

LA LOGIQUE DE LA VALEUR AJOUTÉE, UNE AUTRE FAÇON DE COMPTER

Paul-Louis Brodier

L'Express - Roularta | *L'Expansion Management Review*

2013/1 - N° 148
pages 20 à 27

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-20.htm>

Pour citer cet article :

Brodier Paul-Louis, « La logique de la valeur ajoutée, une autre façon de compter »,
L'Expansion Management Review, 2013/1 N° 148, p. 20-27.

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La logique de la valeur ajoutée, une autre façon de compter

LA RECHERCHE DE LA MAXIMISATION DU RÉSULTAT ASSOCIÉE À UNE MINIMISATION DES COÛTS CONDUIT À UN CERCLE VICIEUX POUR L'ÉCONOMIE. LA COMPTABILITÉ N'Y EST PAS POUR RIEN...

► Paul-Louis Brodier

Quel objectif de gestion est-il préférable de viser pour mobiliser les énergies, assurer la prospérité et le développement de l'entreprise, contribuer à la croissance et l'emploi : un résultat bénéficiaire ou bien la valeur ajoutée, source de ce résultat ? Vous en jugerez vous-même après avoir comparé les logiques conduisant à viser l'un ou l'autre de ces objectifs.

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, ayant engagé avec risque leurs capitaux dans une « affaire », espèrent en retirer un profit. La personne morale qu'est la société (SA, SARL, SCOP...) est instituée dans leur perspective de se partager le profit qui pourra en résulter. Les comptes de la société sont donc tenus de leur point de vue et, dans toutes les transactions, il est considéré que c'est leur argent qui est en jeu. Le profit, au sens usuel de résultat, y tient naturellement une place centrale.

Dans la comptabilité financière (dite aussi « générale »), le résultat est schématiquement « ce qui reste » aux associés ou aux actionnaires après avoir déduit leurs coûts de leur chiffre d'affaires ; une part de

ce résultat, les dividendes, leur est versée, tandis que l'autre est réinvestie par eux dans leur société.

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.

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 un approche – *l'individualisme méthodologique* – selon laquelle, en économie, n'existent que des individus qui cherchent à maximiser leur propre satisfaction. Qu'il s'agisse d'un entrepreneur individuel, personne physique, ou d'une société, 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 d'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 : la comptabilité nationale. Les agents économiques ne sont plus des individus mais des « entités » constituant chacune un tout, appelé « 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 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

Les points forts

La comptabilité classique raisonne selon une logique de maximisation du résultat pour l'actionnaire et conduit à rechercher la réduction des coûts plutôt que la production de richesse économique.

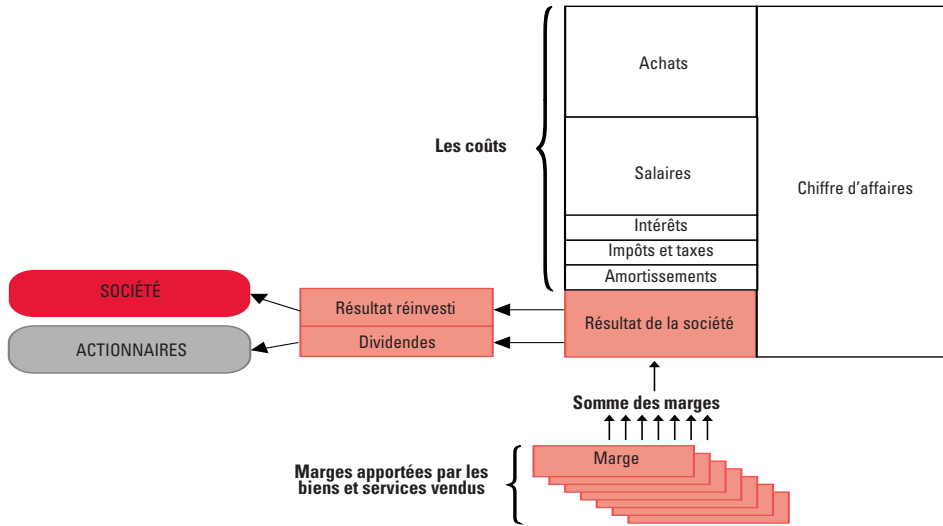
Elle ignore l'entreprise en tant qu'organisation et sa fonction de production de biens et services. Contrairement à la comptabilité nationale pour qui la finalité de l'entreprise est de contribuer à la richesse nationale.

