

Objectif Valeur ajoutée

par Paul-Louis Brodier

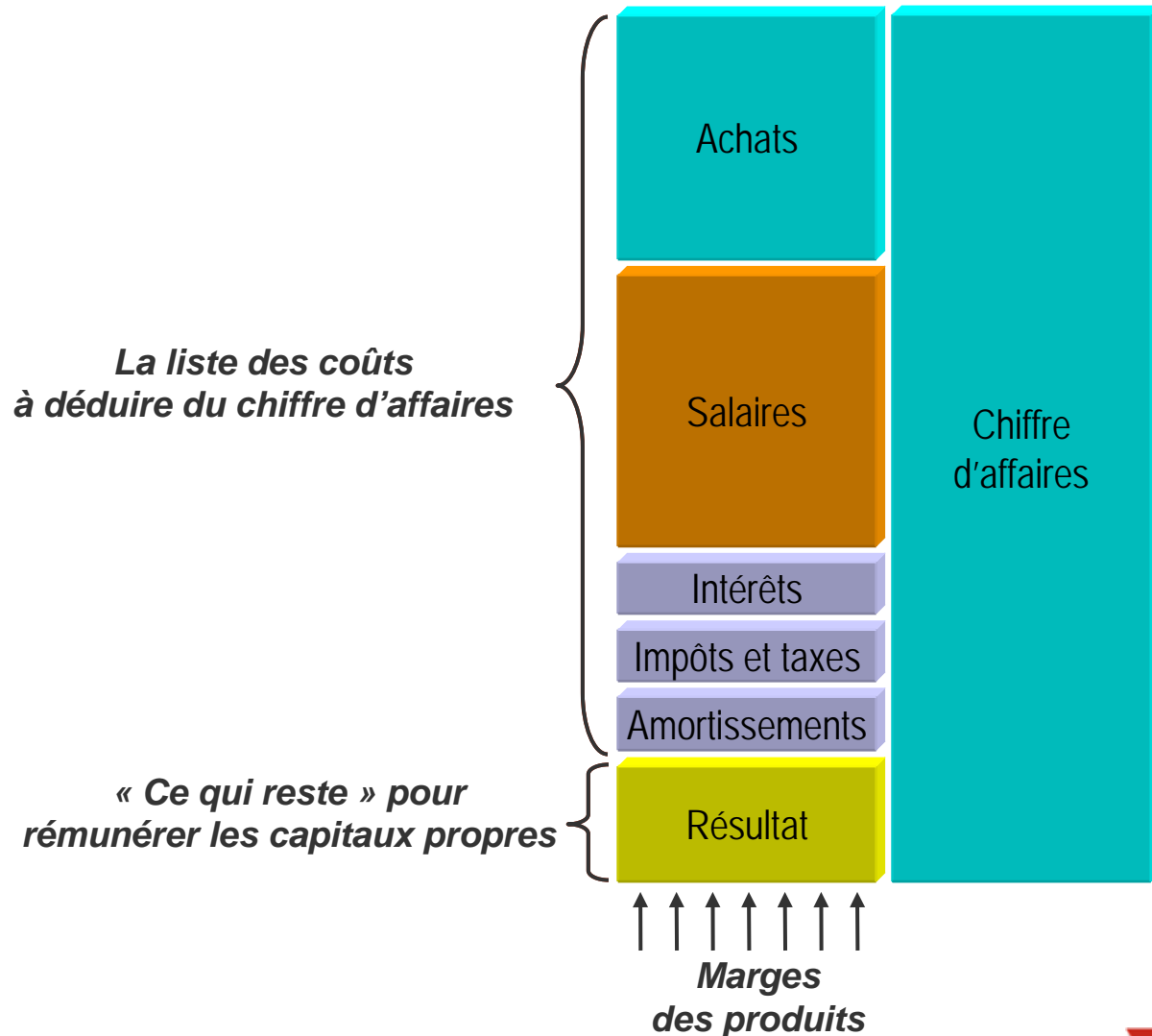
Réaliser un résultat est évidemment un impératif, mais existent deux façons de voir...

La façon de voir usuelle est celle des **associés ou actionnaires**

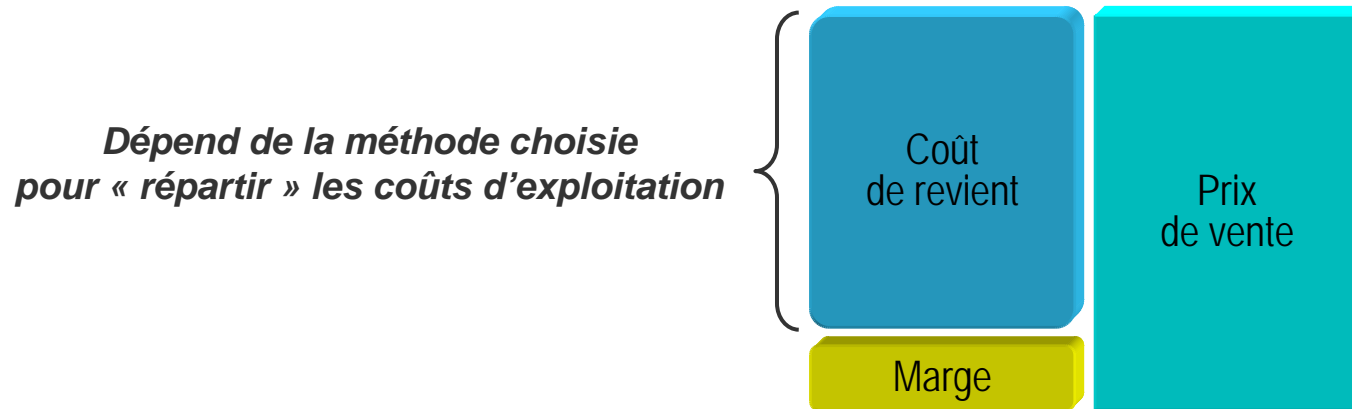
Une autre façon de voir est celle **de l'entreprise**

