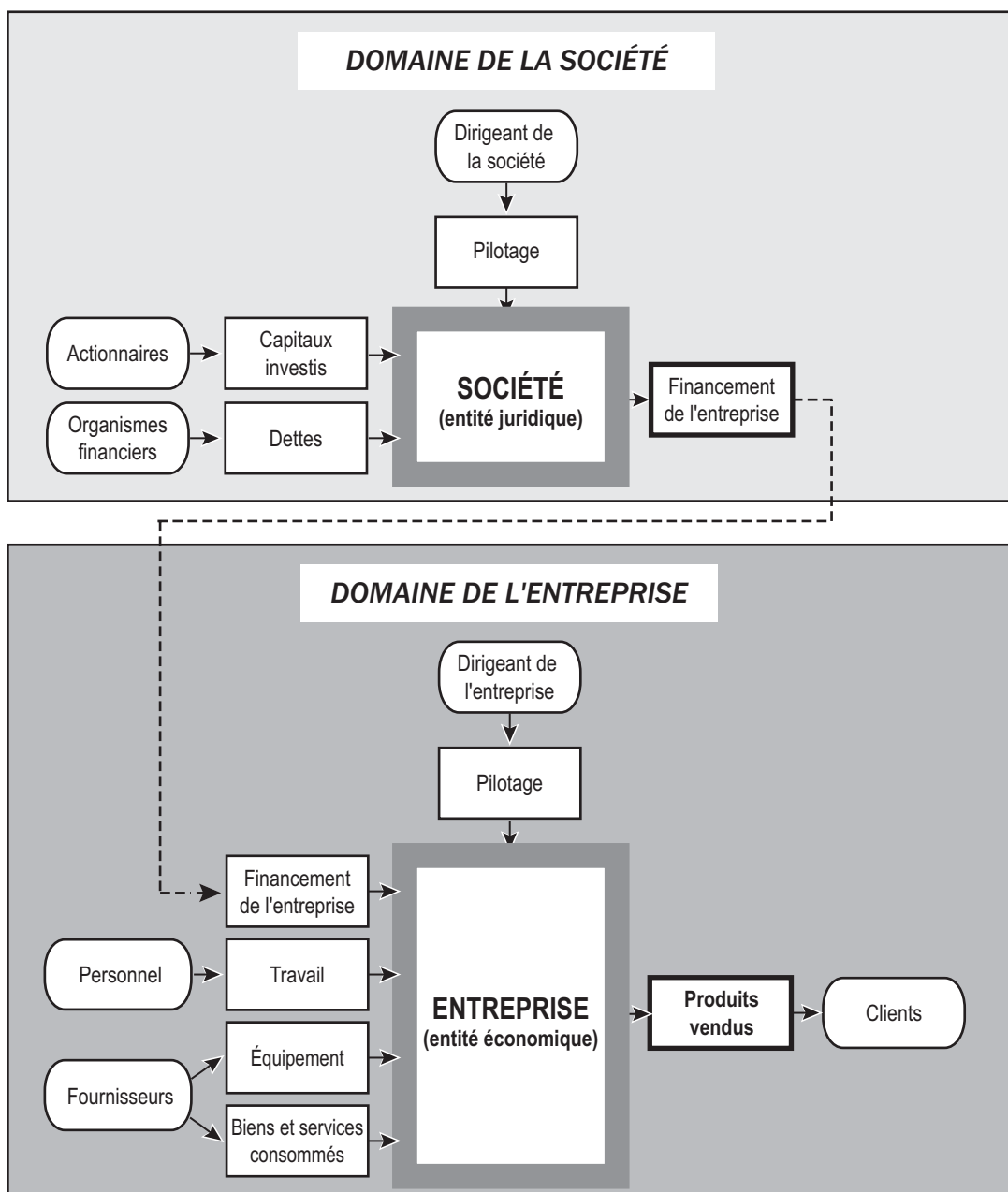


PROFIT OU VALEUR AJOUTÉE, QUEL OBJECTIF ASSIGNER À L'ENTREPRISE ?

par Paul-Louis Brodier

Un fait usuellement ignoré est que l'*entreprise* et la *société* sont des entités dont les natures, les fonctions et les performances sont différentes. Distinguer l'une de l'autre met en évidence que la survie et le développement de l'entreprise est bien mieux assuré - et les intérêts du personnel et des actionnaires bien mieux satisfaits - quand l'objectif premier qu'on lui assigne n'est plus le profit, mais la valeur ajoutée, dont découlent salaires et profit. Cette évidence conduit à doter l'entreprise d'outils d'aide à la décision renouvelés, dans lesquels la valeur ajoutée tient une place centrale.

