

Le progiciel PEE : un nouvel outil au service d'une approche partenariale de l'entreprise

Annick CHAPPAZ-GILLOT et Ghislaine DESTAIS ¹

Résumé : S'appuyant sur des informations issues des comptabilités générale et analytique, le progiciel PEE tire son originalité de sa manière de les appréhender et de les articuler dans un cadre comptable synthétique, ce qui ouvre la voie à une analyse de type systémique des Performances Economiques de l'Entreprise.

Cette communication vise à présenter un progiciel d'analyse des performances de l'entreprise que nous avons conçu et réalisé. A l'origine du projet, il y a les travaux de réflexion d'un professeur d'économie, Bernard Billaudot (1991-92, 1994, 95, 97) , qui a proposé de nouveaux indicateurs pour mesurer la rentabilité économique et les gains de productivité globale. Nous avons intégré ces idées dans PEE. Ce projet comporte aussi une forte dimension pédagogique: il a été réalisé en partenariat avec plusieurs promotions d'étudiants de la Maîtrise Scientifique et Technique « Modélisation en économie appliquée » à Grenoble. C'est donc pour l'instant un prototype, résultat d'un travail artisanal, mais vous verrez qu'il offre déjà des possibilités intéressantes et innovantes.

L'entreprise est-elle performante ? Qui en profite ? Telles sont les questions auxquelles il est possible de répondre avec le progiciel P.E.E., grâce à l'éclairage nouveau qu'il apporte sur les mécanismes à l'œuvre dans l'entreprise étudiée.

Le modèle PEE 1.R

PEE peut d'abord être vu comme un modèle comptable dynamique transformant des variables d'entrées en variables de sorties. Il permet dans sa version actuelle de mener des études rétrospectives en s'appuyant sur les informations issues des comptabilités générale et analytique d'une entreprise qu'il articule dans un cadre synthétique. En effet le monde de l'entreprise est un monde complexe en interaction permanente avec l'extérieur : c'est pourquoi seule une analyse systémique peut rendre compte de son fonctionnement d'ensemble. PEE est aussi un modèle comptable : il ne comporte pas d'hypothèses de comportement, les relations entre variables sont toutes des relations comptables (d'équilibre ou de définition).

¹ Maîtres de conférences à l'Université Pierre Mendès France - Grenoble - UFR ESE et CNRS-LEPII
Annick.Chappaz-Gillot@upmf-grenoble.fr Ghislaine.Destais@upmf-grenoble.fr

En sorties, PEE produit :

1. les **indicateurs d'activité et de financement habituels**, complétés par une approche précise de la rentabilité économique,
2. une **analyse dynamique détaillée** de l'activité d'exploitation,
3. et une **analyse d'ensemble de la performance économique et sociale** de l'entreprise s'appuyant sur une mesure des gains de productivité globale.

Ces trois phases constitueront les trois parties de notre exposé, après avoir introduit la philosophie d'ensemble du modèle.

La sphère économique au cœur de l'entreprise partenariale

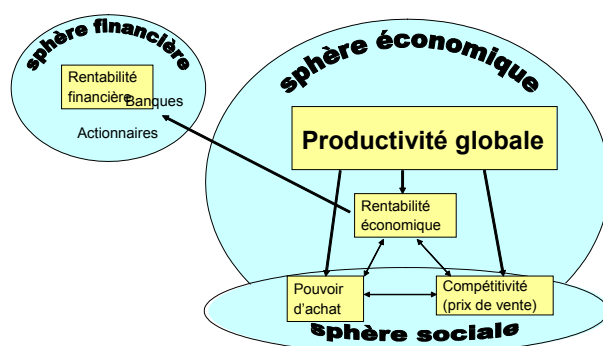
L'approche actionnariale dominante de l'entreprise conduit à s'intéresser à la « création de valeur pour l'actionnaire » (rentabilité financière, valeur de l'entreprise) ce qui amène à centrer l'analyse de l'entreprise sur la sphère financière.

Notre approche est au contraire de type partenariale²: l'entreprise est considérée comme un système mettant en jeu des relations entre plusieurs partenaires (banques, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs). Sa performance ne peut être restreinte à la création de valeur pour l'actionnaire. La performance, c'est un terme général pour désigner la capacité à obtenir des résultats : pour l'actionnaire, un résultat important sera la rentabilité financière, mais pour le salarié, ce sera son salaire.