**Or, à chaque façon de voir correspond
une façon de compter...**

La façon de compter usuelle : l'objectif de Résultat



La façon de compter usuelle : l'objectif de Marge



***Un produit dont la marge est négative
est réputé faire perdre de l'argent...***

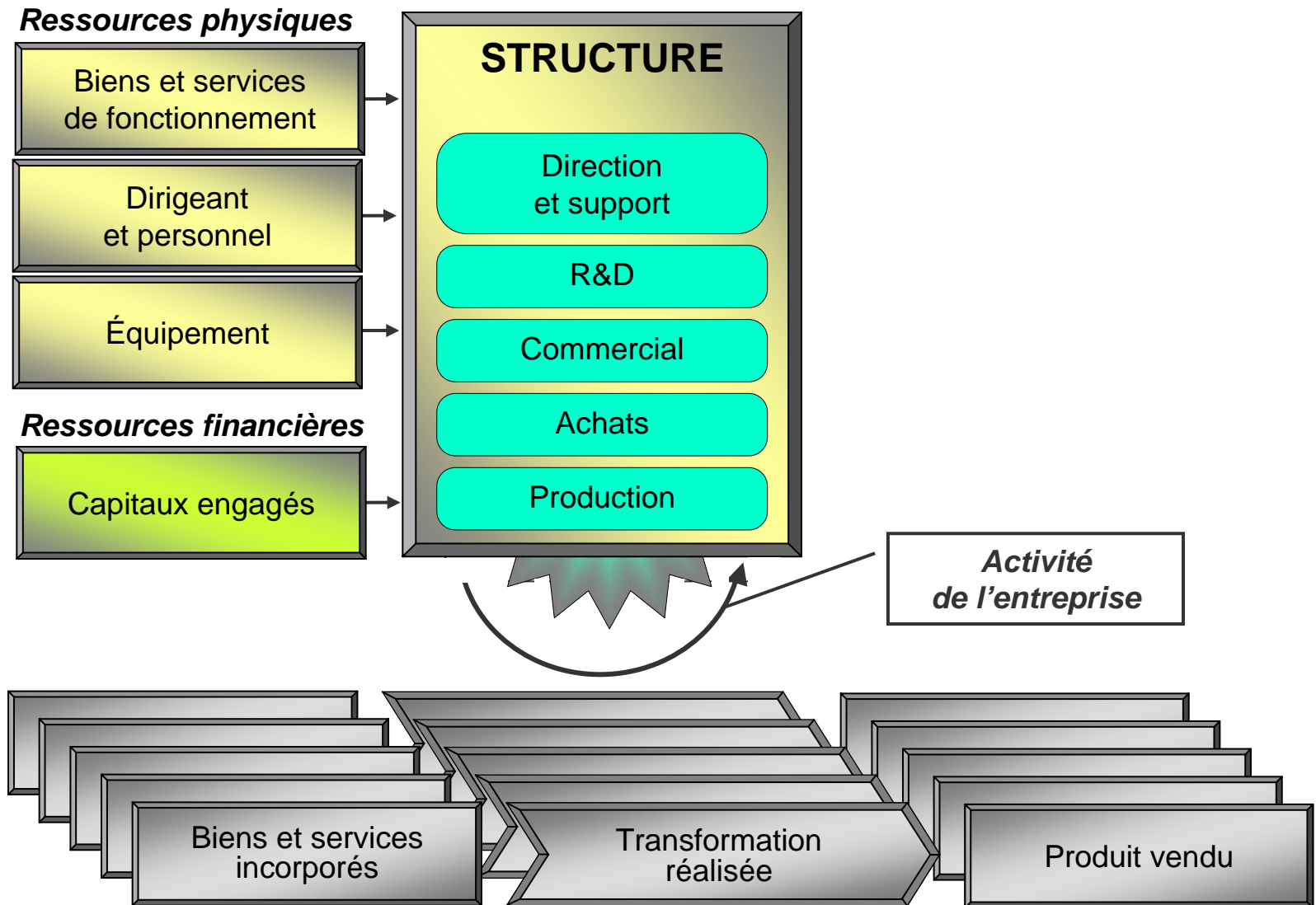
Fonder autrement la façon de compter

Considérer que l'entreprise est à la fois :

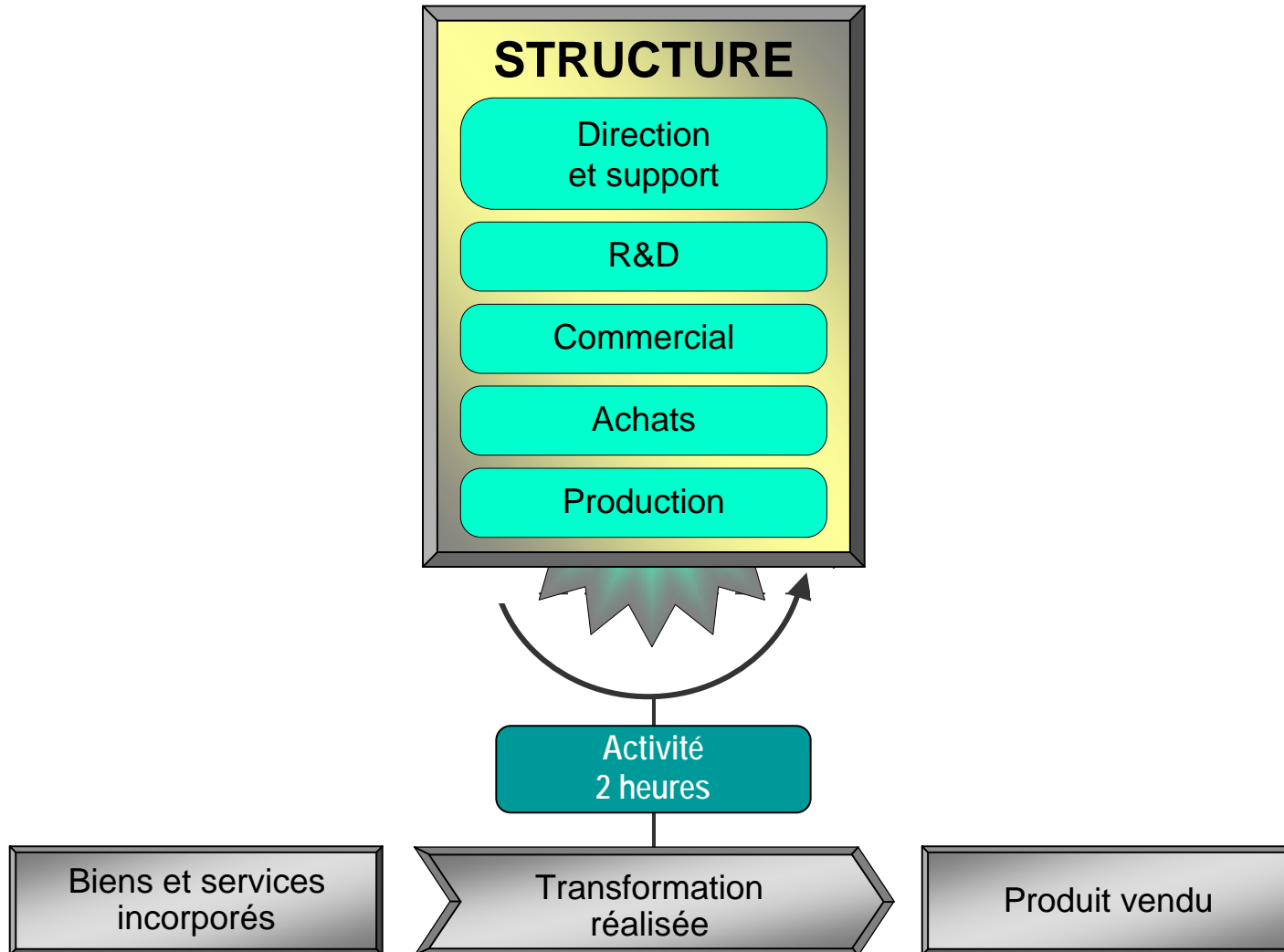
- **une « entité juridique » (SA, Sarl, Scop...) créée dans la perspective de produire des biens et des services ;**
- **une « structure » organisée pour, concrètement, produire des biens et des services.**

Considérer aussi que la structure est un « système » qui réalise une « transformation »

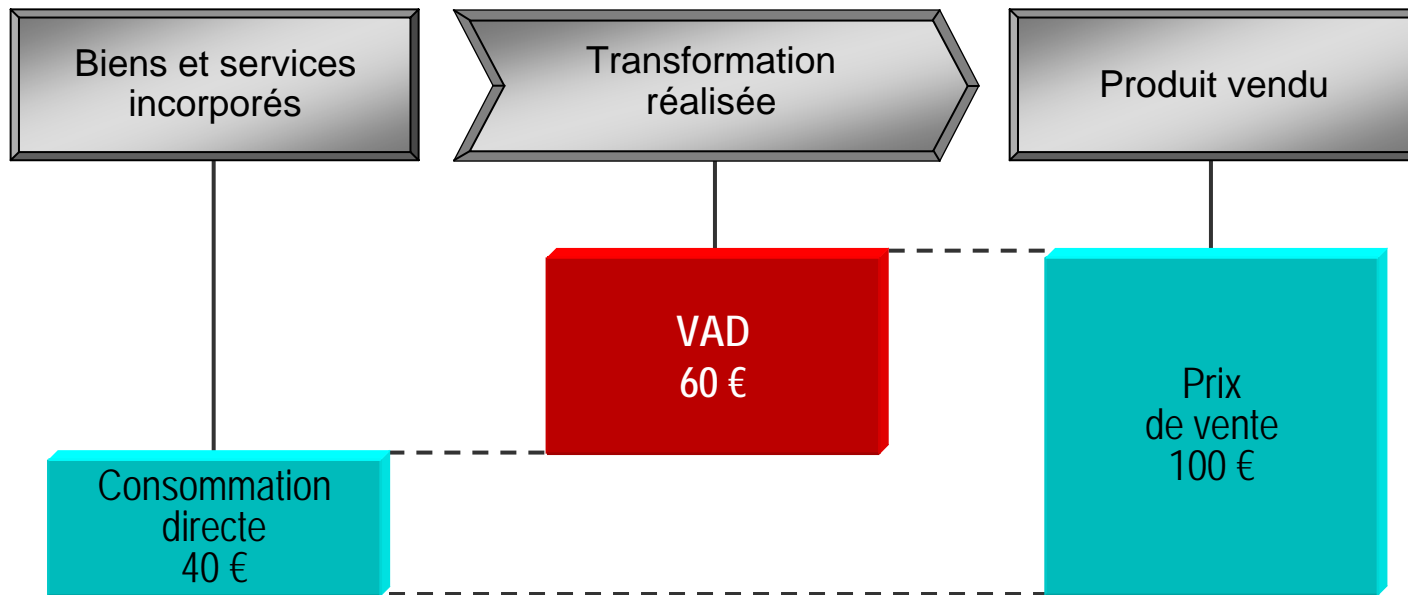
Représentation « systémique » de l'entreprise



