

Des conventions aux performances : pour un outil d'élaboration d'un accord

Bernard Paranque, EuroMed Marseille – Ecole de Management
21 allée clos gagnier 93160 Noisy le Grand (téléphone 06-07-43-49-81) bp@bparanque.com

Dans un article d'octobre 2001, Jensen souligne les limites opérationnelles de l'interprétation/utilisation courante qui est faite de la maximisation de la valeur et de la théorie des parties prenantes (Stakeholder theory).

Sans le dire, il semble bien que les récentes affaires de scandales boursiers ne soient pas étrangères à cette volonté d'explicitation des conditions d'opérationnalité de ces deux théories, par certains côtés, concurrentes, par d'autres, complémentaires.

En effet, d'un côté on a/avait l'affirmation que la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, avec tous les problèmes de contrôles que cela générerait, était le meilleur moyen, en économie de marché, pour atteindre le bien être collectif, de l'autre il y a l'affirmation de la nécessité (du besoin) de prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes à la firme, des clients à tous les fournisseurs en passant par les salariés. La complémentarité vient de l'affirmation par Jensen de la nécessité de comprendre la maximisation de la valeur d'un point de vue collectif et que le bien être collectif, sociale, n'est alors atteint que si, d'une part, « toutes les valeurs » portées par chaque partie prenante sont maximisées, d'autre part, que cette maximisation se fasse sur le long terme. Il y a donc la reconnaissance de la firme comme une organisation historique et complexe.

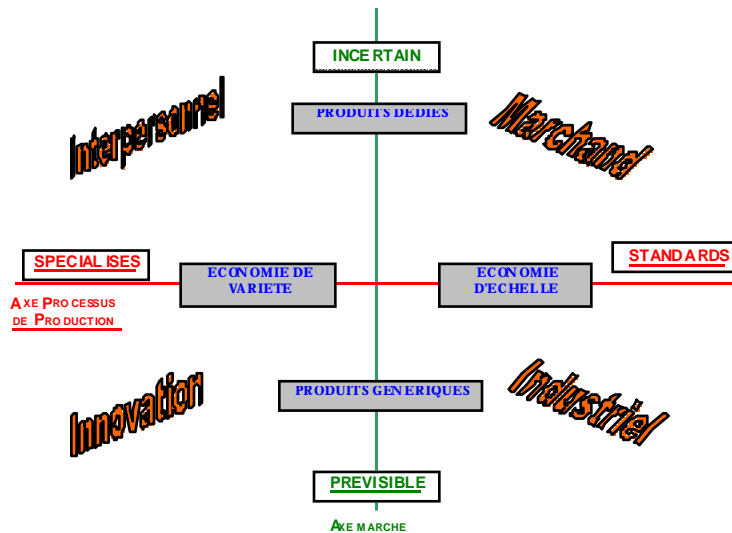
Toutefois, il apparaît une difficulté opérationnelle si on veut que les managers maximisent la valeur ainsi entendue dans la mesure où les objectifs des différentes parties prenantes non aucune raison d'être convergentes à priori. Cette critique vaut aussi bien du point de vue la maximisation de la valeur (comment gérer plusieurs objectifs à la fois) que de celui de la théorie des parties prenantes (comment définir un objectif commun).

De fait, si Jensen reconnaît la pertinence de la théorie des parties prenantes pour autant il considère qu'elle n'est pas à même de lever l'impossibilité qu'il y a à gérer plusieurs objectifs, le plus souvent divergents. Il affirme alors la nécessité de l'accord (« agreement »). Il s'agit en effet de définir les procédures de concertation permettant aux parties prenantes d'élaborer d'une part des objectifs communs (le pluriel sous-entendant la nécessité d'aussi hiérarchiser ces objectifs), d'autre part les modalités de leurs réalisations et donc du suivi (« monitoring ») de l'évaluation de la performance de l'organisation sous la responsabilité du manager/dirigeant.

Ce faisant « l'accord » est au cœur de la problématique car central pour la performance de l'organisation. Comment l'obtenir ? Les tenants de la théorie des parties prenantes ont avancé un outil le « balanced scorecard » destiné à identifier les atouts de l'organisation, mais ils ne disent rien, selon Jensen, sur la nécessité d'obtenir au préalable l'accord des parties sur ces atouts et la manière de les « jouer », et donc sur les conditions d'élaboration des « règles du jeu ».