I - L'entreprise et la société sont des entités distinctes



La société

- Elle est une *entité juridique* ;
- Elle est un *contrat* établi entre des associés ;
- Elle est la *personne morale* née de ce contrat ;
- Elle *finance l'entreprise* avec les capitaux investis par ses associés, qui prennent le risque de contribuer aux pertes, et avec les prêts consentis par les organismes financiers.

Remarque - Les salariés ne sont pas, en tant que tels, membres de la société ; si certains le sont, c'est uniquement au titre d'associés ou d'actionnaires.

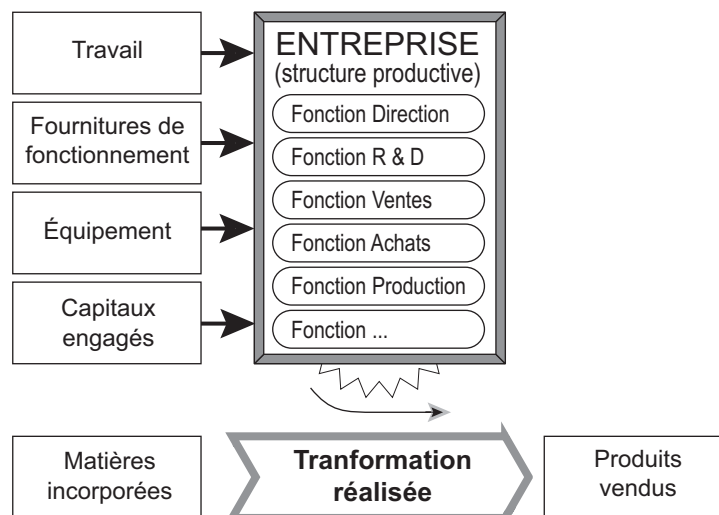
L'entreprise

- Elle est une *entité économique* ;
- Elle *n'existe pas en droit* :
 - o n'étant pas un « sujet de droit » elle ne peut être propriétaire de quoi que ce soit ; c'est la société qui est propriétaire des actifs ;
 - o n'étant pas un « objet de droit » elle ne peut être la propriété de qui que ce soit ; les associés ou actionnaires, qualifiés usuellement de « propriétaires de l'entreprise », ne sont juridiquement propriétaires que de leurs parts ou de leurs actions.
- Elle est une *organisation industrielle ou commerciale* ;
- Elle *produit des biens et des services*.

Remarque - Les salariés font partie de la structure de l'entreprise, mais leur contrat de travail est établi avec la société.

Lorsque la distinction est faite entre société et entreprise les objectifs assignés à l'une restent les mêmes : profit et performance financière. En revanche ceux qu'il apparaît logique d'assigner à l'autre se révèlent bien différents. On les met en évidence en partant d'une représentation systémique du monde physique de l'entreprise.

II - Représentation du monde physique l'entreprise



Cette représentation reflète la nature « systémique » de l'entreprise :

- sa structure est un *ensemble d'éléments en interaction focalisés vers un même but* : produire et vendre des biens et/ou des services ;
- elle se situe dans un *environnement* économique et social « physique »
 - o qu'elle modifie positivement
 - par les satisfactions qu'apportent ses produits à ses clients ;
 - par les emplois qu'elle crée ;
 - par l'activité qu'elle procure à ses fournisseurs ;
 - par sa contribution à la croissance de la richesse nationale (ensemble des biens et services produits par l'ensemble des entreprises).

- o qu'elle modifie négativement
 - par les dégradations dont elle peut être la cause (pollution, bruit, dangerosité, etc.) ;
 - les emplois qu'elle supprime.
- o dont elle subit les influences, notamment celles
 - de la conjoncture économique ;
 - des politiques gouvernementales.

