

La méthode VadWay®

Il vaut mieux avoir approximativement raison que se tromper avec précision



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 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.

Les bases de la méthode VadWay®

1 - La structure de l'entreprise réalise une Transformation

Dans l'entreprise, nombre de décisions influent sur *le domaine physique* : qualité et quantité des biens et services, capacités et activités de production, durée des cycles de production, etc. Elles influent aussi sur les valeurs *économiques et financières*, plus ou moins directement liées au domaine physique : coûts de revient, détermination des prix, revenus apportés par les ventes, valeur des stocks et encours, etc. Pour fonder les décisions il est donc indispensable,

- qu'existe une représentation simple, éclairante, exploitable, du domaine physique ;
- que les relations existant entre le domaine physique et ses correspondances économiques et financières soient clairement compréhensibles.

Voilà pourquoi la méthode VadWay® fait appel à une *représentation systémique* du domaine physique de l'entreprise, au sein duquel une structure réalise une transformation.

Trois familles de ressources « forment système » dans la *structure* :

- le Dirigeant et le Personnel ;
- l'Équipement (locaux, installations, machines...);
- les Biens et services de fonctionnement (énergie, fournitures de bureau, consommables...).

La structure est organisée pour remplir les fonctions Direction, Commercial, Achats, Production, R&D, Qualité, Maintenance, etc. L'*Activité* de cet ensemble de fonctions permet de réaliser une *Transformation*.

La *Transformation réalisée* est caractérisée par :

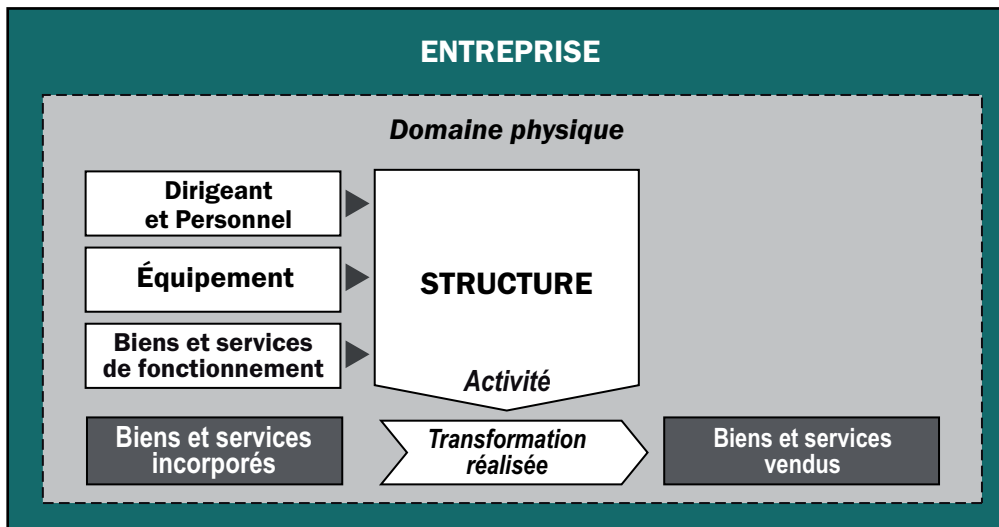
- sa *sortie* : les Biens et services vendus aux clients (les marchandises étant considérées comme des biens) ;
- son *entrée* : les Biens et services « incorporés » dans les biens et services vendus, achetés aux fournisseurs.

Remarque – Les Biens et services de fonctionnement et les Biens et services incorporés forment, ensemble, ce que l'on nomme usuellement « les Achats ».

Transformation est évidemment à prendre dans un sens très large, comme le montrent les quelques exemples suivants :

