

La Valeur Ajoutée : condition et finalité de l'agir commun en entreprise ?

OPINION PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

« Pour changer le monde, écrivait le sociologue Pierre Bourdieu, il convient d'abord de changer les manières de penser le monde ». Le dernier séminaire en date de PhiloMa, avec Daniel Bachet, a été l'occasion de vérifier la pertinence de cette phrase.

Sociologue, professeur à l'Université d'Evry et auteur entre autres de « Critique de la finance capitaliste » et « Les fondements de l'entreprise », Bachet nous a montré comment l'adoption d'autres mesures de la performance des entreprises pourraient entraîner des changements profonds et positifs dans la gestion de celles-ci et stimuler l'agir commun parmi toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ses propos font écho à un autre grand orateur de PhiloMa, Patrick Viveret, philosophe et ancien conseiller référendaire à la Cour des Comptes en France : « Nous devons changer les contes que nous nous racontons au travers des comptes actuels ».

IMPASSES ACTUELLES

Depuis toujours, les comptes de l'entreprise traduisent une même préoccupation : connaître le bénéfice ou la perte, c'est-à-dire « ce qui reste ». On le voit dans les deux types de comptabilité convergents qui sont appliqués ensemble dans les entreprises :

- Dans la comptabilité financière, obligation légale qui enregistre et classe les entrées et sorties d'argent, le résultat financier 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 gestion (dite « analytique ») actuelle, qui reclasse et analyse

les chiffres de la comptabilité financière par rapport à l'activité précise de l'entreprise, le résultat est considéré comme provenant des marges apportées par les produits et services vendus ; la marge étant la différence entre le prix de vente et le coût de revient.

Cette façon de compter, fondée sur le résultat et très généralement combinée avec le choix de la compétitivité par les prix, conduit souvent de nombreuses entreprises 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.

Dans ces conditions, comment améliorer la rentabilité du capital, la productivité du travail, la compétitivité des produits ? Il faut réduire les coûts de personnel, le premier des « coûts » étant en effet le plus souvent l'effectif du personnel. En résulte un « *management jivaro* », facteur de chômage et de baisse du pouvoir d'achat. La diminution de la demande qui en résulte renforce, cercle vicieux, la conviction qu'il faut baisser les prix... donc réduire les coûts !

La logique basée sur le résultat et les marges semble frappée au coin du bon sens, rapide et efficace. Elle cache pourtant une énorme faille, un amalgame problématique qui explique en partie les dérives du capitalisme actuel et que la logique comptable alternative proposée Paul-Louis Brodier et soute-

nue par Bachet permet de révéler, comme nous allons le voir.

SORTIE PAR LE HAUT

Bachet propose d'adopter une autre façon de compter développée par Paul-Louis Brodier et axée autour de la *valeur ajoutée*, pour induire une autre façon de penser la compétitivité et de gérer les entreprises.

La valeur ajoutée est à la fois le revenu de l'entreprise créé dans la perspective de produire des biens et des services et la source des revenus de tous les ayants droit entre lesquelles elle se répartit, comme l'illustre le schéma ci-dessous qui permet de comprendre les différences fondamentales entre la logique de résultat et la logique de valeurs ajoutée.

La différence entre les deux approches peut paraître anodine à première vue. Pourtant, comme nous allons le voir, la différence de focus entre les deux logiques quant à ce qu'il faut maximiser peut entraîner des différences considérables dans la façon de gérer les entreprises, et dès lors, pour la croissance de nos économies et le niveau d'emploi.