Au-delà de l'intérêt théorique de cet article et de la réouverture de fait des débats sur « qu'est ce que la valeur ? », il nous a semblé pertinent d'essayer d'apporter une contribution en proposant une démarche opérationnelle fondée sur la reconnaissance de l'importance de la coordination de l'action des individus en situation d'incertitude. Elle repose sur, d'une part, l'identification des principes de cohérence requis pour cette coordination en terme de performances attendues, d'autre part, la construction d'indicateurs de pilotage susceptibles d'aider à l'interprétation/régulation de l'action au sein d'une organisation et entre organisation.

C'est ainsi que « les mondes de production » (MP) (Salais Storper, 1993) en analysant les firmes selon la nature de leur marché (incertain versus prévisible) et des caractéristiques de la combinaison productive (procès de production standardisé versus procès de production spécialisé), reconnaît la nécessité de principes de coordination (conventions) propres à chaque environnement, ces conventions étant soit explicites et formalisées, soit implicites (requis par la force des choses) et informelles (habitudes ...).



Par là même les MP mettent au cœur de leur problématique la gestion de la diversité, non seulement des organisations mais aussi des parties prenantes, sans oublier les principes d'action. En partant du produit comme expression des conditions de marché ET du procès de production, ils identifient les règles d'action et proposent une interprétation des ratios comptables usuels au regard des enjeux de cohérences propres à chaque situation. De fait il propose aussi un cadre d'évaluation, c'est à dire d'identification des objectifs et de la manière (ou non) de les concilier (Paranque, Rivaud-Danset, Salais, 1998).

*« Toute firme, pour réussir dans un monde (ou « à cheval » sur plusieurs mondes), doit arriver à construire un modèle de production cohérent, seul à même de lui ouvrir un **espace d'action efficace** dans ce « monde ». Il s'ensuit qu'une des propriétés de ce modèle est la flexibilité dans l'usage des ressources qu'il permet pour s'ajuster aux aléas de la coordination dans ce monde, (...) [or] L'activité de travail revêt pour les personnes qui la déploient en situation de production un caractère d'incertitudes de même nature que celle concernant les produits auxquels elle aboutit. Chaque travailleur fait face à une incertitude quant à l'interprétation des actes des autres qui lui permette d'agir d'une façon appropriée au cours de l'action collective.(...) »*

La notion d'incertitude n'est pas [alors] circonscrite à celle qui porte sur les états futurs du monde, mais s'élargit à celle qui s'attache pour les autres (pour ceux qui travaillent avec lui comme pour ceux qui ont besoin du produit de son travail) à la qualité de la prestation de travail d'un travailleur et à son effort. Cette incertitude est dite « sur la qualité ».

Dans un contexte de relations aux autres dont on ne peut faire abstraction, l'incertitude tenant à la personne doit être comprise comme une incertitude communicationnelle. Cependant, cette désignation est elle-même ambiguë, car elle pourrait laisser penser que l'incertitude se résume à un problème de circulation de l'information, à une imperfection. Or une information ne peut circuler que si elle a été au préalable élaborée dans un langage commun et que si, par conséquent, elle peut s'ajuster de part et d'autre dans un dispositif qui lui soit congruent (par exemple, la présence de codes identiques) » (extraits de Salais, Storper 1993) .

La question est alors de traduire tout cela en terme opérationnel.

C'est ce qui a été tenté à la demande de la Direction des entreprises commerciales, artisanales et de services (DEcas) du Secrétariat d'État aux PME (DEcas 2000 ; DEcas 2001). Sous le concept d'intermédiation informationnelle (2i), il s'agit d'une part d'identifier les conditions de la pérennité des firmes à travers leurs produits au sens des MP, d'autre part de mettre en place une procédure d'évaluation accompagnée par un tiers de confiance (Paranque, 2002 ; Levratto, 2002). L'objectif affirmé de cette démarche est de mettre en place un outil d'explicitation des choix de gestion et donc d'arbitrage/régulation des objectifs sous jacent après avoir identifiés ces derniers.

