

Thème 3

Compétitivité et rentabilité des entreprises

I) Compétitivité et productivité

Compétitivité

« Etre compétitif c'est être apte à affronter dans les conditions favorables, la concurrence qui s'exerce dans un domaine de la vie économique et sociale » (E. Cohen 94)

On peut notamment apprécier la compétitivité d'une entreprise par sa capacité à maintenir ou à accroître ses parts de marché

On distingue deux formes ou plutôt deux sources de compétitivité :

- La compétitivité-prix
- La compétitivité hors prix

- **La compétitivité-prix** est la capacité à proposer aux clients, des biens ou des services à des prix inférieurs à ceux pratiqués par les autres entreprises du secteur, et ce pour une qualité similaire. Elle implique donc :
 - Soit une capacité à produire à des coûts inférieurs à ceux des concurrents.
 - Soit une marge unitaire plus faible à coûts de production sont identiques.

NB : pour les entreprises qui exportent, elle dépend également du taux de change.

- **La compétitivité hors prix** est la capacité trouver des débouchés pour sa production indépendamment des prix pratiqués.
- Elle se fonde sur l' image de la marque de l'entreprise, la qualité de ses produits, l'innovation, le services après-vente, ses délais de livraisons, sa capacité de s'adapter à une demande diversifiée, etc. Ce type de compétitivité se construit sur le long terme. Elle exige aussi des investissements importants pour développer et maintenir la spécificité de l'offre.
- On parle également pour cette compétitivité hors-prix de compétitivité « structurelle »
- Rechercher la compétitivité consiste donc à rechercher la productivité (pour améliorer la compétitivité-prix) mais aussi rechercher la qualité, la flexibilité, l'innovation pour améliorer la productivité hors-prix

■ La recherche de productivité

Productivité : on entend par productivité, le rapport entre la production (les outputs ou extrants) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser (les inputs ou intrants).

Cela conduit à définir :

- Productivité apparente du travail :

Production en volume/effectifs employés ou production en volume/nombre d'heures de travail (productivité horaire)

- Productivité apparente du capital : production en volume/montant du capital

Attention : on parle de productivité apparente car productivité du travail et productivité du capital sont en fait liées ; la productivité du travail ne sera pas la même selon le capital utilisé (ex : différence de productivité entre un agriculteur utilisant une charrue ou un tracteur).

- Il faudrait donc pouvoir mesurer la productivité globale des facteurs travail et capital, or il n'y a pas de mesure pour celle-ci.

- En revanche on peut identifier des variations de la productivité globale des facteurs quand la production augmente à quantité de travail et de capital constantes. La principale source de variation de la productivité globale des facteurs est le progrès technique

Le progrès technique est l'ensemble des innovations technologiques et organisationnelles.

- Une innovation technologique consiste à créer de nouvelles techniques de production, comme une nouvelle machine.
- Une innovation organisationnelle consiste à transformer l'organisation du travail. Ex : L'introduction du travail de chaînes d'assemblage dans les usines Ford en 1913 a permis des gains de productivité en supprimant des temps de déplacement.

- Rechercher la productivité consiste à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipements, techniques, infrastructures, organisations du travail), afin principalement de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc en effet généralement une hausse de la compétitivité-prix de l'entreprise.
- NB : Ce n'est pas nécessairement toujours le cas si la hausse de la productivité du travail est obtenue en utilisant des facteurs de production plus coûteux

- La recherche de qualité : l'exigence de qualité pour l'entreprise consiste à rechercher un haut niveau de rigueur dans la production de ses produits (satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue).
- La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le zéro - défaut sur le plan statistique.

La recherche de flexibilité :

Elle a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation).

Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques (modularité des produits...)

La recherche d'innovation : elle correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents type d'innovations : les innovations de produit, les innovations de procédés et les innovations relatives à l'organisation du travail

la compétitivité des entreprises est également déterminée par des facteurs externes.

L'environnement juridique, socio-économique et culturel crée en effet des handicaps ou des avantages concurrentiels pour les entreprises qui y sont engagées. Mais, plus directement encore la compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau des relations dans lequel elles sont inscrites :

Le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fournitures (c.f. thème 2)

- La notion de compétitivité met en jeu une approche de la performance économique et plus large que la notion de productivité.
- L'appréciation de l'efficacité ou de la productivité met en cause l'aptitude de l'entreprise à valoriser ses ressources humaines, physiques ou immatérielles pour en retirer une production aussi élevée que possible ; elle concerne donc surtout la gestion opérationnelle et en particulier, la gestion de la production.

