

Un autre modèle économique : la logique de la valeur ajoutée

Quelle façon de compter est-il préférable d'adopter pour mobiliser les énergies, assurer la prospérité et le développement de l'entreprise, contribuer à la croissance et l'emploi :

- celle fondée sur la logique du résultat ?
- ou celle fondée sur la logique de la valeur ajoutée, source du résultat ?



Paul-Louis Brodier a innové en mettant en évidence que chaque bien ou service vendu par une entreprise est porteur d'une grandeur économique clé, la valeur ajoutée directe ou VAD, que chaque VAD est l'une des sources de la valeur ajoutée (VA) réalisée par une entreprise. Sachant que chaque VA est une source du Produit Intérieur Brut (PIB) d'une nation, existe ainsi un continuum économique VAD, VA, PIB. En prendre acte fonde la logique de la valeur ajoutée.

Il a formalisé ces constats en concevant une approche de la comptabilité de management s'accordant avec la raison d'être de l'entreprise : produire des biens et des services.

Ingénieur de formation (Arts & Métiers), et à l'origine spécialiste des méthodes de conception des produits innovants dans les entreprises industrielles, il a établi des relations renouvelées entre le domaine physique de l'entreprise et ses « dimensions » économiques et financières. Il a tout particulièrement exploité les potentiels offerts par l'approche systémique, la modélisation, la simulation et l'optimisation.

Il est l'auteur de plusieurs livres intégrant la valeur ajoutée directe (VAD) dans les méthodes de gestion.

UN AUTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE : LA LOGIQUE DE LA VALEUR AJOUTÉE

Quelle façon de compter est-il préférable d'adopter pour mobiliser les énergies, assurer la prospérité et le développement de l'entreprise, contribuer à la croissance et l'emploi :

- celle fondée sur la logique du résultat ?
- ou celle fondée sur la logique de la valeur ajoutée, source du résultat ?

La façon de compter fondée sur la logique du résultat

La logique du résultat est celle d'un groupe de personnes, les associés ou les actionnaires, qui procurent à une société (SA, Sarl, Scop...) les capitaux propres qui lui sont nécessaires, espérant en retour en retirer un profit. Les comptes de la société sont tenus de leur point de vue et le profit, au sens usuel de résultat, y tient, ce qui semble aller de soi, une place centrale :

- dans la Comptabilité financière (dite aussi générale) le résultat est, pour faire simple, « ce qui reste » aux associés ou aux actionnaires après avoir déduit les coûts du chiffre d'affaires ;

- dans la Comptabilité de management (dite aussi analytique ou de gestion) le résultat est considéré comme provenant des marges apportées par les marchandises, biens et services vendus ; la marge étant la différence entre le prix de vente et le coût de revient, la détermination du coût de revient est une mission première de cette comptabilité.

Le résultat fait l'objet d'une répartition entre réinvestissement dans la société et dividendes versés :

- si la priorité est accordée au développement économique, la part réinvestissement sera la plus importante, voire la totalité du résultat ;

- si la priorité est accordée à la création de valeur pour l'actionnaire (somme des dividendes versés et de l'accroissement de la valeur des actions), la part dividendes sera alors privilégiée.

Cette façon de compter, très généralement combinée avec le choix de la compétitivité par les prix, conduit le plus souvent à raisonner comme suit :

- pour maximiser le résultat il faut, soit augmenter le chiffre d'affaires, soit réduire les coûts d'exploitation ;
- pour augmenter le chiffre d'affaires il faut baisser les prix ;
- pour préserver les marges il faut réduire les coûts de revient.