Quelle que soit sa taille ou la nature de son activité (agricole, industrielle, service, négoce...) l'entreprise, au sens de « *structure productive* », met toujours en œuvre quatre ressources, lesquelles sont utilisées par les fonctions de l'entreprise : direction, R & D, ventes, achats, production, etc. :

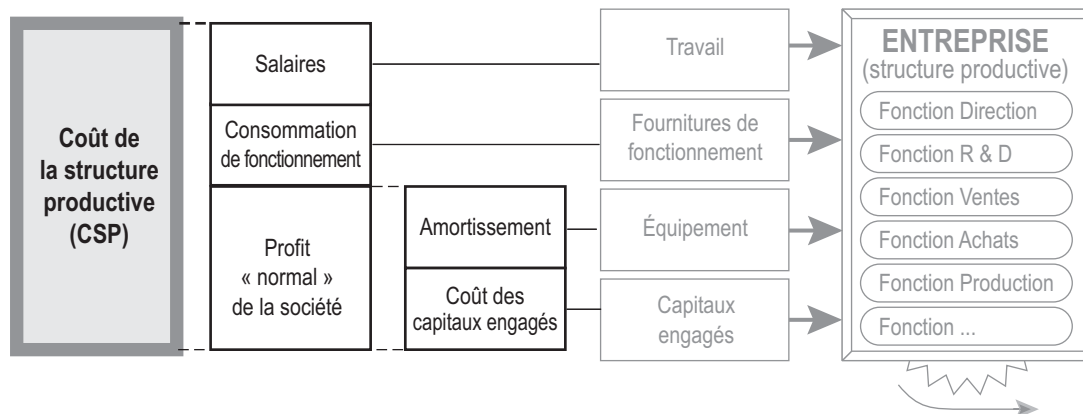
- >trois sont de nature physique :
 - o le *travail* fourni par le dirigeant et le personnel de l'entreprise ;
 - o les *fournitures de fonctionnement* (énergie, téléphone, sous-traitance d'entretien...) ;
 - o l'*équipement* (terrain, locaux, installations, machines...).
- >une est de nature financière :
 - o les *capitaux engagés* par la société dans l'entreprise (financement de l'équipement et du besoin en fonds de roulement).

Chacune des fonctions de l'entreprise contribue, directement ou indirectement, à la « *transformation réalisée* », laquelle a

- >pour sortie
 - o les *produits vendus* (biens, services, commandes...).
- >pour entrée
 - o les *biens et services incorporés* dans les produits vendus (matières premières, composants, sous-traitance de technicité, etc., qui figurent normalement dans les spécifications ou nomenclatures des produits).

Aux ressources et produits de l'entreprise, tels qu'identifiés dans la représentation systémique, peuvent être associées des « dimensions » économiques. En résultent celles correspondant à la structure productive et à la transformation réalisée.

III - Le coût de la structure



S'agissant de la structure productive les correspondances sont les suivantes :

fournitures de fonctionnement	↔	<i>consommation de fonctionnement</i>
travail du dirigeant et du personnel	↔	+ <i>salaires</i>
équipement	↔	+ <i>amortissements</i>
capitaux engagés	↔	+ <i>coût des capitaux engagés</i>
structure productive	↔	<u><i>coût de la structure productive</i></u>

L'amortissement est la valeur retenue pour prendre en compte la dépréciation de l'équipement.

Le coût des capitaux engagés est la valeur jugée normale que devrait avoir le Résultat d'exploitation, dénommé aussi selon les contextes Résultat opérationnel ou EBIT (earning before interest and taxes). Ce coût est fonction de l'objectif de rentabilité des capitaux propres après impôt fixé par la direction, du taux de l'impôt sur les sociétés, du taux d'intérêt moyen des dettes financières et des parts relatives des capitaux propres et des dettes financières.

La somme de l'amortissement et du coût des capitaux engagés est le Profit « normal » attendu par la société, au sens de EBE (excédent brut d'exploitation) ou EBITDA (earning before interest, taxes, depreciation and amortization).

