en sciences de gestion entre autres la comptabilité, le marketing et le reporting sur la gouvernance des parties prenantes primaires et aussi, in fine, la testabilité empirique de la théorie des parties prenantes.

Mots-clés : *pouvoirs de négociation, parties prenantes primaires, appropriation équitable de la valeur partenariale, diagnostic financier partenarial.*

Abstract

The financial accounting statements are no longer sufficient to explain the firm's performances. Considering that the firm's value is created in organizational game comprising shareholders, employees, managers, suppliers and customers called primary or contractual stakeholders, stakeholder theory argues the stakeholder value equitable appropriation as condition for membership continuation of this game.

Nowadays, stakeholders value creation and appropriation process is not yet unanimous among the research community. This research enriches and reinforces the process proposed by one of the researchers.

We tested this process on the brewing sector of the Democratic Republic of Congo by qualitative modeling according to the assumptions and constraints.

The results revealed the primary stakeholder value inequitable appropriation, demonstrating the strengths and weaknesses of their bargaining powers through the stakeholder financial diagnosis. This helped to explain the lack of performance of the firm presenting competitive advantages.

These results encourage design, development and implementation of new fields of research in management sciences, including accounting, marketing, governance and reporting on the primary

stakeholders and also, ultimately, the stakeholder theory empirical testability.

Keywords : negotiating powers, primary stakeholders, equitable appropriation of partnership value, partnership financial diagnosis.

I. ETAT DE LA QUESTION

Le secteur brassicole de la République Démocratique du Congo (RDC) comprend 2 sociétés à savoir la Brasserie, Limonaderie et Malterie du Congo, en sigle (BRALIMA) Créée en 1923, et la Brasserie du Congo, en sigle (BRACONGO) créée en 1949. Ces sociétés rivalisent depuis toujours pour le contrôle du marché. Dans le cadre de nos recherches, il nous a été donné de constater que la société BRALIMA avait réalisé des résultats déficitaires au cours des exercices comptables 2013 et 2014, alors que la société BRACONGO avait enregistré de bonnes performances financières. Tous les ratios financiers pertinents de BRALIMA étaient déficitaires comparativement à ceux de BRACONGO. La comparaison des indicateurs financiers présentée au tableau n° 1 n'a pas révélé la source de ces anomalies.

Tableau I. Comparaison des indicateurs financiers de BRALIMA et BRACONGO.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Résultat net/ Capitaux propres	-12%	-8%	19%	19%
Economic Value Added (EVA)	- 35 760 938 844,40	- 32 634 272 616,30	4 869 992 338,80	3 905 753 309,40
Economic Value Added/Actif	-5%	-6%	3%	3%
Economique				
Résultat économique	-5%	-6%	3%	3%
Chiffre d'Affaire/Actif	54%	65%	86%	93%
Economique				
Résultat Economique/Chiffre d'Affaire	-10%	-9%	3%	3%
Consommations externes/Chiffre d'Affaire	76%	76%	66%	68%
Salaires/Chiffre d'Affaire	16%	15%	10%	9%
Frais financiers/Chiffre d'Affaire	12%	11%	11%	15%
Dotations/Chiffre d'Affaire	9%	8%	11%	11%

Source : Elaboré par nous-même sur base des états financiers de BRALIMA et BRACONGO..

Actif économique : Capitaux propres + dettes financières

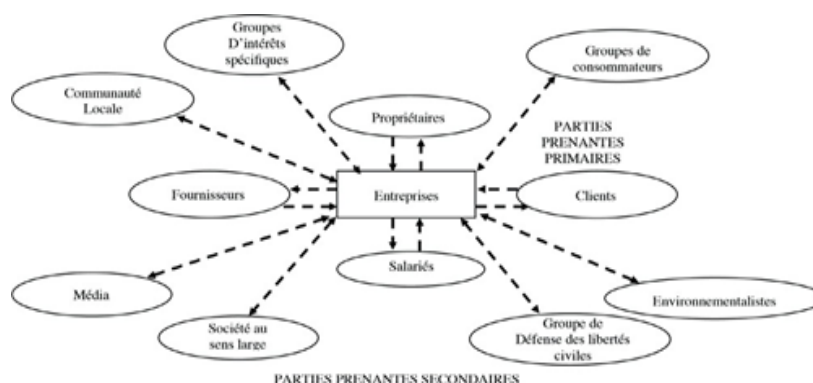
EVA : Résultat - coûts de fonds propres

Résultat économique : Résultat sur actif économique

Comme on peut s'en rendre compte, ce diagnostic sert à déterminer la santé de l'entreprise et du patrimoine des seuls actionnaires, et ne permet pas de déterminer la position d'autres parties prenantes externes ou internes à l'entreprise. Il ressort de ces indicateurs que BRACONGO se porte mieux que BRALIMA alors que les 2 sociétés évoluent dans un même environnement macroéconomique, dans le même secteur d'activités et pratiquent les prix de vente régulés par le Ministère de l'Economie nationale. Signalons que BRALIMA dont les capitaux investis représentent deux tiers de ceux de BRACONGO, et qui visiblement dispose des avantages concurrentiels importants ne tire pas profit des économies d'échelle. En l'absence d'éléments probants explicatifs de résultats, pour un analyste externe, la conclusion plausible est l'absence de création de valeur par BRALIMA au bénéfice de ses actionnaires au cours de ces deux exercices. De ce fait, nous avons estimé nécessaire de lancer le diagnostic de création et d'appropriation équitable de la valeur partenariale, de manière à exclure la faiblesse des pouvoirs de négociation de BRALIMA par rapport à ses parties prenantes. Car d'après Coff (1999), l'avantage concurrentiel ne mène pas toujours à une haute performance de la firme, la rente appropriée par les parties prenantes en dépendant. Le pouvoir de négociation, dans l'esprit de Porter (1985), est la capacité à pouvoir influencer en sa faveur les négociations lors des transactions avec ses parties prenantes. BRALIMA ne peut négocier en sa faveur que les

transactions avec ses parties prenantes contractuelles ou primaires, c'est-à-dire celles avec lesquelles elle a conclu des contrats, au sens indiqué par de A.B. Carroll en 1989 suivant la figure n° 1.

Figure n° 1 : La classification des parties prenantes suivant A.B. Carroll de 1989 dans Becuwe, Chebbi et Pasquet (2014).



Il s'agit des actionnaires et financiers, les salariés et les dirigeants, les fournisseurs et les clients. Vus sous cet angle, les résultats déficitaires signifient, non seulement que la société a détruit de la valeur créée au cours des exercices antérieurs et que les autres parties prenantes se sont appropriées cette valeur, mais aussi, ne prend pas en compte des intérêts de l'une de ses parties prenantes, à savoir les actionnaires. Alors que, l'élargissement des intérêts de l'entreprise à l'ensemble de la société était déjà évoqué dans le débat entre Berle et Dodd en 1932 selon Macintosh (1999), et aussi rappelée dans la théorie des parties prenantes par Freeman en 1984, repris dans Pesqueux (2017). Cette prise en compte s'affiche comme réponse aux multiples problèmes d'agence que traverse la gestion du type actionnarial des firmes. Les questions d'agence caractérisées notamment par les coûts de transaction relevés par Williamson en 1975, l'opportunisme des dirigeants évoqué par Alchian et Demzets en 1972 et rappelés dans Ghertman (2003) ; des conflits d'agence éclairés par Jensen and Meckling

(1976), l'asymétrie informationnelle évoquée par Arkelof (1970) et de l'enracinement des dirigeants identifié par Shleifer and Vishny (1989). Face aux résultats mitigés des mécanismes de contrôle et de motivations, Hill and Jones (1992) avaient proposé également cet élargissement des agences à l'ensemble des parties prenantes de manière à ne plus considérer les actionnaires comme étant les seuls créanciers résiduels. Ce faisant, la rente organisationnelle nommée par Charreaux et Desbrières (1998) « valeur partenariale », devrait être mesurée et que son appropriation équitable par les parties prenantes dans l'esprit d'Ansoff 1963, soit établie comme relevé par Mercier (2001). En plus, Clarkson (1995) déclare que l'équité et l'équilibre dans la distribution de la richesse et de la valeur motivent la participation des parties prenantes pour leur adhésion aux objectifs des entreprises. Cette nouvelle conception du fonctionnement de l'entreprise reconnaît l'existence des ressources hétérogènes comme l'avait indiqué Barney en 1991 repris par Madhani (2010) en poursuivant qu'il fallait en tenir compte pour une meilleure répartition de la rente créée par l'entreprise.

II. ELEMENTS THEORIQUES, CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE.

2.1. Objet de recherche

Le terme objet de recherche est hérité des méthodes d'observation dans les sciences de la nature et n'est pas approprié pour les sciences de gestion qui sont à posture constructiviste et qui portent sur les construits sociaux ou artefacts, au sens de Giordano et Jolibert (2008). L'objet de recherche en gestion se construit de manière itérative ou inverse

grâce à des va-et-vient entre théorie et terrain de recherche. L'objet de recherche est sa finalité. Le présent travail a pour finalité, l'examen de l'appropriation de la valeur partenariale par les parties prenantes primaires du secteur brassicole en RDC. L'Examen qui sera possible sur base du diagnostic financier partenarial qui devra révéler si cette appropriation s'effectue de manière équitable.

2.2. Objectif général de la recherche

L'objectif général de la recherche précise l'intention en définissant l'objet du programme comme signalent Rayal et Rieunier en 2005 dans Adam, Blanchet, Courtois, Bubresson et Pourrez (2019). Selon Aissa (2001), l'objectif général de la recherche est de tester des théories ou de développer de nouvelles théories. Ainsi, l'objectif général de la présente recherche est de contribuer à tester empiriquement la théorie des parties telle qu'analysée par Freeman 1984 dans Pesqueux (2017) et qui postule que la prise en compte des intérêts des parties prenantes constitue la condition de leur adhésion à la poursuite de l'atteinte des objectifs organisationnels de la firme. Les actionnaires de BRALIMA risquent ainsi de se retirer de la gestion de la société, si cette dernière ne crée pas de la valeur pour eux ou si cette valeur est appropriée par d'autres partenaires primaires. L'objectif général est donc arrimé sur l'hypothèse centrale de la recherche. L'hypothèse centrale de recherche est que les parties prenantes primaires du secteur brassicole en RDC ne s'approprient pas équitablement la valeur partenariale créée.