II compétitivité/ rentabilité

Qu'en est-il de la rentabilité ?

La rentabilité peut être globalement définie comme l'aptitude de l'entreprise à dégager un Résultat, exprimé en unités monétaires. Cependant, l'aptitude à dégager des résultats monétaires ne peut être jugée indépendamment des moyens engagés

La rentabilité est donc calculée en rapportant une mesure du résultat aux ressources apportées afin de l'obtenir.

Cette notion privilégie donc une évaluation monétaire des performances.

Ses défenseurs s'attachent à établir son caractère synthétique en démontrant que toute réalisation favorable, qu'elle s'exprime d'abord en termes qualitatifs ou quantitatifs, connaîtra nécessairement une traduction en termes de résultats monétaires et se reflétera donc dans l'évaluation de la rentabilité.

La rentabilité est généralement présentée comme une des références fondamentales qui orientent les décisions et les comportements des entreprises. Mais la façon dont ces dernières la prennent en compte dans la formulation de leurs projets donne lieu à des appréciations divergentes. En tout état de cause, il convient de distinguer rentabilité économique et rentabilité financière.

La rentabilité économique

La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat économique sans tenir compte des décisions financières.

Elle mesure la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise, que ceux-ci soient des capitaux propres ou des capitaux empruntés.

On peut notamment la mesurer par le ratio suivant :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux propres + dettes financières globales}}$$

Rque : on décompose également ce ratio de rentabilité économique en :

Taux de marge x taux de rotation des capitaux investis

Où : taux de marge = résultat d'exploitation / CA

et taux de rotation des capitaux investis = CA/capitaux investis

Le taux de marge est un indicateur de taux de la rentabilité de l'entreprise, qu'il ne faut pas confondre avec la rentabilité.

La profitabilité rapportant un indicateur de résultat à un indicateur d'activité.

Le ratio de rotation donne une appréciation de la capacité de l'entreprise à réaliser de l'activité sur la base des ressources qui lui ont été apportées.

Il ne faut pas confondre cet indicateur avec les indicateurs de productivité physique abordés précédemment.

Ici au numérateur figure les ventes et non la seule production. Mais l'on peut avancer qu'une productivité élevée est favorable au taux de rotation des capitaux et donc à la rentabilité.

La terminologie internationale désigne le ratio de rentabilité économique sous le nom de ROCE (pour Return on Capital Employed) qui rapporte le seul résultat économique mesuré par l'EBIT à l'ensemble des capitaux investis (capitaux propres et dettes financières).

Rque : on peut également mesurer la rentabilité économique après impôt, la terminologie internationale utilisera alors au numérateur le NOPAT (Net Operating Profit After Tax) : $\text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1 - \text{tax rate})$ en lieu et place de l'EBIT.

La rentabilité financière

La rentabilité financière (ou rentabilité des capitaux propres) mesure la rentabilité du point de vue des associés :

Résultat de l'exercice

Capitaux propres appelés

Quand les aléas du résultat exceptionnel sont trop forts, il est parfois nécessaire de calculer un ratio déterminé à partir du résultat courant après impôts. On parle de rentabilité financière structurelle

Résultat courant après impôt et participation

Capitaux propres appelés

La terminologie internationale désigne le ratio de rentabilité financière après impôt sous le nom de ROE (pour Return On Equity) : $\text{net income} / \text{equity}$ (résultat net/capitaux propres)

Lien compétitivité /rentabilité

- S'il est rare qu'une entreprise peu ou *a fortiori* non rentable soit compétitive, en revanche, il arrive assez souvent qu'une entreprise rentable soit peu compétitive.
- Nous avons vu que la compétitivité dépend notamment de la capacité à saisir les opportunités d'investissement ce qui dépend notamment de sa capacité à les financer et donc de sa capacité à générer des bénéfices ou à collecter de nouvelles ressources externes à long terme, capacité directement liée à sa rentabilité

Complément au thème 3 :

Les fondamentaux de l'évaluation de la performance des entreprises, une perspective historique

D'après un document de cours de Mme Andréassian

Question :

Les critères d'évaluation de la performance des entreprises n'ont-ils pas évolué depuis un siècle ?