Ce point de vue nous amène à replacer la sphère économique au centre de l'analyse : c'est le lieu de vie de l'entreprise, là où se déroule l'activité d'exploitation. Mais nous allons plus loin. **La thèse que nous défendons est celle d'une autonomie de la sphère économique par rapport à la sphère financière**, autrement dit qu'il est nécessaire et possible, pour évaluer la performance d'une entreprise, de s'intéresser spécifiquement à la sphère économique avant de revenir si besoin à la sphère financière. D'où le nom du progiciel : PEE pour Performances Economiques de l'Entreprise.

Les performances économiques sont les performances obtenues à travers l'activité d'exploitation de l'entreprise. On a vu que pour le salarié c'est principalement son salaire, pour le client les prix. Pour les dirigeants de l'entreprise c'est **la rentabilité économique** qui

mesure la capacité à convertir du capital en profit d'exploitation. Tous ces éléments ne sont pas indépendants: l'approche systémique nous invite à les articuler dans un cadre commun. De plus il existe un moyen de mieux satisfaire certains partenaires sans pénaliser les autres, c'est d'accroître l'efficacité productive de l'entreprise, autrement dit la **productivité**, qui devient ainsi la variable centrale du modèle.



² Voir Charreaux G., Desbières Ph. (1998)

A ce titre, **la grande originalité de PEE est de définir et mesurer un indicateur de productivité globale** et de le mettre en relation avec les autres indicateurs propres à la sphère économique, notamment la rentabilité économique.

On aura relevé que, parmi les évolutions mises en évidence par notre modèle au sein de la sphère économique, certaines peuvent être qualifiées de **progrès sociaux** : ce sont les améliorations concernant les salariés (augmentation des rémunérations, diminution du temps de travail, et dans un sens plus large augmentation de l'effectif) et les clients lorsque ceux-ci sont des individus (diminution des prix de vente).

La force de PEE est ainsi de faire converger dans un cadre synthétique l'ensemble des préoccupations relatives à l'activité d'exploitation, dans une perspective d'évaluation des performances à tous les niveaux et pour tous les partenaires. Cette mise en relation des gains obtenus par chacun via la productivité globale pourrait faire de PEE la base de l'outil de transparence qui manquait jusqu'à présent au dialogue social dans l'entreprise.

Notre approche pourra rappeler à certains celle du CERC³, qui visait également à mettre en relation la répartition des revenus issus du fonctionnement de l'entreprise avec un indicateur de productivité globale; il convient donc d'expliquer en quoi elles diffèrent.

La méthode du CERC associe à chaque charge du compte de résultat un facteur de production : travail pour les charges de personnel, immobilisations pour les dotations aux amortissements, capital emprunté pour les frais financiers, capitaux propres pour le résultat net comptable. Ces facteurs de production sont apportés par des agents distincts (fournisseurs, salariés, banquiers, actionnaires). La valeur courante de chaque poste est alors décomposée en produit d'une quantité physique ou monétaire de facteurs (heures travaillées, coût d'acquisition des immobilisations, montant des emprunts, apport en argent des actionnaires..) par un « prix » unitaire de ce facteur (salaire moyen horaire, taux d'amortissement, taux d'intérêt, taux de rentabilité financière). La productivité globale des facteurs est définie comme le rapport entre le volume⁴ de production et le volume de facteurs mobilisés au cours de la période considérée, relativement à une période de référence pour laquelle il a une valeur unité. Des gains de productivité apparaissent si le volume de produit augmente plus vite que le volume de facteurs.

Cette approche s'écarte de la nôtre sur un point essentiel : le CERC ne sépare pas la sphère économique de la sphère financière dans la mesure où la quantification de la productivité globale des facteurs fait intervenir les conditions de financement. Autrement dit les gains de productivité évalués par le CERC, censés traduire l'efficacité productive de l'entreprise, sont affectés par les variations de sa structure de financement. Cette « inconsistance économique »⁵ constitue la faiblesse majeure de la méthode et explique certainement en partie son absence de diffusion. A ce titre on peut considérer notre approche comme une amélioration de celle du CERC.