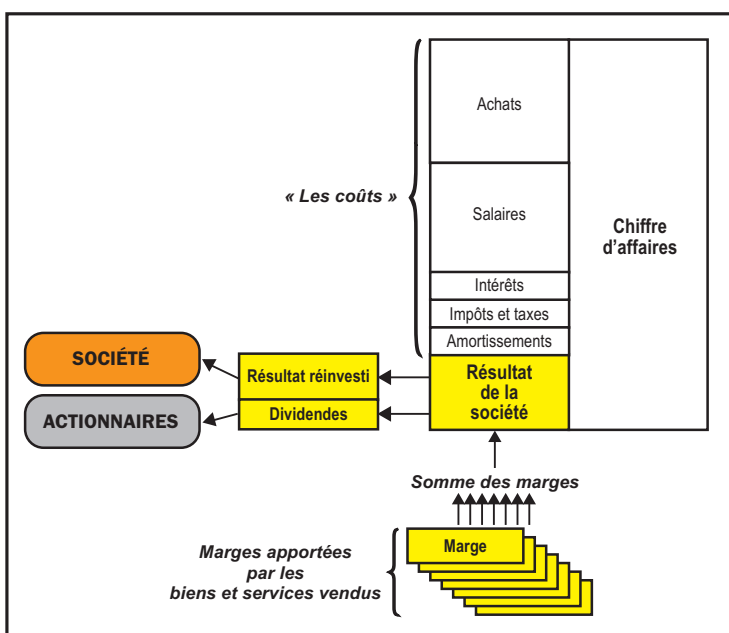
Comment améliorer la rentabilité du capital, la productivité du travail, la compétitivité des produits ? Cela semble évident, c'est écrit, c'est dit, c'est répété : « Il faut réduire les coûts ! », le premier d'entre eux étant le plus souvent l'effectif du personnel. En résulte un « management Jivaro » facteur de chômage et de baisse du pouvoir d'achat. Et la diminution de la demande qui en résulte renforce, cercle vicieux, la conviction qu'il faut baisser les prix...donc réduire les coûts !!!

Mais il y a des limites au delà desquelles les effets deviennent contraires à l'objectif visé. C'est notamment le cas lorsque la qualité des produits se dégrade progressivement, quand le service après-vente laisse de plus en plus à désirer, quand l'image de sérieux de l'entreprise n'est plus qu'un souvenir...

La façon de compter fondée sur la logique du résultat a pour elle de sembler frappée au coin du bon sens. Elle souffre pourtant d'un grave défaut : elle est fondée sur une approche – l'*individualisme méthodologique* – selon laquelle, en économie, n'existent que des individus qui cherchent à maximiser leur propre satisfaction. Qu'ils agisse d'un *entrepreneur individuel*, une personne physique, ou

d'une société, la personne morale substituée à un ensemble d'associés ou d'actionnaires, leur objectif ne peut « évidemment » être que le *profit*. Existe ainsi une discordance flagrante entre cette finalité et celle de l'entreprise qui est de produire des biens et des services. Notons que, dans ce contexte, entreprise s'entend au sens restreint de *organisation (ou firme)*, ce qui fonde l'affirmation, bien connue des juristes, selon laquelle l'entreprise n'existe pas « en tant que telle » en droit.

Il est en revanche un domaine dans lequel l'approche fondatrice – que l'on peut qualifier de *holisme méthodologique* – est très différente : celui de la Comptabilité nationale. Les agents économiques ne sont plus des individus mais des entités constituant chacune un *tout* dénommé *unité institutionnelle*. Ce *tout* ne se confond avec aucun groupe d'individus (investisseurs, associés, actionnaires, salariés...) ; il constitue tout simplement ce que dans l'usage courant on nomme entreprise : « l'univers » au sein



Façon de compter fondée sur la logique du résultat (présentation simplifiée)

duquel sont produits des biens et des services. Est ainsi établie une concordance entre la nature de son activité et son revenu, lequel dans cet autre contexte est *la valeur ajoutée*.

L'entreprise dans la Comptabilité nationale

La Comptabilité nationale est une création récente à l'échelle de l'Histoire. Elle n'a commencé à être mise en place, dans les premiers États à vouloir s'en doter, qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. L'objectif, formulé par Keynes en 1936, au lendemain de la Grande dépression, était que les gouvernements disposent d'outils leur permettant d'intervenir efficacement dans la vie économique nationale, *notamment pour lutter contre le chômage*. Le Système de comptabilité nationale des Nations-Unies de 1993 (SCN 1993) marque le début d'une véritable harmonisation des différents systèmes de comptabilité nationale existants de par le monde. Il a, en effet, été réalisé sous la responsabilité conjointe d'Eurostat (Commission Européenne), du Fonds monétaire international (FMI), de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), de la Banque mondiale, et des Nations Unies. Ce qui suit reprend tout simplement certaines bases de ce Système, en premier lieu la façon dont est définie l'*unité institutionnelle*.