2.3. Objectifs spécifiques de la recherche

Selon Rayal et Rieunier en 2005 dans Adam, Blanchet, Courtois, Bubresson et Pourrez (2019), l'objectif spécifique est un énoncé d'intention qui décrit le résultat attendu. Le résultat attendu est celui de s'assurer que les actionnaires des entreprises du secteur brassicole en RDC s'approprient équitablement la valeur partenariale créée, ce qui contribuera, in fine, à la testabilité empirique de la théorie des parties prenantes. Dans le cadre de la présente recherche, nous nous sommes fixé trois objectifs spécifiques ou opérationnels qui concourent à la vérification de l'hypothèse centrale. Ces trois objectifs sont arrimés sur les 3 hypothèses périphériques à savoir descriptive, explicative et prédictive qui décrivent, expliquent et proposent les clés d'appropriation de la valeur partenariale au regard de la démarche de recherche intervention éclairée par Krief et Zardet en 2013 suivant Lallé (2004). Il s'agit respectivement de : 1. Démontrer que les entreprises du secteur brassicole en RDC fonctionnent grâce aux ressources des parties prenantes primaires, 2. Mesurer la valeur partenariale créée et appropriée par ces parties prenantes primaires, 3. Vérifier l'appropriation équitable de cette valeur partenariale à l'aide du diagnostic financier partenarial.

2.4. Posture épistémologique

L'appropriation équitable de la valeur partenariale est un objet de recherche complexe qui nécessite d'être construit dans une démarche de recherche intervention par des va-et-vient entre la théorie et le terrain de manière téléologique. La nécessité de la mobilisation du paradigme constructiviste est donc dirimante.

2.5. Programme de recherche

Lakatos définit en 1978 comme repris dans Tixier et Jeanjean (2001), le programme de recherche comme une série de théories ayant un même noyau dur, le noyau dur étant le principe invariant de cette série. De ce point de vue, nous relevons 3 programmes de recherche en sciences de gestion, à savoir : (i) le programme de recherche en gestion actionnariale, (ii) le programme de recherche en gestion partenariale et, (iii) le programme de recherche en gestion cognitive. Le programme de recherche en gestion actionnariale a comme noyau dur la maximisation de la valeur de la firme, et par conséquent la reconnaissance des actionnaires au titre des seuls créanciers résiduels. Cette gestion

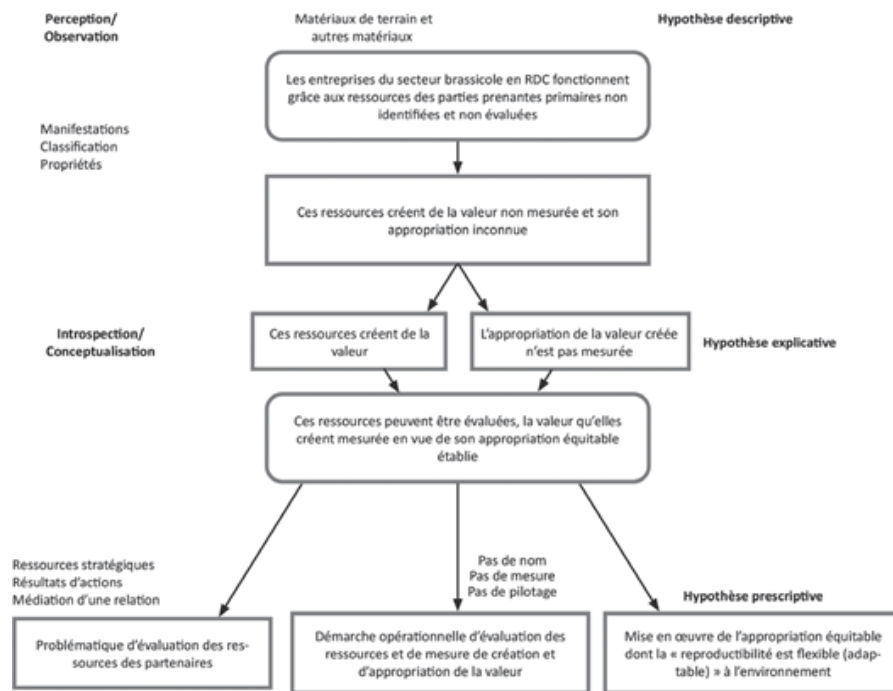
s'affirme, entre autres, dans les théories ci-après : coûts de transaction dans Coase (1937) et Oliver

E. Williamson en 1975 dans Ghertman (2003), asymétrie informationnelle dans Akerlof (1970), coûts d'agence de Jensen et Meckling (1976), enracinement des dirigeants de Shleifer et Vishny (1989). Le programme de recherche en gestion partenariale défend la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise au titre de noyau dur. Elle était déjà signalée dans la conclusion issue du débat Berle-Dodd en 1932 dans Macintosh (1999), la responsabilité sociale de l'Entreprise de Abraham en 1951 dans Camilleri (2016) et Bowen en 1953 dans Acquier et Gond (2007), les nœuds de contrats centralisés dans Alchan et Demsetz (1972), les parties prenantes dans leur sens le plus large telles que définies par Edward Freeman en 1984 dans Pesqueux (2017), la théorie des agences élargie de Hill et Jones (1992). Le programme de recherche en gestion cognitive reconnaît l'apprentissage et l'innovation pour la création de la valeur au titre de noyau dur. Nous relevons dans ce programme la théorie contractuelle des organisations de I. Chester Barnard en 1938 dans Gabor et Mahoney (2010), la théorie des ressources de Edith Penrose en 1959 dans Kor, Mahoney, Siemsen et Tan (2016), la théorie comportementale de la firme de Cyert et March en 1963 dans Argote and Greve (2007), la théorie fondée sur les ressources et les capacités organisationnelles dans Barney, Wright et Ketchen (2001). Ainsi, la présente recherche s'inscrit dans le programme de recherche en gestion partenariale. De nos jours, les chercheurs sont encore divisés sur la démarche de mesure de création et d'appropriation de la valeur partenariale bien que les avancées significatives soient notées sur le plan conceptuel. Dans l'esprit de Lakatos repris dans Tixier et Jeanjean (2001), le programme de recherche dont la croissance théorique anticipe la croissance empirique est nommée programme de recherche progressif. C'est le cas du programme de recherche en gestion partenariale. Ce programme mérite d'être poursuivi sur une longue durée malgré la faiblesse de son heuristique positive.

2.6. Méthode de recherche

La complexité de l'objet de recherche étant, la modélisation qualitative telle que décrite dans Lallé (2004) sera mobilisée. Cette modélisation consiste à rechercher le sens aux fins de l'examen de la création et de l'appropriation équitable de la partenariale dans une démarche itérative de reformulation et d'explication de manière à aboutir à la contingence générique mettant en lumière les invariants stables, base de la scientificité, au sens de Savall et Zardet en 1997 évoquée dans Lallé (2004). Les contraintes de recherche nécessitent la mise en œuvre d'une recherche intervention. La recherche intervention est une méthode où l'élaboration et la validation des hypothèses se font à partir de l'observation et des données provenant du terrain pour aboutir à la conceptualisation et à l'implémentation des changements dans les firmes. Elle nécessite la mise en œuvre comme indiqué plus haut, d'un corps d'hypothèses qui fait état des constatations génériques. Cette démarche consiste en l'observation du terrain qui fait ressortir les spécificités par la contextualisation et la contingence aux fins de la modélisation qualitative de l'objet pour en tirer des connaissances. L'objectif de la démarche est d'aboutir à une conclusion qui confirmera ou infirmera l'hypothèse de recherche. La figure n° 2 présente la méthode de recherche dans une démarche itérative que nous avons mise au point dans l'esprit de Savall et Zardet en 2003 et en 2006 comme repris dans Lallé (2004).

Figure 2 : Illustration de la méthode de recherche. Figure adaptée de la présentation de (Lallé, 2004)



2.7. Valeur Actionnariale

Le contexte de la valeur actionnariale telle qu'elle existe actuellement mérite d'être rappelé avant l'examen de la valeur partenariale, de manière à mieux appréhender l'évolution historique des théories de la firme. La valeur actionnariale tire son origine de la théorie économique néoclassique qui postule la valeur fondée sur la fonction d'utilité que chaque agent maximise. L'entreprise étant considérée comme une fonction de production, les actionnaires cherchent à maximiser cette fonction et sont considérés par conséquent, comme étant les seuls créanciers résiduels de la firme. La maximisation de la valeur de l'entreprise par les dirigeants a fait naître les conflits d'agence clairement exposés par Jensen et Meckling (1976), avec comme origine Berle et Means en 1932. La présentation comptable actuelle de la firme ne s'intéresse qu'à la valeur créée par les actionnaires qui peut être soit le bénéfice ou la perte et, ne fait aucune allusion à celle créée par les autres parties prenantes. Plusieurs problèmes d'agence ont été constatés dans cette gestion entre autres, l'opportunisme des agents, l'incomplétude des contrats révélés par Grossman et Hart (1986), l'incertitude, l'asymétrie informationnelle, l'enracinement des dirigeants évoqués dans Fama (1980). Les mécanismes de gouvernance mis en place, à savoir, les contrôles (le conseil d'administration, la géographie du capital, la politique d'endettement, le marché financier, le marché du travail et le marché de biens et services) ainsi que les incitations financières évoquées dans Jensen et Murphy (1990) n'ont pu juguler ces questions d'agence. Aussi, les outils d'évaluation de performance financière comme l'Economic Value Added (EVA), le Market Value Added (MVA) et le Tableau de Bord Prospectif de Kaplan et Norton (1992) qui incorporent également les indicateurs non financiers, présentent également les difficultés de mesure et de risque à court terme, comme repris par Garfatta (2010), car ne prenant pas en compte les coûts cachés et les coûts de fonds propres. Entretemps, les faillites des firmes comme Enron et World Com en 2001, Vivendi Universal en 2002, Parmalat en 2003 ainsi que les multiples crises financières et boursières, entre autres celle internationale de 2008, ont alerté pour plus de réformes dans la gouvernance actionnariale par les investisseurs privés et institutionnels. Rappelons que, Hill et Jones (1992) avaient déjà proposé l'élargissement de la théorie d'agences à d'autres partenaires dans la suite de Rottenberg (1962) qui avait relevé, par exemple, qu'il existe une relation

d'agence entre salariés et dirigeants, la firme étant considérée comme un nœud des contrats. Le modèle de créancier résiduel attribué aux actionnaires est de plus en plus contesté étant donné que les autres parties prenantes courent également les risques en contractualisant avec la firme. Ce qui a poussé nombre d'auteurs à exiger une analyse ontologique tendant vers une redéfinition de l'objectif organisationnel comme indiqué par Chassagnon (2008). Aussi, Zingales (2000) précise que malgré que la théorie actuelle de la firme nous ait fourni énormément de connaissances, elle n'est plus efficace pour décrire le nouveau type d'entreprises actuelles et qu'il y a lieu de chercher les nouvelles fondations. Les difficultés évoquées ci-haut ont milité en faveur du recours à la valeur partenariale et sortir de la valeur actionnariale suivant Hirigoyen 1997 dans Garfatta (2010).