³ Voir Vincent A (1968), Boiteux M (1975), et CERC (1969, 1980)

⁴ Le volume correspond à la valeur monétaire à prix constants, c'est à dire aux prix de la période de référence

⁵ B.Billaudot (1995)

Etape 1 : Un indicateur fiable de rentabilité économique

L'analyse comptable de base menée dans l'étape 1 de PEE s'intéresse aux conditions de financement et d'activité de l'entreprise, de façon très classique, sur la base de données concernant deux exercices. Elle détermine les soldes intermédiaires de gestion (VA, EBE, CAF...) puis divers ratios d'activité (taux de marge, taux de VA...). Sont également calculés le fond de roulement, le besoin en fond de roulement, la trésorerie puis des ratios d'investissement, de financement, de structure financière et de rentabilité. Une analyse du capital fixe est menée. L'évolution nominale de chacune des grandeurs est fournie.

Mais, au cours de cette première étape, PEE invite aussi à se pencher plus précisément sur la rentabilité économique, l'idée étant qu'il ne peut pas y avoir de rentabilité financière sans rentabilité économique. En effet la rentabilité financière dépend à la fois de la rentabilité économique et de la structure de financement, via l'effet de levier. L'effet de levier est le mécanisme par lequel l'endettement permet d'améliorer la rentabilité des fonds propres lorsque la rentabilité globale (composée de la rentabilité économique et du rendement des actifs financiers) est supérieure au taux d'intérêt exigé par les prêteurs. Mais il fonctionne aussi dans l'autre sens: si la rentabilité globale est faible, il dégrade la rentabilité financière. En dernier ressort, ce sont donc les données économiques qui jouent, si l'on considère que c'est l'essentiel de l'activité de l'entreprise.

Inversement la rentabilité économique ne dépend pas de la structure de financement de l'entreprise. Il s'agit là d'un constat empirique qui ne fait aucune hypothèse théorique sur le fonctionnement des marchés, contrairement au théorème de Modigliani-Miller (1958) qui nous dit que la valeur d'une entreprise est indépendante de la façon dont elle est financée à condition que les marchés soient parfaits.

Le problème est alors que les indicateurs de rentabilité économique généralement utilisés ne donnent qu'une idée imparfaite de la réalité dans la mesure où ils présentent le grave inconvénient de dépendre de l'âge des équipements. Ainsi peut-on à tort considérer qu'une entreprise est rentable tout simplement parce que ses machines sont âgées.

Le progiciel PEE propose donc d'utiliser le **taux réel de rentabilité du capital d'exploitation**, dont le calcul un peu complexe est automatisé. C'est en effet la bonne mesure de la rentabilité économique, la seule qui ne dépende pas de l'âge des équipements, à condition que les bilans aient été réévalués⁶.

Le taux réel de rentabilité du capital d'exploitation, noté ρ , est calculé à la manière d'un taux de rendement interne. Supposons une entreprise fictive ne comportant qu'un seul équipement de valeur KFB (dont la durée de vie serait la durée moyenne de vie de l'ensemble des équipements de l'entreprise), supposons que chaque année cette entreprise dégage un EBE constant, celui de l'année considérée. ρ peut être vu comme le taux qui conduirait à annuler le bénéfice actualisé généré par l'activité d'exploitation de cette entreprise, avec récupération du BFR in fine.

On peut voir les choses autrement. Supposons que la direction financière de l'entreprise emprunte la somme d'argent finançant le KFB et le BFR. ρ est aussi le taux d'intérêt réel auquel cet emprunt devrait être fait pour que l'EBE de l'année en cours lui permette juste

⁶ Voir B.Billaudot (1991-92)

d'apurer son emprunt par des annuités constantes au titre du capital fixe et de payer les intérêts sur la somme empruntée en permanence pour financer le BFR.

PEE permet aussi de comparer les valeurs du taux réel de rentabilité du capital d'exploitation avec celles fournies par les indicateurs traditionnellement utilisés à savoir :

1. Le taux de rentabilité d'exploitation r_{ex} , souvent appelé taux de rentabilité économique. C'est la dénomination courante pour le rapport entre le résultat d'exploitation de l'année et le total des immobilisations productives nettes et du besoin en fonds de roulement. Avec les modalités courantes d'amortissement, ce taux fait dépendre la rentabilité de l'âge des équipements: il la sous-estime quand l'essentiel du capital est jeune, et la surestime quand la plupart des équipements sont amortis. Il ne convient donc pas à moins d'une situation stationnaire de renouvellement régulier du capital.
2. Le taux de rentabilité brute du capital d'exploitation r_b . C'est le rapport entre l'excédent brut d'exploitation dégagé l'année considérée et le capital brut engagé dans l'entreprise. Ce taux ne prend pas en compte le fait que le capital n'a pas une durée de vie infinie. Il surestime donc la rentabilité. Si le bilan a été réévalué, il peut cependant être considéré comme une bonne approximation de la rentabilité économique réelle lorsque la durée de vie du capital fixe est importante (*en pratique au-delà de 15 ans*).
3. Le taux de rentabilité nette du capital d'exploitation r_n . C'est le rapport entre l'excédent net d'exploitation dégagé l'année considérée et le capital brut engagé dans l'entreprise. Sa valeur dépend du mode d'amortissement retenu. Si le bilan a été réévalué, il peut cependant être considéré comme une bonne approximation de la rentabilité économique réelle lorsque la durée de vie du capital fixe est faible (en pratique jusqu'à 4 ans). Il semble que ce soit lui que la Banque de France (2005) appelle taux de rentabilité économique.