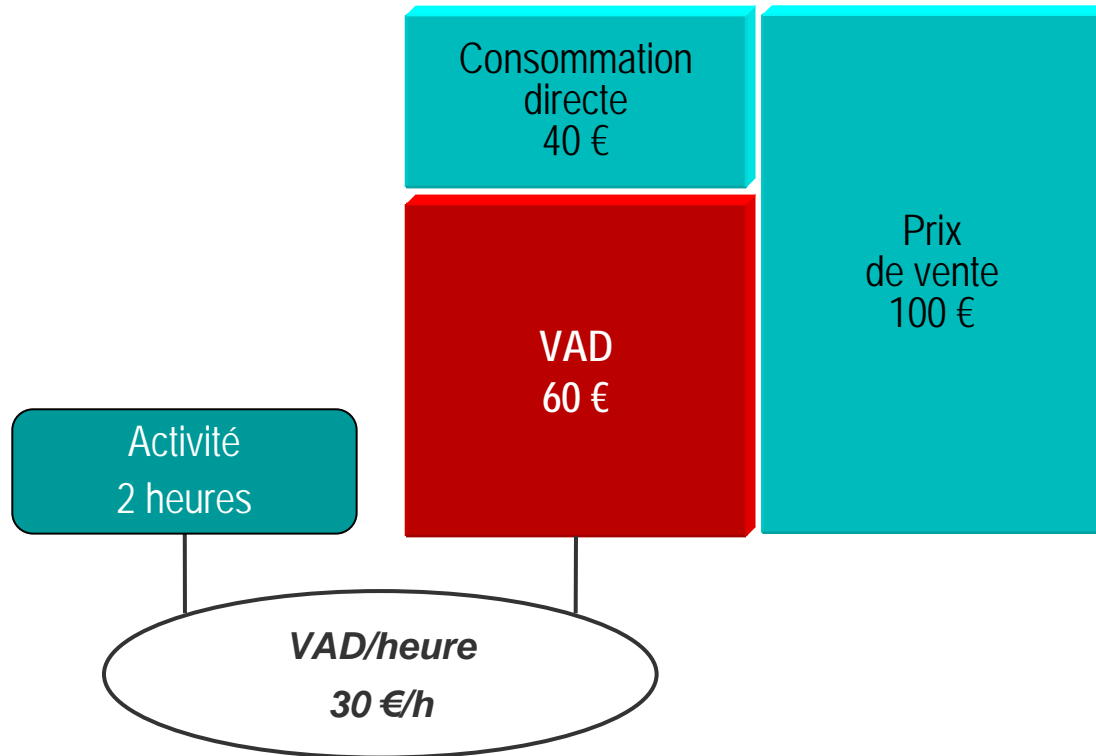
La Transformation est réalisée par l'activité de la structure



La Valeur Ajoutée Directe (VAD) d'un produit est le prix auquel est vendu la Transformation réalisée par l'entreprise



Le ratio VAD/activité indique le prix auquel est vendue l'unité d'activité de la structure

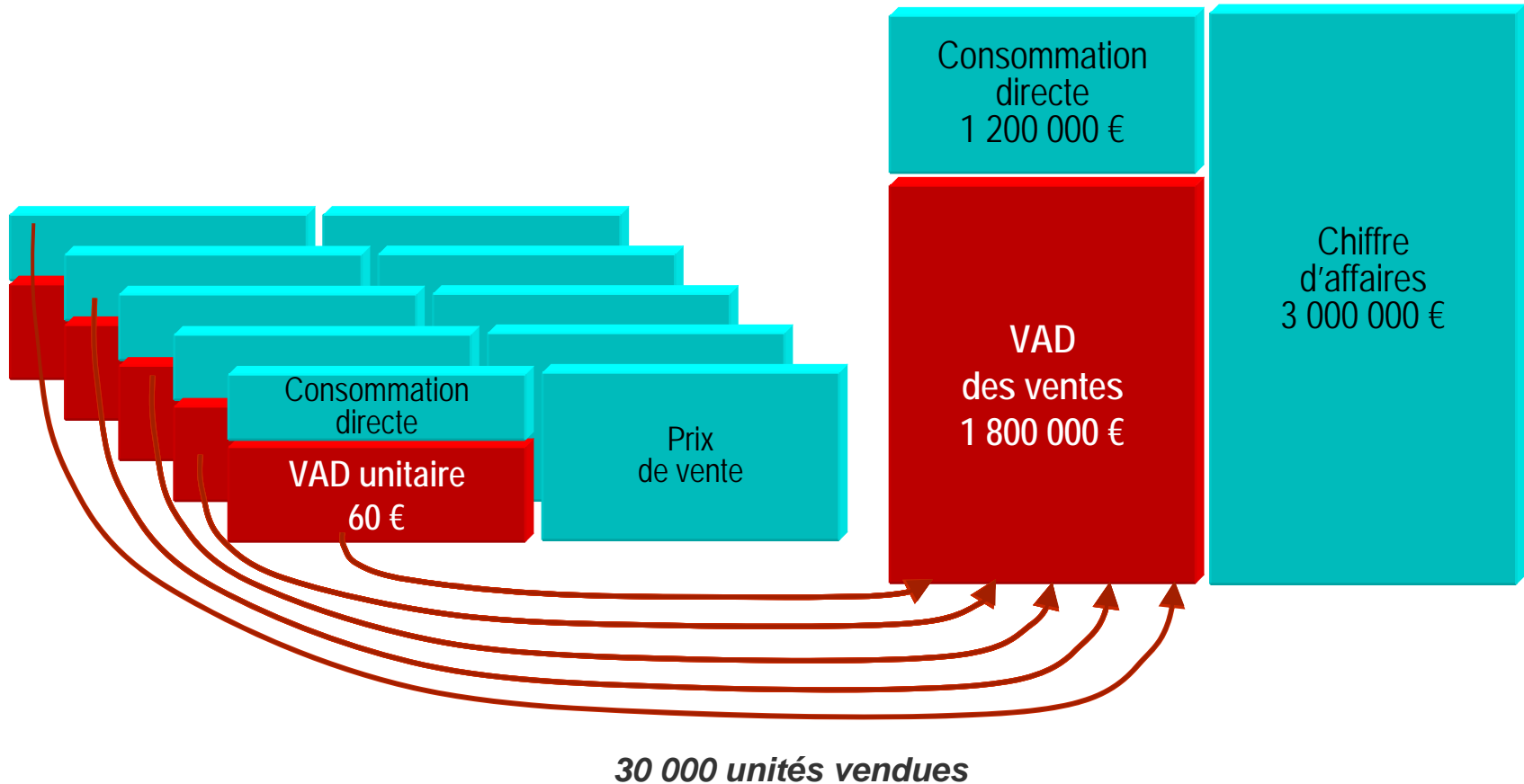


Le ratio VAD/activité indique le prix auquel est vendue l'unité d'activité de la structure