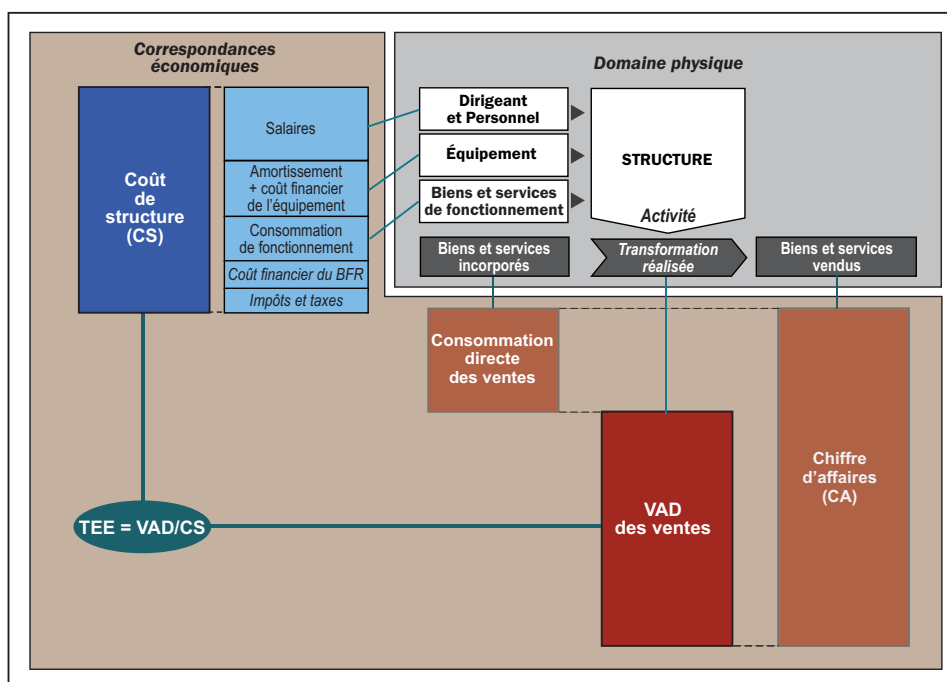
- produit industriel : matières premières (entrée), produit vendu (sortie) ;
- article d'une boutique de vêtements : marchandise achetée (entrée), marchandise vendue (sortie) ;
- automobile réparée chez un garagiste : pièces de rechange (entrée), réparation effectuée (sortie) ;
- personne ayant déjeuné dans un restaurant : ingrédients du repas (entrée), satisfaction obtenue (sortie) ;
- bilan établi par un expert-comptable : papier constituant le document (entrée dont la valeur est négligeable), document remis et commentaires formulés (sortie).

En résultent des correspondances économiques et financières et des indicateurs de performance usuellement ignorés.



Représentation systémique sur laquelle est fondée la méthode VadWay®

Les facteurs du Taux d'Équilibre Économique (TEE) de la structure



Les facteurs du Taux d'équilibre économique (TEE)

1 - La Valeur Ajoutée Directe ou VAD

La Valeur Ajoutée Directe des ventes, ou *VAD des ventes*, est la valeur de la Transformation réalisée par l'entreprise. Elle est tout simplement égale à la différence entre la valeur de la sortie, les Biens et services vendus, et celle de l'entrée, les Biens et services incorporés. Autrement dit, la VAD des ventes est la différence entre le Chiffre d'affaires et la Consommation directe de ventes :

VAD des ventes = Chiffre d'affaires – Consommation directe des ventes

Chaque « produit » vendu – marchandise, bien ou service – apporte sa propre VAD, différence entre son Prix de vente et sa Consommation directe :

VAD d'un produit = Prix de vente – Consommation directe

En conséquence la VAD des ventes peut être aussi définie comme la somme des VAD des produits vendus :

VAD des ventes = somme des VAD des produits vendus

Remarque – La Consommation directe des ventes n'est pas une valeur comptable usuelle. Pour la déterminer il faut répartir la Consommation directe totale utilisée (les Achats) entre ses diverses destinations : la production vendue, la production stockée (variation des encours et des stocks de produits) et la production immobilisée.

Que penser de l'objectif de Chiffre d'affaires ?

Le Chiffre d'affaires est usuellement utilisé comme indicateur de la marche des affaires, voire du niveau d'activité de l'entreprise. Mais cela est un piège. Il peut fort bien arriver que le Chiffre d'affaires augmente et que, dans le même temps, la VAD des ventes diminue, entraînant sans qu'on le réalise suffisamment tôt une dégradation de la performance économique de l'entreprise. Cela peut se traduire par un impératif : devoir en urgence réduire la structure. Il est donc prudent de surveiller l'évolution du Taux d'intégration, rapport entre la VAD des ventes et le Chiffre d'affaires. Viser l'objectif de VAD des ventes est nettement plus sûr.

2 - Le Coût de structure

Aux ressources *physiques* mises en œuvre dans la structure correspondent des coûts :

- les Salaires du Dirigeant et du Personnel ;
- l'Amortissement et le Coût financier de l'Équipement ;
- la Consommation de fonctionnement.

