



LABORATOIRE D'ECONOMIE DE LA PRODUCTION
ET DE L'INTEGRATION INTERNATIONALE

UMR 5252 CNRS - UPMF

NOTE DE TRAVAIL

N° 32/2007

Mesure de la performance de l'entreprise : une réflexion et quelques propositions concrètes

Annick Chappaz-Gillot¹
Ghislaine Destais²

mars 2007

1 Maître de Conférences à l'Université Pierre-Mendès-France, , Grenoble

2 Maître de Conférences à l'Université Pierre-Mendès-France, , Grenoble et chercheure au LEPiI



LEPII
BP 47 - 38040 Grenoble CEDEX 9 - France
1221 rue des Résidences - 38400 Saint Martin d'Hères
Tél.: + 33 (0)4 76 82 56 92 - Télécopie : + 33 (0)4 56 52 85 71
lepii@upmf-grenoble.fr - <http://www.upmf-grenoble.fr/lepii>



*Journée d'étude « La mesure de la performance globale »
Jeudi 27 mars 2007
Ecole supérieure de commerce et management, ESDES, Lyon*

Mesure de la performance de l'entreprise : une réflexion et quelques propositions concrètes.

Annick CHAPPAZ-GILLOT et Ghislaine DESTAIS ¹

Résumé : Cette contribution propose de nouveaux outils de mesure de la performance de l'entreprise dans le cadre d'une approche partenariale. Nous montrons que les sources de la performance partenariale se situent dans la sphère économique et que seule une amélioration de l'efficacité productive permet des revenus supplémentaires à toutes les parties prenantes sans avoir à opérer de transferts entre elles. Elle rend possible un partage qui peut induire une augmentation de la « valeur créée » à même d'assurer la pérennité de l'entreprise tout en étant favorable à tous les partenaires. Le modèle systémique proposé quantifie les progrès de productivité globale et les définit comme un supplément de revenus à répartir entre les acteurs. Il ouvre sur un outil de pilotage qui, appréciant simultanément la gestion économique et la gestion financière, permet d'évaluer tous les impacts en terme de stratégie en se plaçant dans une logique gagnant-gagnant.

Classification JEL : L25, M10, J31, C88, C81, D24, D33, D46.

¹ Maîtres de conférences, Université Pierre Mendès France et CNRS-LEPII, Grenoble.
Adresse : UFR ESE - BP 47 - 38040 Grenoble cedex 9
Courriel : Annick.Chappaz-Gillot@upmf-grenoble.fr Ghislaine.Destais@upmf-grenoble.fr

La performance, une affaire de point de vue

Face à un environnement de plus en plus concurrentiel à échelle mondiale, la pérennité d'une entreprise renvoie inéluctablement à des impératifs de performance. Or cette notion complexe, qui désigne de façon générale la capacité à obtenir des résultats, renvoie à la notion de valeur dont les acceptions sont multiples. Dans les travaux d'Ecosip [1999], il est fait référence à la "valeur apportée aux actionnaires (mesure de rentabilité pour les placements financiers), valeur apportée aux clients (prix que le client est prêt à payer pour acquérir un bien en référence à la valeur utilité), valeur ajoutée (valeur comptable peu utilisée pour évaluer la performance d'intérêt surtout macroéconomique)". La coexistence de ces différentes représentations et donc mesures de la valeur met déjà en évidence que la performance est, pour paraphraser F.Pinardon [1989], « une affaire de point de vue ». Essayons de les comprendre.

Dans la décennie 1990, la dissymétrie de l'information entre actionnaires et dirigeants s'est retournée au profit des actionnaires. En fait, la constitution de grand fonds de pensions et d'investissements et l'apparition des NTIC qui permettent désormais la comparaison des performances au niveau mondial, a complètement modifié le comportement de l'actionnaire. Il impose un certain rendement des fonds placés ex ante alors qu'auparavant il n'était calculé qu'ex post. L'approche financière qui en découle, basée sur une vision moniste de la firme, apprécie la performance de l'entreprise au regard des seuls intérêts des actionnaires (shareholders) qui priment dans le processus de prise de décision stratégique. Cette conception anglo-saxonne conduit à ne s'intéresser qu'à la « création de valeur pour l'actionnaire » à partir de mesures telles que l'Economic Value Added : différence entre le résultat économique obtenu après impôt et le coût moyen pondéré du capital. Rechercher cette création de valeur incite par conséquent l'entreprise en demande de capitaux à démontrer en permanence qu'elle est au moins au niveau de ce que l'ensemble du marché des placements est susceptible d'offrir.