L'unité institutionnelle – l'entreprise – est un agent économique ayant deux composantes.

► En tant qu'*entité juridique* – la personne morale qu'est la société (SA, Sarl, Scop...) – elle est un centre élémentaire de décision économique, autonome, disposant d'une comptabilité complète, et *créée dans la perspective de produire des biens et des services, dont peut résulter un profit*.

► En tant qu'*organisation* elle est la structure dans laquelle existent un personnel, des actifs (terrains, locaux, installations, machines, outillages...), des savoir-faire, et dont la *fonction est, concrètement, de produire des biens et des services*.

Chaque entreprise apporte sa *contribution à la production nationale de richesses* – au sens de biens et services produits – laquelle est l'aboutissement des activités de

l'ensemble des entreprises. Des grandeurs économiques fondamentales leur sont associées : la valeur ajoutée de l'entreprise et le PIB, le produit intérieur brut de la nation.

La contribution de l'entreprise au PIB

Imaginons, à titre d'exemple, une toute petite nation dans laquelle existent seulement quatre entreprises :

- une raffinerie produit, à partir d'un pétrole importé, le fioul utilisé par une exploitation agricole, une minoterie et une boulangerie ;
- l'exploitation agricole produit du blé à partir de ses propres semences,
- la minoterie produit de la farine à partir du blé,
- la boulangerie produit du pain à partir de la farine.

Chaque entreprise contribue à la production nationale de richesses, en l'occurrence le pain, et à cette contribution correspond une grandeur économique fondamentale, *la valeur ajoutée*, laquelle est définie à partir de deux montants économiques :

- la *production*, valeur des biens et services produits par l'entreprise, laquelle est la somme de la *production vendue*, de la production stockée (une variation) et de la *production immobilisée* ;
- la *consommation intermédiaire*, valeur des biens et services utilisés par l'entreprise, laquelle est la somme de deux types de consommations :
 - celle « incorporée » dans les produits, telle la farine dans le pain,
 - et celle « détruite » par le fonctionnement de l'entreprise, tel le fioul brûlé dans le four de la boulangerie.

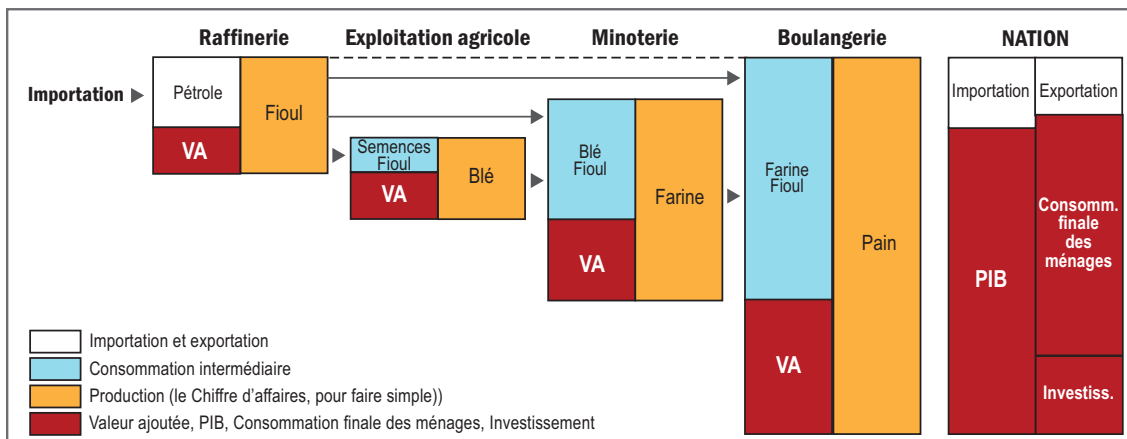
Par définition :

Valeur ajoutée = production – consommation intermédiaire

Pour la boulangerie, la valeur ajoutée est la différence entre le montant de ses ventes de pain et le coût de ses consommations de farine et de fioul.