Sont également à prendre en compte :

- le Coût financier du Besoin en fonds de roulement ;
- les Impôts et Taxes (hors impôt sur les sociétés).

La somme de ces différents coûts est nommée *Coût de structure*.

Il est à noter que les Capitaux engagés pour financer l'Équipement et le Besoin en fonds de roulement comprennent les Dettes financières et les Capitaux propres. Le coût financier correspondant doit donc, en plus des intérêts bancaires, inclure la rémunération normale des capitaux propres et l'impôt sur les sociétés correspondant (méthode du « coût moyen pondéré du capital »).

Remarque - Certains de ces coûts peuvent être des valeurs comptables « corrigées ». Par exemple, si l'âge moyen d'un équipement est relativement élevé, on pourra préférer établir son coût sur des bases plus « normales » : valeur neuve d'un équipement de remplacement, durée d'amortissement technique.

3 - Le Taux d'équilibre économique (TEE), indicateur de la santé économique de l'entreprise

Le *Taux d'équilibre économique* ou TEE est un indicateur de performance globale. Il est le rapport entre la VAD des ventes et le Coût de structure :

$$\text{TEE} = \text{VAD des ventes} / \text{Coût de structure}$$

Pour que l'équilibre économique soit atteint il faut que la VAD des ventes couvre, au moins, le Coût de structure. Autrement dit

le TEE doit être au moins égal à 1 !

Il est même conseillé de viser, pour le TEE, un niveau nettement supérieur à 1 afin de se prémunir contre les aléas de la conjoncture et de favoriser, par autofinancement, le développement de l'entreprise.

Notons que le Coût de structure est déterminé en incluant un objectif de rentabilité normale des capitaux propres. Cet objectif est donc atteint si le TEE est égal à 1, et il est a fortiori dépassé dès que le TEE est supérieur à 1.

Que penser du ratio Résultat/Chiffre d'affaires ?

Le ratio Résultat/Chiffre d'affaires est couramment considéré comme un indicateur de rentabilité, ce qui est une erreur. La rentabilité est le rapport entre un revenu et le montant de capitaux que ce revenu rémunère. Le ratio Résultat/Capitaux engagés, est un indicateur de rentabilité alors que le ratio Résultat/Chiffre d'affaires est un taux de marge ; le premier peut fort bien baisser alors que le second augmente...

Les facteurs de la valorité d'un produit

La *Valorité* d'un produit est le rapport entre deux dimensions associées à la représentation du domaine physique de l'entreprise : la *VAD apportée par le produit* et *l'Effort demandé par lui à la Structure*.

Nous savons déjà ce qu'est la VAD apportée par un produit. Voyons donc ce qu'il faut entendre par Effort.

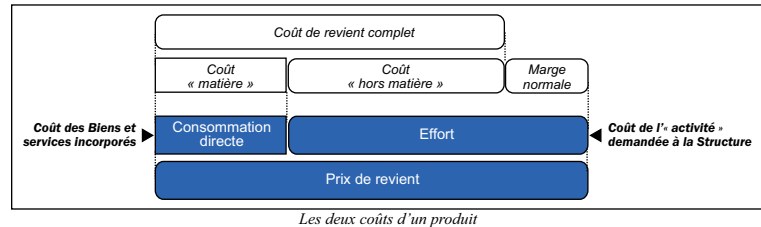
1 - L'Effort demandé par un produit

L'Effort est le coût de l'Activité demandée à la structure pour obtenir le produit vendu. L'Activité est à prendre au sens de travail, sauf qu'elle est réalisée par la *combinaison d'un ensemble de ressources* alors que le travail est réalisé par la seule ressource humaine.

Effort = Coût de l'Activité demandée à la structure

L'Effort peut s'évaluer avec des méthodes proches de celles utilisées pour déterminer le coût de revient complet d'un produit, mais avec deux différences majeures : hors coût matière et marge normale incluse.

L'Effort demandé par un produit peut aussi – c'est nettement préférable – s'évaluer en totalisant d'abord les activités des différents secteurs contribuant à son obtention, la condition étant que ces activités soient quantifiables avec la même unité de mesure. Cette unité peut déjà exister, comme c'est le cas dans nombre de PME (l'heure, la journée...) ou être construite (méthode d'équivalence). L'effort est alors le produit de l'activité par un taux d'effort.