Etape 2 : Un partage volume - prix des évolutions nominales

Cette étape comporte une analyse détaillée la dynamique d'exploitation, qui consiste à dissocier les évolutions nominales des variables d'exploitation en évolutions en volume et en « prix ». Son statut est double.

D'une part elle vise à expliquer les évolutions nominales constatées au cours de l'étape 1. Celles-ci sont en effet souvent trompeuses, pouvant masquer des évolutions contrastées des prix et des quantités. Elles cachent aussi des effets de structure ou de qualité rarement quantifiés. Le partage volume - prix des évolutions nominales des variables d'exploitation permet ainsi d'éclairer les mécanismes réellement à l'œuvre. Cette dissociation permet d'analyser en détail l'évolution des ventes, des achats, mais aussi de la masse salariale et de l'EBE, le terme « prix » s'entendant alors au sens large de taux de rémunérations.

D'autre part il s'agit, après s'être intéressé à la rentabilité économique, de mettre en évidence les dimensions de la performance économique qui intéressent les autres partenaires, essentiellement traduites par les évolutions en prix des différentes variables d'exploitation.

Une autre caractéristique de cette étape est de permettre à l'utilisateur de mener une analyse quelque soit le niveau d'informations dont il dispose : il s'agira alors d'adapter l'interprétation à celui-ci.

Nous prendrons l'exemple du chiffre d'affaires. Son évolution nominale est décomposée entre une évolution des prix de vente et celle du volume de production (soit de la valeur courante aux prix de vente de l'exercice de référence). Comment l'entreprise a-t-elle amélioré son chiffre d'affaires ? En augmentant ses prix ? Lesquels ? En vendant plus d'articles ? En vendant des articles de meilleure qualité, donc de valeur d'usage supérieure ? En se positionnant sur des marchés plus rémunérateurs ?

La réponse apportée dépend du degré de détail des informations utilisées:

- Si l'utilisateur de PEE fournit uniquement l'évolution du prix de vente moyen de l'ensemble des articles vendus, l'évolution en volume ne traduira que la variation du nombre d'articles vendus, ce qu'on appelle l'« effet quantité », l'évolution en prix captant tous les autres phénomènes.
- Si l'utilisateur indique le montant des ventes et le prix de vente moyen de chaque article (ou regroupement d'articles) pour chacun des deux exercices, le modèle décomposera alors l'évolution nominale des ventes en :
 - a. une évolution en volume qui comprend un « effet quantité », dû à la variation de la quantité totale vendue et un « effet qualité », effet de structure dû au changement du poids des différents articles dans le total des quantités vendues,
 - b. et une évolution en prix qui résulte des variations de prix de chaque article (calculée par un indice de Paasche).
- si les données sont fournies au niveau des ventes de chaque article à chaque client, le modèle ajoutera dans l'effet volume un « effet clientèle » dû au changement de structure par client.

L'effet prix mis en évidence par ces trois niveaux d'hypothèses successifs est de plus en plus pur : dans le dernier cas, il ne comprend que les variations de prix d'un même article à un même client, l'effet volume englobant les autres phénomènes, ce qui permet une compréhension de plus en plus fine de la réalité.

Après s'être intéressé aux ventes puis aux consommations, il est possible de procéder à un partage volume – prix de l'évolution de la valeur ajoutée. La valeur ajoutée est en effet une variable clé : c'est la valeur monétaire que l'entreprise retire du marché des biens et services en vendant des produits généralement transformés après avoir acheté des matières premières et autres approvisionnements ou des marchandises ; à ce titre, elle constitue la seule origine des revenus d'exploitation distribués par l'entreprise. Comprendre son évolution permet d'analyser les sources de la création de valeur d'exploitation :

- a. celles qui proviennent du processus productif sont données par l'évolution en volume de la valeur ajoutée,

- b. celles qui renvoient aux mécanismes de formation des prix sur le marché des biens et services sont données par l'évolution en prix de la valeur ajoutée.