Une autre approche, développée ici, permet d'établir un continuum entre valeur ajoutée directe des produits, valeur ajoutée de l'entreprise et PIB de la nation, réconciliant enfin les approches macro et micro-économiques.

premiers Etats à vouloir s'en doter, qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. L'objectif, formulé par Keynes en 1936, après 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) est une 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 ».



La logique du résultat (présentation simplifiée)



» L'unité institutionnelle – l'entreprise – a une double nature :

- 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 une « structure » dans laquelle existent un personnel, des actifs (terrains, installations, locaux, 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.

Valeur ajoutée de l'entreprise et PIB de la nation

Imaginons une toute petite nation dans laquelle existent seulement quatre entreprises : une raffinerie qui produit, à partir de pétrole importé, le fioul utilisé par une exploitation agricole, une minoterie et une boulangerie ; la ferme 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, définie à partir de deux montants économiques :

- la **production**, valeur des biens et services produits, c'est-à-dire 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, elle aussi la

Chaque entreprise contribue à la production de richesse à hauteur de sa valeur ajoutée.

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 du boulanger. Par définition, la valeur ajoutée représente la différence entre la production et la consommation intermédiaire :

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.

On remarque 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 aval – celles directement four-

nisseurs des marchés de « 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). Le comportement de chaque entreprise aval peut donc influencer négativement ou positivement l'évolution du PIB.

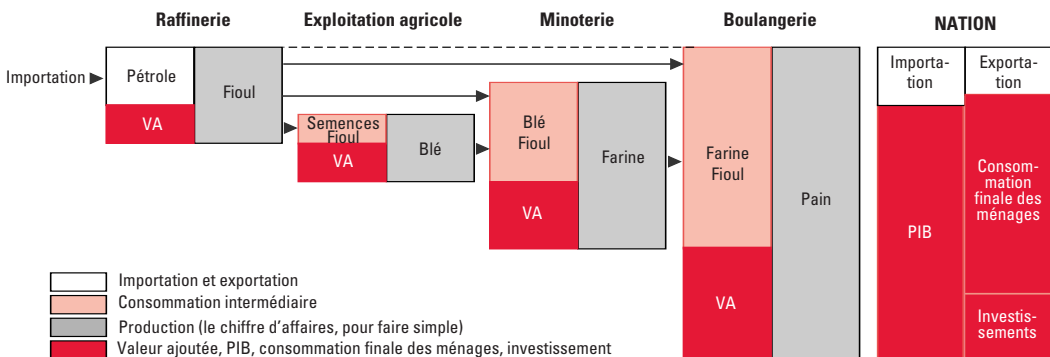
Négativement si, à taille de marché égale, une entreprise augmente, grâce à la baisse de ses prix, sa part de marché au détriment de celles de ses concurrents. Le chiffre d'affaires total des entreprises aval risque fort de chuter, entraînant ainsi moins de PIB. Négativement également si, pour réduire ses coûts, elle cesse d'être cliente d'entreprises résidentes amont, préférant s'approvisionner dans des pays *low cost*. Cela aboutira à la fois à diminuer le PIB et à gonfler les importations.

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. Ou bien encore si elle accorde une importance accrue à l'attractivité hors prix de ses biens et services, pour notam-

Le comportement des firmes occupant une position aval est déterminant pour le PIB.



La contribution des entreprises au PIB (exemple illustratif)



» ment contribuer à compenser par une plus forte exportation le niveau national des importations.

La valeur ajoutée et sa répartition

La valeur ajoutée a deux autres caractéristiques, qui sont tout aussi remarquables que sa contribution au PIB. La valeur ajoutée est à la fois le revenu de l'entreprise et la source des revenus des ayants droit entre lesquels elle se répartit :

- ▶ **dirigeant et personnel** : salaires (cotisations sociales incluses),
- ▶ **banques** : intérêts,
- ▶ **Etat** : impôts et taxes,
- ▶ **entreprise** : autofinancement (amortissements + part réinvestie du résultat),
- ▶ **actionnaires** : dividendes versés (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 concilier les attentes de chaque ayant droit.