2.8. Valeur partenariale

La valeur partenariale est définie comme une rente organisationnelle créée par l'ensemble des parties prenantes dans leurs interactions avec la firme, selon Charreaux et Desbrières (1998). La maîtrise de la valeur partenariale permet à l'entreprise de manager son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires en vue d'une haute performance, comme expliqué par Coff (1999). Les parties prenantes qui sont en interaction avec la firme sont les parties prenantes primaires avec lesquelles elle a conclu des contrats et négocie différentes transactions dans l'esprit de Clarkson (1995). La firme ne peut pas fonctionner en l'absence de ces parties prenantes. Il s'agit de : fournisseurs, actionnaires ou financiers, clients et salariés comme relevé par A.B. Carroll en 1989 dans Becuwe, Chebbi et Pasquet (2014). C'est pourquoi dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour l'examen de la création de valeur partenariale par rapport aux parties prenantes primaires. Cette limitation aux parties prenantes primaires est jugée plus pertinente pour la gestion financière, car à même de permettre une testabilité empirique de la théorie des parties prenantes à travers la mise en œuvre d'une appropriation équitable. Les parties prenantes secondaires, en l'absence de toute contractualisation avec la firme entrent dans le cadre de la définition des parties prenantes, telle formulée par Freeman (1984). Elles peuvent être prises en compte dans une analyse beaucoup plus large de la gouvernance et au travers des indicateurs non financiers.

2.9. Théorie des parties prenantes

Selon le Stanford Research Institute en 1963, le terme « parties prenantes » signifie les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. La théorie des parties prenantes a été employée pour la première fois par Ansoff en 1968 dans la définition des objectifs organisationnels, selon Mercier (2001). Cette théorie a été popularisée par Freeman en 1984 qui en a donné une acception beaucoup plus large en définissant la partie prenante comme étant « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » selon Mercier (2001). Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté pour des raisons évoquées plus haut, le sens de Clarkson (1995) qui définit les parties prenantes comme « *des personnes ou des groupes qui détiennent ou revendiquent la propriété, les droits ou les intérêts dans une société et ses activités, passées, présentes ou à venir résultant de transactions* ». Ces parties prenantes sont des salariés, actionnaires, clients ou fournisseurs, donc des parties prenantes primaires ou contractuels. Cette théorie postule comme l'indiquent Harrison et Wicks (2013) que l'entreprise devra tenir compte des intérêts des parties prenantes en vue d'obtenir leur participation et leur soutien. Les parties prenantes sont reconnues par leur légitimité selon Evan et Freeman en 1988, Suchman en 1995 et Langtry en 1994 et, aussi leur pouvoir, selon Savage, Nix, Whitehead, Blair (1991) et Starik en 1994 dans Khaldi (2015). La taxonomie des parties prenantes reprend les parties prenantes primaires, secondaires, propriétaires, non propriétaires, volontaires, involontaires, fournisseurs ou dépendants des ressources, preneurs de risques ou influenceurs suivant Mitchell, Agle et Wood (1997). Ces auteurs ont ajouté également l'urgence et le degré d'influence qui motivent leur contribution aux ressources

fondamentales de l'entreprise. Les parties prenantes revendiquent plusieurs attentes vis-à-vis de l'entreprise, mais surtout la création de valeur, selon Berthelot, Coissard et Maher (2012).

2.10. Grille de lecture sur la création et l'appropriation de la valeur partenariale.

Nombre d'auteurs ont proposé les démarches d'évaluation de création et d'appropriation de la valeur partenariale. Nous relevons ci-dessous quelques-unes aux fins d'attirer l'attention sur l'évolution de la problématique. Charreaux et Desbrières (1998) ont tenté d'apporter une solution à cette problématique dans le prolongement de Brandenburger et Stuart en 1996, mais s'étaient trouvés bloqués par manque de méthode de détermination des prix et des coûts d'opportunité. Lieberman et Balasubramanian (2007) et Lieberman, Balasubramanian et Garcia-Castro (2013) et Lieberman, Garcia-Castro et Balasubramanian (2016) ont mis au point une démarche de modélisation qui décompose la relation de causalité entre la production de l'entreprise et les facteurs de production en vue de déceler les changements entre les variables de l'année et celles des années antérieures à partir desquelles la création de la valeur est mesurée partant des états financiers de l'entreprise.

Ces auteurs ont fini par conclure que leurs démarches manquent de praticabilité. Bughin, Colot, Croquet et Niyuhiré (2008) ont proposé de recourir aux indicateurs non financiers, semblables à ceux du Tableau de Bord Prospectif comme la satisfaction de la clientèle, des fournisseurs et autres partenaires pour mesurer la performance partenariale au titre de la valeur créée et appropriée par les parties prenantes. Cette méthode est inappropriée par manque de précision et de fiabilité. Charreaux (2007) complète la démarche initiée dans Charreaux et Desbrières (1998) par la détermination des prix d'opportunité pour les clients et des coûts d'opportunité pour les autres fournisseurs et prestataires en pondérant les ressources mobilisées sur les ventes et charges réelles pour les fournisseurs et autres parties prenantes par benchmark intra secteur. Cette démarche se base sur les états financiers publiés par les entreprises. Ce modèle, bien qu'il se limite à un seul secteur, permet la détermination de la valeur créée et appropriée en fonction des pouvoirs de négociation des partenaires.

Cette démarche s'affiche applicable et praticable car utilisée également comme base par Kahldi (2015) pour la détermination de la valeur partenariale au-delà d'un seul secteur. Khaldi (2019) évoque la notion de performance organisationnelle en remplacement de celle de valeur partenariale telle que formulée par Charreaux et Desbrières (1998). Il recommande la méthode de revenus repartis élargis aux flux de trésorerie pour mesurer la performance organisationnelle composée de la valeur organisationnelle, la valeur économique (financière), et la valeur sociale. Cette méthode consiste à retraiter les états financiers pour déterminer la valeur ajoutée et aboutir aux produits encaissables et aux charges décaissables qui permettront de calculer la rente organisationnelle globale sur l'ensemble de la chaîne de valeur constituée par les différents partenaires. L'auteur reconnaît cependant que la mise en œuvre opératoire de la mesure de la rente organisationnelle est difficile. La méthode proposée ne permet pas la détermination de la rente créée par partenaire et l'approche trésorerie n'est pas réaliste, car n'intégrant pas les notions de pouvoir de négociation, de prix et de coûts d'opportunité.

III. DEMARCHE RETENUE DANS CETTE RECHERCHE POUR LA CREATION ET L'APPROPRIATION EQUITABLE DE LA VALEUR PARTENARIALE

3.1. Approche conceptuelle

La création de valeur par les parties prenantes, suivant Brandenburger et Stuart (1996) intervient en considérant la chaîne de valeur composée des fournisseurs, de la firme et des clients comme repris sur la figure n° 3. Les fournisseurs apportent les matières premières

que la firme transforme en produits finis, qui seront ensuite vendus aux clients. C'est dans ce circuit que la valeur partenariale est créée. Il est donc difficile de déterminer la valeur créée par chaque intervenant dans ce circuit qui comprend 2 opérateurs externes (fournisseurs et clients) et 1 opérateur interne (la firme). Cette difficulté vient de l'imbrication entre création et appropriation de la valeur. En effet, il n'y a pas, d'un côté la création, et de l'autre, l'appropriation de la valeur.

C'est au cours de la même transaction que la valeur est créée et appropriée. Il y a moyen de déterminer la valeur appropriée par chacun des intervenants sur cette chaîne de valeur. Pour calculer la valeur appropriée par chaque intervenant, Brandenburger et Stuart (1996) recourent à la notion de coût et de prix d'opportunité pour la firme comme repris dans la figure n°4. Le coût d'opportunité étant le prix le plus faible que le Fournisseur est disposé à accepter pour la réalisation de la transaction, tandis que le prix d'opportunité est le prix le plus élevé que le client est disposé à payer pour une transaction. Les prix d'opportunités seront calculés sur les ventes et les coûts d'opportunités sur les charges. Pour calculer les prix et les coûts d'opportunités, Charreaux (2007) recourt à la notion d'indice de performance.

L'indice de performance est calculé en faisant le rapport entre les ventes ou charges réelles et l'ensemble des ressources mobilisées par la firme. On raisonne au niveau constant de ressources mobilisées de manière à neutraliser les différences d'intégration. Ce faisant, pour les ventes, la firme performante qui sera utilisée comme benchmark aura un indice élevé et pour les charges, la firme performante qui sera utilisée comme benchmark aura un indice faible. Les ventes et les charges d'opportunités représentent les niveaux de ventes et des charges que les firmes auraient réalisées si elles disposaient d'un potentiel identique. Ainsi, la valeur créée sur cette chaîne de valeur qu'on appelle valeur partenariale est constituée de la différence entre les ventes aux prix d'opportunités et les charges coûts d'opportunité suivant la figure n° 5.

Figure n° 3 : Chaîne de création de valeur partenariale empruntée de Brandenburger et Stuart en (1996).

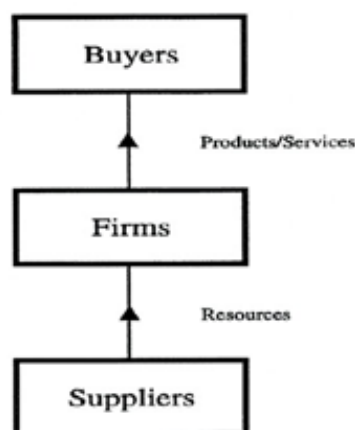


Figure n° 4 : Le schéma d'appropriation de la valeur créée suivant Brandenburger et Stuart (1996).