Sans changement des conditions socio-techniques de production, l'évolution en volume de la valeur ajoutée serait identique à celle de la production. Par contre des changements favorables permettent une création de valeur supérieure à l'augmentation du volume de production, grâce à une économie sur les quantités consommées. C'est là dessus que l'entreprise peut agir : la maîtrise de performance passe donc par une optimisation côté volume (économies d'énergie, progrès techniques).

L'analyse côté prix permet de dire si l'évolution des conditions d'échange sur le marché des biens et services a été source de valeur ajoutée. Une répercussion automatique des variations des prix d'achat sur les prix de vente signifie une absence de variation en prix de la valeur ajoutée. Au contraire, si les prix de vente augmentent plus que les prix d'achat, il y a création de valeur à ce niveau. Ce phénomène est fortement conditionné par l'environnement de l'entreprise, elle a donc moins de prise dessus que sur le précédent.

Pour la masse salariale, le partage volume-prix s'opère sur la base des taux de rémunération. D'où provient l'évolution de la masse salariale? La réponse apportée dépend, là encore, du degré de détail des informations disponibles: salaire par tête moyen ou salaire horaire moyen ou salaire (par tête ou horaire) par catégorie de personnel. Plus l'information est fine, plus elle permet de mettre en évidence au sein de l'effet volume des effets particuliers, à savoir l'effet du changement d'effectif bien sûr, mais aussi un effet de glissement catégoriel, ou un effet de durée moyenne du travail.

Autrement dit le modèle permettra de mettre en évidence un éventuel effet « qualité » du travail, lié à des choix stratégiques (par exemple de conquête de nouveaux marchés, d'amélioration de la gestion de production...) à même de justifier une augmentation de la masse salariale susceptible d'avoir des impacts positifs sur les autres indicateurs de performance.

Par analogie avec les variables précédentes, on introduit un partage volume - prix de l'excédent brut d'exploitation, le taux de rémunération correspondant étant le taux de rentabilité économique.

Cette étape, qui apporte des éléments d'analyse précieux, est nécessaire mais pas suffisante. Il faut maintenant introduire la dimension systémique dont nous avons parlé précédemment, de manière à comprendre comment ces éléments épars s'organisent entre eux. C'est l'objet de l'étape 3 dont le principe consiste d'un côté à regrouper et organiser de manière structurée les évolutions en volume, et de l'autre à comparer entre elles les évolutions en prix.

Etape 3 : une analyse globale de la performance économique et sociale de l'entreprise

Ce qui permet d'articuler dans un cadre commun les différents aspects identifiés précédemment, c'est l'introduction de la notion de productivité globale, qui traduit l'efficacité productive de l'entreprise.

Lorsque l'on s'intéresse à l'entreprise, le terme de productivité est encore souvent associé au modèle de gestion taylorien qui est demeuré incontesté pendant environ les trois quart du siècle dernier (C.Pochet, 1998). Suite à l'essoufflement du taylorisme, autrement dit au fait que la productivité du travail direct ne soit plus le facteur dominant de la performance⁷, beaucoup de gestionnaires se sont détournés de cette notion.

D'autres, désireux d'en renouveler l'approche, ont tenté de définir de nouveaux indicateurs conçus comme des mesures intermédiaires de performance au service de l'impératif global de rentabilité. Mais penser la rentabilité avant la productivité, sans se situer dans le cadre d'une approche systémique de l'entreprise, conduit inévitablement à des dérives, comme celle consistant à mesurer des performances partielles en valeur courante, considérées comme divers moyens de faire de la rentabilité, et à les appeler productivité⁸. A l'instar du groupe Ecosip (1990), nous ne pouvons souscrire à une telle approche contraire à la définition de base de la productivité. N'oublions pas que le terme renvoie à la production et exprime le degré d'efficacité des moyens mobilisés de façon générale pour obtenir cette production⁹.