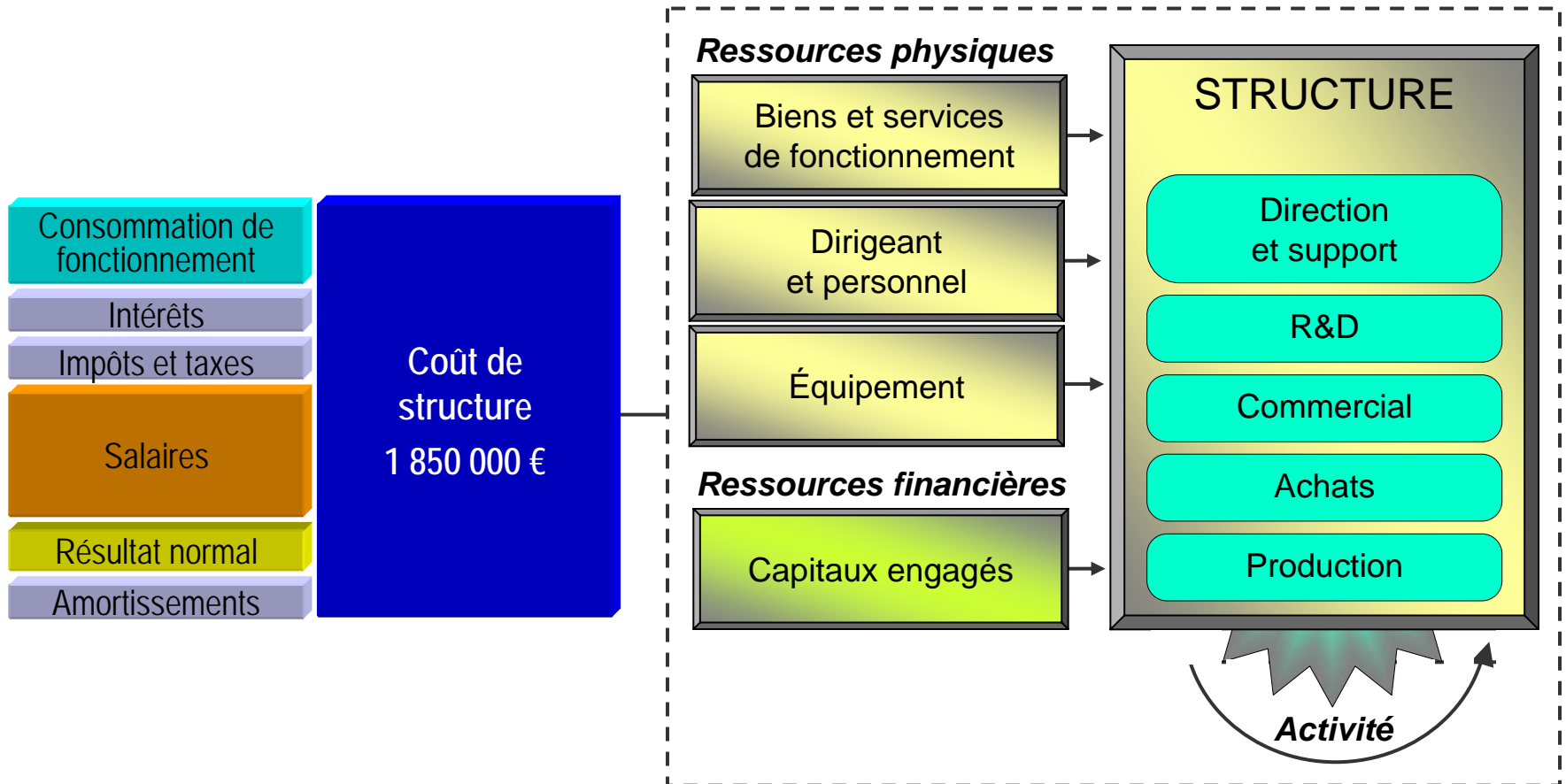
		Produit A	Produit B
Données	Prix de vente	100 €	200 €
	Coût matière	40 €	120 €
	Temps de production	2 h	2 h
Façon de compter usuelle	Exemple de calcul du « coût de revient »	Matière + (Temps x Taux horaire)	
	Taux horaire	20 €/h	20 €/h
	Coût de revient	$40 + (2 \times 20) = 80 \text{ €}$	$120 + (2 \times 20) = 160 \text{ €}$
	Marge	$100 - 80 = 20 \text{ €}$	$200 - 160 = 40 \text{ €}$
	Marge/prix de vente	20%	20%
Une autre façon de compter	VAD	$100 - 40 = 60 \text{ €}$	$200 - 120 = 80 \text{ €}$
	VAD/activité	30 €/h	40 €/h

Les deux produits ont le même ratio marge/prix de vente, mais leurs ratios VAD/activité sont très différents

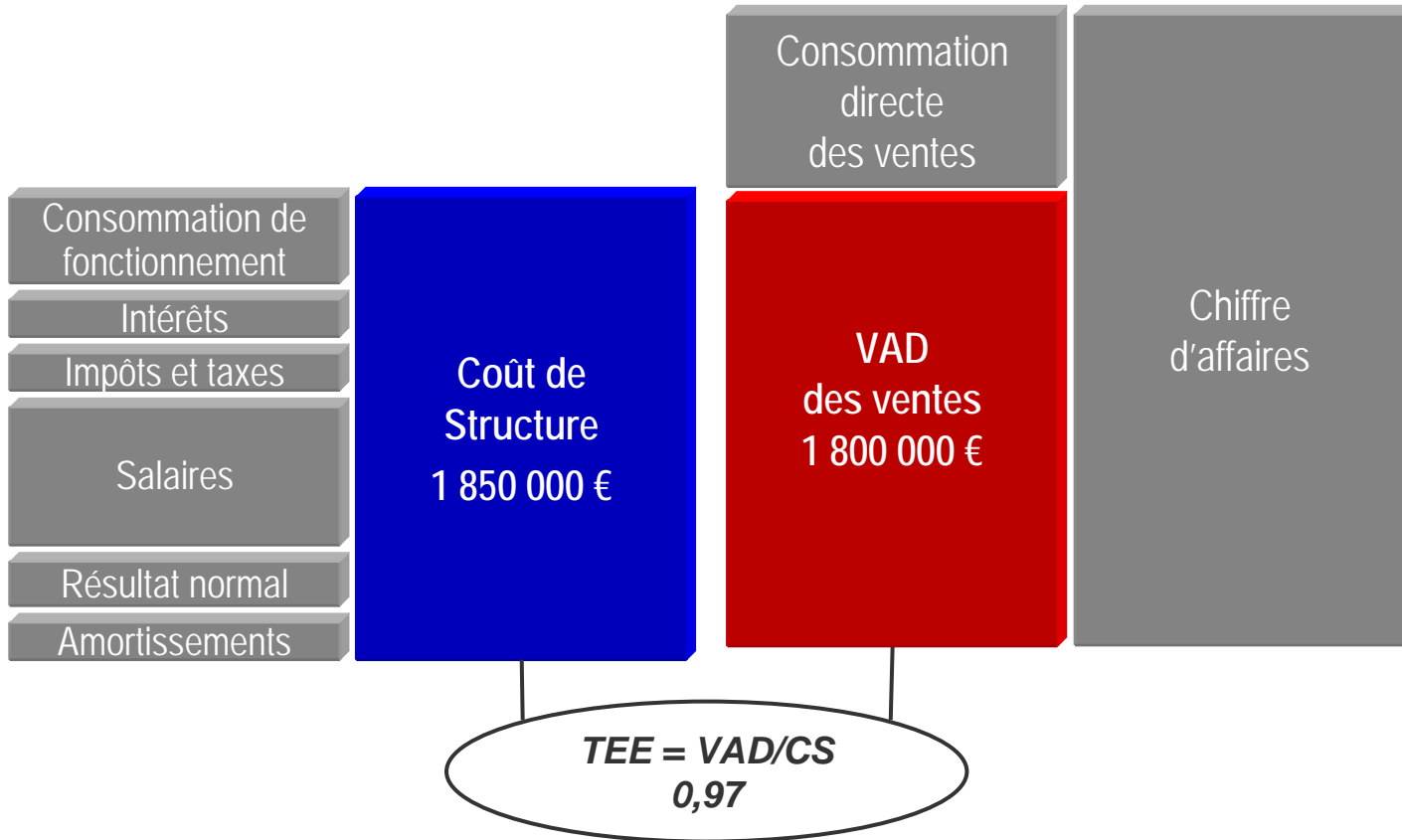
La VAD des ventes est la somme des VAD des produits



