

EN CHANGEANT DE LOGIQUE, L'ENTREPRISE EST SORTIE DU ROUGE

Cornut pilote par la valeur ajoutée, et cela lui réussit

Cas d'école. Le spécialiste de l'équipement de poids lourds a passé ses produits au crible de la méthode VAD pour savoir lesquels développer.

Lesquels de nos produits sont les plus rentables, lesquels faut-il développer ? Pour Cornut, spécialiste de l'adaptation de poids lourds et de véhicules spéciaux, la question n'est pas simple. Cette entreprise de Montfaucon-en-Velay (Haute-Loire) combine en effet métier hautement sophistiqué et grande variété de prestations. L'éventail des activités de cette PMI de 55 personnes, dirigée par les trois enfants du fondateur, va de la modification des châssis à l'installation de nacelles ou bras de manutention, en passant par la mise aux normes de véhicules d'occasion pour le transport de matières dangereuses. La clientèle est

très hétérogène : armée, firmes du BTP, leveurs, transporteurs, convoyeurs de fonds, etc. Chaque commande est singulière, chaque devis spécifique. Et pour compliquer le tout, Cornut est à la fois installateur d'équipements et fabricant de ses propres bras hydrauliques.

« Pour nous, c'est un casse-tête de savoir où on gagne et où on perd de l'argent, explique Pascale Cornut, la gestionnaire. En 1998, nous avons fait des pertes et dé-cidé, la mort dans l'âme, de licencier... » L'impact sur le moral des troupes est catastrophique, l'année 2003 n'est sauvée que par une grosse commande militaire et l'exercice 2004 se solde de nouveau par

des pertes. « Du coup, nous nous sommes dit qu'il fallait raisonner autrement », raconte Gérard Cornut, responsable de la production. C'est ce nouveau mode de raisonnement qui leur a permis de sortir du rouge.

La logique de la valeur ajoutée

Chez Cornut, la décision de licencier reposait sur une conception de la productivité définie comme le rapport entre chiffre d'affaires (au numérateur) et effectif (au dénominateur). Classique, si ce n'est que le chiffre d'affaires ne mesure pas la richesse créée par l'entreprise, et que l'effectif n'est qu'une des ressources mises en œuvre pour réaliser ce chiffre d'affaires... (voir l'encadré ci-contre)

Pascale Cornut se souvient du moment où elle a eu le déclic : « Lorsque j'ai réalisé que si nous arrêtions un certain produit, qui, apparemment, perdait de l'argent, cela faisait également plonger dans le rouge d'autres produits, qui jusqu'alors en gagnaient, j'ai compris que quelque chose n'allait pas avec nos outils traditionnels. » Dès lors, les Cornut, accompagnés par Paul-Louis Brodier dans le cadre d'une action pilote de la chambre régionale de commerce baptisée Auvergne Performance, changent radicalement de logique. Ils vont tenter de faire plus et mieux avec les mêmes ressources – augmenter le numérateur – plutôt que de s'acharner à réduire le dénominateur, opération qu'il faut toujours recommencer...



Qu'est-ce que la valeur ajoutée directe (VAD) ?

LES CLÉS

« L'entreprise est une structure productive qui a un coût, explique le consultant Paul-Louis Brodier, pionnier de la méthode VAD. Les achats de fonctionnement, les salaires, les amortissements et la rémunération normale des capitaux entrent dans ce coût. La VAD des ventes, différence entre chiffre d'affaires et coût des achats matières, doit au moins couvrir le coût de la structure. Le gisement de croissance potentielle de la VAD, fonction de multiples facteurs, est bien supérieur au gisement

de réduction de coût de la structure productive. Ni le chiffre d'affaires, ni le profit, ni le bénéfice ne sont le revenu

de l'entreprise. C'est la VAD des ventes, objectif commun pour le personnel et les actionnaires. » ●
Plus d'infos sur www.directva.com