Depuis quelques années cette vision partielle de la productivité, attachée uniquement à une perspective de réduction des coûts, est remise en cause. Désormais, il y a une prise de conscience que, faire de la productivité, ce peut être aussi créer des produits ou services innovants, qui auront une valeur d'usage supérieure, sans avoir nécessairement à mobiliser des moyens plus importants. La nécessité de « remettre à l'honneur la notion de productivité »¹⁰ en lui donnant une nouvelle définition¹¹ s'affirme donc chez certains gestionnaires. Mais ils se heurtent au problème de la mesure d'une productivité globale.

Ce qui manquait donc jusqu'à présent, c'était un indicateur synthétique de productivité globale de l'activité d'exploitation de l'entreprise qui ait les qualités suivantes: tenir compte des caractéristiques d'usage des produits et services de manière à valoriser les augmentations de qualité, ne dépendre que des conditions socio-techniques de production, et donc ne pas être affecté par la structure de financement du capital de l'entreprise, et enfin pouvoir facilement être mis en relation avec les autres variables de gestion, notamment avec l'indicateur de rentabilité économique.

Le progiciel P.E.E. comble cette lacune en introduisant un indicateur comptable de productivité globale de marché. Les gains de productivité y sont définis comme un supplément de revenu à répartir du fait d'un supplément de valeur créée grâce à des modifications de produits et/ou de processus de production associées à une meilleure utilisation des moyens mis en œuvre.

Concrètement, la variable qui se situe ainsi à l'articulation entre la sphère de la production et celle de la répartition, est la valeur ajoutée : c'est la variable centrale autour de laquelle le modèle est conçu.

⁷ Voir notamment les analyses de P.Zarifian (1990) à ce sujet.

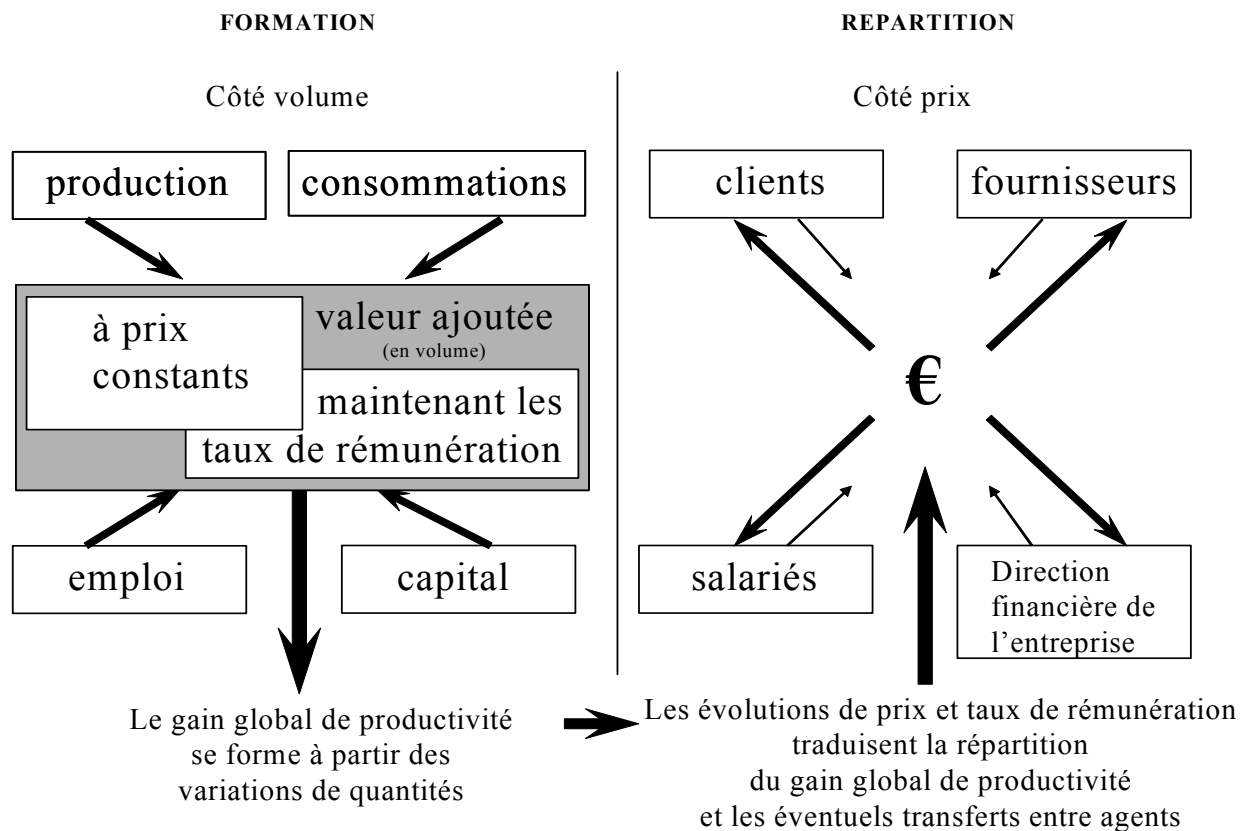
⁸ Pour une discussion plus précise, voir A.Chappaz-Gillot, G.Destais (2000)