- L'entreprise de la fin du XIXe siècle est évaluée en fonction de sa **taille** de la capacité de production (entreprise = fonction de production)
- puis la **nature de l'activité** de la firme caractérise les indicateurs phares du début du XXe siècle.
- Après la Seconde guerre mondiale, la théorie économique s'est concentrée sur le métier (le « **comment faire** » du Bolton Consulting Groupe).
- Depuis, **la rentabilité** demeure un des indicateurs primordiaux dans l'évaluation de la firme, notamment par les investisseurs institutionnels comme les fonds de pension

I) L'essor d'une évaluation de la performance de l'entreprise par la création de valeur pour l'actionnaire : la suprématie de l'actionnaire ?

- **La notion de performance des entreprises n'a pas toujours été considérée à l'aune de la rentabilité financière.**

Cela, pour la simple raison que dans l'entreprise entrepreneuriale, comme définie Berle et Means notamment, la personne propriétaire de l'entreprise et aussi la personne qui la dirige.

Pendant très longtemps, la finalité de l'entreprise = pour l'essentiel de **ne pas faire faillite** car l'honneur de l'entrepreneur était en jeu.

- **Ensuite, aux alentours de 1870**, avec l'ouverture possible du capital social des entreprises, de manière familiale surtout, les entreprises veulent se développer. Le critère de performance retenu est la **taille de l'entreprise**.

- **Après la première guerre mondiale**, l'entreprise est une avant tout représentée comme une fonction de production. C'est alors les capacités de productivité qui vont définir sa performance. L'après-guerre est marquée par une mesure de la performance des entreprises compte tenu du **taux de croissance de leur activité**, on essaie de devenir le **réfèrent pour tel ou tel métier**
- Avec l'ouverture des frontières et la panne de demande pour les produits standardisés se développent de « nouvelles » conceptions de la performance ; nos investissements réalisés sont-ils rentables ? Les entreprises ne peuvent plus réfléchir de manière homogène. **Le Bolton Consulting Groupe a promu la méthode dite du « comment faire »** qui consiste principalement à réfléchir sur la **gestion de son portefeuille d'activités**. Une entreprise diversifiée ne peut limiter son raisonnement à l'analyse de chaque activité mais doit avoir une stratégie globale pour répartir ses ressources, optimiser ses investissements. (voir thème PME)

- Du fait de la prééminence des établissements financiers dans le financement des entreprises, ces derniers sont les principaux destinataires de l'évaluation de la performance des entreprises.
Les établissements financiers regardent **les capacités des entreprises à dégager des flux financiers afin d'avoir de la trésorerie permettant d'honorer les emprunts mais aussi les investissements nécessaires** (on s'intéresse à la capacité d'autofinancement : CAF et au ratio dettes financières /CAF).
- Le **basculement vers un modèle boursier** des entreprises commence dans les pays anglo-saxon dès les années 1970 et tend à se répandre en France à partir des années 1980.
Pour recueillir des capitaux les entreprises doivent satisfaire à des critères de rentabilité financière (rentabilité des capitaux propres investis). On assiste à la création d'indicateurs tels :
 - Le ratio Q de Tobin qui se calcule en rapportant la valeur de marché des titres détenus par les investisseurs financiers au montant du capital au coût de remplacement
 - Le ratio de Marris : rapport entre la capitalisation boursière et la valeur comptable des capitaux propres

Q de Tobin

- Le ratio Q d'une entreprise correspond au rapport entre la valeur boursière de la firme à son capital au coût de remplacement.

$$\frac{\text{Valeur boursière}}{\text{Capital au coût de remplacement}}$$

- Si les marchés boursiers sont efficaces, la valeur boursière d'une entreprise est égale à la somme actualisée de ses flux de profit futurs.
- Un ratio Q supérieur à 1 révèle que le marché anticipe une rentabilité de l'investissement au-delà de son coût.
- Au contraire, si le ratio Q est inférieur à 1, le marché anticipe une rentabilité de l'investissement inférieure à son coût. Dans cette dernière hypothèse, l'intérêt des actionnaires serait de revendre les équipements existants à leur coût de remplacement. Si cela est impossible, il convient au moins de ne plus investir.

