



**HAL**  
open science

## MARGE ET VALEUR AJOUTEE

Jean Claude Dormagen

► **To cite this version:**

Jean Claude Dormagen. MARGE ET VALEUR AJOUTEE. Recherches en comptabilité internationale, May 1994, France. pp.cd-rom. hal-00818681

**HAL Id: hal-00818681**

**<https://hal.science/hal-00818681>**

Submitted on 19 Sep 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## MARGE ET VALEUR AJOUTEE

**Jean Claude Dormagen**

Le Plan Comptable Général propose aux entreprises deux approches du compte de résultat qui diffèrent entre elles par le mode de détermination de la valeur ajoutée.

La première, seule utilisée pour les publications, constate le montant de la valeur ajoutée à partir de la production et de la consommation de la période.

L'autre, moins connue, suggère d'en expliquer la formation à partir de la marge sur coût des produits vendus et des "coûts ajoutés"<sup>(1)</sup>.

Concrètement, cette deuxième approche consiste à intégrer dans une présentation unique l'élément fondamental du compte de résultat par nature, la valeur ajoutée, et l'élément non moins fondamental du compte de résultat par fonction, la marge sur coût des produits vendus.

Pour en apprécier l'intérêt, et pour mettre en évidence la synergie qu'elle engendre, il convient

- de s'interroger sur les besoins fondamentaux auxquels la comptabilité doit répondre,
- d'apprécier dans quelle mesure ces besoins sont satisfaits au travers des comptes de résultat par nature et par fonction,
- et d'examiner pourquoi ils le sont plus efficacement au travers de l'intégration proposée.

<sup>(1)</sup> Plan Comptable Général 1982, page II.98 (4<sup>e</sup> édition).

Voir également le document N° 77 du Conseil National de la Comptabilité (juin 1989, page 38), intitulé "Etude sur l'évolution de la comptabilité et son utilisation comme moyen d'information de l'entreprise".

## Les besoins en termes d'objectifs

Le compte de résultat fournit des informations sur l'activité. Schématiquement, celle-ci consiste :

- à acquérir des biens et des services sur certains marchés,
- à leur apporter de la valeur avec ses moyens propres,  
(humains, de production, de stockage, de distribution...)
- et à les revendre avec une marge sur d'autres marchés.

Dans ce domaine, l'éventail des besoins en information est très large.

Au niveau de la direction, il s'agit de fixer des **objectifs généraux** de croissance et de rentabilité, et de comparer les résultats, à terme relativement long, dans le cadre de l'activité de l'ensemble de l'entreprise.

Au niveau du terrain, il s'agit de déterminer des **objectifs détaillés** évalués en volume et en coût, et de mesurer les performances réalisées, à terme relativement court, dans le cadre d'un secteur d'activité de l'entreprise.

## La réponse actuelle

Elle se traduit par deux présentations du compte de résultat :

Celle de la comptabilité " Générale ", sous la forme du compte de résultat par nature, constate le montant de la valeur ajoutée (production - consommation) et en explique la répartition aux salariés, à l'Etat, aux prêteurs...

<i>l'approche par nature, ou "générale"</i>	
	production
-	consommation
=	<hr/> VALEUR AJOUTEE
-	ensemble des charges internes
=	<hr/> RESULTAT

C'est théoriquement l'approche la plus conforme aux besoins de la direction, puisqu'elle aborde l'entreprise dans son ensemble, c'est à dire sous un angle adapté à la fixation d'objectifs généraux :

- elle dégage la valeur "ajoutée" par l'entreprise à la valeur des biens entrés dans le cycle d'exploitation, grâce à ses moyens propres (équipements, effectifs), au cours du processus de production et de distribution,
- la prise en compte de la totalité des charges externes et internes ouvre la voie à des analyses globales couvrant l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Dans la pratique, cette approche est d'un intérêt limité, car le mode de détermination de la valeur ajoutée, utile pour la Comptabilité Nationale, se borne à constater un montant sans en expliquer la formation. Cette lacune enlève au compte de résultat par nature une grande partie de son intérêt pour la gestion, puisqu'il ne fait pas référence aux produits fabriqués et vendus, c'est à dire au fonctionnement de l'entreprise.

Celle de la comptabilité " Analytique ", sous la forme du compte de résultat par fonction, justifie la construction de la marge (chiffre d'affaires - coût des produits vendus) et détaille les fonctions ou activités rémunérées (production, commercial... ou usinage, prise de commande...).