⁹ Voir G.Destais (2002)

¹⁰ C.Pochet (1998)

¹¹ Parmi les auteurs qui ont contribué à cet enrichissement, on peut citer notamment P.Zarifian (1990), P.Drucker (1991), D.Alet et B.Roux (1994).

Voici son architecture :



- Lecture de la partie gauche du schéma : le surplus de productivité s'obtient en faisant la différence entre le volume de valeur ajoutée (valeur ajoutée à prix des biens et services fixés) et la valeur ajoutée à répartition constante (valeur ajoutée à retirer du marché pour maintenir les taux antérieurs de rémunération du travail, de rentabilité économique du capital et de prélèvements des organismes sociaux et fiscaux).
- Lecture de la partie droite du schéma : ce surplus permet une répartition de revenus supplémentaires qui peut aussi s'accompagner de transferts de revenus entre les différents acteurs en présence : ce sont les évolutions en prix et taux de rémunération qui matérialisent ces phénomènes.

Cette étape de PEE quantifie donc les gains de productivité globale réalisés et interprète de façon systémique l'ensemble des performances économiques de l'entreprise. En étudiant la répartition des gains de productivité et les transferts entre partenaires (salariés, clients, fournisseurs, Etat), on comprend ainsi l'évolution de la rentabilité économique.

En l'absence de gains de productivité, des transferts peuvent s'opérer entre les différents acteurs par modification des prix et /ou taux de rémunération mais si certains améliorent leur situation financière, c'est nécessairement aux dépens d'autres partenaires. La présence de gains de productivité fournit une source de revenus supplémentaires à répartir entre les agents. Les modifications de prix et de taux de rémunération traduisent donc en fait le résultat de deux phénomènes conjoints : la répartition des gains de productivité et les transferts entre partenaires.

PEE, un outil puissant mais convivial

Pour mener ces analyses rétrospectives, le progiciel propose en outre **deux versions** : l'une simplifiée **S.P.R.T.** (Surplus de Productivité de Répartition du Travail), et l'autre globale **S.P.R.** (Surplus de Productivité de Répartition) :

1. La version simplifiée S.P.R.T., qui ne nécessite pas de données de bilan, évalue les gains de productivité apparente du travail, par tête ou horaire. Elle peut suffire comme évaluation des gains de productivité globale quand on estime que l'intensité capitalistique ne change pas.
2. La version S.P.R. est la version complète : elle prend en compte explicitement l'ensemble des moyens mobilisés, et nécessite donc une quantification du capital avancé sous forme de capital fixe et de besoin de fond de roulement. Elle permet ainsi de mesurer les gains de productivité globale de l'entreprise, par tête ou horaire, et de les mettre en relation avec l'évolution du taux de rentabilité.

De plus ce progiciel a été conçu pour rendre son utilisation aussi aisée que possible. La navigation est guidée. A chaque étape des schémas et tableaux synthétisent les résultats importants et des éléments d'interprétation sont proposés. Par ailleurs, des codes couleurs permettent de se repérer, notamment lors de la saisie des données (zones orangées), ou pour discerner les différentes catégories d'aide.

Au niveau de l'introduction, l'utilisateur peut accéder à plusieurs documents qui l'aideront dans sa compréhension du progiciel P.E.E. : le schéma conceptuel, un lexique des termes utilisés, un guide d'utilisation et un guide d'interprétation synthétique. Des aides sont également disponibles à toutes les pages.

PEE a déjà prouvé sa pertinence dans les utilisations pédagogiques auprès de nos étudiants. Bien sûr, il reste perfectible, et nous envisageons déjà plusieurs pistes d'amélioration et d'extension, mais nous espérons avant tout que cet exposé vous aura donné envie d'en exploiter avec nous les possibilités. Dans cette perspective, nous nous tenons à votre disposition pour une démonstration.

