

Productivité ou valorité, quel objectif viser ?

Article de Paul-Louis Brodier, auteur de
La VAD, La Valeur Ajoutée Directe, une approche de la gestion fondée sur la distinction entre société et entreprise - *AddiVal Éditions* - 2001 (épuisé)

On considère très généralement qu'améliorer la productivité consiste à *réduire les coûts*. On commet ainsi deux erreurs :

- on fait intervenir des valeurs monétaires dans l'évaluation de la productivité alors qu'elles n'y ont pas leur place ;
- on focalise les énergies sur « réduire le dénominateur » alors que, bien souvent, c'est « accroître le numérateur » qui est la condition *sine qua non* de compétitivité, de rentabilité et de développement de l'entreprise.

Vu l'influence que la productivité a tant sur le niveau de vie de la nation que sur le développement économique de l'entreprise il n'est pas inutile de clarifier le sens qu'il faut lui donner.

Rappelons que par définition *la productivité est le rapport entre une production et les ressources utilisées pour obtenir cette production* :

$$\text{Productivité} = \frac{\text{production}}{\text{ressources utilisées}}$$

Notons aussi une condition sur laquelle insistent de grands spécialistes du domaine, notamment Jean Fourastié : *production et ressources doivent s'entendre en nature, c'est-à-dire au sens physique, et non en valeur*. En clair la notion de productivité ne se conçoit correctement qu'en faisant abstraction de l'argent. Que faut-il alors entendre par production et ressources utilisées ? Les réponses sont très différentes selon que le contexte est celui de la nation ou celui de l'entreprise.

1 - La productivité dans le contexte de la nation

La production est l'ensemble des biens et services produits par l'ensemble des entreprises. On la nomme *richesse créée* par la nation. Les ressources utilisées pour obtenir cette production sont notamment le travail et le capital au sens d'outil de production. L'usage est de ne retenir que le *travail*, la productivité à laquelle on fait usuellement référence étant ainsi la productivité du travail, plus précisément la *productivité apparente du travail*, apparente signifiant que le travail est nécessairement associé à d'autres ressources pour créer des richesses. Une relation simple met en évidence que le niveau de vie moyen de la population est fonction de trois facteurs : la productivité du travail, la durée du travail (nombre d'heures travaillées par actif) et le taux d'activité (part d'actifs dans la population)

$$\frac{\text{richesse créée}}{\text{population}} = \frac{\text{richesse créée}}{\text{travail}} \times \frac{\text{travail}}{\text{actifs}} \times \frac{\text{actifs}}{\text{population}}$$

↑ ↑ ↑ ↑
niveau de vie moyen de la population productivité apparente du travail durée du travail taux d'activité
 } quantité de travail produite par habitant

Si la population d'un pays veut à la fois voir augmenter son niveau de vie et travailler moins il n'y a pas d'autre choix qu'améliorer la productivité. Où ? Là où se créent les richesses, c'est-à-dire dans les entreprises. Et dans cet autre contexte les mots n'ont pas le même sens.

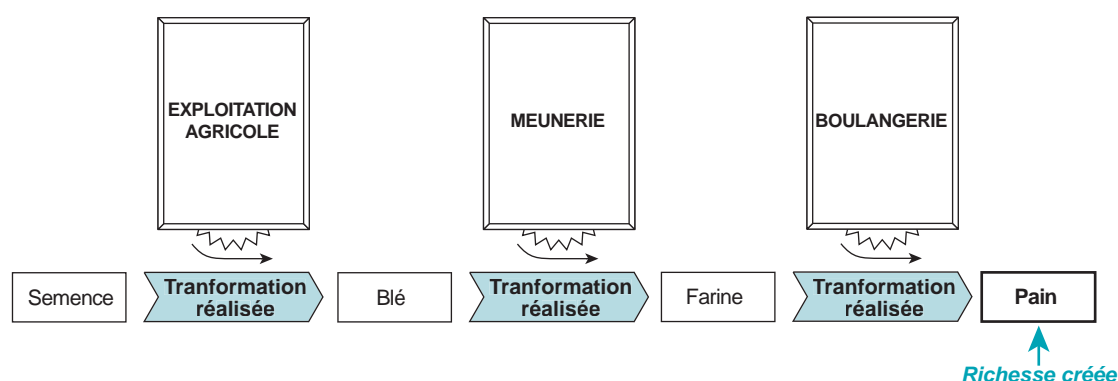
2 - La productivité dans le contexte de l'entreprise

On est tenté de considérer que la production de l'entreprise - le numérateur - est constituée par les biens ou services réalisés et vendus par elle. Or ceux-ci ne résultent pas de sa seule activité mais aussi de celles d'une chaîne d'entreprises situées en amont, chacune réalisant une transformation.