<i>l'approche par fonction, ou "analytique"</i>	
	chiffre d'affaires
-	coût des produits vendus
=	<b>MARGE</b>
-	charges externes et internes autres que charges usine
=	<b>RESULTAT</b>

L'approche analytique est la plus conforme aux besoins du terrain, parce qu'elle est orientée vers les responsables, et qu'elle permet la mesure des performances.

Mais c'est une vision restrictive de l'activité, puisque les charges internes concernant la fonction production sont incluses dans le poste coût des produits vendus, et par conséquent n'apparaissent pas en clair dans le compte de résultat.

Le compte de résultat par fonction est d'une importance primordiale pour la gestion de l'entreprise, mais il est insuffisant pour donner une image d'ensemble de son activité.

## L'autre réponse : la présentation unique

- I - Dans un premier temps, la présente étude considère la formation de la valeur ajoutée liée à l'activité principale de l'entreprise pour :
- A - décrire le principe de la présentation unique,
  - B - préciser l'origine des données dans les comptabilités les plus simples comme dans les plus sophistiquées, et confirmer l'intérêt de cette approche pour toutes les entreprises,
  - C - proposer des chemins d'analyse et de justification des résultats s'appuyant sur l'enrichissement de l'information disponible,
  - D - expliquer comment cette approche ouvre la voie à des analyses sortant du cadre conventionnel.
- II - Dans un deuxième temps, cette étude considère le compte de résultat dans son ensemble pour :
- A - présenter la formation de la valeur ajoutée incluant les autres activités,
  - B - montrer l'importance de la répartition de la valeur ajoutée qui peut s'analyser sous différents angles.

### I - LA FORMATION DE LA VALEUR AJOUTEE

#### A . LE PRINCIPE DE LA PRESENTATION UNIQUE

Il s'agit de réunir dans le même état de synthèse les points forts de chacune des approches analytique et générale, c'est à dire la marge sur coût des produits vendus et la valeur ajoutée.

C'est la présentation du compte de résultat par nature qui sert de base à cette opération, car elle aborde l'entreprise dans son ensemble. Cette présentation, schématisée ci-dessous, respecte la définition et le mode de détermination de la valeur ajoutée retenus par le Plan Comptable Général.

<i>la détermination de la valeur ajoutée</i>	
production	{ ventes ± production stockée
- consommation	{ - achats ± variation du stock approvisionnements - autres charges externes
	= <u>VALEUR AJOUTEE</u>

Il s'agit d'une valeur ajoutée produite, hors T.V.A., qui s'inscrit dans la logique de détermination des coûts de l'approche analytique : si l'on ajoute le montant des salaires, des dotations aux amortissements... de l'usine ou des ateliers au montant de la consommation, on obtient le *coût des produits fabriqués*. Selon la terminologie du C.N.C., ce montant de salaires, de dotations... constituent "les coûts ajoutés".

Le *coût des produits vendus* est égal au coût des produits fabriqués, majoré ou minoré de la variation du stock des produits finis, c'est à dire de la production stockée.

<i>de l'approche par nature à l'approche unique</i>	
ventes	chiffre d'affaires
- achats	
± variation du stock approvisionnement	
- autres charges externes	
- <b>coûts ajoutés</b>	
= <i>coût des produits fabriqués</i>	- <i>coût des produits vendus</i>
± production stockée	
	= <b>MARGE SUR COUT DES PRODUITS VENDUS</b>
+ <b>coûts ajoutés</b>	+ <b>coûts ajoutés</b>
= <b>VALEUR AJOUTEE</b>	= <b>VALEUR AJOUTEE</b>

Le chiffre d'affaires correspond aux ventes.

Ainsi, il est possible de calculer la marge sur coût des produits vendus et, par addition de cette marge et des coûts ajoutés, de retrouver la valeur ajoutée.

Remarque :

En principe, les coûts ajoutés devraient correspondre aux charges internes de la fonction production. Dans la réalité, certaines opérations peuvent engendrer des différences, par exemple la prise en compte d'une sous-activité : la différence entre la valeur ajoutée et la marge a donc plutôt un caractère de couverture de charges que celui de coûts.