Cependant, « cette représentation de la valeur – la valeur actionnariale - orientée sur les seuls actionnaires, est incomplète, car les décisions de la firme entraînent des conséquences pour l'ensemble des stakeholders» (T. Milgrom, J. Roberts [1992]). Centrer l'analyse exclusivement sur l'actionnaire occulte la question des conflits d'intérêts en supposant que l'optimisation pour un des acteurs (maximisation de la valeur actionnariale) concoure à l'intérêt général.

Or il semble que depuis la fin de la décennie 1990 certaines conceptions du gouvernement d'entreprise prennent une dimension nouvelle avec la prise en considération des intérêts de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, ceux des salariés, prêteurs, clients et fournisseurs. G. Charreaux et P. Desbrières [1998], ancrés sur cette vision pluraliste de la firme, proposent ainsi une mesure élargie de la valeur créée : la « valeur partenariale » par différence entre les ventes évaluées au prix d'opportunité et la somme des coûts d'opportunité pour les différents apporteurs de ressources. Cette définition a non seulement l'avantage d'attribuer un rôle à chaque acteur dans le processus de création de valeur, vision nettement plus réaliste de l'entreprise, mais aussi d'aborder les problèmes de répartition de la valeur créée pour l'ensemble des apporteurs de ressources, notamment les salariés.

La valeur ajoutée comme mesure de la valeur originelle créée

En adéquation avec certaines représentations théoriques de la firme comme nœud contractuel ou encore jeu coopératif entre les différents stakeholders de la firme, l'approche de type partenarial nous apparaît incontournable - la performance ne pouvant être restreinte à la création de valeur pour l'actionnaire - mais la définition précédente de la valeur partenariale ne nous satisfait pas en ce qu'elle reste prisonnière d'une définition subjective de la valeur créée, car construite sur l'écart entre ce qu'on obtient et ce qu'on espère obtenir. La juste mesure des coûts d'opportunité demeure un problème bien réel.

C'est pourquoi nous proposons de fonder l'évaluation de la performance sur la mesure objective de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par les transactions qu'elle opère avec ses partenaires commerciaux. On ne peut ignorer que c'est l'activité productive qui se situe au cœur des mécanismes de création de valeur. En effet, que l'on considère la quantité de travail incorporée, conception classique, ou l'utilité qu'ils représentent pour les consommateurs, conception néoclassique, comme donnant leur valeur aux biens et services, il reste que la valeur des biens produits est supérieure à la valeur des biens préexistants avant transformation. Cette transformation explique l'origine des revenus et par conséquent de la performance : on peut la considérer à la source de la valeur.

La variable comptable qui rend compte de cette transformation et assure ainsi une définition objective de la valeur créée est la valeur ajoutée. Peu utilisée par les gestionnaires pour évaluer la performance, cette notion charnière, située à l'articulation entre la sphère de la production et celle de la distribution, permet d'adopter un double regard sur le système productif, appréhendé simultanément comme le lieu de création et de répartition de la valeur. Ainsi, la réflexion qui suit va être axée sur l'activité d'exploitation de l'entreprise, puisqu'elle matérialise l'ensemble des causes et les principaux effets de la création de valeur originelle. A ce niveau, on perçoit bien qu'il n'y a pas indépendance entre création de valeur et répartition : la performance concerne tous les acteurs. D'où la nécessité de prendre en compte divers indicateurs de performance (rentabilité, valeur pour l'actionnaire, salaire pour le salarié, prix, qualité, pour le client, prix d'achat, quantités achetées pour les fournisseurs) et de trouver le moyen de les articuler entre eux.

Retour sur la mesure de la rentabilité économique

Le critère essentiel sur lequel se fondent les dirigeants de l'entreprise c'est la rentabilité économique qui mesure la capacité à convertir du capital en profit d'exploitation et qui influe sur la rentabilité financière. Cet indicateur stratégique devient l'élément de référence des actionnaires, ils en fixent un seuil ex ante et prennent leurs décisions d'investissements en fonction de celui-ci. L'importance de cet indicateur quant à la survie de l'entreprise demande qu'on lui porte une attention toute particulière.