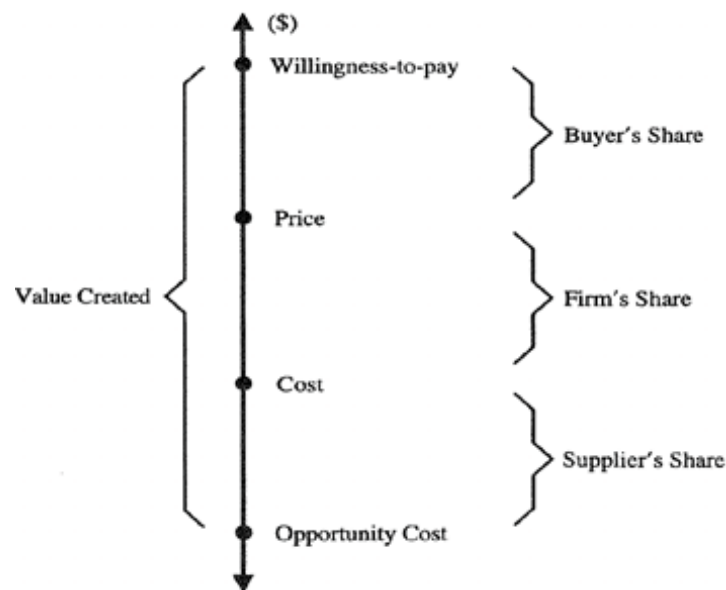


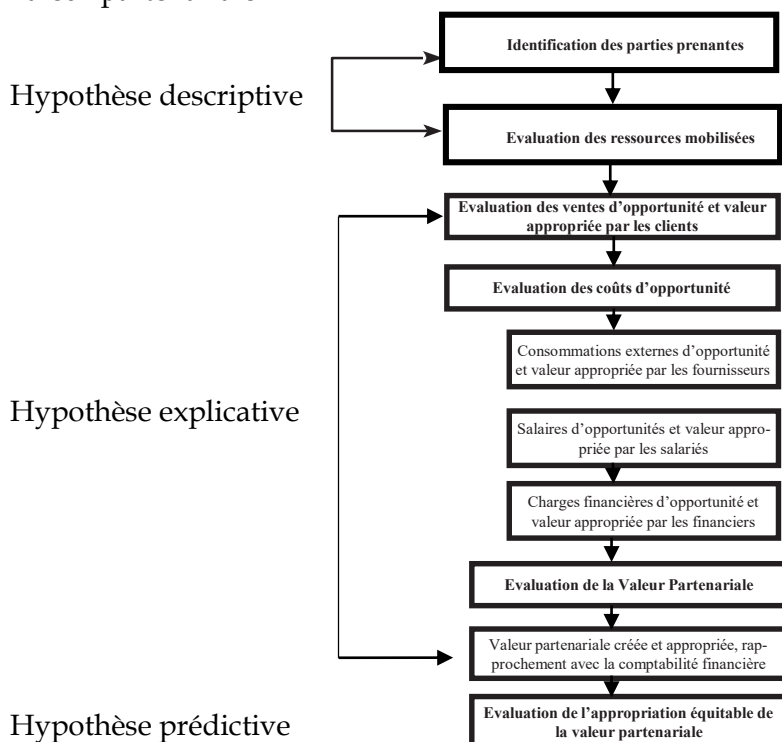
Figure n° 5 : Calcul de la valeur partenariale.



3.2. Cadre opératoire pour la création et l'appropriation de la valeur partenariale

La présente recherche retient la démarche initiée par Charreaux (2007) telle que décrite ci-haut. Cette démarche est jugée beaucoup plus opérationnelle et applicable car développée à partir des états financiers des entreprises qui sont accessibles par les analystes externes et s'inspire des concepts développés par Brandenburger et Stuart en 1996. La figure n° 6 présente le cadre opératoire pour le déroulement de cette démarche de manière itérative et suivant le corps d'hypothèses formulées.

Figure n° 6 : cadre opératoire de mesure de création et d'appropriation équitable de la valeur partenariale



Source : conçue et complétée par nous-même sur base de la démarche proposée par Charreaux (2007).

IV. IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES ET EVALUATION DES RESSOURCES MOBILISEES PAR LES 2 FIRMES.

4.1. Identification des parties prenantes

Pour identifier les ressources permettant aux firmes de fonctionner, nous recourons aux états financiers de 2 firmes qui contiennent les bilans ainsi que les comptes de résultats. Les états financiers sont tenus dans le système comptable OHADA. Les bilans renseignent globalement à l'actif : les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immobilisations financières, l'actif circulant, et la trésorerie active. Le passif du bilan indique globalement : les capitaux propres et ressources assimilées, les dettes financières et les ressources assimilées, les dettes circulantes et la trésorerie négative. Les comptes de résultats reprennent les achats des marchandises, des biens et des services, les ventes et autres produits assimilés, les charges du personnel, les impôts et taxes, les revenus financiers, les amortissements et les provisions ainsi que les autres charges. Ces postes représentent les (actifs) ressources internes et externes, matérielles, humaines et non humaines ainsi que financières qui permettent aux firmes de fonctionner. Le tableau n° 2 ci-dessous permet une identification de ces ressources (parties prenantes) associées à chaque poste.

Tableau II. Identification des parties prenantes (ressources) des firmes

n°	Localisation	Poste	Partie prenante
1	Actif du bilan	Immobilisations incorporelles	Actionnaires et financiers
		Immobilisations corporelles	Actionnaires et financiers
		Immobilisations financières	Actionnaires et financiers
		Actif circulant	Actionnaires, financiers et fournisseurs
		Trésorerie active	Actionnaires, financiers et fournisseurs
		Ecart de conversion	Firme (au titre de réserves)
2	Passif du bilan	Capitaux propres et ressources assimilées	Actionnaires
		Dettes financières et les ressources assimilées	Financiers

		Dettes circulantes	Fournisseurs et prestataires
		Trésorerie négative	Financiers
		Ecart de conversion et de réévaluation, réserves, report à nouveau, résultat, subventions et provisions	Firmes (au titre de réserves)
3	Comptes de résultats	Achats des marchandises, des biens et des services	Fournisseurs et prestataires
		Ventes et autres produits assimilés	Clients
		Charges du personnel	Salariés et dirigeants
		Impôts et taxes	Etat
		Revenus financiers	Financiers
		Amortissements et les provisions	Firmes (au titre de réserves)
		Autres charges	Divers fournisseurs et prestataires
		Autres produits	Divers clients

Source : élaboré par nous-même sur base des états financiers OHADA

Il ressort du tableau n° 2 que les actionnaires et les financiers, les fournisseurs et les prestataires, les clients, les salariés et les dirigeants sont les parties prenantes primaires et contractuelles qui permettent à l'entreprise de fonctionner. Ces parties prenantes seront prises en compte dans le modèle d'évaluation des ressources mises à la disposition des firmes. L'Etat n'est pas pris en compte car ne contractualisant pas avec les firmes et représentant la puissance publique. Les postes identifiés pour le compte des firmes sont gardés au titre de réserves. Comme indiqué dans le tableau n°3, Charreaux (2007) ne retient pas les clients comme apporteurs des ressources, alors qu'ils s'approprient une partie de la valeur créée. Pour corriger ce biais et en conformité avec le tableau 2, nous avons introduit le capital-client. Ce qui a conforté et enrichi la démarche pour un diagnostic financier du type partenarial et une proposition d'une appropriation équitable de la valeur partenariale par les parties prenantes primaires. La confortation consiste en l'élaboration du cadre opératoire de mesure de création et d'appropriation équitable de la valeur partenariale beaucoup plus transparent permettant une mise en œuvre cohérente et une enseignabilité accrue comme repris à la figure n°6. L'enrichissement a consisté en la valorisation du capital-clients en tant que ressources mobilisées en référence au « Customer Lifetime Value » suivant Gupta et Lehmann (2003) qui déclarent : « Customers are important intangible assets of a firm that should be valued and managed ». Li and Chang (2010) ont abondé dans le même sens en déclarant: « Customers are viewed as a company's most important asset, because ultimately, cash flows are based on customer-generated revenues and the investments made to generate those revenues ». L'introduction du capital clients permet d'obtenir l'ensemble des ressources mises en œuvre dans l'entreprise par les partenaires primaires, ce qui aboutit au calcul des clés permettant une appropriation équitable comme énoncé par Clarkson (1995) et Mercier (2001).

Tableau III. Types d'actifs et de ressources mobilisées.

Types d'actifs	Apporteurs de ressources	Rémunération	Evaluation des ressources
Actifs non humains(internes)	Loueurs	Loyers (correspondant au coût du financement pour les loueurs)	Valeur Ajoutée des loyers au Coût Moyen Pondéré des loueurs
Actifs humains (internes)	Salariés (dont dirigeants par extension)	Salaires (et charges sociales) (coût du travail)	Valeur Ajoutée des salaires et charges sociales au coût du capital humain apporté par les salariés)
Actifs externes (humains ou non)	Fournisseurs de matières, de biens intermédiaires et des services	Consommations intermédiaires (correspondant à la consommation des actifs humains et non humains utilisés par les fournisseurs)	Valeur Ajoutée des consommations intermédiaires au Coût Moyen Pondéré des fournisseurs
Actifs externes (1)(Humains et non humains)	Clients des biens et services	Ventes des produits	Valeur ajoutée des ventes au coût moyen pondéré des clients

Source : Charreaux (2007) (1) complété par nous-mêmes.

Les comptes de résultats de deux firmes sont regroupés par partie prenante dans le tableau n°4. Ils comprennent les ventes réelles aux clients, les consommations externes réelles provenant des achats aux fournisseurs et autres prestataires, les salaires réels payés aux salariés et dirigeants, les coûts de financements réels payés aux financiers, le surplus explicite avant éléments d'ajustement, les éléments d'ajustement, les dividendes et les résultats nets rapprochés à ceux affichés par les comptabilités financières. Le regroupement est fait suivant la démarche proposée dans Charreaux (2007).

Tableau IV. Comptes de résultats par ressources.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Ventes explicites	359 462 429 163,00	349 722 092 784,00	155 222 874 925,00	133 787 320 348,00
Consommations externes explicites	274 148 554 032,00	265 823 071 503,00	102 351 088 872,00	91 041 718 709,00
Salaires explicites	57 024 502 810,00	53 409 682 051,00	14 928 628 778,00	12 255 235 402,00
Coûts de financement explicites	44 547 582 322,00	39 451 654 699,00	17 628 634 888,00	19 609 191 487,00
Surplus explicites avant éléments d'ajustements	16 258 210 001,00	8 962 315 469,00	20 314 522 387,00	10 881 174 750,00
Éléments d'ajustements	3 100 400 547,00	5 333 767 796,00	10 333 032 580,00	2 762 264 874,00
Dividendes	-	-	-	-
Résultats nets	19 358 610 548,00	14 296 083 265,00	9 981 489 807,00	8 118 909 876,00

Source : Elaboré par nous-même sur base des états financiers de BRALIMA et UNIBRA (2013) et (2014). Cette source est la même pour tous les autres tableaux qui suivent.