BIBLIOGRAPHIE

ALBOUY M. (1981), «Comptes de surplus et analyse des écarts», *Revue du financier*, n° 16, pp 46-58.

ALET D., ROUX B. (1994), *La productivité autrement*, L'Harmattan, Paris, 125 p. et annexes.

Banque de France (2005), Mesures de la rentabilité des entreprises, *Bulletin de la banque de France*, n°134, février, pp.27-108.

- BAREL Y. (2000) *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe au coeur de la performance*, L'Harmattan, Paris, 351p.
- BARTOLI M. (1994), *Diagnostic d'entreprise : l'économie à l'épreuve du social*, InterEditions, Paris, 324 p.
- BERNARDY. et COLLI J-C. (1996), *Dictionnaire économique et financier*, Seuil, Paris.
- BILLAUDOT B. (1991-92), *Cours d'économie descriptive II*, 2^{ème} année, Deug Economie et Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- BILLAUDOT B. (1994), « Performance globale, rentabilité et productivité globale de répartition », in Commissariat Général du Plan, *La performance globale : outils et évaluation*, Rapport de Mission, octobre, pp.36-49.
- BILLAUDOT B. (1995), « De la productivité globale des facteurs à la productivité de répartition », *Note de travail IREPD*, n° 39, Grenoble, 38 p.
- BILLAUDOT B. (1997), « La productivité globale », *Note de travail IREPD*, n° 39, Grenoble, 42 p.
- BOITEUX M. (1975), « Introduction à la p.g.f. », *Revue Française de Gestion*, novembre, pp37-48.
- CENTRE D'ETUDES DES REVENUS ET DES COUTS (CERC) (1969), « Surplus de productivité globale et comptes de surplus », *Documents du CERC, cahier n° 1*.
- CENTRE D'ETUDES DES REVENUS ET DES COUTS (CERC) (1980), « Productivité globale et comptes de surplus », *Documents du CERC, cahier n° 55/56*.
- CHARREAUX G., DESBIERES Ph. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, volume1 n°2, juin, pp 57-88.
- CHAPPAZ-GILLOT A., DESTAIS G. (2000), *La productivité revisitée*, Cahier de recherches n°23, CNRS-IEPE, Grenoble, 30p.
- COMBEMALE P., PARIENTY A. (1993), *La productivité*, Nathan, coll. Circa, Paris, 207 p.
- COURTHEOUX J-P. (1999), « productivité », *Encyclopaedia Universalis Multimédia*.
- DERVAUX B., COULAUD A., *Dictionnaire de Management et de Contrôle de Gestion*, 2ème édition, Dunod, Paris.
- DESTAIS G. (2002), *Genèse du concept de productivité chez les économistes*, document de travail, CNRS-LEPII-EPE, Grenoble, 17p.
- DRUCKER P. (1991), « The new productivity challenge », *Harward Business Review*, p.69-79, nov-déc.

ECOSIP (1990), *Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles*, Economica Gestion, Paris ,425 p.

ECOSIP (1996), *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, Economica Gestion, Paris ,308 p.

ECOSIP (1999), *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux* , L'Harmattan, Paris ,288 p.

FOURASTIE J. (1987), *La productivité*, PUF, 11^{ème} édition(1^{ère} éd. en 1952), Que sais-je ?, Paris, 128p.

GOMEZ Pierre-Yves (2001), *la république des actionnaires*, Syros, Paris, 216p.

LE BERRE M.,CASTAGNOS J.P. (1997), « Redéfinition des emplois et quête de productivité », *Actes du VIIIe Congrès de l'AGRH*, HEC-Montréal, pp 350-358.

LORINO Ph.. (1991), *le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris, 211 p.

LORINO Ph.. (1995), *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 287 p.

MASSE P., BERNARD P. (1969), *Les dividendes du progrès*, Seuil.

ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES ET DES COMPTABLES AGREES (1981), *Les comptes de surplus de l'entreprise*, 143 p.

POCHET C. (1998), « A la recherche de la nouvelle productivité », *Revue Française de Gestion*, nov-déc., pp 4-16

TAYLOR F.W. (1911), *The principles of scientific management*, réédition1967, W.W.Norton & Co, Toronto.

VINCENT A. (1968), «Mesure de la productivité globale au niveau de l'entreprise », *Revue française de gestion*.

ZARIFIAN P. (1990), *La nouvelle productivité*, Logiques économiques, L'Harmattan, Paris, 212 p.