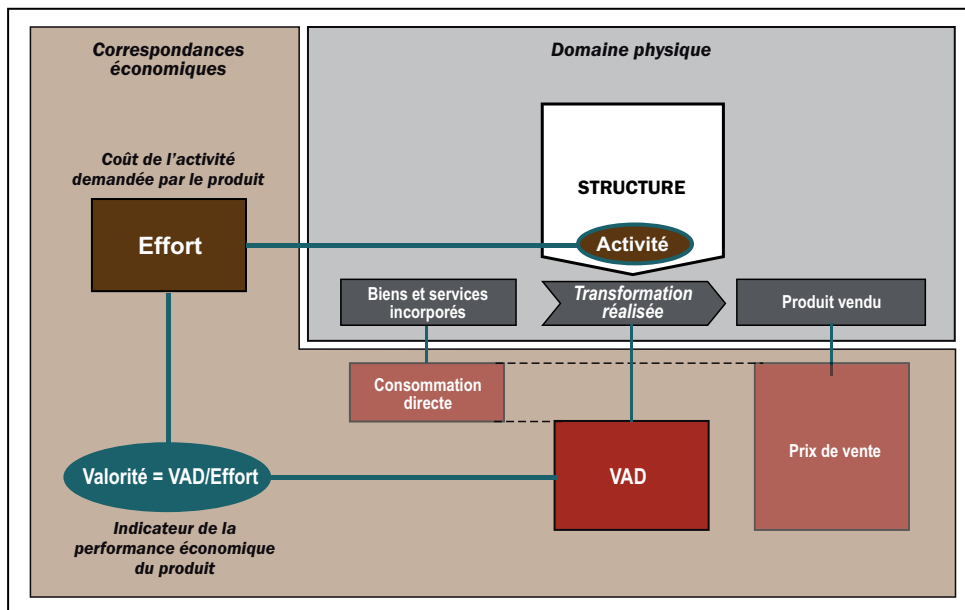
Le Prix de revient – ou prix de vente calculé – est usuellement considéré comme la somme du Coût de revient complet et d'une marge normale (la formule est souvent bien plus complexe car faisant appel à une cascade de coefficients). Avec l'approche VAD, ce Prix de revient est tout simplement la somme des deux coûts du produit : la Consommation directe et l'Effort :

Prix de revient = Consommation directe + Effort

Notons que la Consommation directe et l'Effort constituent chacun un prix de vente :

- la Consommation directe est le même prix que celui auquel ont été achetés les Biens et services incorporés ; les coûts des activités Achats et Logistique sont pris en compte, mais dans l'Effort ;
- l'Effort est le prix normal auquel pourrait être vendue l'activité demandée à la structure, le prix de vente réel étant lui fonction de multiples facteurs, tels la compétitivité choisie (privilegiant le facteur prix ou les facteurs hors-prix), les prix de la concurrence, la possibilité que le client a de négocier le prix, etc.

En découle que l'Effort est aussi la *VAD normale* du produit.



Les facteurs de la Valorité d'un produit

Que penser du coût de revient et de la marge d'un produit ?

De multiples méthodes de détermination du coût de revient ont été inventées, chacune d'elles finissant inmanquablement par être critiquée : trop simpliste, trop complexe, trop lourde, trop coûteuse, trop peu précise, etc. On notera que le coût de revient a deux composantes dont les natures sont très différentes :

- le Coût matières est un coût constaté : c'est le prix facturé par les fournisseurs, éventuellement modifié par la méthode comptable de gestion des stocks matières (FIFO, LIFO, Prix moyen pondéré...);
- le Coût hors matières est un coût nécessairement construit à partir de diverses méthodes et conventions (détermination des temps, clés de répartition des coûts indirects, prise en compte ou non du niveau d'activité, etc.).

Ils diffèrent donc aussi par leur précision : le Coût matières a une précision comptable, le coût hors matières est un ordre de grandeur plus ou moins proche de la réalité. De ce fait, leur somme, le Coût de revient, et la Marge, différence entre le prix de vente et le coût de revient, sont aussi des ordres de grandeur.

Puisque le coût de revient, surtout s'il est complet, a une composante « répartition de coûts fixes », la Marge est donc bien peu fiable pour estimer si un produit contribue positivement ou négativement à la performance globale de l'entreprise.