Prenons un exemple dans lequel interviennent trois entreprises :

- une exploitation agricole transforme des semences en blé,
- une minoterie transforme ce blé en farine,
- une boulangerie transforme cette farine en pain.

Le pain est la richesse créée non par la seule boulangerie mais par l'ensemble des trois entreprises. Quelle est donc la production de chaque entreprise ? C'est tout simplement la *transformation réalisée* par chacune d'elles.



La transformation réalisée par une entreprise se définit par ses *entrées* et ses *sorties* comme il est montré avec les exemples suivants.

Nature de l'entreprise	Secteur	Entrées de la transformation réalisée	Sorties de la transformation réalisée
Constructeur automobile	Industrie	Matières premières et composants achetés	➔ Véhicules vendus
Garagiste	Service	Véhicules à réparer Pièces achetées	➔ Véhicules réparés
Quincaillerie	Commerce	Marchandises achetées	➔ Marchandises vendues
Clinique	Santé	Personnes à soigner Médicaments, prothèses...	➔ Personnes soignées

Quelques précisions :

- les entrées peuvent être
 - achetées (marchandises, matières premières, composants, ingrédients, études...) ; nous les nommerons *matières incorporées* ;
 - non achetées (biens à réparer, personnes à soigner...)
- les sorties peuvent être
 - vendues (marchandises, biens, services) ; nous les nommerons *produits vendus* ;
 - non vendues (biens réparés, personnes soignées...)

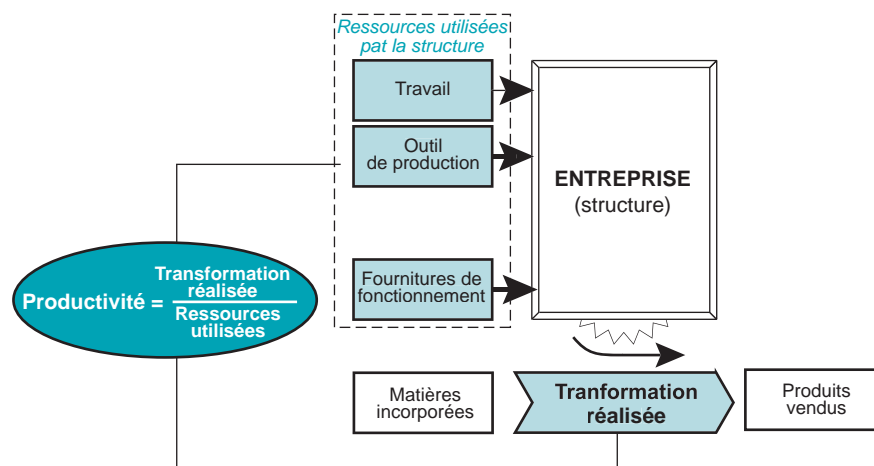
Les matières incorporées et les produits vendus sont caractérisés par leur nature, leur quantité, leurs *facteurs de valeur* (nous verrons plus loin ce que sont ces facteurs).

L'entreprise est la structure - le système - qui produit la transformation réalisée. Elle utilise nécessairement trois ressources :

- du travail
- un outil de production (locaux, machines, installations...)
- des fournitures de fonctionnement (énergie, téléphone, papier...)

Ces ressources sont, elles aussi, caractérisées par leur nature (spécialités du personnel, types d'équipements, types de fournitures...), leurs quantités, leurs facteurs de valeur.

Chacune des grandes fonctions (direction générale, recherche et développement, marketing, ventes, achats, production, etc.) consomme une part de ces ressources ; à un niveau plus fin, il en est de même pour chacune des activités de l'entreprise.