Classiquement, il ne peut pas y avoir de rentabilité financière pour l'actionnaire 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 bien les données économiques qui jouent, si l'on considère que c'est l'essentiel de l'activité de l'entreprise, bien qu'avec la montée en puissance d'outils de mesure comme la « création de valeur pour l'actionnaire » on ait l'impression que la relation ne va plus vraiment dans ce sens, autrement dit, que ce ne sont pas les conséquences de l'exploitation qui interfèrent sur la sphère financière mais plutôt que la sphère financière commanderait l'économique.

Par ailleurs il est important de préciser que, si la rentabilité économique est à la base de la rentabilité financière, 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 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.

Vu le rôle tenu par cet indicateur de rentabilité économique, il semble nécessaire d'examiner la pertinence des ratios les plus généralement utilisés pour le quantifier. Or, ces derniers ne donnent souvent 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. Les indicateurs suivants présentent en effet un biais sauf dans des conditions particulières:

- Avec les modalités courantes d'amortissement, le rapport entre le résultat d'exploitation de l'année et le total des immobilisations productives nettes et du BFR 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 n'est pertinent que dans une situation stationnaire de renouvellement régulier du capital.

- Le rapport entre l'excédent brut d'exploitation dégagé l'année considérée et le capital brut engagé dans l'entreprise 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*).

- Le rapport entre l'excédent net d'exploitation dégagé l'année considérée et le capital brut engagé dans l'entreprise 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.

La solution pour obtenir 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 réévalués, consiste à utiliser le taux réel de rentabilité du capital d'exploitation²; c'est elle que nous préconisons. Ce taux est calculé à la manière d'un taux de rendement interne. Il 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 besoin de fond de roulement (BFR) in fine. On peut voir les choses autrement: faisons l'hypothèse que la direction financière de l'entreprise emprunte la

² Voir B.Billaudot [1994-95]

somme d'argent finançant le capital fixe brut et le BFR, le taux réel de rentabilité correspond au taux d'intérêt réel auquel cet emprunt devrait être fait pour que l'excédent brut d'exploitation de l'année en cours lui permette juste 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. Il est regrettable que cet indicateur ne semble pas utilisé en pratique.

Après avoir évalué (plus ou moins bien) la rentabilité économique, il s'agit de déterminer précisément les facteurs contribuant à sa formation. Or, cela ne peut se faire sans s'intéresser simultanément aux explications provenant des niveaux productif et marchand, qui sont eux-mêmes en étroite interrelation, confirmant par là que la performance concerne l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Le modèle : le concept de productivité globale au cœur d'une approche systémique de la performance d'entreprise

Dans une perspective d'évaluation des performances à tous les niveaux et pour tous les partenaires, une analyse systémique est retenue, seule à même de rendre compte non seulement de la complexité du monde de l'entreprise en interaction permanente avec l'extérieur mais aussi de « concilier » les différents points de vue de ses partenaires.

L'analyse est menée dans le cadre d'un modèle comptable³ décrivant minutieusement la dynamique d'exploitation mise en œuvre, via une dissociation en volume et en « prix » des évolutions nominales des grandeurs comptables significatives, et les articulant dans un cadre synthétique. Ce modèle ne comporte pas d'hypothèses de comportement, les relations entre variables sont toutes des relations comptables (d'équilibre ou de définition). Il est centré sur la valeur originelle créée, mesurée par la valeur ajoutée, et l'efficience productive. Le progiciel PEE le rend opératoire⁴.

L'idée qui sous-tend l'approche mise en œuvre est que les différents acteurs économiques établissent entre eux des compromis toujours insatisfaisants, qu'ils ne peuvent voir évoluer qu'en dynamique dans la mesure où il y a augmentation de la valeur créée, donc augmentation de la valeur à répartir, sauf à dépouiller Paul pour habiller Jacques. Autrement dit les acteurs ont des intérêts parfois convergents mais souvent divergents. On peut améliorer la rentabilité à court terme en ponctionnant sur les autres acteurs mais on ne peut pas indéfiniment le faire sans pénaliser in fine les performances globales de l'entreprise. La solution consiste à « créer » plus sans augmenter les moyens mis en œuvre dans les mêmes proportions, c'est-à-dire produire plus de volume avec moins de ressources, ce qui signifie effectuer des progrès de productivité.

La grande originalité du modèle comptable proposé 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.