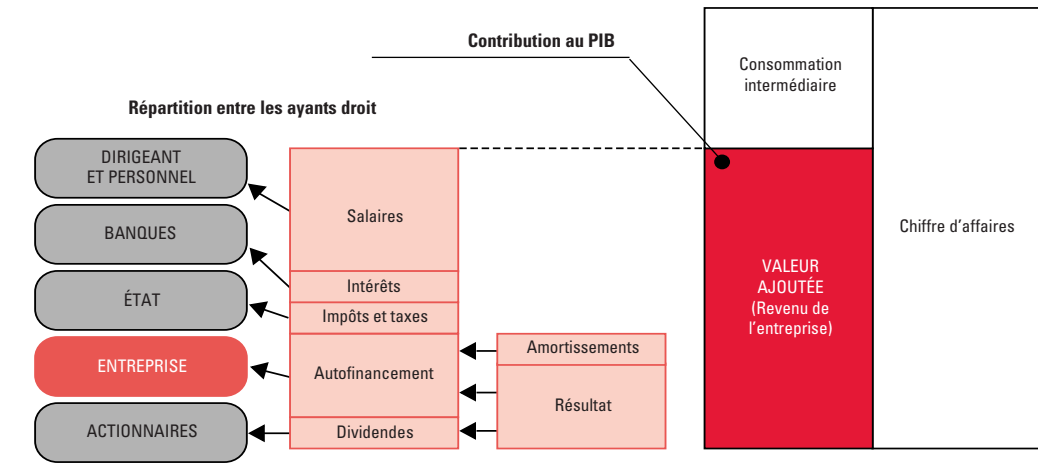
Mais une question mérite d'être posée : pourquoi, malgré son évidente importance, la valeur ajoutée reste-t-elle absente des comptes et des objectifs de gestion de l'entre-

prise ? 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. 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.

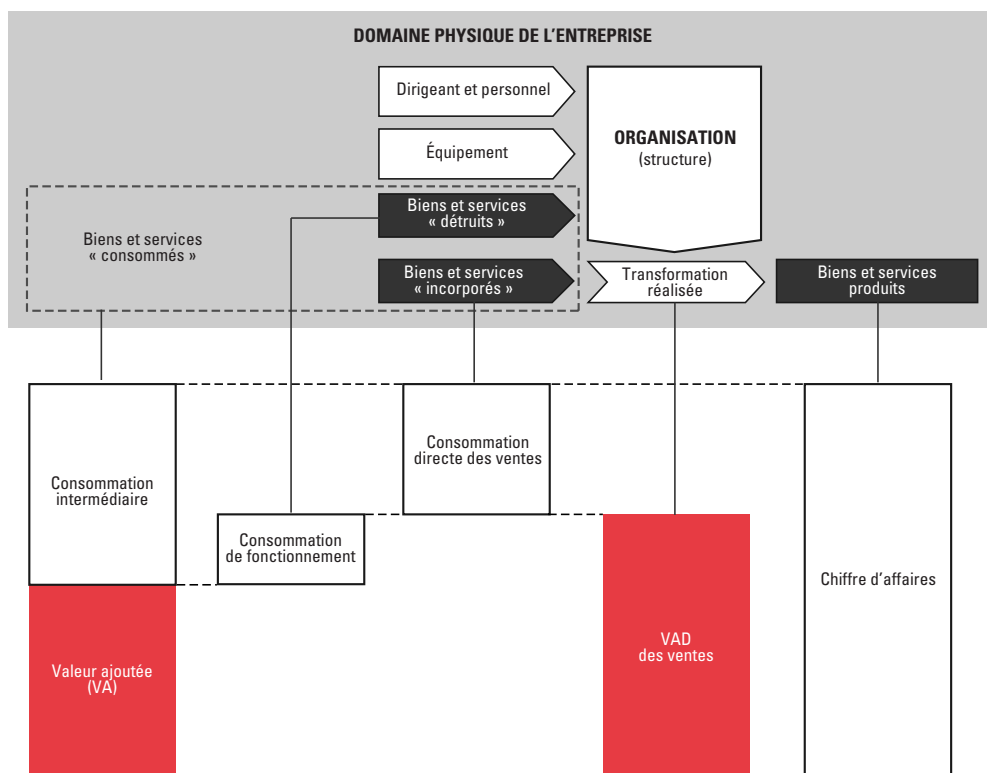
Avec la façon de compter usuelle, la logique de résultat, c'est la marge. En com-

Pourquoi, dans les entreprises, la valeur ajoutée est-elle absente des objectifs de gestion ?