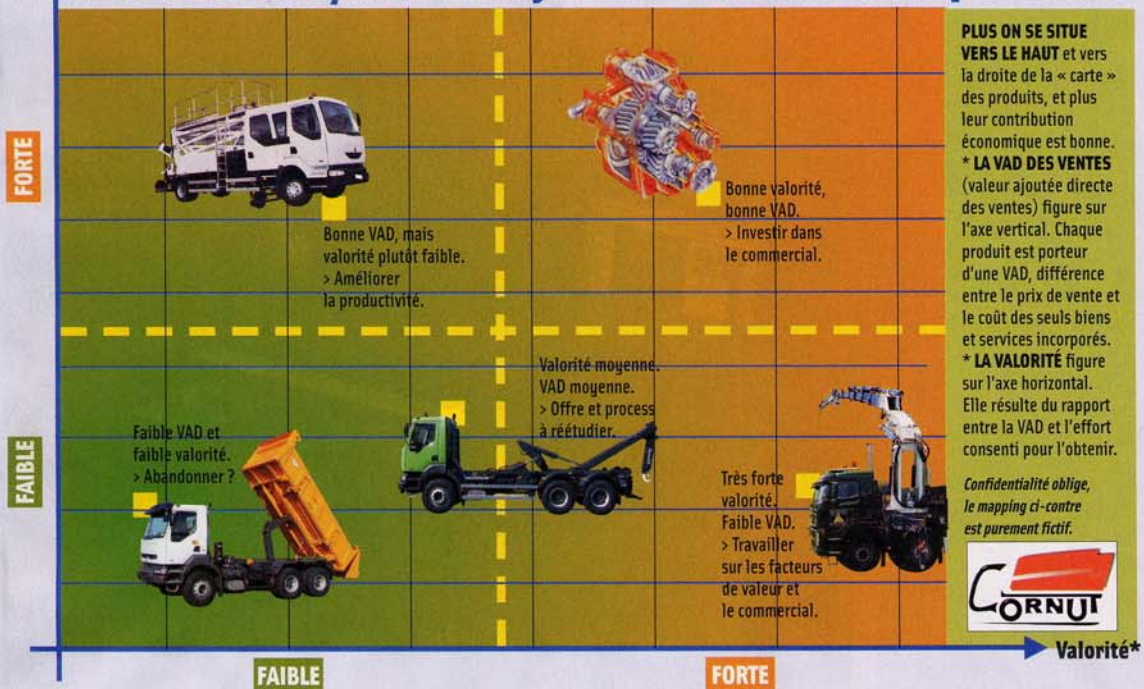
La VAD des ventes constitue un objectif commun pour le personnel, la société et les actionnaires



Gegetel

VAD*

Une autre façon d'analyser ses familles de produits



► **Première étape**, définir des familles de produits, en nombre suffisamment restreint pour que leur suivi reste gérable. « Nous avons ainsi repéré quinze marchés et dix familles de produits », raconte Gérard Cornut, qui a réalisé pour cela un vrai travail de bénédictin.

► **Deuxième étape**, construire un tableau de bord mensuel à l'aide de deux outils. Le premier, VadWay, nourri par les données de la comptabilité générale, permet notamment de connaître le coût de la structure productive. Le second, alimenté par les données analytiques des ventes, ne donne pas de coûts de revient ni de marges, mais calcule pour chaque famille une valeur ajoutée directe ou VAD, différence entre le prix de vente et les seuls biens et services incorporés. Cette VAD représente bien la valeur de la « transformation » opérée par l'entreprise, autrement dit celle de la richesse créée. La rentabilité d'un produit, dite « valorité », est évaluée en rapportant la VAD à l'effort de la structure, c'est-à-dire à la part des ressources directement

affectées à la transformation en question. On ne fait aucune répartition des frais indirects de structure.

► **Troisième étape**, situer sur un mapping (voir ci-dessus) les différentes familles de produits selon cette nouvelle logique. L'objectif à atteindre? Pousser chaque famille vers le haut et vers la droite, là où non seulement la valeur ajoutée est importante, mais où le rapport entre cette valeur et l'effort nécessaire pour l'obtenir est optimal.

« Ce type d'approche, pourtant très simple, perturbe, estime Frédéric Denisot, en charge de l'opération Auvergne Performance au sein de la CRCI. Par exemple, quand on prend le taux de marge comme mesure de la rentabilité d'une vente, on commet une erreur. La marge dépend des conventions choisies. Quant au prix de vente, il n'est pas un effort de l'entreprise mais celui du client... Ainsi des produits dont on croit qu'ils font perdre de l'argent peuvent, avec l'approche VAD, se révéler très rentables et inversement. » Mieux renseignés sur les performances

économiques de leurs différentes familles de produits, les dirigeants de Cornut ont pris conscience de l'existence de leviers d'amélioration. Et décidé de jouer sur deux tableaux : faire porter l'effort commercial sur les produits dont la « valorité » est la plus grande, en formant leurs vendeurs. Et mieux analyser les facteurs de valeur en amont. « Quand j'étudie une nouvelle affaire, je ne me contente plus de multiplier par un facteur X le prix d'achat de l'équipement que l'on va monter sur un camion pour obtenir un prix de vente. J'ai dans la tête une "valorité" cible, notion bien plus riche qu'un taux horaire, car intégrant l'ensemble des ressources (pas seulement la main-d'œuvre). Et je me demande comment l'atteindre, soit en améliorant la valeur perçue par le client, soit en optimisant l'utilisation des ressources. Cerise sur le gâteau, l'approche est suffisamment globale pour pouvoir être expliquée aux collaborateurs. Et leur parler valeur, c'est bien plus motivant que de leur parler productivité. »

● Dominique Michel dmichel@lentreprise.com