³ Bernard Billaudot [1994, 95]

⁴ Pour plus d'informations voir Annick Chappaz-Gillot et Ghislaine Destais [2005]

Proposition pour quantifier la productivité globale

Avant de proposer un instrument de mesure de la productivité globale, un bref historique de l'évolution des outils de mesure de la productivité au niveau de l'entreprise s'impose. 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 performance⁵, 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 productivité⁶. A l'instar du groupe Ecosip [1999], 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 production⁷.

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 » (C.Pochet [1998]) en lui donnant une nouvelle définition s'affirme donc chez certains gestionnaires⁸. 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 modèle systémique retenu 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.

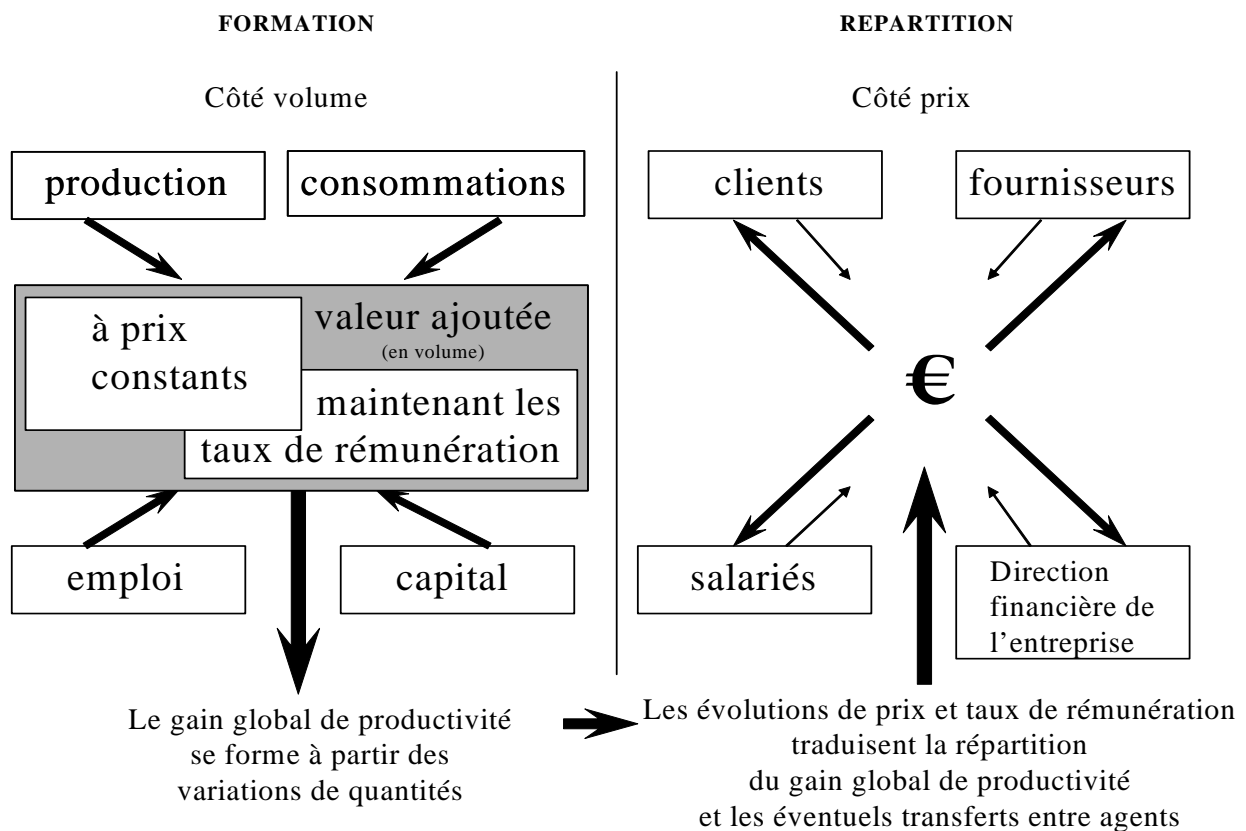
⁵ Voir notamment les analyses de P.Zarifian [1990] à ce sujet.

⁶ Pour une discussion plus précise, voir A.Chappaz-Gillot, G.Destais [2000]

⁷ Voir G.Destais [2002]

⁸ 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.