2 - La Valorité des produits

La Valorité d'un produit est le rapport entre la VAD qu'il apporte et l'Effort qu'il demande à la structure :

$$\text{Valorité d'un produit} = \text{VAD/Effort}$$

Puisque l'Effort est aussi la VAD normale du produit, la relation peut aussi s'écrire :

$$\text{Valorité d'un produit} = \text{VAD réelle/VAD normale}$$

Il est donc souhaitable que la Valorité d'un produit soit au moins égale à 1.

Mais, quand la Valorité d'un produit est inférieure à 1 cela ne signifie pas que le produit fasse pour autant « perdre de l'argent », comme on le dit, trop souvent à tort, d'un produit ayant une marge négative. Il faut raisonner *global*.

La VAD est une grandeur additive, l'Effort aussi. On peut donc évaluer la Valorité moyenne d'un ensemble de produits :

$$\text{Valorité moyenne} = \frac{\sum \text{des VAD des produits}}{\sum \text{des Efforts}}$$

Une Valorité moyenne supérieure à 1 peut fort bien s'obtenir alors que la Valorité de certains produits est inférieure, voire très inférieure à 1. Mais leur VAD contribue à la VAD des ventes et ne plus les produire pourrait tout simplement faire baisser le TEE.

Remarque - Pourquoi ne pas avoir utilisé le mot rentabilité ? Parce que la rentabilité est un indicateur de performance financière : le rapport entre un revenu (un résultat) et le montant des seuls capitaux que ce résultat rémunère. Il a donc été jugé préférable d'adopter *valorité* pour nommer cet indicateur de performance économique.

Que penser de l'indicateur marge/prix de vente ?

Tout comme le ratio résultat/chiffre d'affaires le ratio marge/prix de vente n'est pas un indicateur de rentabilité : son dénominateur n'est pas un montant de capitaux. C'est tout simplement un taux de marge conduisant à se méprendre sur la performance économique réelle des produits... et à prendre des décisions inappropriées.

Le BFR direct d'un produit et le ratio VAD/BFR direct

La somme des Immobilisations nettes et du Besoin en fonds de roulement (BFR) doit être couverte par la somme des Capitaux propres et des Dettes bancaires. Si cet équilibre financier n'est pas atteint l'entreprise ne peut plus faire face à ses échéances de règlement, les conséquences pouvant être la cessation de paiement, la mise en redressement judiciaire ou la liquidation. Or les banques étant réticentes à financer le BFR il est donc vital que, dans l'entreprise, ceux qui en ont le pouvoir contribuent à réduire son montant, la condition étant bien sûr qu'ils sachent sur quels facteurs agir, lesquels sont le plus souvent mal identifiés.

Qu'est-ce que le BFR de l'entreprise ? C'est la somme de la Créance clients et des Stocks et en cours, diminuée de la Dette fournisseurs. Une part de ce BFR, de loin la plus importante, est le *BFR direct*, dénommé ainsi parce que, comme la VAD, c'est une valeur spécifique à chaque produit.

1 - Le BFR direct

Le BFR direct d'un produit est la somme algébrique de trois montants :

- la créance client liée au produit, laquelle résulte de son prix de vente et du *nombre de jours du délai client* ;
- les stocks et en cours liés au produit, lesquels résultent de sa consommation directe et du *nombre de jours de stocks et encours* (la durée de la Transformation) ;
- la dette fournisseurs liée au produit, laquelle résulte de sa consommation directe et du *nombre de jours du délai fournisseurs*.

Le BFR direct des ventes est la somme des BFR direct des produits.

Réduire le BFR direct consiste donc à réduire *le nombre de jours « réels » du délai de règlement clients et/ou le nombre de jours de stocks et encours* (augmenter le délai de règlement fournisseurs est un pis-aller dangereux). Ces actions, dont l'enjeu est de nature financière, relèvent néanmoins des fonctions Commerciale et Technique. L'expérience montre que des non-financiers peuvent faire preuve d'une étonnante ingéniosité dans ce domaine.

2 - Le ratio VAD/BFR direct

La VAD est le revenu qu'apporte un produit, le BFR direct le besoin de financement qu'il crée. On comprend aisément que les produits dont le ratio VAD/BFR direct est élevé sont intéressants, puisque à la VAD qu'ils apportent correspond un besoin de financement relativement faible. Leur intérêt est manifeste quand l'entreprise souffre d'une capacité de financement limitant l'activité.