En effet, la logique de résultat appréhende le travail comme un coût qu'il faut sans cesse réduire pour maximiser le résultat et ainsi la valeur actionnariale. Même si, en contrepartie, les consommateurs bénéficient de prix inférieurs pour certains produits commercialisés globalement, cette logique se traduit également souvent par des pertes de qualité sur les

produits, des malfaçons, des licenciements ou encore des dégradations de l'environnement. A l'inverse, intégrant les salariés comme des ayants droit au même titre que les actionnaires, la logique de valeur ajoutée impulse une dynamique plus innovante : les salaires n'étant plus une variable d'ajustement subordonnée à la maximisation du profit, une plus grande attention sera portée aux façons d'accroître la valeur ajoutée, tout en veillant à la maîtrise des coûts. Ainsi, une analyse fine de l'augmentation de valeur ajoutée potentielle de chaque produit permettra de mieux cerner leur degré de compétitivité hors prix et les moyens de l'augmenter : qualité, fiabilité, durabilité... La valeur ajoutée permet également de mieux cerner la complémentarité relative entre les produits et services : un produit peut être apparemment déficitaire, mais le supprimer pourrait faire plonger dans le rouge d'autres produits rentables.

Comme Bachet a pu le constater au travers d'entreprises qui sont passées d'une logique de résultat à une logique de valeur ajoutée, cette dernière permet bien une croissance qualitative des biens et des services, durable, soutenable, mais néanmoins favorable à la croissance du PIB. Notons d'ailleurs ici qu'au niveau macro-économique, la comptabilité nationale, notion relativement récente, est centrée sur le concept de valeur ajoutée et non sur celui de marge. « Si les entreprises augmentaient leur valeur ajoutée de seulement 1% le PIB augmenterait lui aussi de 1% ! Elles contri-

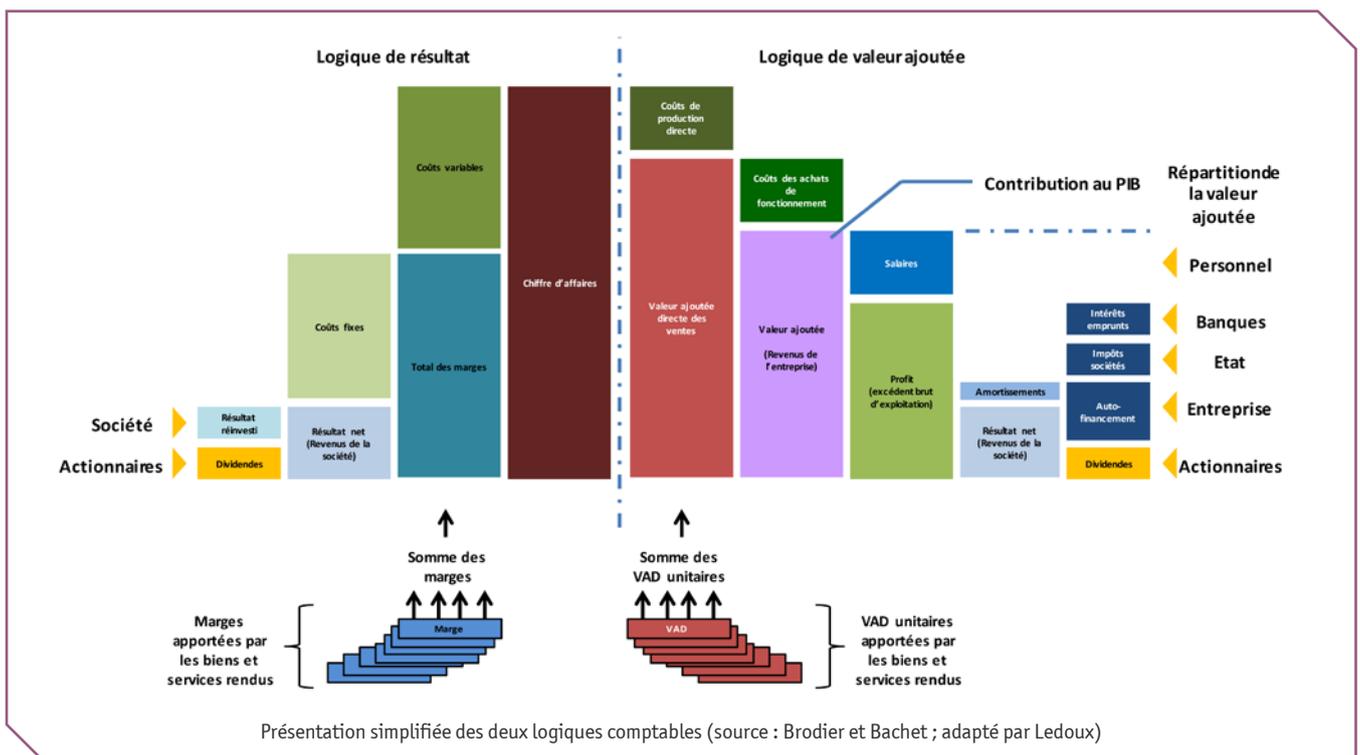
bueraient de cette façon à satisfaire tout à la fois leur propre intérêt, les intérêts particuliers et l'intérêt général », souligne Bachet.