En se fondant sur ce qui précède, on peut définir la productivité de l'entreprise comme le rapport entre la transformation réalisée et les ressources utilisées :

$$\text{Productivité de l'entreprise} = \frac{\text{transformation réalisée par la structure}}{\text{ressources utilisées par la structure}}$$

Mais qu'est-ce qu'un rapport ? C'est le quotient de deux nombres. Définir la productivité comme un rapport présuppose donc que le numérateur et le dénominateur sont quantifiables. Or, on le sait, additionner des choux et des carottes n'a aucun sens. D'où un constat :

Il est impossible de mesurer en nature les termes de la productivité de l'entreprise.

Il est en revanche aisé de les mesurer en *valeur*. En résulte un rapport faisant le lien entre la productivité et l'argent.

3 - La valorité de l'entreprise

Comment nommer le rapport entre transformation réalisée en valeur et ressources utilisées mesurées en valeur ? *Productivité en valeur* serait impropre et source de confusion. C'est pourquoi nous avons proposé *valorité de l'entreprise*.

$$\text{Valorité de l'entreprise} = \frac{\text{Valeur de la transformation réalisée par la structure}}{\text{Valeur des ressources utilisées par la structure}}$$

Quelle est la valeur de la transformation réalisée par la structure ? C'est, pour la période considérée, la *différence* entre

- le *chiffre d'affaires* des ventes, valeur marchande des biens et services vendus ;
- et la *consommation directe*, coût des biens et services constituant « l'entrée » de la transformation réalisée, telle la farine dans la production de pain.

Cette différence est dénommée *valeur ajoutée directe des ventes*, ou *VAD des ventes*

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

Notons que chaque produit vendu est porteur d'une VAD, différence entre son prix de vente et sa consommation directe. En conséquence :

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

Quelle est la valeur des ressources utilisées par la structure ? Il faut tenir compte d'une ressource volontairement oubliée dans ce qui précède parce que sa nature n'est pas physique mais financière : les *capitaux engagés* par la société pour financer l'outil de production et le besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

Rappelons que entreprise et société sont des entités distinctes. L'entreprise est l'entité économique, la *structure*, qui produit des biens et des services. La société est l'entité juridique, la *personne morale*, qui procure son capital à l'entreprise. Celui-ci a deux composantes : l'outil de production, ou capital *physique*, et les capitaux engagés, ou capital *financier*. Le revenu « normal » que la société attend de l'entreprise est la somme des deux valeurs suivantes :

- l'*amortissement* de l'outil de production
- le *coût des capitaux engagés*, qui est lui-même la somme de trois valeurs :
 - les *intérêts* liées aux capitaux empruntés
 - le *bénéfice normal* lié aux capitaux propres (évalué à partir d'un taux de rentabilité jugé normal par les associés ou actionnaires)
 - l'*impôt sur les sociétés* correspondant au bénéfice normal.

Le total obtenu constitue pour l'entreprise le *coût du capital*. Les spécialistes auront compris qu'il s'agit de la valeur normale de l'EBE (excédent brut d'exploitation), dit aussi EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).

La valeur des ressources utilisées par la structure est finalement la somme de trois coûts :

- les *salaires*, qui sont le revenu personnel
- le *coût du capital*, qui est le revenu normal de la société
- la *consommation de fonctionnement*, coût des fournitures de fonctionnement