La méthodologie d'évaluation doit tenir compte des parties prenantes. Pour ce faire il faut alors appréhender la capacité à créer de la valeur du point de vue de l'ensemble de celles-ci. C'est alors la Valeur ajoutée (au sens européen continental du terme) rapporté à l'ensemble des capitaux engagés (y compris les avances de salaires et le besoin en fonds de roulement) qui constitue l'indicateur central. Cette indicateur va intervenir dans l'appréciation de la réalisation des objectifs en tenant compte de l'accord obtenu sur la manière d'y parvenir. Pour ce faire, on retient l'indicateur traditionnel de rentabilité économique mais en le décomposant afin de mettre en évidence les leviers d'action mobilisés/gérés dans la réalisation de la performance. En partant du plus simple au plus complexe, on obtient une grille de lecture de la performance tenant compte de la manière dont l'organisation assure sa cohérence avec ses environnements. Les leviers d'actions tels qu'ils sont appréhendés par des indicateurs comptables, sont autant de proxy des conditions concrètes et quotidiennes de gestion de « l'agreement » entre les parties.

La rentabilité économique s'écrit sous la forme suivante :

$$RBG = \frac{\text{Excédent brut global}}{\text{Capital engagé}}, \text{ rentabilité brute globale}$$

Elle peut s'exprimer en faisant apparaître un premier niveau d'accords entre les parties.

$$RBG = \frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Capital engagé}} * \frac{\text{Excédent brut Gobal}}{\text{Valeur Ajoutée}}, \text{ soit la création de valeur pondérée par sa répartition}$$

En s'inspirant de R. Salais et M. Storper (1993), on a plusieurs déclinaisons possibles du ratio, selon les deux dimensions que sont le marché et le processus de production :

Première décomposition Une rentabilité guidée par le marché

$(1) RBG = \frac{EBG}{CA} \times \frac{\frac{CA}{\text{Équipement productif}}}{\frac{\text{Capital avancé}}{\text{Équipement productif}} + \frac{BFRE}{CA}} \times \frac{CA}{\text{Équipement productif}}$ <p>avec</p> <p>Capital avancé = capital engagé moins les besoins en fonds de roulement</p> <p>CA = chiffre d'affaires</p> <p>EBG = excédent brut global</p> <p>BFRE = besoins en fonds de roulement d'exploitation</p>

En suivant les auteurs, les variables directives sont alors le taux de marge brute globale (EBG/CA), les délais des rotations des besoins en fonds de roulement (BFRE/CA) et le taux de rotation des équipements productifs (CA/équipement productif) ; le dernier ratio, « capital avancé/équipement productif », est un indicateur de l'importance des capitaux mis en œuvre relativement au seul capital productif. « Cette optimisation selon le marché donne la priorité au flux, c'est-à-dire à l'agencement du court terme ».

Secondes décompositions. Le procès de production comme guide

Ces formules mettent « l'accent sur l'organisation de la production, autrement dit sur une optimisation de la rentabilité guidée par la technologie. [On] en proposera deux selon que l'entreprise choisit comme critère l'accroissement de la productivité du travail ou celui de l'efficacité du capital. Cette optimisation selon la technologie donne la priorité aux fonds (autrement dit aux ressources immobilisées dans les équipements et la main-d'œuvre), c'est-à-dire à l'agencement du moyen terme ».

Productivité apparente du travail ...

La première formulation s'écrit :

$$(2a) \text{ RBG} = \frac{\left(1 - \frac{\text{FP}}{\text{VA}}\right) \frac{\text{VA}}{\text{N}}}{\frac{\text{C}}{\text{N}} + \frac{\text{BFRE}}{\text{N}}}$$

avec :

VA = valeur ajoutée,
 FP = frais de personnel (salaires plus charges sociales),
 N = effectifs,
 C = capital avancé

«L'orientation technologique sous-jacente est ici l'accroissement de la productivité du travail, VA/N, fondé sur la substitution du capital au travail, C/N, et sur l'économie relative de frais de personnel, FP/VA ; FP/VA diminue si la productivité du travail augmente plus vite que les frais de personnel par tête » .

