

# **RETRAITER LA COMPTABILITE POUR CREER DE LA VALEUR (2)**

## **Félix BOGLIOLO**

Comme promis dans notre chronique précédente, nous étudierons dans la présente comment des retraitements peuvent effectivement induire des évolutions culturelles dans la gestion d'une entreprise. Nous le ferons à travers quelques exemples illustrant chacune des trois grandes catégories de retraitements que nous avons cités dans la dite chronique précédente.

Garder, à l'actif du bilan, le montant d'un investissement à la valeur du flux monétaire ayant servi à le mettre sur les livres incite à ne pas se contenter d'une rentabilité médiocre. Ne pas atteindre sur cet actif un rendement égal au coût du capital correspondant, va positionner l'unité intégrant cet actif en situation de perte économique. Certes, c'est l'amélioration du résultat économique qui compte plutôt que sa valeur absolue. Rendre une perte économique de moins en moins importante est créateur de valeur (tout autant qu'accroître un profit économique). Mais il ne faut quand même pas oublier que l'objectif est bien d'être en profit économique.

Or n'importe quel actif peut sembler dégager un bon rendement pourvu qu'il ait été suffisamment déprécié. Il semblera alors être en profit économique par rapport à cette valeur dépréciée ou en amélioration grâce à des dépréciations successives. Mais en fait il sera toujours en perte économique par rapport à sa valeur d'origine. Il convient donc de ne rien faire qui puisse laisser perdurer cette situation de perte économique réelle. Montrer un profit économique cosmétique serait certainement de cette nature. Laisser visible la situation de perte économique réelle peut inciter les dirigeants et employés correspondants à prendre toutes les mesures qui s'imposeront pour non seulement revenir à l'équilibre mais y revenir le plus vite possible.

Prenons un autre cas très concret : celui d'une créance client. Cette question se pose dans toutes les entreprises. Elle se pose avec une acuité toute particulière dans les banques dont le crédit constitue l'activité essentielle.

Quelle motivation a le responsable de cette relation client pour recouvrer la créance une fois qu'elle a été provisionnée ? Aucune. Il acceptera le provisionnement sur des bases statistiques comme une fatalité, un coût fixe incontournable faisant partie de son compte d'exploitation. Point. Il préférera se consacrer à la génération de nouvelles affaires (conduisant accessoirement à la constitution de nouvelles provisions et à de nouveaux impayés).

Si au contraire le recouvrement de liquidités est pris en considération pour évaluer ses performances, il ne jettera l'éponge que lorsque toutes les voies de recours auront été réellement épuisées. Entre-temps il se sera battu becs et ongles pour récupérer sa créance, au moins partiellement et ici encore le plus rapidement possible.

Venons-en maintenant à la R & D et à son passage en charges ou bien à sa capitalisation.

Considérons un dirigeant arrivant dans la deuxième moitié de son exercice budgétaire. Il constate qu'il va avoir du mal à atteindre ses objectifs. Une des premières mesures correctrices qui vont traverser son esprit, sera de réduire ses charges. La R & D passée en charge sera donc concernée. Elle le sera avec d'autant moins de remords que ses fruits éventuels ne seraient générés que durant les exercices suivants. Après moi le déluge.

La R & D capitalisée n'aurait pas à subir une telle infamie. La R & D amortie durant l'exercice en cours provient de celle qui a été 'dépensée' au cours des exercices passés. La R & D 'dépensée' durant l'exercice en cours n'aura un impact que sur les exercices suivants. L'avenir ne sera pas sacrifié au présent.

Enfin, considérons des frais de restructuration (indemnités de licenciement ou autres). Combien de fois entend-on dans ce genre de situation des commentaires ou justifications telles que : « Quitte à montrer une perte de 100 autant en montrer une de 500, chargeons la barque et nettoignons le bilan » ou bien encore « Passons-le en pertes et profits et on n'en parlera plus » (c'est rarement des profits et beaucoup plus souvent des pertes exceptionnelles).

Continuer à porter ces montants au bilan et non pas les voir disparaître dans un compte d'exploitation antérieur, c'est requérir un rendement sur cette immobilisation de fonds des investisseurs. C'est envisager sérieusement une analyse d'investissement. C'est se poser la question de la rentabilité de cet investissement comme de tout autre. C'est être économe de l'argent ainsi investi, afin de mieux en assurer la rentabilité. C'est envisager toutes les solutions alternatives donnant sensiblement le même résultat à un moindre coût.

A titre purement intuitif, je suis prêt à prendre le pari que, dans ces conditions, beaucoup de licenciements seraient évités car leur 'rentabilité' (odieuse application d'une notion au demeurant incontournable) ne serait pas assurée.

La réalité des faits que nous venons de décrire est basée sur une sorte de syllogisme à l'étendue plus vaste. Nous améliorons ce que nous évaluons. Nous rétribuons ce que nous évaluons. L'évaluation et/ou la rétribution influencent les comportements.

Quand je cite ces exemples, on m'objecte qu'ils ne peuvent pas survenir dans l'entreprise où je discoure car celle-ci a en place des méthodes de management très efficaces. A propos de l'exemple de la R & D, on me rétorque par exemple : « Chez nous pour éviter ce genre de comportement pervers, nous avons institué une règle qui dit que le budget de R & D **doit** être dépensé ». Ce à quoi je réponds : « Mais alors, le dirigeant responsable de ce centre de profit n'en est pas véritablement et complètement responsable ; vous n'avez pas en place un véritable management par objectifs ; vos dirigeants n'ont qu'une obligation de moyens ». Excès de centralisme, manque de délégation. 'Comment les ordres ont-ils été exécutés' plutôt que 'quelles initiatives a-t-on pris pour atteindre des résultats'.

Dans ces conditions, on comprend aussi qu'il est difficile que progresse, dans notre pays, la dissémination de rémunérations variables basées sur les performances économiques générées. En effet, et par souci de cohérence, on est obligé d'en rester à des rémunérations basées sur des revues de performance incluant une vaste batterie d'indicateurs, essentiellement qualitatifs ou tout du moins dont l'accomplissement est apprécié qualitativement.

On peut mieux évaluer la performance en recherchant une vision plus économique de l'entreprise grâce à des retraitements s'éloignant de la comptabilité traditionnelle. Ainsi on changera les comportements face à des décisions individuelles. On modifiera aussi le style général de management de nos entreprises en le fondant sur la notion d'obligation de résultats plutôt que sur celle de moyens comme il l'est aujourd'hui. Il sera alors beaucoup plus facile de mettre en place des systèmes de rémunération variable basés sur la performance économique de l'entreprise.

F.B.