4.2. Evaluation des ressources mobilisées

Le tableau n° 5 présente les ressources mobilisées par partie prenante. Selon Charreaux (2007), l'option retenue qui considère l'ensemble des ressources mobilisées permet de neutraliser pour l'essentiel les différences de politique d'intégration entre les entreprises. Ainsi, pour évaluer les ressources mobilisées, nous avons retenu les hypothèses ci- après :

- **Le capital financier** : Le capital financier correspond aux financements apportés tant par les actionnaires que par les créanciers financiers. Il est égal à l'actif économique évalué à partir de la somme des capitaux propres et des dettes financières (à long et à court termes) figurant dans les bilans.
- **Le capital humain** : Le capital humain représente la contribution des salariés et dirigeants. Le capital humain a été évalué en prenant la valeur actualisée des flux de salaires réels sur un horizon de 30 années, durée de vie du capital humain posée par hypothèse. Le taux d'actualisation retenu est le taux de majoration requis sur le capital humain. Il a été supposé que ce taux corresponde au CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital) soit 10 %. Aussi, une majoration de 10% a été calculée pour chaque année n+1 pour prendre en compte l'inflation annualisée.
- **Le capital externe** : Le capital externe constitue la contribution des fournisseurs des matières, services et prestations diverses. Il est évalué en retenant la valeur actualisée des consommations externes réelles sur un horizon de 20 ans. Il a été supposé que les consommations externes représentent du côté des fournisseurs pour moitié du capital humain et, pour moitié, du capital financier. La durée du capital financier (finançant l'actif économique) a été fixée à dix ans dans ce secteur essentiellement capitalistique. La durée de 20 ans est une moyenne pondérée entre les 30 ans du capital humain et les 10 ans du capital financier. Il a été supposé, qu'en moyenne, le CMP des fournisseurs était équivalent à la moyenne des CMP des brasseurs. - **Le capital- clients** : le capital client est évalué par la valeur actualisée des flux des ventes explicites sur un horizon de 30 ans, durée de vie des clients par hypothèse. Les taux d'actualisation sont identiques à ceux retenus pour le calcul du

capital humain. L'introduction de cette ressource permet d'obtenir les clés d'appropriation équitable. Le capital-clients est la contribution financière totale des clients tout au long de leur vie en tant que clients. Ces hypothèses permettent d'obtenir les ressources mobilisées par entreprise, par année et par partie prenante au cours de la période étudiée. Ainsi, les poids respectifs de chaque ressource se présentent comme suit : -Le capital financier (actionnaires et bailleurs de fonds) intervient pour 4 à 5 % dans les ressources ; - Le capital humain (salariés et dirigeants par extension) intervient pour 9 et 12 % ; -Le capital externe (fournisseurs) intervient pour 26 à 30 % ; - Le capital-clients intervient pour 55 à 56 %. Cette évaluation de la valeur des ressources mobilisées permet de valider l'hypothèse descriptive de la recherche qui consistait à démontrer que les entreprises du secteur brassicole fonctionnent grâce aux ressources des partenaires. Aussi, cette expression indique que la méthode de recherche est suivie avec l'atteinte de la contingence générique, (l'invariant stable dans le changeant). L'invariant, c'est le fait que toutes les entreprises quelles qu'en soient leur nature et leurs secteurs d'activités et, le stable, c'est le fait de fonctionner grâce aux ressources des partenaires. Aussi, le premier objectif spécifique de la recherche qui consistait à démontrer que les entreprises du secteur brassicole fonctionnent grâce aux ressources des partenaires est également atteint.

Tableau V. Evaluation des ressources de financement mobilisées.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Capital Financier=Actif économique	662 011 847 535,00	526 089 987 588,00	181 428 918 941,00	149 341 047 606,00
Capital humain	1 555 213 713 000,00	1 409 567 017 270,00	407 144 421 218,00	334 233 692 782,00
Capital externe (fournisseurs)	3 320 510 330 701,00	3 219 671 386 489,00	1 239 684 991 803,00	1 102 704 949 750,00
Capital clients	7 074 252 254 501,74	6 402 526 928 601,98	2 335 532 224 850,63	2 026 413 482 807,67
Total des ressources mobilisées	12 611 988 147 751,70	11 557 855 321 962,00	4 163 790 558 826,63	3 612 693 174 958,67
En % des ressources mobilisées				
Capital financier	5,25	4,55	4,36	4,13
Capital humain	12,33	12,20	9,78	9,25
Capital externe (fournisseurs)	26,33	27,86	29,77	30,52
Capital clients	56,09	55,40	56,09	56,09
Total en %	100,00	100,00	100,00	100,00

V. EVALUATION DE LA VALEUR CREEE ET APPROPRIEE PAR LES PARTIES PRENANTES.

5.1. Evaluation des ventes d'opportunité et valeur appropriée par les clients

Les clients des brasseurs ont contractualisé avec les firmes pour l'achat des produits brassicoles destinés aux consommateurs. Ils représentent la source de création de valeur pour les firmes et s'approprient à leur tour de la valeur. Suivant le tableau n° 6, BRACONGO dispose d'un pouvoir de négociation élevé par rapport à BRALIMA dont les clients se sont appropriés de la valeur.

Tableau VI. Ventes d'opportunité et valeur revenant aux clients.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Capital Financier=Actif économique	662 011 847 535,00	526 089 987 588,00	181 428 918 941,00	149 341 047 606,00
Capital humain	1 555 213 713 000,00	1 409 567 017 270,00	407 144 421 218,00	334 233 692 782,00
Capital externe (Fournisseurs)	3 320 510 330 701,00	3 219 671 386 489,00	1 239 684 991 803,00	1 102 704 949 750,00
Capital clients	7 074 252 254 501,74	6 402 526 928 601,98	2 335 532 224 850,63	2 026 413 482 807,67
Total des ressources	12 611 988 145 737,70	11 557 855 319 949,00	4 163 790 556 812,63	3 612 693 172 945,67

mobilisées				
Ventes explicites	359 462 429 163,00	349 722 092 784,00	155 222 874 925,00	133 787 320 348,00
Indice de performance	2,85	3,03	3,73	3,70
Ventes d'opportunités 2014	470 165 113 203,97		155 222 874 925,00	
Ventes d'opportunités 2013		428 017 110 283,70		133 787 320 348,00
Valeur appropriée par les clients	110 702 684 040,97	78 295 017 499,70	0	0

5.2. Evaluation des charges d'opportunités

- Consommations externes d'opportunité et valeur appropriée par les fournisseurs.

Les consommations externes comprennent les matières et fournitures ainsi que les prestations de services acquises auprès de divers fournisseurs. Comme le montre le tableau n° 7, BRALIMA dispose d'un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis de ses fournisseurs par rapport à BRACONGO dont les fournisseurs se sont appropriés de la valeur.

Tableau VII. Consommations externes d'opportunité et valeur appropriée par les fournisseurs.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Capital Financier=Actif économique	662 011 847 535,00	526 089 987 588,00	181 428 918 941,00	149 341 047 606,00
Capital humain	1 555 213 713 000,00	1 409 567 017 270,00	407 144 421 218,00	334 233 692 782,00
Capital externe(fournisseurs)	3 320 510 330 701,00	3 219 671 386 489,00	1 239 684 991 803,00	1 102 704 949 750,00
Capital clients	7 074 252 254 501,74	6 402 526 928 601,98	2 335 532 224 850,63	2 026 413 482 807,67
Total des ressources mobilisées	12 611 988 145 737,70	11 557 855 319 949,00	4 163 790 556 812,63	3 612 693 172 945,67
Consommations externes explicites	274 148 554 032,00	265 823 071 503,00	102 351 088 872,00	91 041 718 709,00
Indice de performance	2,17	2,30	2,46	2,52
Consommations externes d'opportunités 2014			90 508 898 934,23	
Consommations externes d'opportunités 2013				83 089 567 142,51
Valeur appropriée par les fournisseurs			11 842 189 937,77	952 151 566,49

- Salaires d'opportunité et valeur appropriée par les salariés.

Le tableau n° 8 montre que BRACONGO dispose d'un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis des salariés par rapport à BRALIMA. Les salariés de BRALIMA se sont appropriés de la valeur contrairement à ceux de BRACONGO.

Tableau XVIII. Salaires d'opportunité et valeurs revenant aux salariés.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Capital Financier = Actif économique	662 011 847 535,00	526 089 987 588,00	181 428 918 941,00	149 341 047 606,00
Capital Humain	1 555 213 713 000,00	1 409 567 017 270,00	407 144 421 218,00	334 233 692 782,00
Capital externe (Fournisseurs)	3 320 510 330 701,00	3 219 671 386 489,00	1 239 684 991 803,00	1 102 704 949 750,00
Capital clients	7 074 252 254 501,74	6 402 526 928 601,98	2 335 532 224 850,63	2 026 413 482 807,67

Total des ressources mobilisées	12 611 988 145 737,70	11 557 855 319 949,00	4 163 790 556 812,63	3 612 693 172 945,67
Salaires explicites	57 024 502 810,00	53 409 682 051,00	14 928 628 778,00	12 255 235 402,00
Indice de performance	0,45	0,46	0,36	0,34
Salaires d'opportunités 2014	45 218 338 101,13			
salaires d'opportunités 2013		39 207 381 005,66		
Valeur appropriée par les salariés	11 806 164 708,87	14 202 301 045,34	-	-

- Charges financières d'opportunité et valeur appropriée par les financiers

Le tableau n° 9 indique que les financiers de BRACONGO se sont appropriés de la valeur par rapport à ceux de BRALIMA. Ce qui signifie que BRALIMA dispose d'un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis des financiers par rapport à BRACONGO.

Tableau IX. Charges financières d'opportunité et valeur appropriée par les financiers.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Capital Financier=Actif économique	662 011 847 535,00	526 089 987 588,00	181 428 918 941,00	149 341 047 606,00
Capital humain	1 555 213 713 000,00	1 409 567 017 270,00	407 144 421 218,00	334 233 692 782,00
Capital externe (fournisseurs)	3 320 510 330 701,00	3 219 671 386 489,00	1 239 684 991 803,00	1 102 704 949 750,00
Capital Clients	7 074 252 254 501,74	6 402 526 928 601,98	2 335 532 224 850,63	2 026 413 482 807,67
Total des ressources mobilisées	12 611 988 145 737,70	11 557 855 319 949,00	4 163 790 556 812,63	3 612 693 172 945,67
Charges financières explicites (1)	44 547 582 322,00	39 451 654 699,00	17 628 634 888,00	19 609 191 487,00
Indice de performance	0,35	0,34	0,42	0,54
Charges financières d'opportunités 2014			14 707 181 806,53	
Charges financières d'opportunités 2013				12 331 589 178,70
Valeur appropriée par les Financiers			2 921 453 081,47	277 602 308,30

5.3. Valeur partenariale créée par les firmes

Le tableau n° 10 reprend les valeurs partenariales créées par BRALIMA et BRACONGO au cours des exercices étudiés. La BRALIMA a créé 75% de valeur partenariale du secteur contre 25% par la BRACONGO. L'identité des indicateurs de valeur partenariale sur ventes d'opportunité exercice par exercice indique l'homogénéité des mesures.