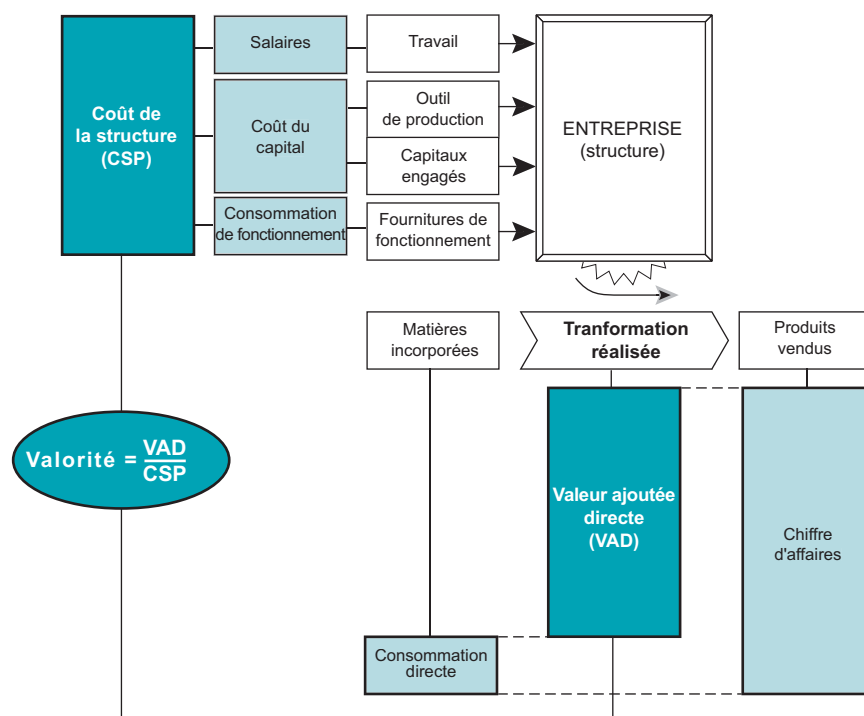
Cette somme est dénommée *coût de la structure productive*, ou CSP

$$\text{CSP} = \text{salaires} + \text{coût du capital} + \text{consommation de fonctionnement}$$

La valorité de l'entreprise se définit donc, de façon opérationnelle, comme le rapport entre la VAD et le CSP, valeurs respectives de la transformation réalisée et des ressources utilisées par la structure qu'est l'entreprise :

$$\text{Valorité de l'entreprise} = \frac{\text{VAD}}{\text{CSP}}$$

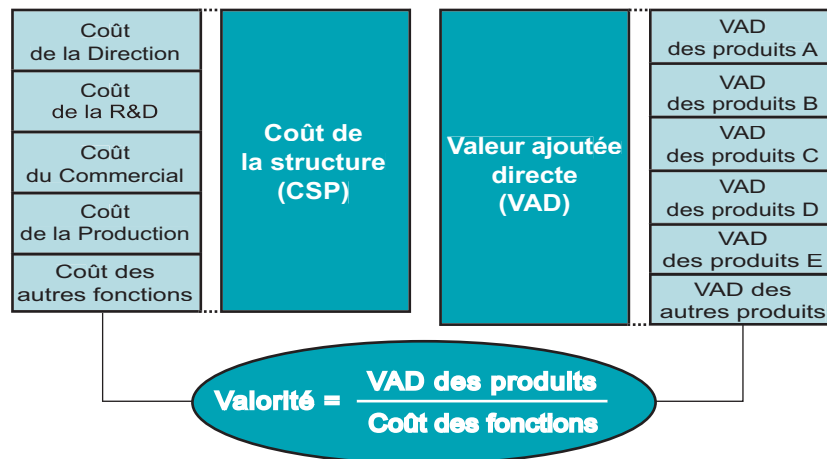
Le schéma suivant résume l'approche.



Il apparait clairement que *c'est la VAD qui est le revenu de l'entreprise*, et non le chiffre d'affaires ou le bénéfice. Elle est aussi la source de trois revenus :

- les *salaires*, revenu du personnel
- le *profit* (EBE ou EBITDA), revenu de la société
- le *résultat* (bénéfice ou perte), revenu des associés ou actionnaires