La valeur ajoutée de l'entreprise et sa répartition (présentation simplifiée)



Correspondances entre domaine physique de l'entreprise, VAD et VA



plétant l'approche de la comptabilité nationale, nous allons voir que c'est la valeur ajoutée directe (VAD).

Biens et services produits et valeur ajoutée directe

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 nommées consommation directe et consommation de fonctionnement. D'où la relation :

Consommation intermédiaire = consommation directe + 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). Cette valeur ajoutée est tout simplement la différence entre le chiffre d'affaires et la consommation directe des ventes :



» **VAD des ventes = chiffre d'affaires – consommation directe des ventes.**

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 par l'entreprise pour ses propres besoins). Or il faut noter que, sur une longue période, le cumul des variations de stocks et encours oscille autour de zéro et qu'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 :

Valeur ajoutée de l'entreprise = VAD des ventes – consommation de fonctionnement.

Le schéma de la page précédente met en évidence ces relations. A 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 » (composants, matière, sous-traitance de technicité, etc.).

En résulte une grandeur économique remarquable, la VAD unitaire :

VAD unitaire = prix de vente unitaire – consommation directe unitaire.

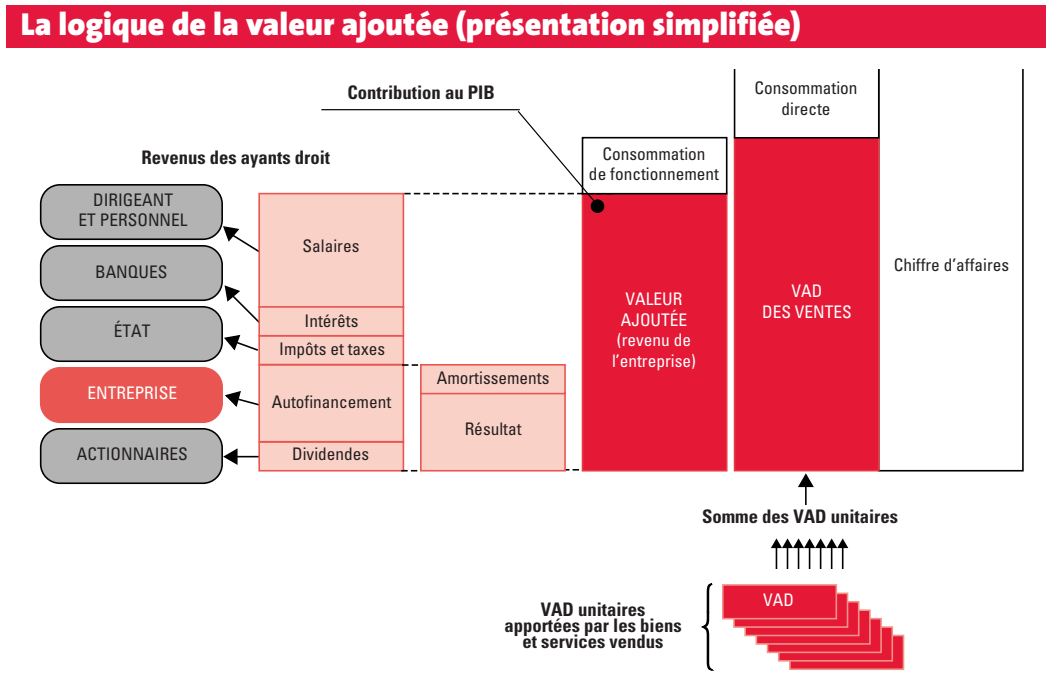
Ce qui entraîne :

VAD des ventes = 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).

La façon de compter fondée sur la logique de valeur ajoutée

Le schéma ci-dessous 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.

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 de l'entreprise, par une baisse de la VAD des ventes, entraînant au niveau de la nation un ralentissement de la croissance du PIB.

La logique de la valeur ajoutée réconcilie les intérêts particuliers avec l'intérêt général.

L'augmentation de la VAD apportée par chaque produit vendu s'obtient avec des produits dont les prix maintenus ou aug-

mentés 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'Etat (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 bilan...). Si les entreprises augmentaient leur valeur ajoutée de seulement 1% le PIB augmenterait lui aussi de 1% ! Elles contribueraient de cette façon à satisfaire tout 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. ■