Les ressources mises en œuvre créent le Coût de Structure de l'entreprise

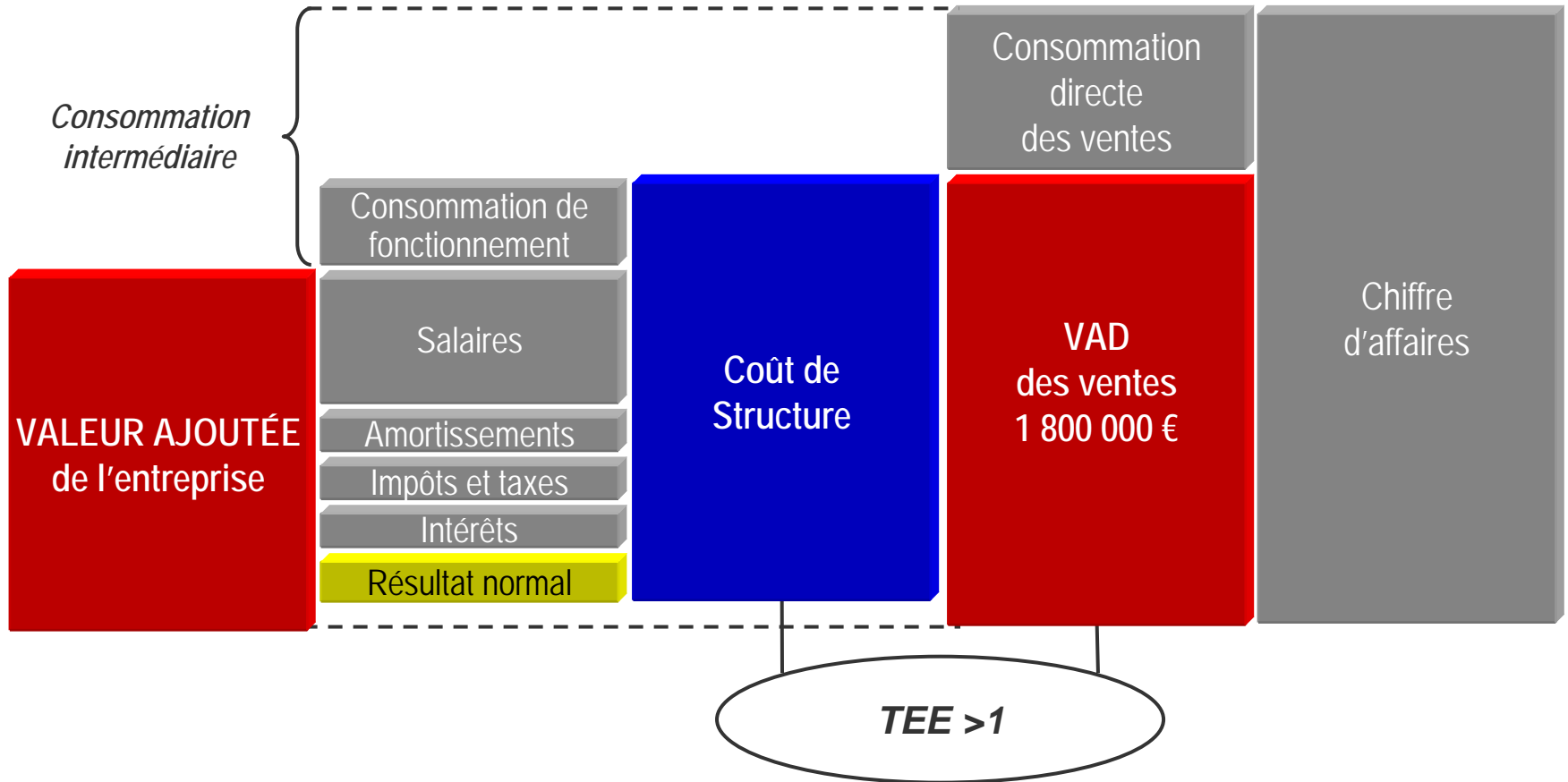


Un objectif premier pour l'entreprise : son Taux d'Équilibre Économique



***La VAD des ventes doit couvrir le Coût de structure, donc :
le TEE doit être au moins égal à 1 !***

La valeur ajoutée, comme le résultat, dépendent du Taux d'équilibre économique



Comment assurer l'équilibre économique de l'entreprise ?



En réduisant le Coût de structure ?

Enjeu limité !



Coût de Structure

Réduction



VAD des ventes

Accroissement



En augmentant la VAD des ventes ?

Enjeu généralement bien plus élevé, mobilisateur, et s'inscrivant bien dans la logique de l'entreprise



**L'objectif à d'abord viser :
« Maximiser la VAD des ventes ! »**

Trois méthodes pour calculer la VAD des ventes (exemple simple)

Un seul produit :

prix de vente..... 100 €

conso directe.....40 €

activité.....2 heures

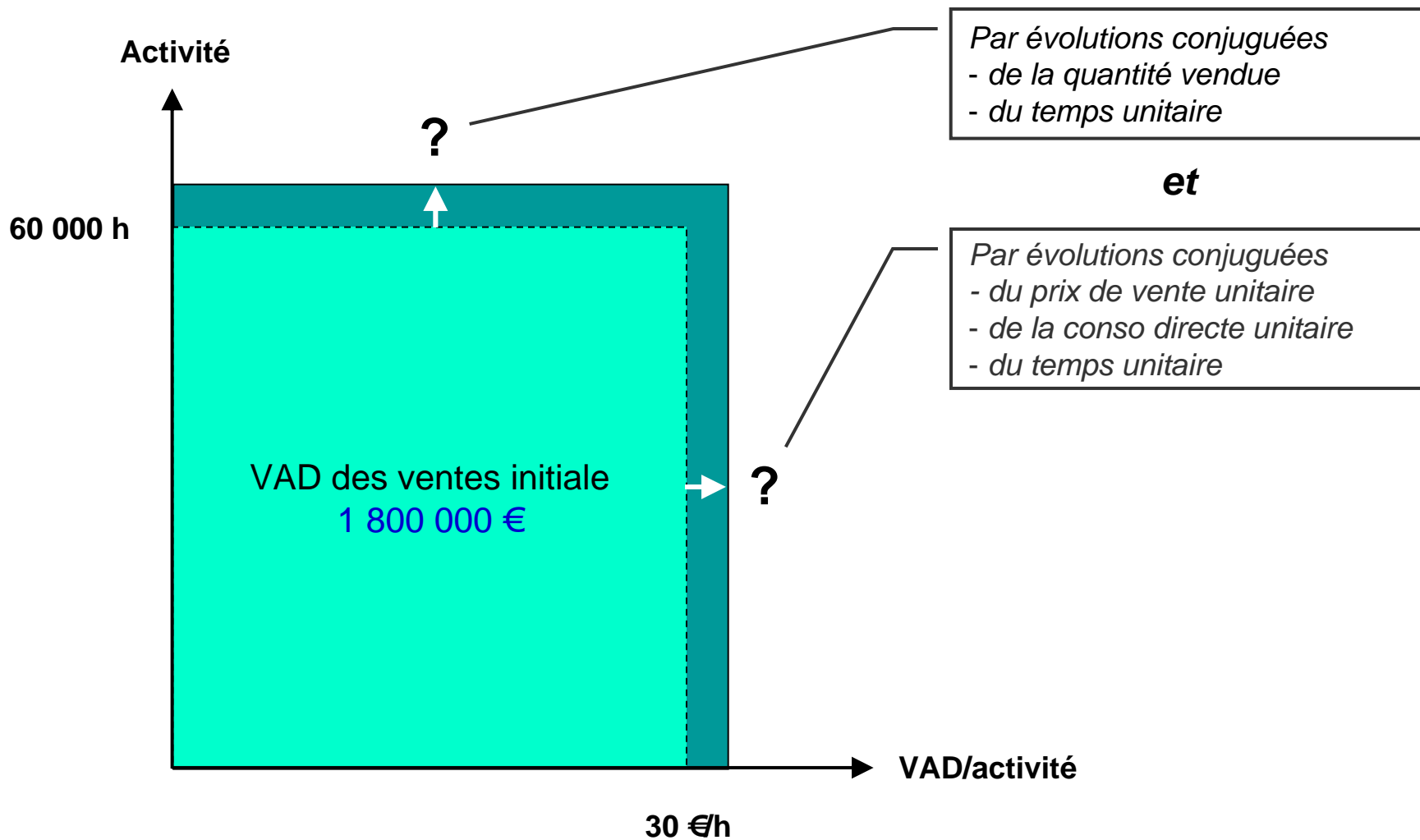
Quantité vendue.....30 000 unités

Chiffre d'affaires – conso directe	=	VAD des ventes
3 000 000 €		1 800 000 €
1 200 000 €		

VAD par produit x quantité vendue	=	VAD des ventes
60 €		1 800 000 €
30 000		

VAD/activité	x	activité vendue	=	VAD des ventes
30 €/h		60 000 h		1 800 000 €

Comment maximiser la VAD des ventes ?