Ici, c'est la maximisation du ratio au numérateur (VA/N) que veut mettre en lumière ce modèle que l'on qualifie d'« industriel ». L'objectif de rentabilité est atteint en donnant la priorité à la maximisation de la productivité apparente du travail (intensification) tout en minimisant le capital engagé par tête. Mais privilégier, selon ce modèle, une organisation de la production qui donne la priorité à la productivité apparente de la main d'œuvre suppose, en contrepartie, d'accepter, par rapport au modèle précédent, d'immobiliser davantage les actifs fixes, d'avoir une intensité capitalistique supérieure et une moindre efficacité du capital. Cette orientation entraîne également un taux de rotation des actifs circulants moins élevé. Il est ainsi possible de mener une analyse tenant compte de la diversité sous jacente.

Par exemple, le taux de marge se calcule comme le rapport de l'**excédent brut d'exploitation (EBE) soit au chiffre d'affaires (CA), soit à la valeur ajoutée (VA) :**

- **Dans le premier cas (CA)**, l'optique plutôt commerciale entend rendre compte des relations avec le marché et des possibilités de valorisation du produit ¹.

- **Dans le deuxième cas (VA)**, il s'analyse dans une perspective de formation et de partage de la valeur ajoutée ². Il dépend alors du taux de rémunération et de la productivité apparente de la main-d'œuvre (VA/N) ³.

Ainsi, deux entreprises peuvent dégager un taux de marge identique, selon deux principes distincts : une valorisation élevée du produit (VA/CA) peut neutraliser le poids de la masse salariale dans la valeur ajoutée (WN/VA) de même qu'une productivité apparente du travail élevée (VA/N), accompagnée d'un taux de rémunération moyen, peut compenser une moindre possibilité de valoriser le produit.

... versus efficacité du capital

La seconde formulation s'écrit :

$$(2b) \text{ RBG} = \frac{\left(1 - \frac{\text{FP}}{\text{VA}}\right) \frac{\text{VA}}{\text{C}}}{1 + \frac{\text{BFRE}}{\text{C}}}$$

« L'orientation technologique sous-jacente est la progression de l'efficacité du capital, VA/C. Elle correspond à des combinaisons productives fondées sur des qualités spécifiques du travail ou des investissements à composante immatérielle destinés, en priorité, à valoriser les capacités de la main-d'œuvre ».

L'explicitation des modes de gestion de la rentabilité permet donc d'identifier les leviers de réalisation des ressources internes.

Ces formulations soulignent la diversité, certes relative mais bien réelle, d'élaboration de la performance et de la nature des contraintes à gérer. La cohérence de l'organisation de l'entreprise avec ses environnements est alors déterminante, en particulier au regard de son adéquation avec le type de financement requis et la propre logique du prêteur. Cette approche permet de définir une grille de lecture de la gestion de la contrainte de rentabilité qu'il s'agira alors d'utiliser pour définir des modalités d'interventions dans les choix de gestion menés.

Partant des différentes dimensions autour desquelles les entreprises s'organisent, on met en évidence une diversité concrète des **modèles d'organisation** plus grande que ne le suppose le point de vue normatif usuel, en particulier celui néo-classique. Cette diversité conforte celle observée sur les comportements économiques des entreprises. Elle traduit l'existence de différents systèmes d'action pour les entreprises et l'adaptation de ces dernières à des ensembles de contraintes spécifiques qu'elles doivent gérer (attentes des clients, nature prévisible ou incertaine du marché, technologie standard ou spécialisée, importance des

¹ Le ratio EBE/CA peut également se décomposer en faisant apparaître la valeur ajoutée. $EBE/CA = (1 - WN)/VA \cdot VA/CA$, où VA/CA est le taux de valeur ajoutée (ou taux d'intégration) qui renvoie à l'organisation de la production et aux prix relatifs.

² $EBE/VA = 1 - (W \cdot N)/VA$ où N désigne les effectifs et W la rémunération moyenne.

³ Avec $WN/VA = W/(VA/N)$

savoir-faire...). La spécificité de leur produit en résulte, ainsi que celle des problèmes qu'elles rencontrent pour demeurer pérennes.

Conclusion :

Autrement dit, comment passer d'une logique de conviction dont le résultat est chaque fois remis en cause du fait de son caractère discontinu, pour se diriger vers une logique de production de connaissances partagées, c'est à dire de production d'informations standardisées susceptibles de permettre des arbitrages sur la base de règles communes ?