En tenant compte de cette remarque, le compte de résultat se présente ainsi :

<i>l'approche unique du compte de résultat</i>	
	chiffre d'affaires
-	coût des produits vendus
=	<b>MARGE SUR COUT DES PRODUITS VENDUS</b>
+	couverture de charges internes
=	VALEUR AJOUTEE
-	ensemble des charges internes
=	RESULTAT

*Cette présentation regroupe la valeur ajoutée et la marge sur coût des produits vendus, ce qui est le but recherché. Pour cela, elle introduit un élément nouveau, la couverture de charges internes, qui représente l'apport spécifique de l'entreprise dans le processus de production.*

#### B . L'ORIGINE DES DONNEES

- Quelle que soit l'approche retenue, le montant de la valeur ajoutée ne peut qu'être identique au montant déterminé par la comptabilité générale en application des règles du Plan Comptable. Cette intangibilité de la valeur ajoutée constitue l'une des forces de l'approche proposée.

- Pour séparer dans les charges externes et internes celles qui entrent dans le calcul du coût des produits et les autres, le PCG propose un tableau de répartition fonctionnelle des charges qui fait partie des informations à fournir par la comptabilité générale <sup>(2)</sup>.

- Pour établir le compte de résultat selon la présentation unique, il suffit de connaître la valeur ajoutée et les charges internes de production.

Si l'entreprise tient une comptabilité analytique, celle-ci peut fournir le coût de production des produits vendus et les charges internes incorporées au coût des produits. Les possibilités d'analyse en sont considérablement accrues.

<sup>(2)</sup> Plan Comptable Général 1982, page II.189 (4<sup>e</sup> édition).

Par conséquent, il y a plusieurs façons d'aborder la formation de la valeur ajoutée pour l'analyser en termes de marge et de couverture de charges.

1 - Il n'y a pas de comptabilité analytique

- On dispose toujours de la valeur ajoutée déterminée par la comptabilité générale et on peut obtenir les charges internes de production à l'aide du tableau de répartition fonctionnelle des charges proposé par le PCG.

La couverture de charges est égale aux charges internes de production.  
La marge est obtenue par différence entre la valeur ajoutée et la couverture de charges.  
Le coût de production est égal à la différence entre la marge et le chiffre d'affaires.

*Pour une entreprise qui dispose exclusivement des données de sa comptabilité générale, une telle présentation de la valeur ajoutée serait une première approche de la marge sur coût des produits vendus, une ouverture sur une gestion plus approfondie.*

- En général, on connaît aussi la marge théorique dégagée par le chiffre d'affaires.

C'est le cas, par exemple, quand le prix de vente est calculé par application d'un coefficient sur le coût estimé des fournitures et du temps à passer pour la réalisation des commandes : la marge théorique est obtenue par application du coefficient au chiffre d'affaires.

La différence entre la marge ainsi calculée et la valeur ajoutée correspond à une couverture théorique des charges internes.

*Pour une entreprise qui dispose d'informations complémentaires sur sa marge, la comparaison entre la couverture de charges internes et les charges réelles permet de contrôler les dérapages éventuels.*

2 - Il y a une comptabilité analytique

On dispose toujours de la valeur ajoutée déterminée par la comptabilité générale.

La comptabilité analytique établit les coûts de revient unitaires, et calcule le coût des produits vendus.

Elle fournit également les charges internes de production incorporées aux coûts de revient.



Pour rendre disponibles les données nécessaires à l'établissement direct du compte de résultat, les charges internes concernant l'unité de production font l'objet de deux écritures distinctes :

- la première est l'écriture habituelle de comptabilité générale. Elle débite les charges internes concernées, qui font partie de "la répartition de la valeur ajoutée", en contrepartie d'un compte de bilan. Par exemple, pour constater une charge de salaires de 100 francs imputée à la fonction production, l'écriture sera:

<i>Charges de personnel (fonction production)</i> à <i>Personnel</i>	pour 100.-
---	------------

- la deuxième écriture relève de la technique utilisée pour les comptes réfléchis. Elle débite le coût des produits vendus en contrepartie de la couverture de charges internes.

Par exemple, si la charge de personnel constatée ci-dessus est à incorporer dans le coût des produits vendus, l'écriture sera

<i>Coût des produits vendus</i> à <i>Couverture de charges internes</i>	pour 100.-
--	------------

Les comptes débité et crédité concernent tous les deux "la formation de la valeur ajoutée". Cette écriture est donc neutre vis à vis du montant de cette valeur ajoutée.