AMALGAME PROBLÉMATIQUE

Vu ce qui précède, le lecteur se demandera légitimement : si la logique de valeur ajoutée est si positive, tant au niveau micro que macro, pourquoi les entreprises raisonnent-elles encore autant à partir de la logique de résultat ? La réponse est à la base très simple : parce que la logique de résultat convient mieux au groupe actuellement dominant parmi les ayants droit – celui des actionnaires et de leurs alliés – qui ont intérêt à bloquer tout éloignement de la logique de résultat.

La réponse se complexifie quand on remarque que le blocage ne résulte pas seulement d'une opposition claire et franche entre les actionnaires et les autres ayants droit : il est cimenté par une idéologie très subtile à laquelle les autres ayants droit adhèrent également, le plus souvent inconsciemment. Cette idéologie qui ne dit pas son nom a pour cœur l'amalgame entre « entreprise » et « société » :

- L'entreprise est une structure dans laquelle existent un personnel, des actifs – terrains, installations, machines, locaux... – , des savoir-faire, et dont la fonction est de produire des biens et des services ;
- La société est une entité juridique dont le but peut-être le profit.



Cet amalgame conduit à ce que **la finalité complexe et multiforme de l'entreprise (maximiser la valeur ajoutée en vue de la partager de manière juste entre les différentes parties prenantes) soit assimilée à la finalité simple et unique des seuls actionnaires, détenteurs des actions de la société juridique (maximiser la valeur actionnariale)**. « Cette confusion entre les finalités de l'entreprise et de la société est le résultat d'une règle du jeu favorable aux détenteurs de capitaux qui ont traduit celle-ci en un rapport de sens », résume Bachet.

En outre, la grande majorité des économistes, avec Milton Friedman comme figure de proue, ont naturalisé et intériorisé cet amalgame au travers des modèles théorico-politiques dominants de l'entreprise comme, par exemple, le modèle « relation d'agence » dans lequel le dirigeant **d'entreprise** ne peut avoir d'autre finalité ultime que celle d'accroître la valeur pour les actionnaires **de la société**.

Paradoxalement, alors que nous célébrons aujourd'hui collectivement tous l'esprit d'entreprise et l'entrepreneuriat, cette confusion a pour conséquence que **l'entreprise, conçue comme structure productive, « n'existe pas » : elle est réduite à un instrument financier**.

COMMENT « FAIRE EXISTER L'ENTREPRISE » ?

On l'aura compris de ce qui précède : pour sortir de l'impasse actuelle, le pouvoir dans les entreprises ne peut plus être détenu par les actionnaires seuls, de façon à ce que les entreprises retrouvent leur finalité naturelle : **maximiser la valeur ajoutée en vue de la partager de manière juste entre les différentes parties prenantes**. Comment allons-nous donc réussir à (ré)assigner cette finalité à l'entreprise ?