Le PIB, le produit intérieur brut, est la valeur de la production nationale de biens et services. La valeur ajoutée étant la valeur de la contribution de chaque entreprise à cette production, en découle une relation simple :

PIB = somme des valeurs ajoutées des entreprises



La contribution des entreprises au PIB (exemple illustratif)

Le schéma précédent illustre comment chaque entreprise contribue au PIB.

On remarquera, dans cet exemple, que la boulangerie occupe une place particulière : celle d'être la plus en *aval* du processus de production. De ce fait la valeur de sa production de pain est égale à la somme résultant de l'importation, des valeurs ajoutées des entreprises en *amont* et de la sienne propre.

Généralisons. Les entreprises occupant la position la plus en aval - celles, grandes, moyennes, ou petites, directement fournisseurs des marchés consommation finale des ménages, investissement et exportation - jouent un rôle déterminant dans la vie économique d'une nation : la somme du PIB et de l'importation est égale à la somme de leurs productions (pour faire simple, de leurs chiffres d'affaires) :

PIB + Importation = somme des Productions des entreprises aval

De ce fait, le comportement de chaque entreprise *aval* peut influencer négativement ou positivement la croissance du PIB.

Négativement :

- si, à taille de marché égale, une entreprise *aval* augmente, grâce à la baisse de ses prix, sa part de marché au détriment de celles de ses concurrents, le chiffre d'affaires total des entreprises aval risque fort de chuter, entraînant ainsi moins de PIB ;

- si, pour réduire ses coûts, elle cesse d'être cliente d'entreprises résidentes *amont*, préférant s'approvisionner dans des pays low cost, cela contribuera à la fois à moins de PIB et à plus d'Importation. Nous verrons plus loin que d'autres « façons de voir » peuvent et doivent être adoptées.

Positivement :

- si, consciente du rôle qu'elle joue pour les entreprises *amont* et pour l'économie nationale, elle privilégie une approche partenariale avec ses fournisseurs ;

- si, elle accorde une importance accrue à l'attractivité hors-prix de ses biens et services pour notamment contribuer à compenser par une plus forte exportation le niveau national des importations.

La valeur ajoutée de l'entreprise et sa répartition entre les ayants-droit

La valeur ajoutée a deux autres caractéristiques, tout aussi remarquables que celle de leur contribution au PIB : elle est à la fois le *revenu de l'entreprise* et la *source des revenus des ayants-droit* entre lesquels la valeur ajoutée est répartie :

- Dirigeant et Personnel : Salaires (cotisations sociales incluses) ;
- Banques : Intérêts ;
- État : Impôts et taxes ;
- Entreprise : Autofinancement (Amortissements + part réinvestie du Résultat) ;
- Actionnaires : Dividendes (part distribuée du Résultat).

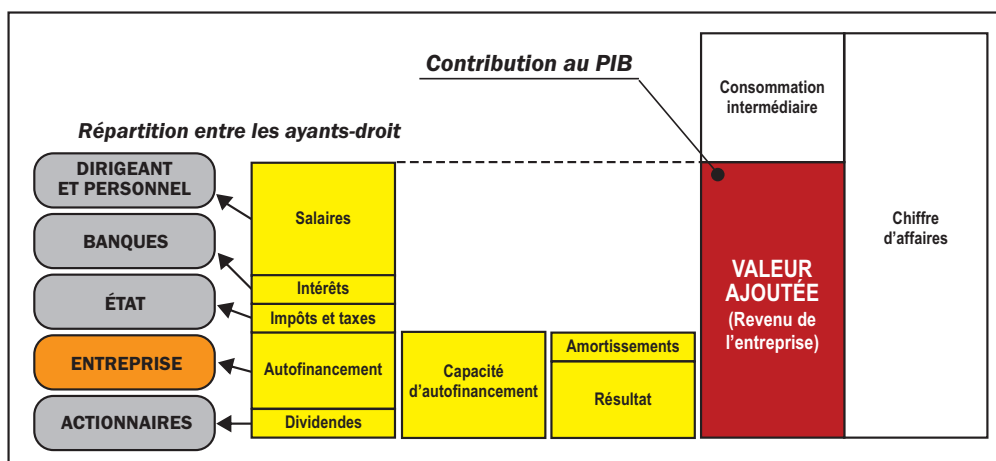
Le schéma ci-dessous visualise ces diverses caractéristiques. Pour faire simple, le chiffre d'affaires a été pris comme valeur de la production.