- La passation de deux écritures présente un double intérêt :

- du point de vue de la sécurité :

Dans la mesure où les calculs de la comptabilité analytique sont corrects, et plus généralement si l'intégration des comptabilités générale et analytique est totale, l'égalité suivante est vérifiée :

$production - consommation = marge + couverture de charges internes$
--

S'il y a une différence, il faut la rechercher dans les calculs d'écart, la valorisation du coût des produits vendus...

- du point de vue de la gestion :

L'élément nouveau, la *couverture de charges*, figure en clair dans le compte de résultat et peut être analysé à partir des données de la comptabilité.

En particulier, les mêmes charges peuvent être ventilées selon deux aspects différents.  
Par exemple,

- la première écriture peut ventiler les charges par fonction : service ordonnancement, atelier de fabrication..., au niveau de la répartition de la valeur ajoutée,
- la deuxième écriture peut ventiler les charges par activité : réglage, usinage, montage..., au niveau de la formation de la valeur ajoutée.

C'est une ouverture à l'utilisation de "l'Activity Based Costing".

*Pour une entreprise qui établit un compte de résultat par fonction, cette analyse de la valeur ajoutée rapproche automatiquement ses comptabilités générale et analytique, enrichit ses moyens de gestion.*

*Les conditions nécessaires à une analyse exhaustive de la formation de la valeur ajoutée sont réunies.*

### C . L'ANALYSE ET LA JUSTIFICATION DES RESULTATS

Il s'agit d'analyser la valeur "ajoutée" par l'entreprise aux matières premières, autres achats et charges externes consommées pendant la période,

- a - une première fois en les transformant en produits finis destinés à la vente :  
la **couverture de charges** correspond aux charges internes incorporées dans le coût de revient,
- b - puis en mettant ces produits finis sur le marché :  
la **marge sur coût des produits vendus** correspond à la différence entre le prix de vente et le coût de revient.

#### a - La couverture de charges

La mise en évidence de la couverture de charges est un enrichissement du compte de résultat :

- Elle est le lien entre le coût des produits vendus et les charges internes de la fonction production,  
d'un côté les montants pris en charge,  
de l'autre les dépenses réelles.

Leur différence permet de déterminer dans quelle mesure le coût de revient des produits prend en charge la totalité, ou une partie seulement, des charges internes de la fonction production.

C'est le cas, par exemple, quand

- il y a sous-activité,  
et plus particulièrement quand il y a transfert d'une production propre de l'entreprise vers un sous-traitant si la couverture de charges ne prend plus en compte des coûts internes qui ne sont pas encore éliminés,

- certaines charges ne sont pas incorporables,
  - il y a des charges supplétives.
- La couverture de charges peut être analysée en tant que telle, pour son montant réel, par comparaison avec le budget...

Cette analyse dépend de la ventilation qui a été retenue : par activité, selon l'imputation des charges au coût de revient...

**Remarque:**

En principe, les variations de la couverture de charges sont sans incidence sur la valeur ajoutée, puisque toute variation est compensée par une variation de la marge de même montant, mais de sens contraire.

En pratique, il y a souvent une différence, plus ou moins significative, quand les comptabilité générale et analytique ne sont pas totalement intégrées et qu'il y a des erreurs de calcul. Si l'erreur n'est pas identifiable, la différence doit être affectée, soit au coût des produits vendus, soit à la couverture de charges, pour ajuster le total de ces deux postes avec le montant de la valeur ajoutée.

**b - la marge sur coût des produits vendus**

L'évolution de la marge sur coût des produits vendus, d'une période à une autre par exemple, résulte de la combinaison d'éléments multiples, dont les incidences réciproques sont souvent contradictoires :

- les quantités vendues,
- les prix unitaires de vente,
- les remises accordées aux clients,
- les coût préétablis unitaires des produits.

Pour être complet, il faut également tenir compte des changements dans la répartition des ventes entre les produits à forte marge et les produits à marge plus faible.

**La séparation des responsabilités** <sup>(3)</sup>

L'analyse de la marge suppose avant tout une séparation des responsabilités entre la fonction vente et la fonction production, ce qui suppose le rattachement des éléments constitutifs de la marge à l'une ou l'autre de ces fonctions. On peut choisir d'affecter

- à la fonction production, la responsabilité de la variation du coût des produits vendus pour la part due aux prix des matières, de la main d'oeuvre... et aux quantités produites.
- à la fonction vente, la responsabilité de la variation du chiffre d'affaires et la variation du coût des produits vendus pour la part due aux changements de spécifications,

<sup>(3)</sup> pour plus de détails, voir les chapitres correspondants dans l'ouvrage "la comptabilité intégrée" de J.C. DORMAGEN.