VAD et BFR direct étant des valeurs additives on peut évaluer le ratio VAD/BFR direct d'un ensemble de produits :

$$\text{VAD/BFR direct d'un ensemble de produits} = \frac{\sum \text{des VAD}}{\sum \text{des BFR directs}}$$

Ce ratio se révèle avoir une influence déterminante sur les priorités de développement des ventes, surtout quand la capacité de financement de l'entreprise est très limitée.

Les applications de la méthode VadWay®

1 - Quand la priorité est de rétablir l'équilibre financier...

À court terme, du fait de ses difficultés à régler ses échéances dans les délais normaux, l'entreprise se trouve dans l'obligation de restaurer son équilibre financier. Quatre solutions sont possibles : apport de fonds propres, emprunts bancaires, revente d'actifs, réduction du Besoin en fonds de roulement. Les trois premières étant, dans cette situation, bien difficiles à réaliser, reste la possibilité de réduire le BFR direct... sans réduire la VAD des ventes, autrement dit d'améliorer rapidement le ratio VAD/BFR direct. Le potentiel d'amélioration est important quand existent, pour tout ou partie des productions, des nombres de jours élevés pour les délais de règlement clients, des nombres de jours élevés dans les stocks matières, les encours, les stocks de produits finis. Faire comprendre aux acteurs des fonctions concernées (Organisation, Méthodes, R&D Achats, Production, Commerciale) l'enjeu vital que représente la réduction de ces nombres de jours est un préalable essentiel. Ils seront alors très mobilisés pour trouver des solutions. Une analyse se révèle fort utile : elle consiste à évaluer le ratio VAD/BFR direct par Famille de produits, par Marché clients, par couple Famille-Marché. Cela permet de focaliser les énergies, notamment sur les priorités de développement commercial. Par exemple, simultanément :

- réduire, voire supprimer, les ventes des produits à faible ratio VAD/BFR direct et demandant une activité élevée ;
- promouvoir les ventes des produits à fort ratio VAD/BFR direct et apportant potentiellement une activité au moins équivalente.

2 - Quand la priorité est de rétablir l'équilibre économique...

À court terme, du fait d'un résultat trop faible ou déficitaire, l'entreprise se trouve dans l'obligation de restaurer son équilibre économique, autrement dit de faire en sorte que son Taux d'équilibre économique redevienne au moins égal à 1. Deux solutions sont possibles : réduire le Coût de structure, accroître la VAD des ventes. Si la réduction du Coût de structure est un préalable obligatoire, il faut bien sûr le réaliser mais en conservant, autant que faire se peut, les savoir-faire essentiels à la bonne marche de l'entreprise. Mais il est hautement souhaitable de chercher d'abord comment accroître la VAD des ventes. Pourquoi ? Parce que c'est un *objectif mobilisateur*, qui permet de limiter une éventuelle réduction des effectifs, voire même de l'éviter, et qui de plus est dans l'intérêt de tous ceux dont le revenu est une part de la valeur ajoutée réalisée par l'entreprise, notamment le Dirigeant et le Personnel (salaires), les Actionnaires (dividendes) et l'Entreprise elle-même (autofinancement). Comment atteindre le niveau voulu de la VAD des ventes... sans accroître le Coût de structure, donc en tirant un meilleur parti des capacités de production existantes ? Là encore, une analyse se révèle fort utile : elle consiste à évaluer la Valorité par Famille de produits, par Marché clients, par couple Famille-Marché. Cela permet là encore de focaliser les énergies sur les priorités de développement commercial. Par exemple, simultanément :

- réduire, voire supprimer, les ventes des produits à faible ratio VAD/Effort et demandant une activité élevée ;
- promouvoir les ventes des produits à fort ratio VAD/Effort et apportant potentiellement une activité au moins équivalente.

Peuvent évidemment être à la fois pris en compte les ratios VAD/Effort et VAD/BFR direct afin d'éviter qu'une restauration de

l'équilibre économique entraîne une dégradation de l'équilibre financier.

3 - Quand l'objectif est la croissance des ventes...

Sachant comment assurer ses équilibres économique et financier, l'entreprise peut vouloir faire croître son activité, donc sa VAD des ventes. La VAD des ventes est fonction des quantités vendues et de la VAD unitaire moyenne des produits :

VAD des ventes = Quantités vendues x VAD unitaire moyenne

Existente ainsi deux logiques de croissance : par l'accroissement des quantités vendues ou par l'augmentation de la VAD moyenne.