Trois questions-clés

**Quel type de compétitivité choisir :
« par le prix » ou « par la valeur » ?**

Comment améliorer le ratio VAD/activité ?

Comment augmenter l'activité vendue?

La compétitivité « par les prix »

Elle oblige à réduire la consommation directe et/ou le temps de production

Son succès économique est conditionné par un accroissement suffisant des quantités vendues

Elle n'est un choix pertinent

- que si le marché du produit n'est pas saturé ou s'il est possible de prendre une part plus grande de ce marché
- et que si l'entreprise sait réduire ses coûts sans dégrader la « valeur perçue » des produits

La compétitivité « par la valeur »

Elle nécessite d'améliorer et de faire percevoir la « valeur perçue » des produits : qualité, délai, service, innovation, image...

La plus grande attractivité des produits peut se traduire par une augmentation « justifiée » des prix de vente et/ou un accroissement des quantités vendues

Ce choix est notamment pertinent

- quand le marché des produits ne croît plus quantitativement
- et quand l'entreprise a les capacités d'augmenter les « facteurs de valeur » de ses produits

Deux scénarios pour la même amélioration du ratio VAD/activité

Données initiales		Scénario Compétitivité « par les prix »		Scénario Compétitivité « par la valeur »	
Prix de vente	100	- 4,8%	95	+ 8,7%	109
Consommation directe	40	- 8,0%	37	+ 5,0%	42
Temps de production	2,0	- 8,0%	1,8	+ 5,0%	2,1
VAD unitaire	60	- 2,7%	58	+ 11,1%	67
VAD/heure	30,0	+ 5,8%	31,7	+ 5,8%	31,7

L'activité vendue est nécessairement limitée par une capacité : « le goulet »

Généralement, le goulet est

- soit la **capacité de vente** (taille du marché, part du marché que l'entreprise peut prendre ;
- soit la **capacité de financement du besoin en fonds de roulement**, sachant que :

$$BFR = dette\ clients + stocks\ et\ encours - dette\ fournisseurs$$

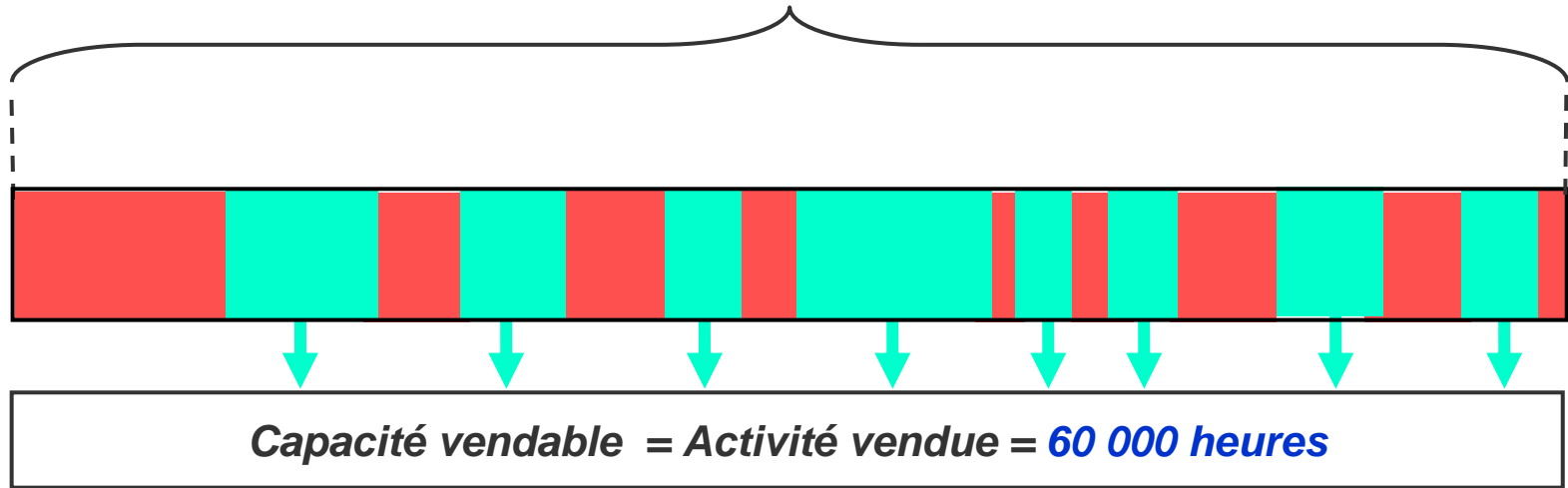
- soit une **capacité de production**

Toute action visant l'augmentation des quantités vendues doit d'abord jouer sur

- la capacité du goulet
- et/ou la consommation de cette capacité par les produits

Si le goulet est la capacité de production...

Capacité théorique de la production : 80 000 heures





Hypothèse d'une action LEAN

Accroissement de la capacité vendable : 3 000 heures

Un choix stratégique pour l'entreprise : « Quel scénario pour maximiser la VAD des ventes ? »