Les gains de productivité globale sont quantifiés ou estimés ex-ante et l'ensemble des performances économiques passées ou à venir de l'entreprise peuvent être interprétées de façon systémique. En étudiant sur le passé la répartition des gains de productivité et les transferts entre partenaires (salariés, clients, fournisseurs, Etat), on comprend ainsi l'évolution passée 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.

Notre approche pourra rappeler à certains celle du CERC⁹, 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 associait 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 étant apportés par des agents distincts (fournisseurs, salariés, banquiers, actionnaires). La valeur courante de chaque poste était 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 était définie comme le rapport entre le volume¹⁰ de production et le volume de facteurs mobilisés au cours de la période considérée, relativement à une période de référence pour laquelle il avait une valeur unité. Des gains de productivité apparaissaient si le volume de produit augmentait plus vite que le volume de facteurs.

Cette approche s'écarte de la nôtre sur un point essentiel : le CERC ne séparait pas la sphère économique de la sphère financière dans la mesure où la quantification de la productivité globale des facteurs faisait intervenir les conditions de financement. Autrement dit les gains de productivité évalués par le CERC, censés traduire l'efficacité productive de l'entreprise, étaient affectés par les variations de sa structure de financement. Cette « inconsistance économique »¹¹ constituait la faiblesse majeure de la méthode et explique certainement en partie son absence de diffusion. A ce titre on peut considérer l'approche proposée comme une amélioration de celle du CERC.

Un logiciel d'analyse des performances opérationnel : PEE

C'est en permettant de quantifier l'enchaînement des causes et effets de la création de valeur originelle que le modèle présenté ici apporte un éclairage nouveau sur les mécanismes à l'œuvre dans la dynamique de l'activité d'exploitation. Il permet de répondre à la question suivante : L'entreprise est-elle performante ? Qui en profite ? Afin de rendre opérationnel ce modèle, nous avons conçu et réalisé le progiciel PEE¹² véritable outil de gestion.

Cet instrument constitue le support idéal d'une réflexion approfondie sur l'évolution de l'entreprise, parce qu'il permet de rassembler dans un cadre synthétique les informations émanant de ses différents départements (marketing, conception, production, ressources humaines, contrôle de gestion ...) : c'est en cela qu'il constitue un véritable outil de gestion innovant.

Pour une analyse fine de l'incidence des décisions de l'entreprise en matière de fixation des prix, d'investissements technologiques, de sous-traitance, de modification de mix-produit, etc, sur les performances de l'entreprise et plus particulièrement sur la rentabilité c'est l'outil adapté Cette analyse pouvant être menée ex post ou ex ante.

⁹ Voir Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts [1980].

¹⁰ Le volume correspond à la valeur monétaire à prix constants, c'est à dire aux prix de la période de référence

¹¹ B.Billaudot [1995]

¹² Progiciel d'analyse des Performances Economiques de l'Entreprise

L'analyse rétrospective se scinde en 3 étapes.

La première consiste, de manière tout à fait habituelle, à quantifier toutes les grandeurs comptables et ratios significatifs et d'en donner les évolutions afin de procéder au diagnostic financier de l'entreprise. Il s'agit notamment **d'indicateurs d'activité et de financement**, complétés par une approche précise de la rentabilité économique,

L'étape suivante comporte une **analyse dynamique détaillée** de l'activité d'exploitation qui consiste à dissocier les évolutions nominales des variables d'exploitation en évolutions en volume et en « prix ».

C'est l'introduction de la dimension systémique, dernière étape, qui va montrer comment ces éléments d'analyse précieux mais épars s'organisent entre eux. Son 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 .afin d'aboutir à une analyse **d'ensemble de la performance économique**.

Une analyse dynamique détaillée de l'activité d'exploitation

Le statut de la seconde étape est double.

D'une part elle vise à expliquer les évolutions nominales constatées à l'étape précédente.. 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 (mix-produit) 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 du chiffre d'affaires, des achats, mais aussi de la masse salariale et de le profit brut d'exploitation, 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 vente (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 :
 - 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,
 - et une évolution en prix qui résulte des variations de prix de chaque article (calculée par un indice de Paasche¹³).
- si les données sont fournies au niveau des ventes de chaque article à chaque client, le progiciel 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 :

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

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

¹³ Indice synthétique correspondant à la moyenne harmonique d'indices élémentaires de prix pondérée par des poids calculés à la période de courante.

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 progiciel PEE permet d'évaluer 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.