La croissance par les quantités vendues est généralement recherchée par une baisse du Prix de vente, laquelle entraîne, à moins d'être entièrement compensée par la diminution de la Consommation directe, une diminution de la VAD unitaire moyenne. Il faut donc que l'accroissement des quantités vendues soit suffisant pour que le rapport VAD des ventes/Coût de structure, le TEE, continue à être au moins égal à 1. Or l'augmentation des quantités vendues trouve sa limite lorsque les marchés d'un produit ou d'un ensemble de produits arrivent à saturation, ce qui est inéluctable.

Il est utile de comparer la situation des pays émergents avec celle des pays économiquement développés ...). Les premiers (Chine, Inde, Brésil...) sont dans une phase de forte croissance quantitative, ce qui n'est pas surprenant tant les besoins y sont quantitativement importants. Les seconds (États-Unis, Japon, Allemagne, France, Suisse connaissent depuis une quarantaine d'années un ralentissement progressif de ce type de croissance. Dans ce contexte, le développement économique doit nécessairement être fondé sur des facteurs de plus en plus qualitatifs.

Quand les marchés d'un produit ou d'un ensemble de produits arrivent à saturation, la croissance doit alors être recherchée par l'augmentation de la VAD unitaire moyenne, donc par une augmentation des prix. Ce qui n'est possible que si l'accroissement de la « valeur perçue » des produits le permet. Les facteurs de la valeur perçue sont multiples et leur importance est plus ou moins grande. Mais attention, comme on dit « le diable se cache dans les détails ». Certains facteurs sont négligés ou ignorés alors que leur influence peut être grande sur la perception qu'un client existant ou potentiel a de l'entreprise et de ses produits. Quand vous téléphonez à une entreprise, préférez-vous entendre un répondeur « qui s'efforce de vous mettre en relation avec la personne que vous voulez joindre » - le coût de votre appel étant proportionnel au temps de cette recherche... - ou être accueilli par une personne qui sait répondre à votre demande avec amabilité, efficacité... et gratuitement ? Les « facteurs de valeur » sont multiples (qualité, originalité, innovation, esthétique, fiabilité, durabilité, service avant-vente, service après-vente, image de sérieux de l'entreprise, etc.) et méritent au moins autant d'attention que les « facteurs de coût ». L'entreprise doit savoir en établir une liste et les classer en fonction de leur importance perçue.

La croissance de l'activité de ne peut pas être infinie. Elle est nécessairement limitée. Par quoi ? Par une ou plusieurs capacités, qualifiées de « goulets ». Les goulets potentiels sont les capacités de production, les capacités de vente (tailles et parts prenables des marchés), la capacité de financement (Équipement et Besoin en fonds de roulement). Elle est limitée aussi par les choix commerciaux relatifs à chaque Famille de Produits, à chaque Marché clients, à chaque couple Famille-Marché : les quantités Mini que l'on veut au moins vendre, les quantités Maxi que l'on

estime pouvoir vendre. Chaque produit apporte sa VAD tout en consommant une fraction de chacune des capacités. Existe ainsi un programme de ventes, réaliste, qui permet de tirer le meilleur parti possible des différentes capacités pour « maximiser la VAD des ventes », et par conséquent le TEE. Vu les multiples interactions existant entre les différentes données, trouver quel est ce programme de ventes nécessite l'aide d'un logiciel*. Il aide à réaliser l'indispensable *modélisation* du problème, utilise un algorithme d'*optimisation* et permet, par *simulation* de mettre en évidence un plan d'action réaliste conduisant à un accroissement sensible, voire surprenant, de la VAD des ventes. Ce plan consiste en un petit nombre d'actions, efficaces parce que complémentaires. Par exemple, une action permettant l'accroissement d'une capacité de production est lancée en même temps qu'une action permettant l'accroissement d'un volume de ventes et qu'une action réduisant le BFR direct.

4 - Autres applications

La méthode VadWay® est aussi très éclairante pour

- la détermination des prix (calcul du coût de revient, prise en compte des facteurs de valeur...),
- la conception des produits (chiffrage des fonctions, prise en compte des facteurs de valeur),
- la conception des processus (modélisation et chiffrage de la chaîne de transformations),
- le choix des investissements (en tant que moyens d'atteindre les objectifs de croissance de la VAD des ventes, de maîtrise du Coût de structure, de maîtrise du Besoin en fonds de roulement.