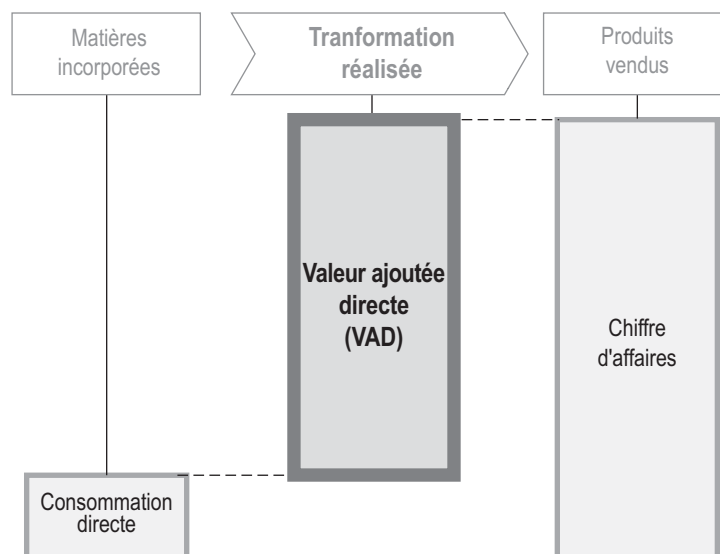
En conséquence le coût de la structure productive (CSP) peut se définir ainsi :

$$\text{CSP} = \text{consommation de fonctionnement} + \text{salaires} + \text{profit normal de la société.}$$

Les ressources mises en œuvre dans la structure productive sont utilisées par ses fonctions. En découle :

$$\text{CSP} = \text{somme des coûts des fonctions}$$

IV - La valeur ajoutée directe (VAD)



S'agissant de la transformation réalisée par l'entreprise les correspondances sont les suivantes :

$$\begin{array}{l} \text{produits vendus} \longleftrightarrow \text{chiffre d'affaires} \\ \text{matières et services incorporés} \longleftrightarrow - \text{consommation directe} \\ \text{transformation réalisée} \longleftrightarrow \text{valeur ajoutée directe} \end{array}$$

La valeur ajoutée directe ou VAD des produits vendus se définit donc ainsi :

$$\text{VAD des ventes} = \text{chiffre d'affaires} - \text{consommation directe}$$

Chaque produit vendu est porteur d'une VAD, différence entre son prix de vente et sa consommation directe. En découle :

$$\text{VAD des ventes} = \text{somme des VAD des produits vendus}$$

V - Le Taux d'intégration

Il est essentiel de connaître la part de la VAD dans le prix d'un produit, dans le chiffre d'affaires d'un ensemble de produits, dans celui de la totalité des ventes. Son importance est indiquée par le Taux d'intégration, rapport entre VAD et le chiffre d'affaires :

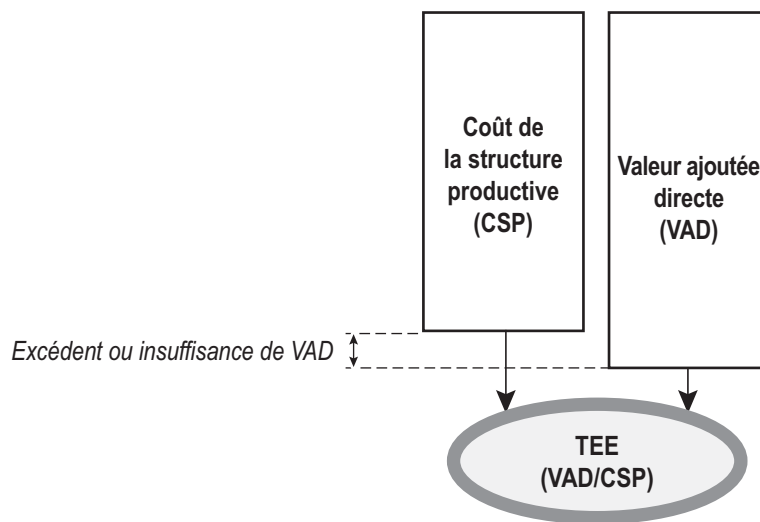
$$\text{Taux d'intégration} = \frac{\text{VAD}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

Le Taux d'intégration peut être très différent selon les produits. De ce fait juger de l'intérêt commercial d'une activité par son chiffre d'affaires est fort trompeur. L'activité apportant le chiffre d'affaires le plus élevé peut fort bien n'apporter qu'une VAD relativement faible.

D'autre part, la croissance du chiffre d'affaires laisse trop souvent croire que « les choses vont bien ». Or, il peut se faire que simultanément, sans qu'on y prenne garde, le taux d'intégration diminue. La raison peut en être :

- une part plus conséquente des ventes prise par des produits à faible taux d'intégration ;
- l'externalisation d'activités vers la sous-traitance ;
- l'augmentation du prix « matières » ;
- la baisse des prix des produits ;
- la rémunération des commerciaux liée au chiffre d'affaires (ce système d'incitation pousse naturellement à baisser les prix pour augmenter le volume des ventes...).