Pour atteindre cet objectif, la marge sur coût des produits vendus est analysée dans le compte de résultat en:

- écarts sur coût des produits vendus, rattachés à la fonction production, et
- marge sur coût préétabli, rattachée à la fonction vente.

	chiffre d'affaires	
-	coût préétabli des produits vendus	
=	<b>MARGE SUR COUT PREETABLI</b>	
-	écarts sur coût des produits vendus	→ fonction vente
=	<b>MARGE SUR COUT DES PRODUITS VENDUS</b>	→ fonction production
+	COUVERTURE DE CHARGES INTERNES	
=	<b>VALEUR AJOUTEE</b>	

#### les opérations de production <sup>(3)</sup>

L'utilisation d'un coût de revient préétabli permet de dégager les écarts de prix et de quantités qui constituent le "résultat de l'usine".

Le regroupement des opérations fait apparaître l'ensemble des écarts, par nature et par origine, dans un tableau donnant directement :

- les dépenses prises en charges pour leur montant réel (achats de matières et autres charges externes, couverture de charges internes);
- les écarts de production (écarts sur prix, écarts sur quantités);
- le coût des produits vendus (coût préétabli et écarts sur coût)
- les variations des stocks (coût préétabli + écarts);

*Ce tableau constitue une base solide pour le contrôle de l'activité de l'usine.*

#### Les opérations de vente <sup>(3)</sup>

L'utilisation d'un prix de vente préétabli, par exemple le prix tarif ou le prix catalogue retenu pour le budget, permet de calculer un chiffre d'affaires de référence pour comparer les ventes et les avantages accordés aux différentes catégories de clients.

Le chiffre d'affaires ainsi calculé et le coût préétabli des produits vendus servent de base pour analyser la variation de la marge entre deux périodes ou entre le réel et le budget.

Les tableaux d'analyse fournissent "l'origine des différences" provenant

◊ Du volume des ventes :

une progression du volume des ventes de 10 % devrait se traduire par une augmentation de 10 % de la marge sur coût préétabli.

- ◊ Des changements :
  - de prix de vente :
    - une augmentation de 1 du prix de vente d'un produit à des clients auxquels on accorde 20 % de remise a une incidence positive sur la marge sur coût préétabli de 0,80 par produit vendu,
  - d'avantages accordés aux clients :
    - une augmentation des avantages accordés, les faisant passer de 20 à 22 % sur un chiffre d'affaires catalogue de 100, a une incidence négative de 2 sur la marge sur coût préétabli,
  - de spécifications des produits :
    - un changement dans le conditionnement d'un produit entraînant une diminution du coût préétabli de 0,05 se traduit par une augmentation de 0,05 de la marge sur coût préétabli.
- ◊ De la répartition des ventes entre les produits, les catégories de clients... :
  - la répartition des ventes entre un produit A (48 % de marge) et un produit B (41 % de marge) passant en pourcentage de 70/30 au budget à 55/45 au réel se traduit par une diminution de 1 % de la marge.

*La prise en compte des opérations de vente, complétant celle des opérations de production, donne à la comptabilité le moyen d'expliquer l'évolution de la valeur ajoutée, donc celle du résultat, en fonction de la vie des produits fabriqués et distribués.*

#### D . AU DELA DU CADRE CONVENTIONNEL

La mise en évidence de la *couverture de charges* ouvre la voie à d'autres analyses. Ainsi, on peut :

- ◊ Etendre la notion de couverture de charges à d'autres fonction que la fonction production. Par exemple :
  - en déterminant la marge comme précédemment à partir du coût de revient de production, puis en imputant sur cette marge les charges de la logistique, du commercial... pour obtenir une "marge résiduelle". La valeur ajoutée est retrouvée en ajoutant à cette marge résiduelle les couvertures de charges internes de production, logistique, commerciale...
  - en calculant un coût de revient plus ou moins complet, étendu à toutes ou à une partie des autres fonctions de l'entreprise : de même qu'on calcule un coût de revient de production pour déterminer la couverture usine, on peut calculer
    - un coût de revient de la logistique pour calculer la couverture logistique,
    - un coût de revient du commercial pour calculer la couverture commerciale...