On conçoit que ce ne sera pas facile, vu les intérêts en jeu. Pourtant, une évolution sociologique structurelle devrait faciliter cette prise de conscience : la montée irrésistible des revendications des travailleurs, en particulier des jeunes générations, en faveur de l'agir commun, dans et par l'entreprise :

- Revendications de plus d'autonomie, d'égalité, de management participatif (cfr Getz, Laloux, Bakke, Semler, Hervé...) et
- Revendications d'une plus grande attention des entreprises pour les enjeux sociétaux et environnementaux.

Or, la logique de la valeur ajoutée permet précisément de rencontrer ces deux types de revendications en faveur de l'agir commun. En effet, comme le montre Bachet, en adoptant la

logique de valeur ajoutée, des entreprises sont arrivées à ne plus viser un optimum financier mais à s'inscrire dans la recherche d'un optimum économique et social global, susceptible de valoriser le travail et l'emploi et de mieux prendre en compte les enjeux sociétaux et environnementaux, tout en arrivant à obtenir de meilleurs résultats financiers. Selon les termes de Bachet, elles ont réussi à « faire exister l'entreprise », à la libérer du carcan imposé par la société juridique qui prétendait la détenir. Comment une telle sortie par le haut est-elle possible ? Tout simplement, observe Bachet, parce que « la logique de la valeur ajoutée a la double vertu de requérir et de susciter l'implication de tous les membres de l'entreprise dans la création des richesses » :

- **Requiert l'implication** : contrairement à la logique top-down de résultat, le calcul de la valeur ajoutée de chaque produit et l'analyse des combinaisons productives efficaces nécessite l'implication de l'ensemble des agents, cadres et non-cadres ;
- **Suscite l'implication** : la maximisation de la valeur ajoutée pour tous les ayants droit est un objectif bien plus séduisant que la recherche continuelle de la seule diminution de ressources et la maximisation du profit pour un groupe particulier. Sachant que les salariés ne s'investiront jamais totalement dans le seul but d'enrichir les actionnaires, la force de la logique de la valeur ajoutée est de proposer aux agents une approche globale qui se focalise sur le monde de l'entreprise (biens et services) et non sur la seule obtention d'un gain financier. Elle leur donne un point d'appui pour valoriser leur travail et pour reconstituer les unités brisées des mondes du travail en « faisant exister l'entreprise. Même les dirigeants peuvent naturellement aspirer à une logique selon laquelle ils ne sont plus au service ultime des actionnaires de la société, mais au service de tous les ayants droit de l'entreprise.

COMMENT ACCÉLÉRER LA TRANSITION ?

Bien que, comme nous venons de le voir, des forces structurelles semblent déjà être à l'œuvre pour faire émerger la logique de la valeur ajoutée, il n'est pas superflu, selon Bachet, de promouvoir dès à présent une série de mesures qui accéléreraient la prise de conscience nécessaire à son adoption. Inévitablement certaines de mesures suivantes, non-exhaustives, font écho aux propositions



Daniel Bachet

de précédents orateurs de PhiloMa, tels Stout, Hurstel, Segrestin, Ferreras ou Defalvard (voir www.PhiloMa.org) :

- Ouvrir le CA de la société à des représentants d'autres ayants droit de l'entreprise ;
- Mieux équilibrer la valorisation des différents apports (capital, travail,...) dans la société ;
- Déconnecter et « désarmer » la liquidité des actifs sur les marchés financiers, de la gouvernance des sociétés (en privilégiant par exemple les actionnaires ayant souscrit des actions sur le marché primaire ou en rendant les droits de vote et les dividendes proportionnels à la durée de détention d'une action) ;
- Octroyer des voix délibératives au sein du CA aux représentants élus des salariés ;
- ...

Réussirons-nous, grâce à la logique de la valeur ajoutée, à rendre à la capacité d'entreprendre la place première qu'elle n'aurait dû jamais perdre en économie ? Cela ne dépendra que de nous. ●

LAURENT LEDOUX ✍