Tableau X. Valeur partenariale créée par BRALIMA et BRACONGO.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Ventes d'opportunité	470 165 113 203,97	428 017 110 283,70	155 222 874 925,00	133 787 320 348,00
Charges d'opportunité				
* Consommations externes d'opportunité	274 148 554 032,00	265 823 071 503,00	90 508 898 934,23	81 792 993 091,01
* salaires d'opportunité	45 218 338 101,13	39 207 381 005,66	14 928 628 778,00	12 255 235 402,00
* charges financières d'opportunité	44 547 582 322,00	39 451 654 699,00	14 707 181 806,53	12 331 589 178,70
Valeur partenariale créée	106 250 638 748,84	83 535 003 076,04	35 078 165 406,24	27 407 502 676,29
Valeur partenariale secteur 2014	141 328 804 155,08			
Valeur partenariale secteur 2013	110 942 505 752,33			

Ressources mobilisées	5 537 735 891 236,00	5 155 328 391 347,00	1 828 258 331 962,00	1 586 279 690 138,00
Valeur partenariale/ventes d'opportunité	0,23	0,20	0,23	0,20
Valeur partenariale/ressources mobilisées	0,019	0,016	0,019	0,016
Valeur partenariale/valeur partenariale secteur 100	0,75	0,75	0,25	0,25

5.4. Valeur partenariale créée et appropriée, rapprochement avec la comptabilité financière

Le tableau n° 11 indique que les partenaires de BRALIMA se sont appropriés une valeur plus élevée par rapport à la valeur créée. Par conséquent, la valeur appropriée par la firme est négative. BRALIMA a détruit de la valeur à cause essentiellement de la faiblesse de son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses clients. Les partenaires de BRACONGO se sont appropriés une valeur inférieure par rapport à celle créée. BRACONGO dispose d'un pouvoir de négociation élevé par rapport à ses partenaires. La valeur qu'elle a appropriée est donc positive et les résultats de la comptabilité financière sont positifs.

Tableau XI. Appropriation financière de la valeur partenariale par les parties prenantes.

Rubriques	BRALIMA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Ventes d'opportunité	470 165 113 203,97	434 801 993 166,97	155 222 874 925,00	133 787 320 348,00
Charges d'opportunité				
* consommations externes d'opportunité	274 148 554 032,00	265 823 071 503,00	90 508 898 934,23	83 089 567 142,51
* salaires d'opportunité	45 218 338 101,13	39 828 892 346,89	14 928 628 778,00	12 255 235 402,00
* charges financières d'opportunité	44 547 582 322,00	39 451 654 699,00	14 707 181 806,53	12 139 160 464,81
Valeur partenariale créée	106 250 638 748,84	89 698 374 618,08	35 078 165 406,24	26 303 357 338,68
* Clients	-110 702 684 040,97	-78 295 017 499,70		
* Fournisseurs			-11 842 189 937,77	-7 952 151 566,49
* Financiers			-2 921 453 081,47	-7 277 602 308,30
* Salariés	- 11 806 164 708,87	- 14 202 301 045,34		
Total de la valeur partenariale appropriée	- 122 508 848 749,840	- 92 497 318 545,040	-14 763 643 019,240	- 15 229 753 874,790
Valeur partenariale appropriée par la firme ou détruite	- 16 258 210 001,00	- 2 798 943 926,96	20 314 522 387,00	11 073 603 463,89
Eléments d'ajustement	-3 100 400 547,00	-5.333.767.796,00	- 10 333 032 580,00	- 2 762 264 874,00
Valeur non répartie ajustée=résultat net-dividendes (1)	- 19 358 610 548,00	-8.132711.722,96,00	9 981 489 807,00	8 311 338 589,89
Ressources mobilisées	7 074 252 254 501,74	6 402 526 928 601,98	2 335 532 224 850,63	2 026 413 482 807,67
Valeur non répartie ajustée/ressources mobilisées	- 0,27	- 0,22	0,43	0,40
Dotations aux amortissements	35 153 089 855,00	28 078 462 889,00	16 392 371 579,00	15 098 236 245,00
Valeur non répartie ajustée-dotations aux amortissements= autofinancement	15 794 479 307,00	10 782 379 624,00	26 373 861 386,00	23 217 146 121,00
Résultat net	- 19 358 610 548,00	- 14 296 083 265,00	9 981 489 807,00	8 118 909 876,00

Le tableau n° 12 présente la création et l'appropriation de la valeur partenariale entre les parties prenantes en pourcentage (%). La BRALIMA a réparti 103,12% et 104,4% de la valeur partenariale créée respectivement en 2013 et 2014, tandis que la BRACONGO n'a réparti que 57,90% et 42,09 % respectivement en 2013 et 2014. Comme nous le constatons, la BRALIMA a réparti plus de valeur qu'elle n'en a créée. C'est la raison pour laquelle les résultats comptables sont déficitaires. Par contre, la BRACONGO a réparti autour de la moitié de la valeur créée pour la même période et gardé une partie de la valeur au titre de « réserve » devant lui permettre une grande marge de manœuvre utile pour son pouvoir de négociation. Cette évaluation de la valeur partenariale créée et appropriée par les parties prenantes primaires vérifie l'hypothèse explicative de la recherche. L'absence de l'identification et l'évaluation des ressources apportées par les parties prenantes constatée dans l'hypothèse descriptive est expliquée par le fait qu'il s'agit d'une nouvelle approche importée de la stratégie en sciences de gestion. Aussi, la complexité de la démarche de création et d'appropriation de la valeur partenariale ne fait pas encore d'unanimité dans la communauté des chercheurs.

La présente recherche contribue au relèvement de ce défi.

Tableau XII. Création et appropriation de la valeur partenariale par les parties prenantes en pourcentage (%).

Rubriques	BRAL MA		BRACONGO	
	2014	2013	2014	2013
Ventes d'opportunité	470 165 113 203,97	434 801 993 166,97	155 222 874 925,00	133 787 320 348,00
Charges d'opportunité				
* Consommations externes d'opportunité	274 148 554 032,00	265 823 071 503,00	90 508 898 934,23	83 089 567 142,51
* Salaires d'opportunité	45 218 338 101,13	39 828 892 346,89	14 928 628 778,00	12 255 235 402,00
* Charges financières d'opportunité	44 547 582 322,00	39 451 654 699,00	14 707 181 806,53	12 139 160 464,81
Valeur partenariale créée	106 250 638 748,84	89 698 374 618,08	35 078 165 406,24	26 303 357 338,68
* Clients	110 702 684 040,97	78 295 017 499,70		
* Fournisseurs			11 842 189 937,77	7 952 151 566,49
* Financiers			2 921 453 081,47	7 277 602 308,30
* Salariés	11 806 164 708,87	14 202 301 045,34		
Total de la valeur partenariale appropriée	122 508 848 749,840	92 497 318 545,040	14 763 643 019,240	15 229 753 874,790
* Clients %	104,19	87,29		
* Fournisseurs %			33,76	30,23
* Financiers %			8,33	27,67
* Salariés %	0,11	15,83		
Total de la valeur partenariale appropriée %	104,30	103,12	42,09	57,90

VI. Appropriation équitable de la valeur partenariale et Diagnostic financier partenarial

Selon Bouveret (2007), une règle de partage est considérée comme équitable, si elle est acceptée et jugée appropriée par l'ensemble des membres de la collectivité au vu des besoins, statuts et contributions de l'ensemble des individus. Pour cette recherche, nous avons retenu la règle d'appropriation au prorata des ressources apportées par chaque partenaire. Nous estimons ce partage équitable étant donné qu'il est basé sur les contributions financières de l'ensemble des parties prenantes. Comme le précise Mercier (2001), la responsabilité de l'entreprise est de répondre aux exigences des parties prenantes en leur donnant une part équitable de satisfaction.

Le diagnostic financier partenarial permet de mettre en lumière l'appropriation de la

valeur partenariale par les parties prenantes primaires. Pour bien mener ce diagnostic, il est nécessaire de disposer des clés d'appropriation de cette valeur. Ainsi, nous avons retenu comme clés d'appropriation, les proportions des ressources apportées par chaque partie prenante primaire. Comme nous l'avons relevé dans le tableau n° 5, les proportions des ressources mobilisées sont comprises dans un intervalle entre la valeur inférieure et la valeur supérieure pour les deux entreprises. Ces intervalles se présentent comme suit : - Financiers entre 4 et 6 % ; - salariés entre 9 et 13 % ; - Fournisseurs 26 et 31 % ; - Clients entre 55 et 57 %. Les appropriations de valeurs comprises entre ces intervalles seront considérées comme équitables, et celles en dehors des intervalles ne seront pas équitables. Le tableau n° 13 ainsi que les graphiques 1,2,3 et 4 présentent en pourcentage les valeurs à approprier et celles appropriées réellement par les parties prenantes de BRALIMA et de BRACONGO au cours des exercices 2014 et 2013.

La comparaison entre les valeurs appropriées et celles à approprier fait ressortir les écarts d'appropriation. Ces écarts d'appropriation représentent soit la force ou la faiblesse du pouvoir de négociation de l'entreprise par rapport à la partie prenante concernée, et éclairent le management sur la stratégie à adopter pour la gestion de ce pouvoir de négociation dans l'idée de Coff (1999). Pour BRALIMA par exemple, en 2014, les clients se sont appropriés 104,19% de la valeur créée contre 56,09% de la valeur à approprier. Ce qui dégage un manque de pouvoir de négociation de l'entreprise de 48,1% ou encore la destruction de la valeur de 48,1%. Les clients se sont appropriés l'ensemble de la valeur créée au détriment des financiers, des salariés et des fournisseurs.