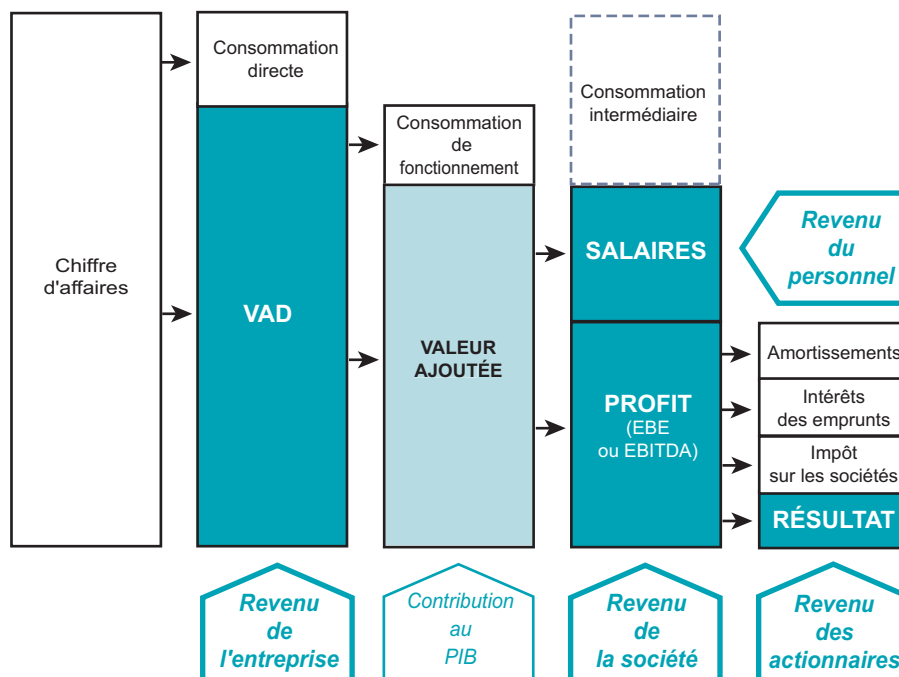
Une condition devient évidente : *la VAD doit être au moins égale au coût de la structure*. Sinon le résultat sera inférieur à la valeur normale, cela se traduisant par une rentabilité financière insuffisante et ses conséquences négatives : dégradation de la confiance des banques, des associés ou des actionnaires, difficulté d'investissement, réduction des effectifs, etc. L'approche peut être complétée par une analyse de la VAD par famille, marché, couple famille-marché, et une analyse du coût de la structure par grande fonction.



Il y a équilibre économique quand la VAD est égale au coût de la structure, autrement dit quand la valorité est égale à 1 :

$$\text{Équilibre économique} = \frac{\text{VAD des ventes}}{\text{Coût de la structure}} = 1$$

Selon que la valorité de l'entreprise (dite aussi taux d'équilibre économique ou TEE) est inférieure, égale ou supérieure à 1, le résultat est inférieur, égal ou supérieur au bénéfice normal.



La valeur ajoutée à laquelle les économistes font usuellement référence est définie comme la différence entre la production (pratiquement le chiffre d'affaires) et la consommation « intermédiaire ». Cette définition fonde une relation : *le PIB est la somme des valeurs ajoutées des entreprises*. Son contexte est celui de la nation et distinguer, dans la consommation intermédiaire, les parts « directe » et « de fonctionnement » n'a aucune utilité.

En revanche, dans le contexte de l'entreprise, cette distinction est fondamentale puisque de l'une découle la VAD des ventes et de l'autre le coût de la structure.

Quel objectif de valorité viser ? La valeur 1 ne suffit pas. D'une part, les aléas de la conjoncture font courir le risque d'être bien en dessous de 1. D'autre part le développement de l'entreprise est bien mieux assuré quand le résultat excède sensiblement la valeur dite « normale ». Il faut donc viser une valorité nettement supérieure à 1. Selon les cas ce peut être 1,05 ou 1,10 ou plus.

Il y a deux façons d'améliorer la valorité de l'entreprise : par la réduction de sa structure ou par la croissance de son revenu. Quand la réduction de la structure est une condition de survie, il faut évidemment s'y résoudre. Mais l'objectif de revenu, en l'occurrence la VAD, s'impose toujours comme un objectif premier.

4 - Comment atteindre l'objectif de VAD visé ?

Deux types de développement permettent d'atteindre l'objectif de VAD visé

- le plus courant est celui par les quantités,
- l'autre est celui par la valeur ajoutée.