Le résultat est une part de la valeur ajoutée. Avec les amortissements et les provisions il constitue la capacité d'autofinancement de l'entreprise, laquelle est répartie entre autofinancement et dividendes.

Quelle est la bonne répartition de la Valeur Ajoutée ? Les décisions dans ce domaine dépendent de multiples facteurs, notamment des importances relatives accordées à la politique salariale, à l'attente des actionnaires et au développement de l'entreprise. On comprendra que la recherche du meilleur équilibre n'est pas toujours simple à trouver quand il s'agit de satisfaire simultanément les attentes de chaque ayant droit.

Mais une question mérite d'être posée : pourquoi, malgré son évidente importance, la valeur ajoutée reste-t-elle absente des comptes et des objectifs de l'entreprise ? Pour au moins deux raisons. L'une est que la Comptabilité nationale, pour laquelle a été créé le concept de valeur ajoutée, est relativement récente à l'échelle de l'histoire. L'autre est que l'apport économique de chaque bien ou service vendu n'est pas explicité dans cette comptabilité ; or le connaître est indispensable dans les entreprises.

Avec la logique du résultat c'est la *marge*. En complétant l'approche de la Comptabilité nationale nous allons voir que c'est la *valeur ajoutée directe (VAD)*.



Répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise (présentation simplifiée)

La valeur ajoutée directe (VAD) des biens et services produits

La valeur ajoutée de l'entreprise est définie, dans la Comptabilité nationale, comme la différence entre la production et la consommation intermédiaire. Il est aussi précisé que la consommation intermédiaire correspond à deux types de biens et services : ceux « incorporés » dans les biens et services produits (telle la farine dans le pain) et ceux « détruits » par le fonctionnement de l'entreprise (tel le fioul consommé par le four d'une boulangerie). Nous les avons respectivement nommées consommation directe et consommation de fonctionnement. D'où la relation :

$$\text{Consommation intermédiaire} = \text{Consommation directe} + \text{Consommation de fonctionnement}$$

Considérons que l'organisation qui produit des biens et des services est une *structure* qui réalise une *transformation*. Les ressources physiquement mises en œuvre dans la structure sont le personnel, l'équipement et les biens et services « détruits ». Les biens et services « incorporés » sont l'entrée de la transformation réalisée par cette structure, les biens et services produits en sont la sortie.

Une grandeur économique ayant une importance majeure pour l'entreprise est alors mise en évidence : nous l'avons nommée *valeur ajoutée directe des ventes* ou (*VAD des ventes*). Elle est tout simplement la différence entre le Chiffre d'affaires et la Consommation directe des ventes :

$$\text{VAD des ventes} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Consommation directe des ventes}$$

Remarque - La production d'une entreprise est la somme de sa production vendue (le chiffre d'affaires), de

sa production stockée (variation des stocks et encours) et de sa production immobilisée (par exemple une machine spéciale conçue et réalisée par l'entreprise pour ses propres besoins). Il faut noter que sur longue période :

- le cumul des variations de stocks et encours oscille autour de zéro ;
- une production immobilisée est progressivement annulée par le cumul des amortissements.

Conséquence : *sur longue période l'entreprise ne vit que de la VAD de ses ventes.*

On peut donc considérer que, sur longue période :

$$\text{Valeur ajoutée de l'entreprise} = \text{VAD des ventes} - \text{Consommation de fonctionnement}$$

Le schéma ci-dessous met en évidence ces relations.