VI - Le Taux d'équilibre économique de l'entreprise



La différence entre la VAD des ventes et le coût de la structure productive indique s'il y a *insuffisance* ou *excédent* de VAD. En rapportant la VAD au CSP on obtient un indicateur de performance économique globale dénommé *Taux d'équilibre économique* de l'entreprise ou TEE.

$$\text{TEE} = \frac{\text{VAD}}{\text{CSP}}$$

Pour qu'il y ait équilibre économique la VAD des ventes doit être au moins égale au CSP, autrement dit

Le TEE doit être au moins égal à 1

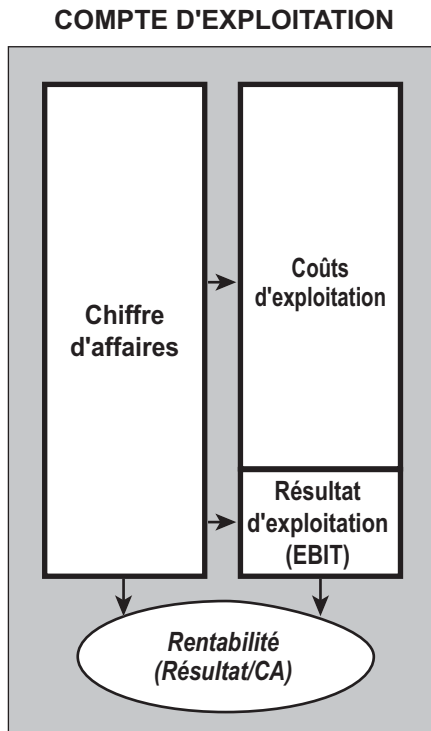
VII - Si l'on ne distingue pas l'entreprise de la société...

Le fait de ne pas distinguer l'entreprise de la société a pour conséquence de lui assigner l'objectif de *rentabilité*, l'usage étant d'évaluer

- la rentabilité de l'entreprise par le ratio *résultat/chiffre d'affaires* ;
- la rentabilité des produits par le ratio *marge/prix de vente*.

En découle une représentation à laquelle on se réfère, implicitement ou explicitement, pour fonder les jugements, les orientations et les décisions.

Très généralement la compétitivité est d'abord recherchée par *les prix*. Comment préserver les marges ? En réduisant les coûts de revient. Si les quantités vendues n'augmentent pas suffisamment le chiffre d'affaires chute.



Comment préserver le résultat ? En réduisant les coûts d'exploitation. Ainsi, quelle que soit la situation, « *réduire les coûts* » semble être la condition *sine qua non* de survie et de développement de l'entreprise. Les faits montrent pourtant que ce n'est pas obligatoirement la clé du succès. Deux exemples.

- Les entreprises dont les produits sont « moins chers » mais fort peu attractifs, tant ils sont banals, voire de qualité douteuse. Espèrent-elles vraiment pouvoir concurrencer des produits rendus attractifs par l'originalité, l'innovation, le design, le service, etc. et dont la valeur perçue par les clients justifie, à leurs yeux, un prix plus élevé ?
- Les entreprises confrontées à la concurrence de pays à très bas coût de main d'œuvre, telle la Chine. Espèrent-elles vraiment, même si leurs réductions de coûts sont spectaculaires, produire « moins chers » des produits comparables ?

Par ailleurs, on ignore ou on oublie trop souvent que le ratio résultat/chiffre d'affaires n'est pas un indicateur de rentabilité. Qu'est-ce que la rentabilité ? C'est « le rapport entre un revenu et la ressource que ce revenu rémunère ». Le chiffre d'affaires est-il une ressource à rémunérer ? Évidemment non. Le ratio résultat/chiffre d'affaires n'est en réalité qu'un *taux de marge* et le fait qu'il atteigne le niveau visé ne garantit aucunement une bonne rentabilité des capitaux engagés, celle-ci étant aussi fonction du *taux de rotation*, comme le montre la formule de Dupont de Nemours :

$$\frac{\text{résultat}}{\text{capitaux engagés}} = \frac{\text{résultat}}{\text{chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{capitaux engagés}}$$

↑ Taux de rentabilité
 ↑ Taux de marge
 ↑ Taux de rotation

Le ratio marge/prix de vente est lui aussi un taux de marge et n'indique pas plus la rentabilité d'un produit. Il fonde pourtant de multiples décisions dont l'effet pervers est de dégrader la rentabilité de la société. On décide par exemple de ne plus vendre un produit, ayant la conviction qu'il fait « perdre de l'argent » parce que sa marge est négative. Si sa VAD est positive elle ne contribue plus à couvrir le coût de structure d'où une diminution du résultat d'exploitation.