Le développement *par les quantités* a toute sa raison d'être tant que les besoins du marché ne sont pas saturés et qu'existe un potentiel suffisant de prise de part de marché par l'entreprise. Il faut généralement l'obtenir *par des prix compétitifs*, ce qui entraîne une plus ou moins forte diminution des VAD unitaires apportées par chaque produit. Plus cette diminution est grande plus les quantités vendues doivent être élevées pour obtenir la VAD des ventes voulue. Dans ces conditions il est vital de *maîtriser les coûts*, c'est à dire la consommation directe des produits et le coût de la structure. Mais que se passe-t-il lorsque les perspectives de croissance quantitative se réduisent ou n'existent plus ? Ou quand les parts de marché sont prises par des pays à bas coût de main d'œuvre, contre lesquels il est impossible de lutter par les prix ? La VAD des ventes augmente de moins en moins, puis stagne, puis diminue. On peut certes chercher à diversifier l'offre mais la limite de croissance quantitative sera tôt ou tard atteinte. Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel... S'obstiner à rechercher le salut par les prix et les coûts ne peut alors conduire qu'à l'échec : résultats déficitaires, réduction des effectifs à répétition, climat social détestable, innovation en berne, et franchissement d'une ligne rouge, celle au delà de laquelle la réduction des coûts entraîne la dégradation de la qualité, donc de la compétitivité hors-prix.

Le *développement par la valeur ajoutée* s'impose lorsqu'on ne peut pas ou ne veut pas viser la croissance par les quantités. Les produits doivent avoir une VAD unitaire relativement élevée, donc un prix lui aussi relativement élevé. Faut-il encore que ce prix soit perçu comme justifié par les clients potentiels. Justifié par quoi ? Par les *facteurs de valeur*, c'est à dire les caractéristiques qui font l'attractivité hors-prix des biens ou des services proposés aux clients. Ils peuvent être fort nombreux : fonctions remplies, options possibles, personnalisation, singularités, innovations, qualité de la conception et de la réalisation, qualité de l'information, de l'accueil, du conseil avant-vente, du service après-vente, réactivité des départements techniques et commerciaux, délai court et respecté, image du produit, réputation de l'entreprise, etc. Il est indispensable de les identifier et, autant que faire se peut, d'évaluer pour chacun d'eux le degré d'influence sur le prix ; cela permet de savoir sur lesquels il faut conjuguer les compétences et les énergies. On observe pourtant que ce travail est rarement réalisé, cela s'expliquant par le fait que la logique, les méthodes et les outils de gestion usuels sont cristallisés sur la détermination, l'analyse et la réduction des coûts.

Quel que soit le type de développement choisi celui-ci dépend toujours de deux facteurs : la productivité et les prix.

L'amélioration de la productivité se réalise *exclusivement dans le monde physique*. Elle joue simultanément sur les quantités et les facteurs de valeur des produits et des ressources de l'entreprise. Elle permet de faire plus ou mieux, avec autant ou avec moins. Les domaines sur lesquels jouer sont multiples, notamment la conception des produits et des processus, les relations avec les clients et les

fournisseurs, les conditions et l'organisation du travail et de la production, le climat social et l'implication du personnel, le type de management. Les méthodes à mettre en œuvre sont elles aussi multiples. Il est vital que l'ensemble du personnel les connaissent et les appliquent, notamment celles touchant à la qualité et à l'innovation.

Les prix s'entendent ici au sens large, ceux des produits vendus comme ceux des ressources : prix des biens et services achetés, niveau des salaires, taux d'intérêt. Ils sont évidemment fonction du marché. Ils sont aussi fonction des choix et des progrès réalisés par l'entreprise. Selon les contextes, cela se traduira par une baisse ou par une hausse de tel ou tel prix. Si l'on veut préserver le climat social, condition première de l'amélioration de la productivité, il est préférable que le niveau des salaires figure plutôt dans la catégorie « hausse ». Cela correspond à la nécessité, pour l'entreprise, de disposer d'un personnel de plus en plus qualifié, condition de la croissance de sa valeur ajoutée. Et cela contribue à la croissance générale des pouvoirs d'achat, donc à la bonne marche des affaires pour l'ensemble des entreprises.

Productivité et prix sont inextricablement liés. La valorité en est la résultante et c'est bien cet objectif qu'il convient de viser, et tout particulièrement son numérateur : la VAD des ventes . Il est donc important que, dans chaque secteur de l'entreprise, les *performances locales* puissent contribuer à cette *performance globale*.