Une analyse synthétique des performances

C'est l'introduction de la dimension systémique, dernière étape, qui va montrer comment ces éléments d'analyse précieux mais épars s'organisent entre eux. Son 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 afin d'aboutir à une analyse **d'ensemble de la performance économique**.

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 instrument de pilotage stratégique¹⁴

La compréhension et la quantification des performances passées demeure une phase indispensable mais insuffisante pour la recherche de performances économiques futures. **En prospectif, PEE deviendra un instrument de pilotage stratégique** : il guidera dans l'établissement d'un budget prévisionnel apte à satisfaire un seuil de rentabilité désiré ou

¹⁴ Cette partie du logiciel est conçue mais pas encore réalisée.

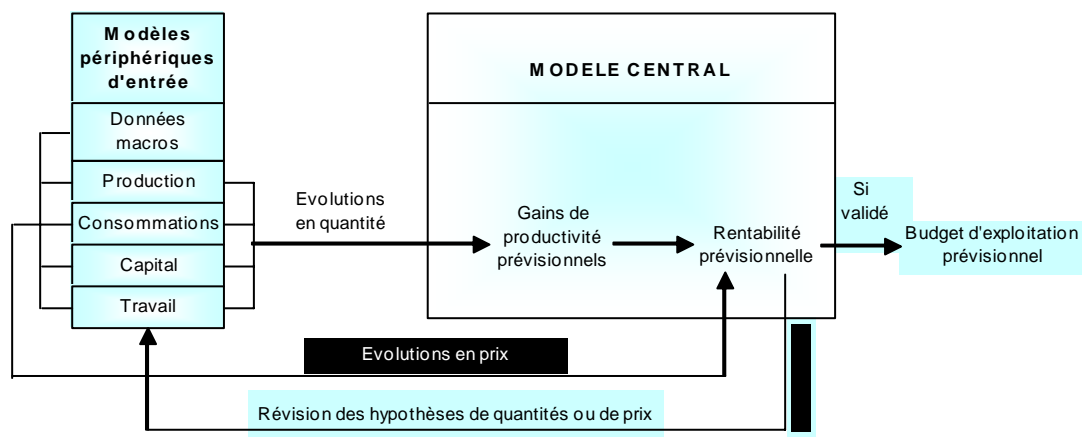
imposé. En outre, il permettra de mettre en cohérence l'ensemble des études prévisionnelles élaborées par les différents services de l'entreprise (marketing, production, ressources humaines...).

L'insertion dans le progiciel de la réflexion menée sur les politiques commerciale, d'innovation et d'achat dans le cadre de l'élaboration du budget permettra de quantifier **la création de valeur prévisionnelle** en identifiant précisément ses deux sources :

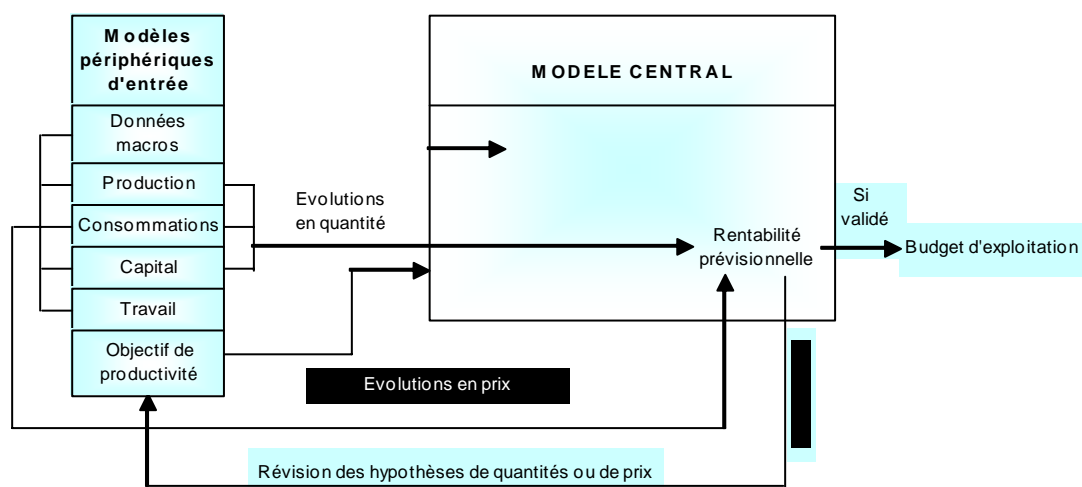
- les changements en termes de processus et d'innovation de produit (effet volume)
- l'évolution des conditions d'échange sur le marché des biens et services (effet prix)

Ensuite, deux options seront proposées :

- Dans la première, le gestionnaire détermine les prévisions de moyens de production à mobiliser. Le progiciel les traduit ensuite en termes de gains de productivité espérés.