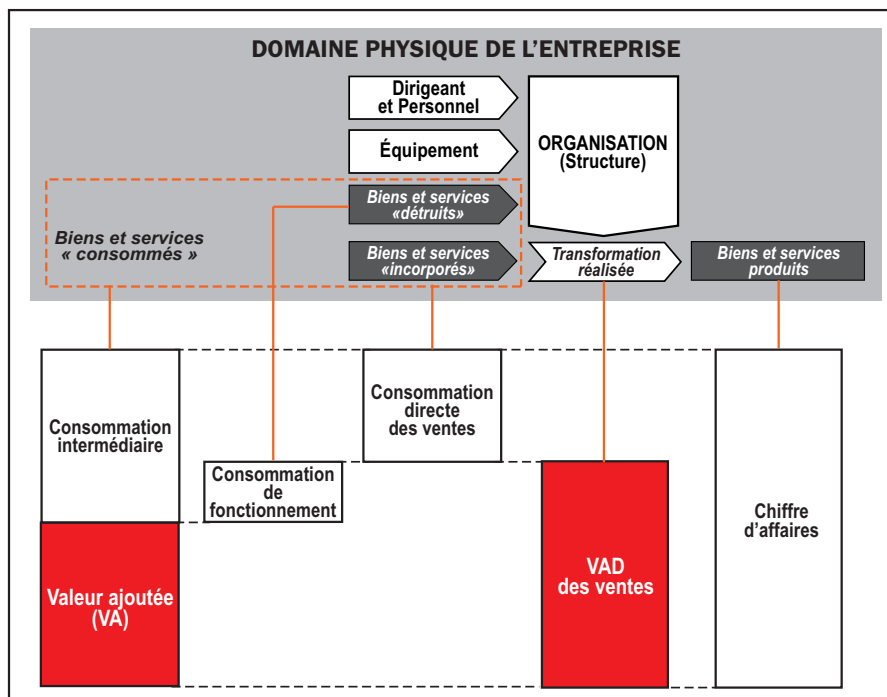
À chaque bien ou service vendu correspond un *prix de vente unitaire* et une *consommation directe unitaire*, la valeur des biens et services qui lui sont physiquement « incorporés » (matière, composants, sous-traitance de technicité, etc.). En résulte une grandeur économique remarquable, la *VAD unitaire* :

$$\text{VAD unitaire} = \text{Prix de vente unitaire} - \text{Consommation directe unitaire}$$

Ce qui entraîne :

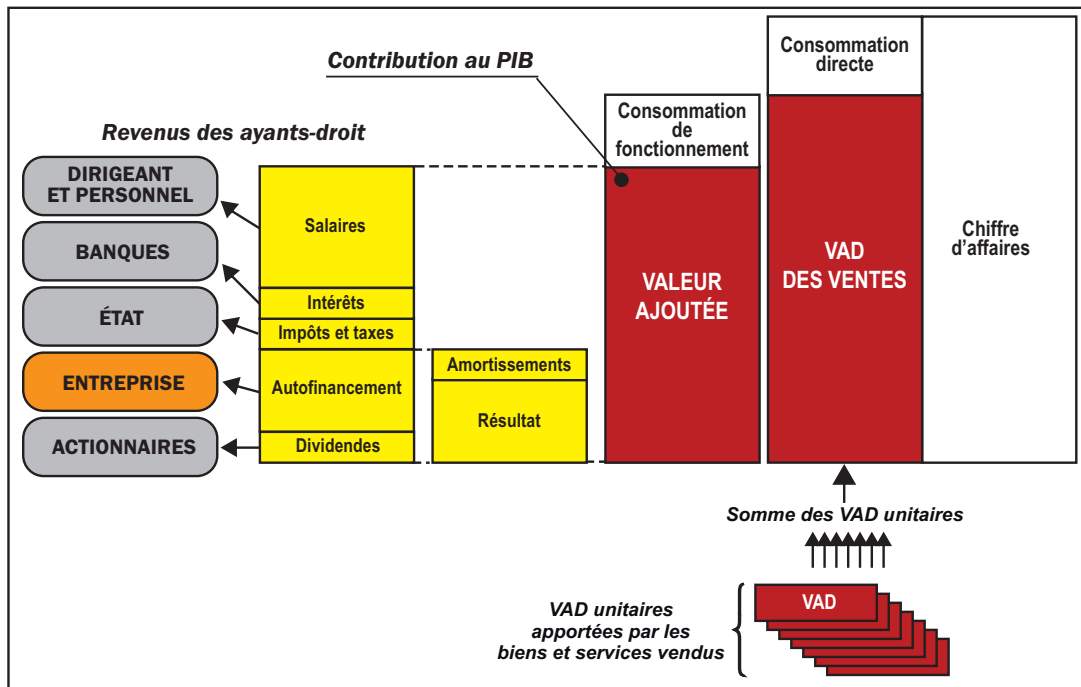
$$\text{VAD des ventes} = \text{somme des VAD unitaires}$$