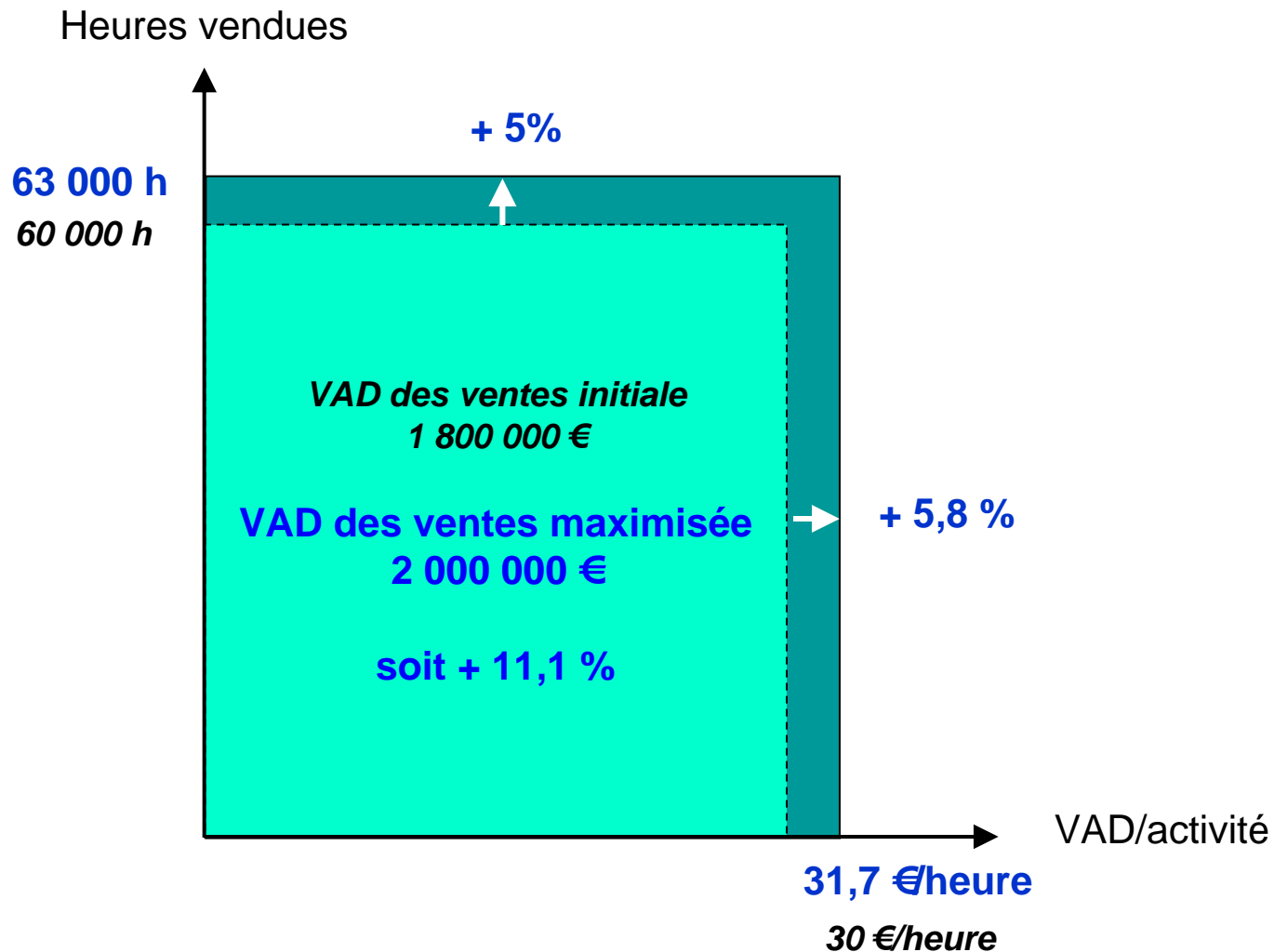
Données initiales		Scénario « par les prix »		Scénario « par la valeur »	
Prix de vente	100	- 4,8%	95	+ 8,7%	109
Consommation directe	40	- 8,0%	37	+ 5,0%	42
Temps de production	2,0	- 8,0%	1,8	+ 5,0%	2,1
VAD unitaire	60	- 2,7%	58	+ 11,1%	67
Quantité vendue	30 000	+ 14,2%	34 250	+ 0,0%	30 000
VAD/heure	30,0	+ 5,8%	31,7	+ 5,8%	31,7
Heures vendues	60 000	+ 5,0%	63 000	+ 5,0%	63 000
VAD des ventes	1 800 000	+ 11,1%	2 000 000	+ 11,1%	2 000 000

 Actions réalisées
 Effets constatés

Quantité vendue
augmentée

Quantité vendue
inchangée

L'amélioration économique résulte d'un « ensemble » d'actions



Évolution du Taux d'équilibre économique

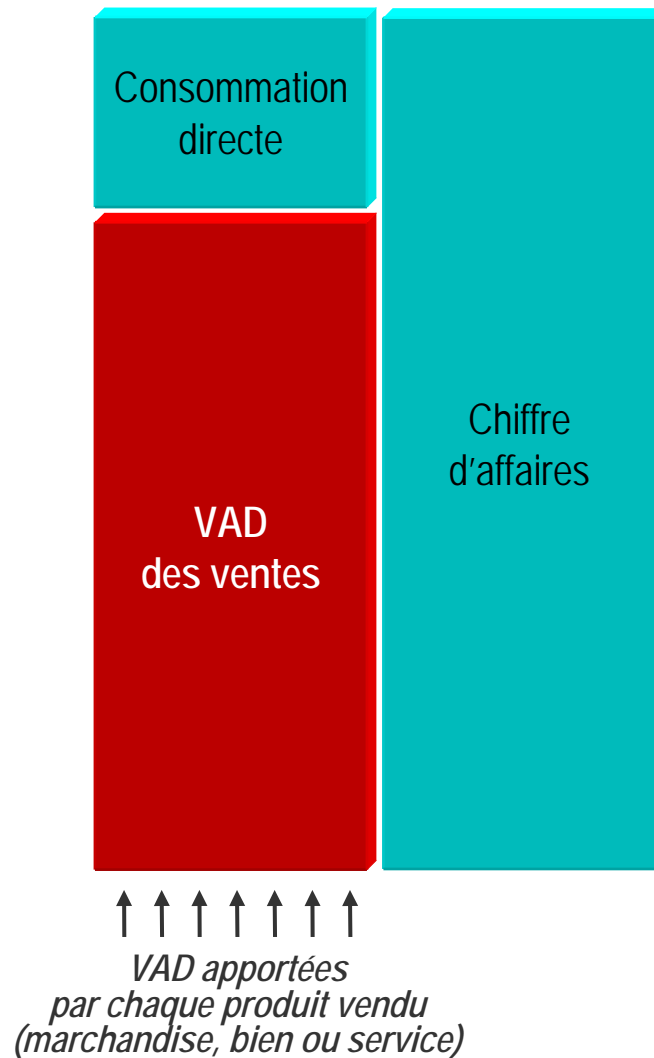
Avant maximisation de la VAD des ventes		Après maximisation de la VAD des ventes	
VAD des ventes	1 800 000	+ 11,1%	2 000 000
Conso de fonctionnement	350 000	=	350 000
Intérêts	30 000	=	30 000
Impôts et taxes	150 000	=	150 000
Salaires	990 000	=	990 000
Amortissements	180 000	=	180 000
Résultat normal	150 000	=	150 000
Coût de structure (CS)	1 850 000	=	1 850 000
TEE (VAD/CS)	0,97	+ 11,1%	1,08

Le Résultat est fonction du Taux d'équilibre économique

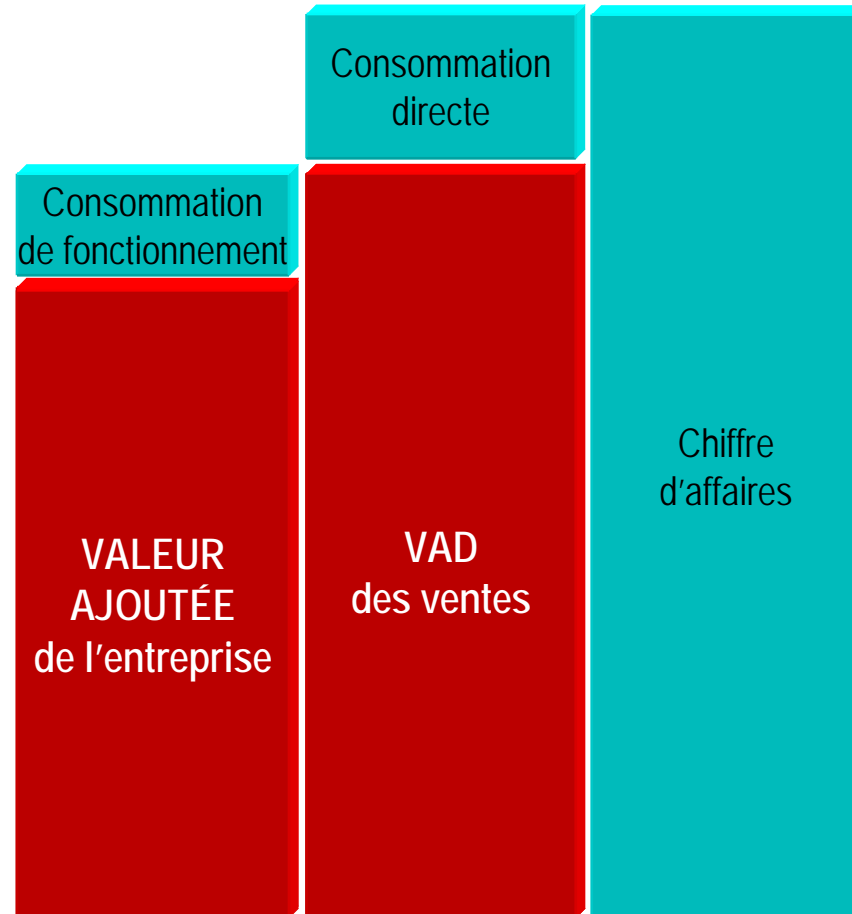
Avant maximisation de la VAD des ventes		Après maximisation de la VAD des ventes	
VAD des ventes	1 800 000	+ 11,1%	2 000 000
Coût de structure (CS)	1 850 000	=	1 850 000
TEE (VAD/CS)	0,97	+ 11,1%	1,08
VAD - Coût de structure	-50 000		150 000
Influence sur l'Impôt			60 000
Influence sur l'intéressement			60 000
Influence sur le Résultat normal	-50 000		60 000
Résultat normal	150 000		150 000
Résultat réel	100 000	+110%	210 000

Constats...