C'est ce qui explique les résultats déficitaires de l'entreprise. Cette tendance s'était également dégagée en 2013 avec une appropriation de 87,19 % de la valeur par les clients au détriment des autres parties prenantes, sauf les salariés qui se sont appropriés 15,83% contre 12,3% de la valeur à approprier. Pour BRACONGO par contre, ses parties prenantes se sont appropriées 42,11% de la valeur créée en 2014 et, elle a gardé 57,89%. Ce qui signifie que l'entreprise dispose d'un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis de ses parties prenantes. Ce diagnostic financier du type partenarial est très intéressant pour la question des pouvoirs de négociation entre parties prenantes. La résolution de la faiblesse de négociation de l'entreprise est tributaire de la maîtrise des problèmes d'agence, entre autres l'opportunisme des agents, l'incomplétude des contrats, l'incertitude, l'asymétrie informationnelle et l'enracinement des dirigeants. Ainsi, le troisième objectif spécifique qui consistait à démontrer l'appropriation équitable de la valeur partenariale par les parties prenantes primaires est également atteint, et par ricochet, notre hypothèse prédictive est vérifiée.

Tableau XIII. Evaluation de l'appropriation équitable de la valeur partenariale en %.

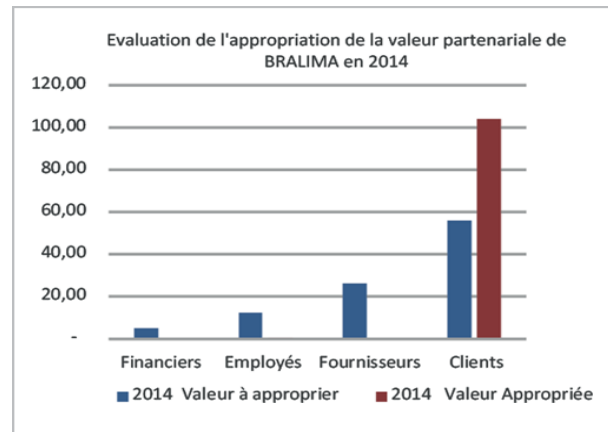
Rubriques	BRALIMA						BRACONGO					
	2014	2014	2014	2013	2013	2013	2014	2014	2014	2013	2013	2013
	VAP en %	VA en %	EA en %	VAP en %	VA en %	EA en %	VAP en %	VA en %	EA en %	VAP en %	VA en %	EA en %
financiers	5,25	-	5,25	4,55	-	4,55	4,36	8,33	-3,97	4,13	27,67	-23,54
Salariés	12,33	0,11	12,22	12,2	15,83	3,63	9,78	-	9,78	9,25		9,25
fournisseurs	26,33	-	26,33	27,85	-	27,85	29,77	33,78	-4,01	30,52	30,23	0,29
clients	56,09	104,19	-48,1	55,4	87,19	-31,79	56,09		56,09	56,09		56,09
Total en %	100	104,3	-4,3	100	103,02	-3,02	100	42,11	57,89	100	57,9	42,97

VAP = Valeur à approprier

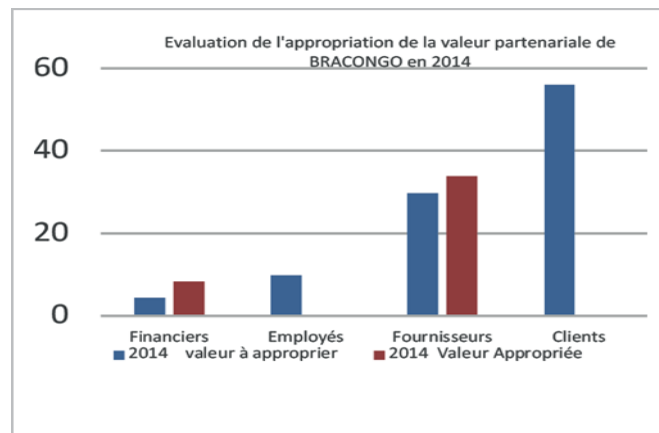
VA = Valeur appropriée

EA = Ecart d'appropriation

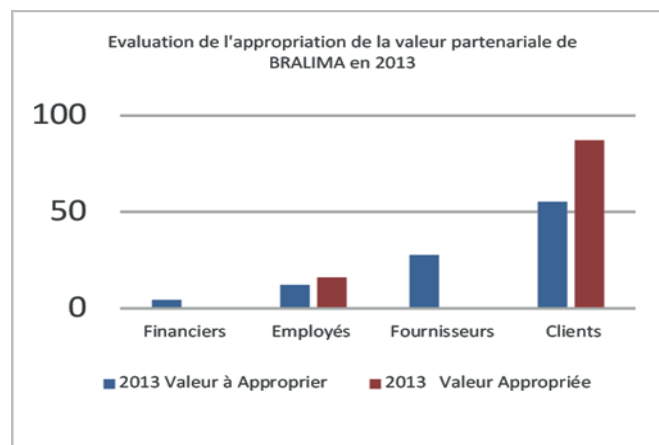
Graphique 1 : Appropriation de la valeur partenariale de BRALIMA en 2014



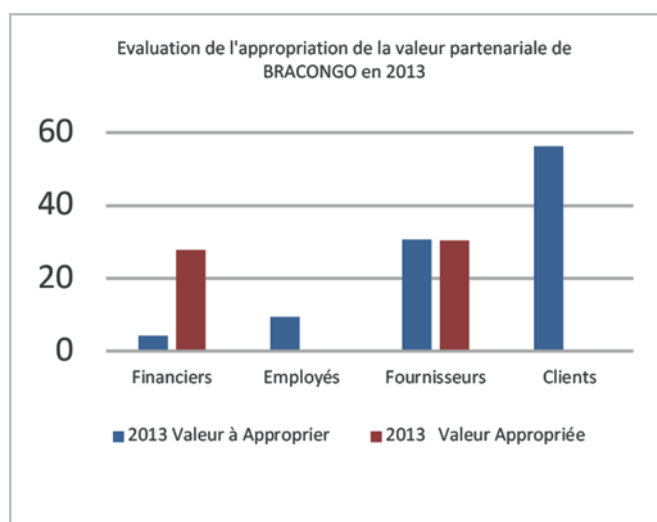
Graphique n° 2 : Appropriation de la valeur partenariale de BRACONGO en 2014



Graphique n° 3 : Appropriation de la valeur partenariale de BRALIMA en 2013



Graphique n° 4 : Appropriation de la valeur partenariale de BRACONGO en 2013



CONCLUSION

La présente recherche avait pour objectif d'examiner l'appropriation de la valeur partenariale par les parties prenantes primaires du secteur brassicole en RDC de manière à exclure la faiblesse du pouvoir de négociation comme cause des résultats déficitaires enregistrés en 2013 et 2014 par la société BRALIMA. Pour ce faire, il est apparu nécessaire de dérouler la démarche de création et d'appropriation de la valeur partenariale proposée dans Charreaux (2007) en se limitant aux parties prenantes contractuelles ou primaires. Cette démarche a été éclairée et enrichie à travers une modélisation qualitative itérative débouchant sur une proposition d'une appropriation équitable. Cet éclairage a consisté en l'élaboration d'un cadre opératoire simple et enseignable de la démarche et l'enrichissement a porté sur la valorisation des ressources clients dans l'esprit de « Customer Lifetime Value ». Ce faisant, nous avons obtenu les clés d'une appropriation équitable au prorata des ressources mobilisées par les parties prenantes. La prise en compte de ces clés d'appropriation a permis de déboucher sur un nouveau diagnostic financier du type partenarial mettant en lumière une appropriation inéquitable de la valeur partenariale et, in fine, les forces et les faiblesses des pouvoirs de négociation des parties prenantes. Au titre d'exemple, les clients de BRALIMA se sont appropriés la totalité de la valeur partenariale créée en 2014 et 87 % en 2013, au détriment de la firme et des autres parties prenantes. Aussi, les fournisseurs de BRALIMA ne s'approprient pas de la valeur par rapport à ceux de BRACONGO. Cette appropriation inéquitable de la valeur partenariale explique les résultats déficitaires enregistrés au cours de ces 2 années par BRALIMA et, apporte un nouvel éclairage sur les pouvoirs de négociation expliqués dans Coff (1999). Ce qui permet au management de la firme d'échafauder les stratégies idoines en vue de la maîtrise de la relation clientèle. Les outils élaborés dans la présente recherche représentent une avancée significative vers une mise en œuvre suffisante de l'heuristique positive de la théorie des parties prenantes et par ricochet, sa testabilité empirique. Les difficultés d'obtention des états financiers du secteur sur plusieurs exercices n'ont pas permis d'analyser l'appropriation de la valeur partenariale de manière longitudinale sur une longue période. Cette avancée sur le plan empirique permet la conception, le développement et la mise en œuvre de la comptabilité partenariale qui permettra d'éclairer la question des pouvoirs de négociation. Signalons que, la notion de comptabilité partenariale a déjà été évoquée dans Mitchell, Freeman, Greenwood and Van Buren III (2013) et Andon, Baxter et Chua (2013). L'intérêt de la présente recherche se justifie aussi par l'élargissement du champ de recherche en gestion à une nouvelle approche sur laquelle les chercheurs devront se pencher pour faire émerger de nouvelles disciplines en gestion notamment le marketing partenarial déjà évoqué par Bhattacharya et Korschun (2008).

ainsi que Hult, Mena, Ferrel et Ferrel (2010) et la gouvernance des parties prenantes.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles de revue