◊ Utiliser la couverture de charges pour contrôler l'utilisation de prix de transfert des produits par l'usine au commercial répondant à des objectifs particuliers :

- le montant des stocks et celui de la valeur ajoutée sont déterminés à partir du coût de revient des produits déterminé selon les règles comptables en vigueur,

- un "prix de transfert" des produits ou des services est déterminé librement pour prendre en considération les contraintes de la production face à des exigences du commercial liées aux conditions du marché, à l'élasticité de la demande aux prix... C'est ce prix de transfert qui est utilisé pour la détermination et l'analyse de la marge,

- la couverture de charges dégagée par différence entre la valeur ajoutée et la marge devient l'indicateur fondamental justifiant ou invalidant les choix retenus.

*Dans tous les cas, la valeur ajoutée déterminée par la comptabilité générale constitue la sécurité sur laquelle s'appuient les analyses de la formation de la valeur ajoutée.*

## II - LE COMPTE DE RESULTAT DANS SON ENSEMBLE

### A - FORMATION DE LA VALEUR AJOUTÉE

La marge sur coût des produits vendus et la couverture de charges internes se rapportant à l'activité principale sont les éléments majeurs de la présentation unique du compte de résultat. Pour être complet, il faut également prendre en considération dans la formation de la valeur ajoutée

- la valeur apportée aux immobilisations qui correspond à la différence entre la production immobilisée et les achats consommés pour produire les immobilisations concernées.
- les produits et consommations annexes qui ne rentrent pas dans les postes précédents.

### B - RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE

La répartition de la valeur ajoutée regroupe la totalité des charges internes et le résultat.

La présentation traditionnelle se limite à une analyse par nature, alors que les charges internes peuvent aussi bien être ventilées par fonction, par activité.. comme elles le seraient dans une présentation "analytique". Elles peuvent par conséquent faire l'objet d'analyses détaillées, de comparaison au budget...

<b>COMPTE DE RESULTAT</b>		
<b>MARGE SUR COUT DES PRODUITS VENDUS</b>		
<b>COUVERTURE DE CHARGES INTERNES</b>		
VALEUR APPOREE AUX IMMOBILISATIONS		
PRODUITS ET CONSOMMATIONS ANNEXES		
<b>VALEUR AJOUTEE</b>		
rémunérations, impôts et taxes, charges d'intérêts, .....	ou Usine, Commercial, .....	ou Production, Vente, Facturation, .....
<b>RESULTAT</b>		

## Conclusion

L'organisation proposée intègre les comptes de résultat par nature et par fonction dans un compte de résultat unique qui regroupe leurs éléments fondamentaux. Ainsi :

- elle enrichit les moyens de gestion en introduisant la notion de couverture de charges internes qui permet de pratiquer des analyses de gestion complémentaires dans le cadre de l'activité globale de l'entreprise,
- elle donne la possibilité d'analyser la formation de la valeur ajoutée à partir de la marge et de la couverture de charges,
- elle incite à poursuivre les analyses au niveau de la répartition de la valeur ajoutée.

Si l'on ajoute que l'un des facteurs de la répartition de la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation (E.B.E.) traduit la capacité de l'entreprise à dégager des ressources de trésorerie à partir des opérations d'exploitation normales, on peut considérer que l'approche proposée est un maillon essentiel de la gestion des entreprises, un pont entre le suivi de la trésorerie, la comptabilité financière à usage externe, la comptabilité de gestion à usage interne.

## BIBLIOGRAPHIE

- R. Brault, A. Fortin, "Valeur ajoutée", *CGA Magazine*, avril 1989.  
P.-L. Brodier, "La V.A.D. (La Valeur Ajoutée Directe)", *Afior gestion*, 1988  
J. Bucki, Y. Pesqueux, "Management de la rareté, management de l'abondance", *Groupe HEC, les cahiers de recherche*, N° 464, 1993.  
J.C. Dormagen, "La comptabilité intégrée", *La Villeguérin*, 1990.  
J.C. Dormagen, "Analyse de la valeur ajoutée", *La revue fiduciaire comptable*, N° 164, mai 1991.  
H. de France, "Mieux utiliser la valeur ajoutée dans la gestion de l'entreprise", *Revue française de gestion*, N° 77, janvier-février 1990.  
A. Levy, "De la notion de valeur ajoutée à celle de volume ajouté", *Revue française de comptabilité*, N° 131, décembre 1982.  
M. Rey, "La méthode des surplus est-elle d'actualité?", *Compétences financières pour l'entreprise 2*, CEPP Publications, page 154, 1991.