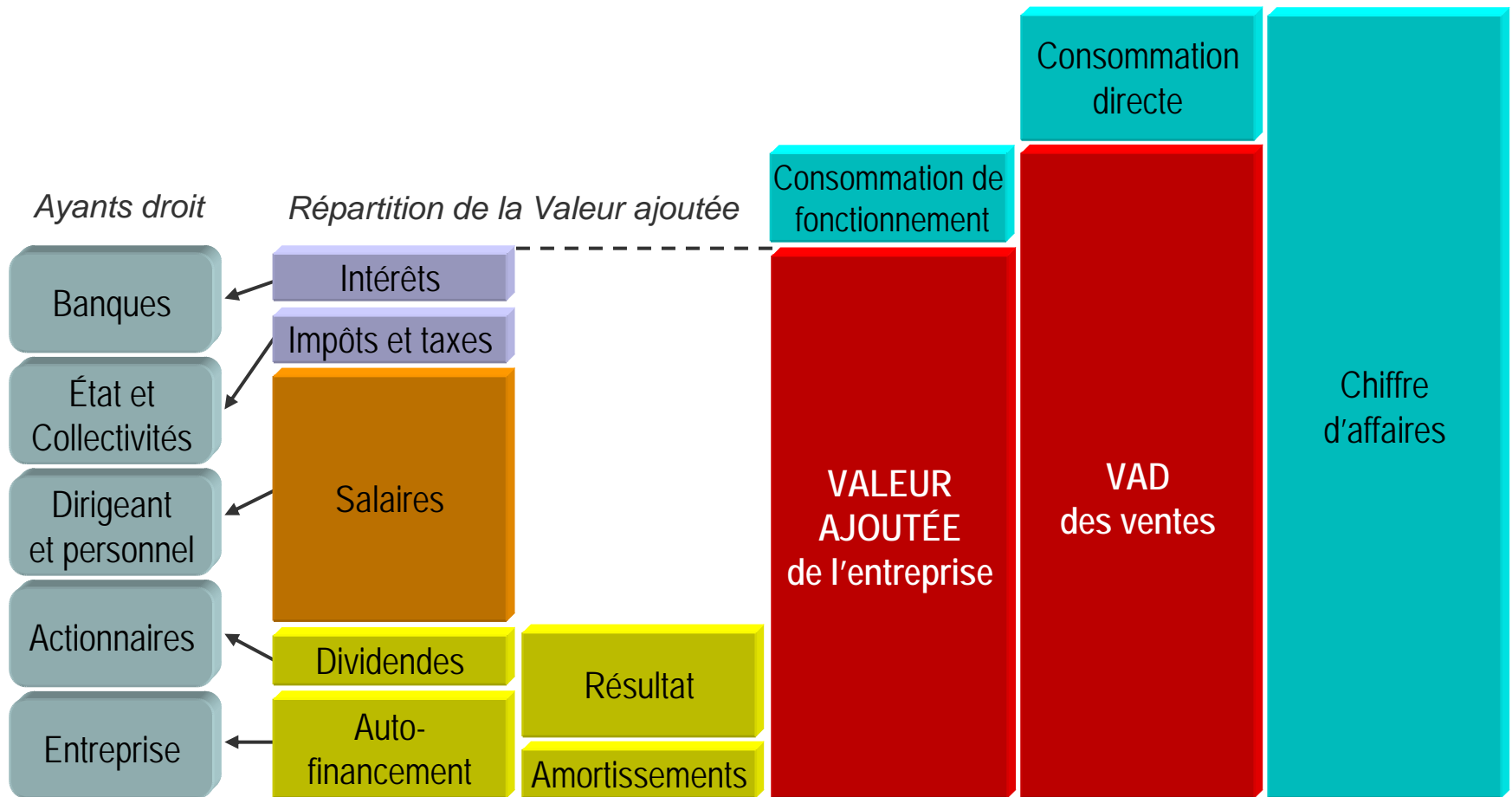
La VAD des ventes est la somme des VAD apportées par chaque produit vendu



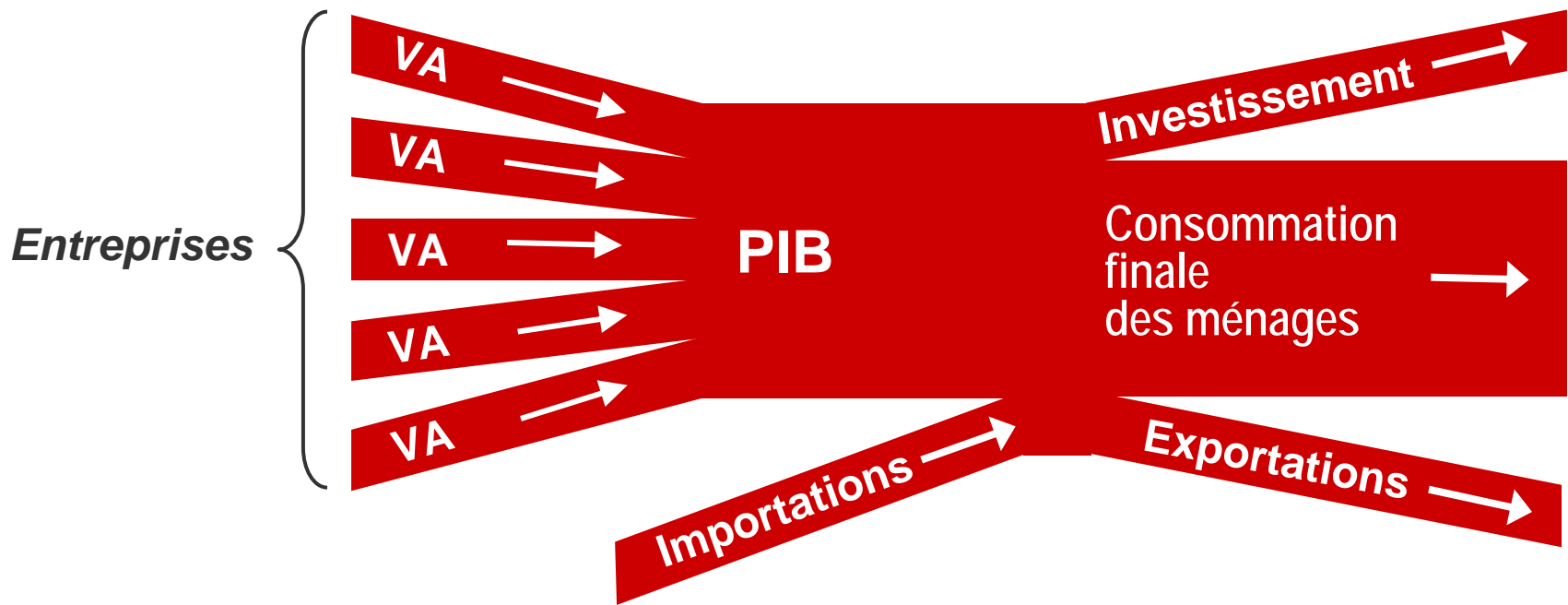
La Valeur ajoutée de l'entreprise résulte de la VAD des ventes



Les revenus des Ayants droit résultent de la répartition de la Valeur ajoutée de l'entreprise



Le PIB est la somme des Valeurs ajoutées des entreprises



En conséquence...

La Valeur ajoutée est plus que jamais **l'objectif à viser** pour

- assurer un bon développement de l'entreprise,
- satisfaire les intérêts de tous les Ayants droit,
- contribuer à la croissance et à l'emploi.

Opter pour cet objectif doit évidemment se concrétiser par

- **une autre façon de voir**
- **et une autre façon de compter**