- indices issus de la théorie du portefeuille (Modigliani) viennent étoffer la mesure de la performance des entreprises par le seul aspect financier :
 - L'indice de Sharpe, de Treynor ainsi que l'indice Alpha de Jensen. (voir document complémentaire)
- C'est également dans ce contexte que sont apparus les indicateurs de type MVA et EVA initiés par le cabinet Stern, Stewart and Co. (Stewart, 1991). Ces concepts ont connu un vif succès depuis le début des années 1990. Ils servent de critère de référence dans l'évaluation des performances ou le classement des sociétés par les analystes financiers et font l'objet d'une utilisation croissante dans le contrôle des grands groupes

L'EVA Economic Value Added ou " Valeur Ajoutée Economique") traduit un « surprofit évalué relativement à la norme constituée par le coût du capital » (Charreaux, 1998). Elle est mesurée par la différence entre le résultat d'exploitation net d'impôt (Re) et la rémunération au coût du capital (k) des actifs utilisés :

$$\text{EVA} = \text{Re} - [\text{Actifs} \cdot k]$$

- On voit que l'EVA sera d'autant plus élevé que :
la rentabilité de l'actif économique sera grande
le coût du financement du capital (fonds propres et dette) de l'entreprise sera faible
la croissance de l'actif économique sera forte.
- La notion d'EVA suggère donc que l'entreprise crée de la richesse lorsqu'elle dégage des flux de liquidités disponibles pour les investisseurs au-delà de la rentabilité minimale attendue par ces derniers, soit le coût du capital.
- Le calcul de l'EVA est décentralisable et permet ainsi de calculer la contribution de chaque division ou filiale à la création de valeur pour le groupe.

- **La MVA (Market Value Added)** mesure la création de valeur par différence entre la valeur boursière de l'entreprise (capitalisation boursière + valeur de marché des dettes financières) et la valeur comptable des mêmes capitaux qui peut être assimilée à leur valeur d'origine (montant investi initialement = coût)

Elle se calcule comme la différence entre

(Capitalisation boursière + valeur de marché des dettes financières)

-

(Valeur comptable des capitaux propres + valeur comptable des dettes financières)

Si on fait l'approximation valeur de marché des = valeur comptable des dettes financières

Cela donne $\text{MVA} = \text{Capitalisation boursière} - \text{valeur comptable des capitaux propres}$

Selon ces indicateurs, il n'y a création de valeur que dans la mesure où la rémunération offerte aux actionnaires est supérieure au coût d'opportunité des capitaux qu'ils ont investis. Ainsi, il semble que ces critères, dits de performance des entreprises, ne peuvent jauger que l'un des objectifs des entreprises. De plus, même dans la théorie néoclassique de la finance, la fiabilité de ces critères sont remis en cause (Haugen 1996).

Les dirigeants des entreprises dont la performance est analysée de cette manière auraient des stratégies « court-termistes ». L'Association française de gouvernement d'entreprise (AFGE), en 2006 déjà, recommande de réagir à cette facilité de gouvernance de court terme :

- de donner la priorité à une stratégie inscrite dans une perspective de long terme approuvée par les actionnaires,
- de renoncer aux Opra pour consacrer une plus grande part de la marge brute d'autofinancement à l'investissement, à la recherche-développement et à la formation des collaborateurs.
- En effet, est apparu dans les modes de gestion des groupes industriels et financiers, un contrôle de gestion à dominante financière, centré sur la maîtrise de la rentabilité et orienté « actionnaire ».

- Un tel contrôle de gestion financier induit des politiques bien différenciées en matière de gestion des ressources humaines : Ces représentations de la performance tendraient à signifier et légitimer un cercle destructeur liant la rentabilité et l'emploi (Naro 2003). Ainsi, peut-on identifier une causalité quant à la poursuite de cette performance financière et la destruction d'emploi.
- En effet, dans un tel modèle, la main d'œuvre est davantage représentée comme un coût que comme une ressource stratégique. Il importe d'optimiser le rapport entre la production et ce coût en réduisant la masse salariale. Une telle politique d'optimisation passe par la flexibilisation de la masse salariale et des effectifs, ce qui conduirait les entreprises à recourir de façon privilégiée à des formes précaires d'emploi.