- Acquier A. et Gond, J-P. (2007). *Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen*. Récupéré sur Researchgate: file:///C:/Users/user/Downloads/Aux_sources_de_la_responsabilite_sociale_de_lentr.pdf, pp.5-13
- Adam F., Blanchet C., Courtois C., Bubresson A. et Pourrez (2019). *Objectifs*. Récupéré sur UE 6.1 S1: <http://www.ifsidijon.info/v2/wp-content/uploads/2019/10/Objectifs.pdf>, p.3
- Aissa, H. B. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en sciences de gestion*. Récupéré sur Association Internationale de Management Stratégique: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quelle-methodeologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion/download#:~:text=Une%20recherche%20en%20gestion%20ne,Coughlan%2,p.3>
- Alchian A.A. and Demsetz, H. (1972). *Production, Information Costs, and Economic Organization*. Récupéré sur The American Economic Review: [https://brousseau.info/pdf/cours/Alchian-Demsetz\[1972\].pdf](https://brousseau.info/pdf/cours/Alchian-Demsetz[1972].pdf), pp.777-784
- Andon P., Baxter J. et Chua W.F. (2013). *Accounting for Stakeholder and making accounting useful*. Récupéré sur SSRN: file:///C:/Users/user/Downloads/SSRN-id2614772.pdf, pp.1.31
- Akerlof G. A. (1970). *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, The Quarterly Journal of Economics, Volume 84, Issue 3, Pages 487-500.
- Argote L. and Greve, H. R. (2007). *A Behavioral Theory of The Firm-40 Years and Counting: Introduction and Impact*. Récupéré sur Organization Science: file:///C:/Users/HP/Downloads/A_Behavioral_Theory_of_the_Firm_40_Years_and_Coun.pdf, pp.337-345
- Barney J., Wright M. and Ketchen D.J. (2001). *The Resource-Based View of the Firm: Ten years after 1991*. Récupéré sur ResearchGate: file:///C:/Users/user/Downloads/The_Resource-Based_View_of_the_Firm%20(1).pdf, pp.625-636
- Becuwe A., Chebbi H. et Pasquet P. (2014). *La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ?* récupéré sur la Revue des Sciences de Gestion n° 269-270, pages 35 à 43, HYPERLINK «file:///C:/Users/Hp/Downloads/RSG_269_0035.pdf» [RSG_269_0035.pdf](file:///C:/Users/Hp/Downloads/RSG_269_0035.pdf)
- Berthelot E., Coissard S. et Maher K. (2012). *Les parties prenantes au coeur du business model*. Récupéré sur HAL Archives Ouvertes, hal-00967045f, pp.1-14.
- Bhattacharya, C.B. and Korschun, D. (2008). *stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer*. journal of public policy and Marketing, 27(1), 113-116. <https://doi.org/10.1113/jppm.27.1.113>
- Brandenburger A.M. et Stuart H.W. (1996). *Value-Based Business Strategy*. The Massachusetts Institute of Technology, Journal of economics and management strategy, volume 5, Number 1, Spring 1996, pp.5-24.
- Bughin C., Colot O., Croquet M. et Niyuhiré P. (2008). *La performance partenariale: mythe ou réalité ?* in La Performance en management- de la perception à la réalisation, Presses Universitaires des Rennes, <https://www.researchgate.net/publication/260470289>, pp.91-118
- Camilleri, M. A. (2016). *Corporate Social Responsibility: Theoretical Underpinnings and Conceptual Developments*. Récupéré sur Ideas and Impacts: https://ideas.repec.org/h/spr/csrrhp/978-3-319-43536-7_5.html, pp.2-4
- Charreaux G. et Desbrières, P. (1998). *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*, Finance Contrôle Stratégie Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88.
- Charreaux, G. (2007). « *La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle...* », Comptabilité - Contrôle - Audit 2007/1 (Tome 13), p. 7-45. DOI 10.3917/cca.131.0007
- Chassagnon, V. (2008). *Qu'est-ce qu'une firme (-réseau)?*, XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), May 2008, France. pp.25. Ffhalshs-0037475
- Clarkson, M.B.E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, The Academy of Management Review, vol.20, <https://www.jstor.org/Stable/258888>, pp.106-112
- Coase, R. (1937). *The nature of The Firm*. Récupéré sur STOR: file:///www.jstor.org/stable/2626876, pp.386-405
- Coff, R. W. (1999). *When Competitive Advantage Doesn't lead to Performance: The Resource- Based View and Stakeholder Bargaining Power*. Récupéré sur Organization science: file:///C:/Users/user/Downloads/SSRN-id280415.pdf, pp.119-131
- Fama, E. F. (1980). *Agency Problems and the Theory of the Firm*, Journal of Political Economy, Vol. 88, No. 2 (Apr., 1980), pp. 288-307

- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, Publishing Inc.
- Gabor A. and Mahoney, J. T. (2010). *Chester barnard and the Systems Approach to Nurturing Organisations*. Récupéré sur ResearchGate: file:///C:/Users/user/Downloads/Chester_Barnard_and_the_Systems_Approach_to_Nurtur.pdf, pp.1-22
- Ghertman, M. (2003). *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*. Récupéré sur CAIRN.INFO: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-43.htm, pp. 43 à 48
- Grossman S.J. and Hart, O. D. (1986). *The Costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*, Journal of political Economy 94(4), doi:10.1086/261404, pp. 691-719.
- Gupta S. and Lehmann D. R. (2003): *Customers as Assets*, journal of interactive marketing volume 17 / number 1 / winter 2003 Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/dir.10045, pp.9-24
- Harrison J.S. and Wicks A.C. (2013). *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*, Business Ethics Quarterly 23:1, ISSN 1052-150X, DOI:10.5840/beq20132314, pp.97-124.
- Hult, G.T.M., Mena, J.A., Ferrell Oc and Ferrell L. (2012). *Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework*, Academy of Marketing Science. 2011. AMS Rev, D.O.I. 1007/S13162- 011-002-5
- Hill C. and Jones T., (1992). *Stakeholder Agency Theory*. Récupéré sur Journal of management Studies: http://faratarjome.ir/u/media/shopping_files/store-EN-1485783393-748.pdf, pages 131-142 IX
- Jensen M. and Meckling, W. (1976). *Theory of the Firm: managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Récupéré sur Journal of Financial Economics: file:///C:/Users/user/Downloads/SSRN-id94043.pdf, pages 4 à 7
- Jensen M.C. and Murphy, K. J. (1990). *Performance pay and top management incentives*, Chicago Journals, Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 2 (Apr., 1990), pp. 225-264
- Giordano Y. et Jolibert, A. (2008). *Spécifier l'objet de la recherche*. Récupéré sur RechercheGate: <https://www.researchgate.net/publication/46477566>, p.34
- Kaplan and Norton, R. S. (1992). *The Balanced Scorecard –Measures that drive performance*, Harvard Business Review, Reprint 92105, pp.72-79
- 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 » pp : 21 - 41
- Kor Y.Y., Mahoney J.T., Siemsen E. and Tan D. (2016). *Penrose's The Theory of the Firm: An exemplar of Engaged Scholarships*. Récupéré sur ResearchGate: file:///C:/Users/HP/Downloads/Kor_et_al-2016-Production_and_Operations_Management.pdf, pp.1727-1734
- Lallé, B. (2004). *Production de la Connaissance et de l'Action en Sciences de Gestion*. Récupéré sur CAIRN.INFO: file:///C:/Users/user/Downloads/RFG_148_0045.pdf, pp.51-54
- Li and Chang (2010). *The Customer Life time value in Taiwanese Credit Card Market*. African Journal of Business Management, vol. 4(5), pp.702-710, May 2010.
- Lieberman M.B., Balasubramanian N. and Garcia-Castro R. (2013). *Value Creation and Appropriation in Firms: Conceptual review and a Method for Measurement*, UCLA Anderson School of management, June, 10, 2013, [http:// dx.doi.org/10.2139/ssrn.2381801](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2381801). pp.1-43
- Lieberman M.B. and Balasubramanian, N. (2007). *Measuring Value Creation and Its distribution Among Stakeholders of the Firm*, UCLA Anderson School of Management, June 5, 2007, pp.1-43
- Lieberman M. B., Garcia-Castro R., and Balasubramanian N. (2016). *Measuring value Creation and Appropriation in Firms: The VCA Model?* UCLA Anderson School of Management, August, 4, 2016, pp.1-42.
- Macintosh, J. (1999). *The issues, effects and consequences of the Berle-Dodd debate, 1931- 1932*. Récupéré sur PERGAMON: [http:// directory.umm.ac.id/Data%20Elmu/journal/A/ Accounting, %20Organizations%20and%20 Society/Vol24.Issue2.April1999/222.pdf](http://directory.umm.ac.id/Data%20Elmu/journal/A/Accounting,%20Organizations%20and%20Society/Vol24.Issue2.April1999/222.pdf), pages 139-151
- Madhani, P. M. (2010). *The Resource-Based View (RBV): Issues and Perspectives*. Récupéré sur A Journal of Research of Prestige Institute of Management, vol.1: file:///C:/Users/user/Downloads/SSRN-id1579837%20(1).pdf, p.2
- Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de littérature*. Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13, 14, 15 juin 2001: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2386-lapport-de-la-theorie-des-parties-prenantes-au-management-strategique-une-synthese-de-la-litterature/> download, pp.1-26
- Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood D.J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts*. Récupéré sur Academy of management Review, Vol. 22, No. 4, [https:// www.jstor.org/stable/259247](https://www.jstor.org/stable/259247), pp. 853-886.

- Mitchell R.K., Freeman R.E., Greenwood M. and Van Buren III H.J. (2013). *Accounting for Stakeholders*. Récupéré sur Texas tech University: <https://www.ronaldmitchell.org/publications/ACCOUNTING%20FOR%20STAKEHOLDERS-EURAM-2013.pdf>, pp.1- 23
- Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question*. Récupéré sur HAL-Archives Ouvertes : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01432945/document>, pp.1-21
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, THE FREE PRESS, New York.
- Rottenberg, S. (1962). *The economics of occupational Licensing*, Princeton University Press, ISBN 0-87014-305-0, pp.3-20.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blai J.D. (1991). *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. Récupéré sur Academy of Management Executive, vol.5, n° 2, pp.61-75.
- Shleifer A. and Vishny, R.W. (1989). *Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments*. Journal of Financial Economics, vol.25, pp.123-139
- Tixier J. et Jeanjean, T. (2001). *Apports et limites des programmes de recherche aux sciences de gestion*. Récupéré sur Université de Laval: Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique: <https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3116/tixier.PDF?sequence=2&isAllowed=y>, pp.6-7
- Zingales, L. (2000). In Search of new Foundations, National Bureau of Economics Research (NBER), Working Paper No. 7706 May 2000 JEL No. G30, pp.1-54

Thèses de doctorat

- Bouveret, S. (2007). Allocation et partage équitables de ressources indivisibles : modélisation, complexité et algorithmique. Récupéré sur Thèses de doctorat, pp.1-281: <https://www.theses.fr/167751603>.
- Garfatta, R. (2010). Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français. Gestion et management. Université de Bourgogne, 2010, Français, ffnNT : 2010DIJOE008ff, fftel-00596528, pp.1-368
- Khaldi, M. A. (2015). Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale, Gestion et management, HAL Archives ouvertes, Université de Grenoble, 2014, Français, ffnNT : 2014GRENG007ff, fftel-01127425f pp.1-289

Archives

- BRALIMA et UNIBRA. (2013 et 2014). Etats Financiers. Kinshasa, RDC.
- OHADA (2016). Etats financiers Normalisés du Système Comptable OHADA, République Gabonaise, Ministère de l'Economie, des Finances et des Solidarités Nationales, www.dgi.ga/object.getObject.do (dgi.ga)