Le compte de valeur ajoutée de l'entreprise

Dans la Comptabilité nationale, la Valeur ajoutée est le revenu de l'unité institutionnelle qu'est l'entreprise ;

- la source des revenus de cinq ayants droit : Dirigeant et Personnel (Salaires), Banques (Intérêts), État (Impôts et taxes), Actionnaires (Dividendes), et l'Entreprise elle-même (Autofinancement) ;

- la contribution de l'Entreprise au revenu de la nation, le PIB (le Produit Intérieur Brut est la somme des valeurs ajoutées des entreprises).

La Valeur ajoutée est aussi définie comme la différence entre la Production et la Consommation intermédiaire, sachant que la production est la somme de trois valeurs :

- la *production vendue*, valeur facturée des biens et services vendus, autrement dit le Chiffre d'affaires,
- la *production stockée*, valeur comptable de la variation des stocks et en cours,
- la *production immobilisée*, valeur comptable des biens et services réalisés par l'entreprise pour elle-même.

Notons que, sur longue période, le cumul de la production stockée oscille autour de zéro, et que la production immobilisée est progressivement annulée par le cumul des amortissements. Seul subsiste le cumul du Chiffre d'affaires. La Valeur ajoutée peut donc être considérée, pour faire simple, comme la différence entre le Chiffre d'affaires et la Consommation intermédiaire (les Achats consommés) :

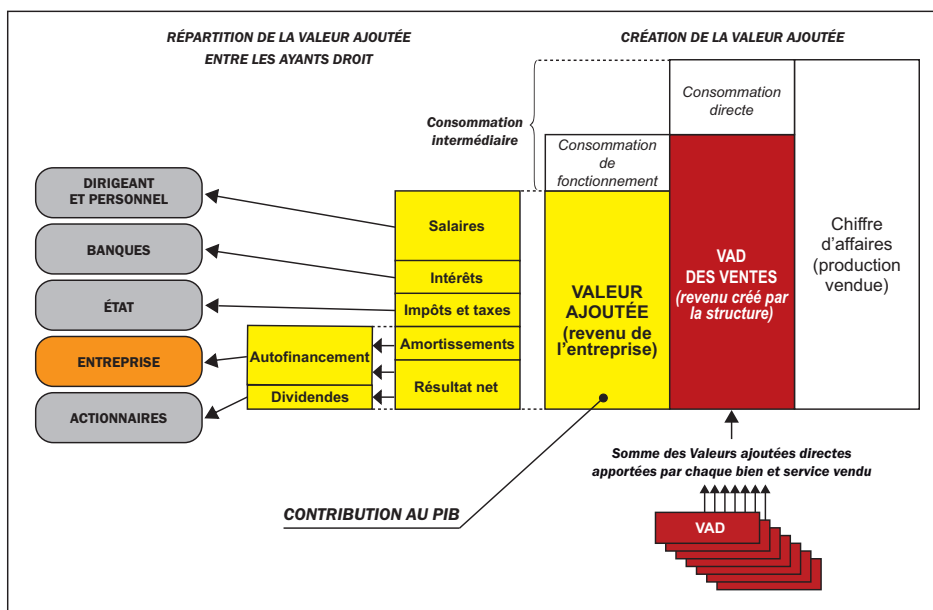
$$\text{VA de l'entreprise} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Consommation intermédiaire}$$

Notons aussi que la Consommation intermédiaire est tout simplement la somme de la Consommation directe et de la Consommation de fonctionnement. La Valeur ajoutée peut donc être aussi considérée comme la différence entre la VAD des ventes et la Consommation de fonctionnement :

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

Un Compte de Valeur ajoutée, intégrant ces différentes précisions, peut ainsi être établi.

Il serait évidemment souhaitable que la Comptabilité financière des entreprises soit fondée sur les mêmes bases que celles de la Comptabilité nationale. Néanmoins toute entreprise peut déjà se doter d'une Comptabilité de management fondée sur la logique de valeur ajoutée. Cela lui ouvre la perspective de tirer un meilleur parti des ressources dont elle dispose et de mieux assurer les conditions de sa santé économique et de son développement.



Compte de Valeur ajoutée de l'Entreprise (présentation simplifiée)

* voir logiciel VadWay® OptiSim