- Dans la seconde, le gestionnaire impose une contrainte de productivité et le progiciel détermine les volumes de moyens de production nécessaires.



Dans les deux cas le progiciel en déduit le taux de rentabilité prévisionnel, compte tenu des hypothèses retenues en termes de prix et de taux de rémunération. Des itérations seront possibles jusqu'à atteindre le seuil de rentabilité désiré. Des variantes concernant différentes stratégies, en relation avec les directions concernées (variation de la durée du travail, modification des niveaux de qualification des salariés, réorganisation de la production, évolution des produits) pourront être réalisées.

Conclusion

La force de PEE est de faire converger dans un cadre synthétique l'ensemble des préoccupations relatives à l'activité d'exploitation de l'entreprise, 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 dans la perspective d'une mise en œuvre concrète d'une approche partenariale de l'entreprise.

Cette démarche s'oppose aux mutations actuelles visant à soumettre l'entreprise de plus en plus aux effets d'opportunité du marché en matière d'acquisition ou de cessions d'actifs. A cet égard l'introduction des nouvelles normes IFRS avec le concept de fair value est inquiétante (M.Capron [2005]) puisque les informations comptables seront désormais centrées sur les besoins exclusifs des actionnaires, ce qui ne facilitera ni la recherche de transparence dans l'évaluation des performances ni le dialogue social dans les entreprises.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALBOUY M. [1981], « Comptes de surplus et analyse des écarts », *Revue du financier*, n° 16, p. 46-58.
- ALET D., ROUX B. [1994], *La productivité autrement*, Paris : L'Harmattan, 125 p. et annexes.
- AOKI M. [1984], *The Co-operative Game Theory of the Firm*, Oxford, *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford: Clarendon Press, 1984.
- Banque de France [2005], « Mesures de la rentabilité des entreprises », *Bulletin de la banque de France*, n°134, février, p.27-108.
- BAREL Y. [2000], *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe au coeur de la performance*, Paris : L'Harmattan, 351p.
- BETBEZE J.P. [2003] et COLLI J-C. [1996], *Les dix commandements de la finance*, Paris : Odile Jacob, 320p.
- 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, p.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.
- CAPRON M. (dir.) [2005], *Les normes comptables internationales instruments du capitalisme financier*, Paris : La Découverte, 190 p.
- Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts [1980], *Productivité globale et comptes de surplus*, Documents du CERC, Paris, cahier n° 55/56, 72p.
- CHARREAUX G., DESBIERES Ph. [1998], « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, volume1, n°2, juin, p. 57-88.
- CHAPPAZ-GILLOT A., DESTAIS G. [2000], *La productivité revisitée*, Cahier de recherches n°23, CNRS-IEPE, Grenoble, 30p.
- CHAPPAZ-GILLOT A., DESTAIS G. [2005], *Le progiciel PEE : un nouvel outil au service d'une approche partenariale de l'entreprise*, Communication au 54ème congrès de l'AIELF, « Interdépendances économiques et financières et progrès social », 23-25 mai 2005, Aix en Provence, France, 12p.
- 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*, 69 (6), p. 69-79.
- ECOSIP [1999], Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux, Paris : L'Harmattan, 288 p.
- GOMEZ P-Y. [2001], *la république des actionnaires*, Syros, Paris, 216p.
- LORINO Ph. [1995], *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris : Editions d'Organisation, 287 p.
- MILGROM P., ROBERTS J. [1992], *Economics, Organisations and Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 630p. , et trad. de l'anglais, *Economie, organisation et management*, Louvain-la-Neuve : de Boeck, 1997, 840 p.
- PINARDON F. [1989], *La rentabilité une affaire de point de vue*, Paris : L'Harmattan, 276p.
- POCHET C. [1998], « A la recherche de la nouvelle productivité », *Revue Française de Gestion*, nov-déc., p. 4 - 16.
- ZARIFIAN P. [1990], *La nouvelle productivité*, Logiques économiques, L'Harmattan, Paris, 212 p.