Distinguer l'entreprise de la société met fin à ces anomalies, et à bien d'autres qu'il serait trop long de développer ici.

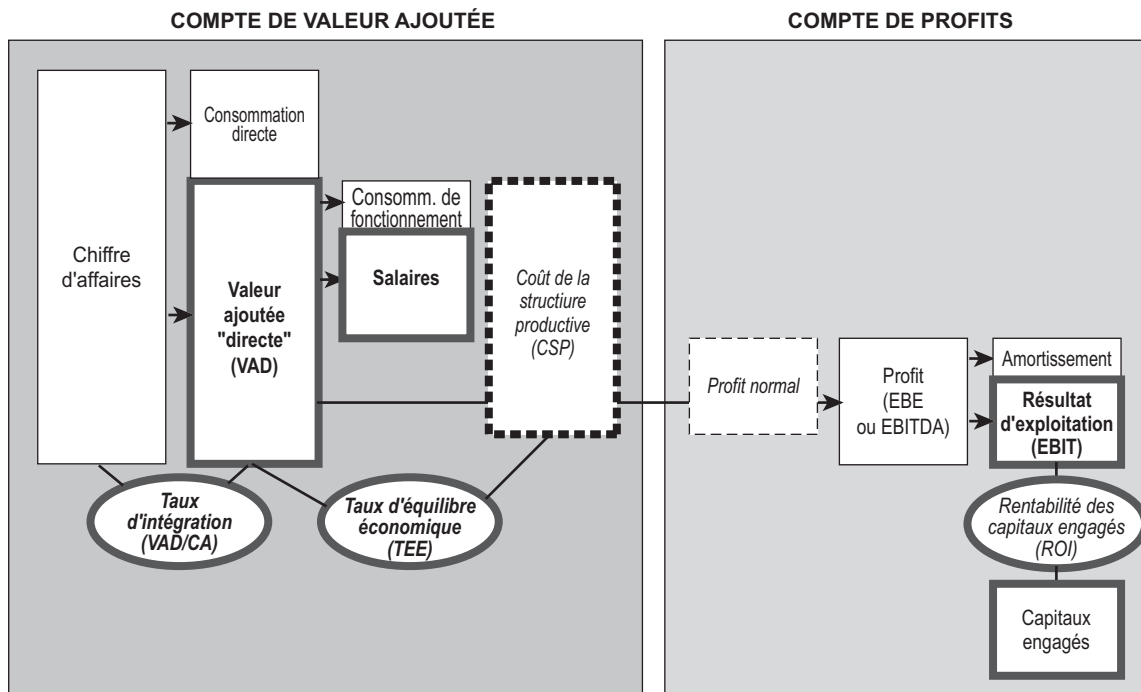
VIII - Quand on distingue l'entreprise de la société...

Prendre acte que l'entreprise et la société ont des natures, des fonctions et des objectifs distincts conduit, cohérence oblige, à concrétiser en interne cette distinction par de nouveaux outils de gestion.

Précisons. Il ne s'agit pas ici de proposer la modification des états financiers (bilan, compte de résultat,...) produits, selon des normes nationales ou internationales, par la comptabilité générale. Ceux-ci sont établis, à l'intention de personnes ou institutions externes à l'entreprise : actionnaires, fisc, banques, analystes financiers, etc. Par outils de gestion internes il faut entendre ceux conçus pour l'aide à la décision

- de la direction de la société ;
- de la direction et des acteurs de l'entreprise.

Le compte d'exploitation traditionnel est ainsi remplacé, avec l'approche VAD, par un compte de valeur ajoutée et un compte de profits. Le schéma ci-après montre les principales masses et ratios qui y figurent.



Les principaux objectifs à viser sont

- côté entreprise : la VAD des ventes, le Taux d'équilibre économique (TEE) et le Taux d'Intégration ;
- côté société : le résultat d'exploitation et la rentabilité des capitaux engagés.