Pour répondre à cette question, il faut simultanément répondre à un autre défi qui est de disposer d'un système qui permette à l'entreprise de faire face à ses engagements sans remettre en cause sa pérennité. Pour cela il y a deux impératifs.

D'une part il faut qu'elle puisse disposer de réelles possibilités d'accès au financement, en particulier de court terme, pour pouvoir faire face aux aléas et aux retournements d'activité.

D'autre part, il est nécessaire qu'elle offre des garanties qui, au-delà des sûretés réelles et autres cautions, facilitent la gestion du risque et expriment sa capacité à assurer sa pérennité: tableaux de bord, organisation de la succession, suivi du marché, justification objectives des décisions d'investissement (enquêtes, études, statistiques...), recours à des conseils etc.

Le concept de monde de production développé par Robert Salais et Michael Storper permet d'appréhender la diversité économique et financière des petites entreprises et, par contre coup, de faire apparaître un **réel besoin en matière d'intermédiation informationnelle**, c'est à dire d'une capacité de collecte, de traitement, de valorisation, de validation et de diffusion de l'information nécessaire pour évaluer une entreprise. En effet, dans un univers économique caractérisé par une forte diversité des acteurs, qui dépasse largement les différences quantitatives que permettent d'apprécier le nombre de salariés, le total du bilan ou le chiffre d'affaires, il importe de disposer d'outils spécifiquement dédiés à l'analyse de la viabilité des petites entreprises. Le recours à une typologie fondée sur les mondes de production permet d'intégrer la variété typique du monde de la petite entreprise mais aussi des entreprises en générale, en faisant apparaître les différents marchés sur lesquels travaillent ces entreprises, les différents positionnements stratégiques, modes organisationnels, structures productives et besoins financiers que tout cela induit.

Mais de même que la minimisation des coûts n'est pas l'objectif de toutes les firmes, de même l'efficacité ne peut être strictement mesurée comme une fonction de la minimisation des coûts. Par exemple, des firmes tournées vers l'innovation technologique sont plus intéressées à disposer de quasi-rentes (qui leur procurent une certaine sécurité envers le futur) que celles engagées dans une concurrence-prix. Il pourrait donc sembler que les firmes ont une grande latitude pour prendre des décisions « non triviales » en matière de produits ou de stratégies d'investissement. Mais, en même temps, ces décisions sont soumises à des exigences de cohérence permanente. Comme à chaque monde possible correspondent des règles propres pour satisfaire cette exigence, il existe, selon les mondes possibles, plusieurs manières de dégager un surplus sous contraintes d'efficacité, dans des conditions de profitabilité satisfaisante pour la firme, c'est à dire l'ensemble des parties prenantes une fois que « l' »objectif » commun peut être négocié grâce à « une carte commune du monde ».

DEcas (2001) : « Quelle intermédiation informationnelle pour faciliter l'accès aux ressources externes des PME ? », Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, sous la direction de Nadine Levratto ;

DEcas (2002b) : « Conditions de l'élaboration d'une base de données qualitatives sur les entreprises aux fins d'une intermédiation informationnelle » , Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, sous la direction de Nadine Levratto ;

Jensen M. : « Value Maximization, stakholder theory and the corporate objective function », Bank of America, Journal of applied corporate finance, volume 14, number 3, fall 2001 (october), disponible sur http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=220671)

Levratto N. (2002) : « L'intermédiation informationnelle : un dispositif au service de la pérennité des petites entreprises », Techniques Financières et Développement, septembre, n° 68.

Paranque B. (2002) : « Quelle intermédiation informationnelle pour les PME », Techniques Financières et Développement, septembre, n° 68, pp.5-12

Paranque B., Rivaud-Danset D., Salais R. (1997): « Evaluation de la performance et maîtrise du risque des entreprises industrielles françaises », Revue Internationale PME, Volume 10;

Rivaud-Danset D., Salais R. (1992): « Les conventions de financement. Premières approches théorique et empirique », Revue Française d'Économie, Vol. VII;

Salais R. et Storper M. (1993) : « Les mondes de production », *École des Hautes Études en Sciences Sociales*, Paris ;