Est ainsi mis en évidence un *continuum économique* entre trois niveaux : les produits (VAD), les entreprises (VA) et la nation (PIB).



Correspondances entre le domaine physique de l'entreprise, la VAD des ventes et la VA (présentation simplifiée)

La façon de compter fondée sur la logique de la valeur ajoutée



Façon de compter fondée sur la logique de la Valeur Ajoutée (présentation simplifiée)

Le schéma ci-dessus montre quelle est l'architecture de la façon de compter fondée sur la logique de la valeur ajoutée.

La valeur ajoutée est le revenu de l'entreprise, considérée en tant qu'institution (SA, Sarl, Scop,...) créée dans la perspective de produire des biens et des services. Elle est à la fois la source des revenus des ayants droit et une contribution au PIB.

La VAD des ventes est le revenu créé par l'entreprise, considérée en tant qu'organisation ayant concrètement pour fonction de produire des biens et des services grâce aux ressources réunies et « mises en système » par l'institution : personnel, équipement, consommation de fonctionnement.

L'équilibre économique, un objectif vital, est atteint lorsque la VAD des ventes couvre, au moins, le besoin de valeur ajoutée (somme des revenus contractuellement attendus par les ayants droit) et la consommation de fonctionnement..

La maîtrise des coûts reste ainsi une préoccupation permanente mais l'équilibre économique est recherché d'abord par la VAD des ventes, laquelle est fonction

- de la quantité de produits vendus,
- de la VAD unitaire apportée par chaque produit vendu.

Existente ainsi deux façons de faire croître cette somme : par l'augmentation des quantités vendues et/ou par l'augmentation des VAD unitaires.

L'augmentation des quantités vendues s'obtient généralement en choisissant la compétitivité prix. Mais

il arrive toujours un moment où, inéluctablement, du fait de la saturation progressive des marchés, cette croissance quantitative des biens et services ralentit et se stabilise. Continuer à viser la compétitivité prix se traduit alors, au niveau entreprise, par une baisse de la VAD des ventes, entraînant au niveau de la nation un ralentissement de la croissance du PIB.

L'augmentation de la VAD apportée par chaque produit vendu s'obtient avec des produits dont les prix maintenus ou augmentés sont justifiés par ce qui fait leur valeur perçue par les clients (prescripteurs, acheteurs, utilisateurs), autrement dit leur compétitivité hors prix : qualité, fiabilité, durabilité, originalité, innovation, service avant vente, service après vente, image de sérieux de l'entreprise, etc. C'est la voie d'une croissance qualitative des biens et services, durable, soutenable, mais néanmoins favorable à la croissance du PIB.

L'insuffisance de croissance du PIB a, dans les nations qui en sont victimes, des conséquences désastreuses pour l'État (déficit budgétaire, endettement...), pour les personnes (précarité de l'emploi, chômage, baisse du pouvoir d'achat...), et pour les entreprises (raréfaction du crédit, baisse de la demande et des ventes, résultats déficitaires, dépôts de bilans...). Si les entreprises augmentaient leur valeur ajoutée de seulement 1% le PIB augmenterait lui aussi de 1% ! Elles contribueraient ainsi à satisfaire à la fois leur propre intérêt, les intérêts particuliers et l'intérêt général.

Il serait donc grand temps que, dans les entreprises, la façon de compter devienne fondée sur la logique de valeur ajoutée.

Opter pour la logique de la valeur ajoutée conduit à adopter une autre façon de compter dans l'entreprise.

Pour en savoir plus, visitez le site [vadway.com](http://www.vadway.com)