Il apparaît clairement que la rentabilité de la société dépend de l'équilibre économique de l'entreprise. Le TEE est ainsi un objectif commun pour les deux entités. Sa valeur, nous l'avons vu, doit être égale à 1. Il faut en fait viser une valeur nettement supérieure à 1 :

- pour se prémunir contre les aléas de la conjoncture ;
- pour permettre l'évolution du niveau des salaires et des profits ;
- pour s'inscrire, comme c'est généralement le souhait, dans une dynamique de croissance.

Un choix stratégique et/ou une situation difficile peuvent imposer de réduire le coût de la structure. Il faut alors faire en sorte que la réduction opérée ne dégrade ni l'organisation ni le climat social, comme il arrive trop souvent lorsque celle-ci résulte d'une logique excessivement comptable ou financière.

Dès lors que la structure de l'entreprise est correctement dimensionnée la priorité n'est plus de réduire son coût, c'est de viser la croissance de la VAD des ventes. Comment atteindre cet objectif ? Il faut prendre un fait en considération : la VAD des ventes est fonction des quantités vendues et de la VAD apportée par chaque produit, ce qui peut se formuler ainsi :

$$\text{VAD des Ventes} = \text{quantité vendue} \times \text{VAD unitaire moyenne}$$

En résultent deux logiques de développement fort différentes : la croissance par les quantités ou par les VAD unitaires.

La croissance par les quantités n'est assurée de succès que si la demande quantitative du marché n'est pas saturée et/ou si l'entreprise est suffisamment compétitive pour conserver ou prendre la part de marché voulue. Très généralement le succès est recherché par la baisse des prix, ce qui entraîne celles des VAD unitaires. Il faut donc que la croissance quantitative soit suffisante pour compenser cette diminution. Imaginons une entreprise dont le seul produit a pour prix 100 euros et pour VAD 60 euros, la quantité vendue étant de 100 000 unités. Si l'on vise un accroissement de la VAD totale de 5% par une baisse de prix de 10% il faudra augmenter la quantité vendue de26% ! L'importance de cette croissance peut surprendre mais elle est facile à vérifier.

Tôt ou tard, le marché d'un produit arrive à saturation. L'entreprise peut éventuellement réussir à se diversifier sur d'autres marchés et y poursuivre sa croissance quantitative. Sinon, elle n'a pas d'autre choix que l'augmentation des prix pour obtenir celle des VAD unitaires. Cette fois l'augmentation nécessaire du prix peut surprendre par sa faible importance. Reprenons l'exemple précédent. Pour obtenir une croissance de la VAD des ventes de 5% à quantité constante, il suffira d'augmenter les prix de3% !

Comment justifier aux yeux des clients un prix plus élevé que ceux précédemment pratiqués ou que ceux de la concurrence ? Par les facteurs de valeur

- spécifiques au produit : qualité, design, fonctions, praticité, originalité, innovation, optionalité, maintenabilité, etc. ;
- spécifiques à l'entreprise : accueil téléphonique, conseil avant-vente, délai, service après-vente, réactivité, sérieux, image, notoriété, etc.

La liste exhaustive des facteurs de valeur peut être fort longue. Ce qui importe c'est de sélectionner ceux qui ont le plus d'influence sur la valeur perçue et d'en faire des objectifs prioritaires d'amélioration ou d'innovation dans les fonctions concernées de l'entreprise.

Pour conclure il apparaît évident que le revenu de l'entreprise n'est ni le chiffre d'affaires, ni le résultat mais bien la VAD des ventes. Elle a de plus le statut d'objectif commun pour le personnel, la société et les actionnaires puisque leurs revenus respectifs en résultent.



Paul-Louis Brodier est aujourd'hui reconnu comme un pionnier et un chef de file dans le développement de l'entreprise orientée « valeur ajoutée ».

Il a innové en concevant l'approche VAD (La Valeur Ajoutée Directe), une approche de la gestion fondée sur la distinction entre société et entreprise. Ingénieur Arts & Métiers et consultant de profession, il l'a longuement expérimentée et validée sur le terrain.

Il pilote ou réalise les activités suivantes :

- diffusion du logiciel VadWay (comptes et indicateurs de performance distincts pour la société et pour l'entreprise, obtenus par retraitement de la balance de la comptabilité générale) ;
- développement de logiciels « sur mesure » d'aide à la décision ;
- transfert de savoir-faire vers des professionnels ;
- accompagnement d'entreprises ;
- enseignement, conférences.