- Pour de nombreux auteurs, cette « peur du gendarme actionnaire » (Lorino, 1998), les conduirait les dirigeants à :
 - des désinvestissements les amenant à réduire la taille des unités de production (downsizing), à céder des activités, à délocaliser des unités de production, et parallèlement, à recourir à l'externalisation d'activités.
 - une tendance à éviter des investissements non immédiatement rentables (Recherche-Développement, formation du personnel,...).
- Le retour à la rentabilité passerait ainsi par un recentrage sur un métier de base dans lequel l'entreprise pourrait détenir un avantage compétitif. Compétitivité et rentabilité iraient donc de pair.

- Cependant, l'avantage concurrentiel lié aux compétences rares et non imitables développées par les ressources humaines, s'inscrit lui dans le long terme. Ainsi, la poursuite de la performance analysée comme un objectif de rendement des capitaux à court terme, non seulement irait dans le sens de politiques défavorables à l'emploi, mais pourrait mettre en péril la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.
- L'aspect néfaste d'une telle conception de la performance a très largement été souligné.
- Certains spécialistes évoquent ainsi une « myopie » pour qualifier cette attitude court-termiste des dirigeants face à la pression de leur actionnariat.

- Ainsi, de nombreuses analyses proposent d'élargir le champ de critère de la performance. Il semble alors que la prise en compte de toutes les parties prenantes dans l'entreprise est un préalable nécessaire à une évaluation de la performance globale des entreprises.

II) Une mesure de la performance globale de la performance : la possibilité d'une meilleure gouvernance d'entreprise ?

- Ainsi, à l'analyse des représentations du contrôle de gestion, il apparaît que la gestion des ressources humaines devient un élément essentiel du processus de management des performances.
- Loin de représenter un coût, qu'il convient de réduire dans une logique de recherche de gains en termes de productivité apparente du travail, les ressources humaines deviendraient une source de compétitivité pour l'entreprise.
- Comme, la création et le renouvellement continu de compétences rares et non imitables s'inscrivent dans le temps, avec un retour d'investissement dans le long terme, la relation d'emploi pourrait également s'envisager dans la durée.

- Par ailleurs, l'implication des salariés dans la performance globale de leur entreprise, leur adhésion à ses objectifs stratégiques, stratégiques, en d'autres termes, leur coopération, supposeraient que leur soit offerte en retour, la stabilité de leur emploi. Un cercle vertueux s'instaurerait ainsi autour de la relation compétitivité-emploi
- En investissant à long terme dans la relation d'emploi, les entreprises pourraient d'une part s'assurer la coopération de leurs salariés ; d'autre part, favoriser la construction d'une intelligence organisationnelle à travers des mécanismes d'apprentissage collectif au cours desquels les acteurs acquièrent des compétences.

- Un tel processus serait la source de gains de productivité à travers l'amélioration continue des performances en termes de coûts, de délais et de qualité au sein de la chaîne de valeur.
- La relation valeur-coût, serait ainsi optimisée en maximisant la différence entre la valeur offerte aux clients et la somme des coûts des activités engagées pour créer cette valeur. Ce qui, rapporté aux actifs investis, permettrait d'accroître la rentabilité de l'entreprise, d'apporter de la valeur aux actionnaires et de dégager une capacité de financement, notamment dans un investissement continu en ressources humaines (emploi, formation, innovations organisationnelles et managériales).

- Aujourd'hui avec le développement de la RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) (**VOIR THEME 2**) c'est une justement une vision plus globale (mais aussi plus durable) de la performance qui tend à s'imposer. Cependant celle-ci pose également des problèmes de mesure.

Conclusion

la complexité qui entoure la problématique de l'évaluation des performances. Selon le sens que l'on attribue à tel ou tel concept de performance, se pose la question de la cohérence des critères entre eux :

- Si la **rentabilité** s'apprécie généralement à partir de l'évaluation de résultats comptables (ou boursiers) à court (voire à très court) terme,
- la **compétitivité** fondée sur la qualité ou l'innovation, par exemple, se construisent davantage dans le long terme et relèvent de processus immatériels, difficilement mesurables, ce qui complique grandement le calcul d'un quelconque taux de retour sur investissement.

« La performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par un utilisateur de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon-temps » (Lebas, 1995).