

*Identification des scénarios à la performance de l'entreprise par la productivité, rentabilité et compétitivité suivant le modèle Morphol : Cas d'un échantillon d'entreprise.*

*Identification of business performance scenarios by productivity, profitability and competitiveness according to the Morphol model: Case of a business sample.*

**CHABI Tayeb \***

*Université de Béjaia*

*chabitayeb@yahoo.fr*

**Résumé**

L'objet de la présente recherche empirique est d'identifier les scénarios clés à la réalisation de la performance au d'une entreprise. L'étude est réalisée sur un échantillon d'entreprises de la région de la Soummam. Pour mener notre étude, nous avons élaboré un questionnaire pour formuler un champ d'hypothèses et leurs évaluations par les entreprises enquêtées, ensuite un champ utile de réponses est réalisé suivant le modèle « Morphol » GODET. M, (2001).

Les résultats de notre enquête ont permis la construction d'un système de variables et d'indicateurs, la visualisation des résultats sur des graphes et des plans de proximité et ensuit procéder à leur analyse et à l'identification des scénarios clés à la performance dans les entreprises enquêtées.

**Mot clés:** performance ; productivité ; rentabilité ; compétitivité.

**Abstract:**

The purpose of this empirical research is to identify the key scenarios for achieving performance in a business. The study is carried out on a sample of companies in the Soummam region. To conduct our study, we developed a questionnaire to formulate a field of hypotheses and their evaluations by the companies surveyed, then a useful field of responses is produced according to the "Morphol" GODET model. M, (2001).

The results of our survey allowed the construction of a system of variables and indicators, the visualization of the results on graphs and proximity plans and then proceeded to their analysis and the identification of the key performance scenarios in the companies surveyed.

**Key words:** performance; productivity; profitability; competitiveness.

**\*Corresponding Author**

## **Introduction:**

L'entreprise est un système ouvert sur l'extérieur. Elle est au cœur d'un ensemble de marchés concurrentiels, lieux de confrontation des offres et des demandes de toute nature.

Ces marchés sont constitués par les clients et les fournisseurs qui sont les partenaires directs de l'entreprise situés en amont ou en aval du processus productif<sup>1</sup>. En amont, il s'agira du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives.

Cette confrontation contribue à établir un prix d'équilibre des facteurs de production, le prix étant ainsi la variable d'ajustement entre offre et demande. On distingue les marchés amont des facteurs de production : capitaux, travail, matières premières et les marchés aval de biens et services.

En effet, la réalisation d'un produit compétitif sur le marché nécessite à l'entreprise de combiner l'utilisation des facteurs de production d'une manière rationnelle pour exercer un avantage concurrentiel en créant de la richesse<sup>2</sup>. Pour ce faire, elle doit mobiliser les ressources naturelles ou matières premières, les ressources en capital nécessaire à la production et les ressources humaines (travail, main d'œuvre, etc.). Ces facteurs sont rémunérés (salaires, intérêts d'un emprunt, etc.) lors de la création de la richesse. A chaque étape de fabrication et de commercialisation, ce processus augmente la valeur marchande des produits (Valeur ajoutée).

L'objet de notre réflexion consiste à identifier les scénarios clés de la performance de l'entreprise à travers la productivité, la rentabilité et la compétitivité.

On peut considérer La *rentabilité* comme l'élément essentiel qui détermine la performance de l'entreprise, parce qu'elle s'impose aujourd'hui comme un critère dominant d'évaluation de l'entreprise (valeurs des actions solvabilité de l'entreprise, capacité d'endettement, etc.). Ces indicateurs sont essentiels pour les partenaires de l'entreprise, ils conditionnent énergiquement la stratégie industrielle

La *productivité* vient en suit en deuxième lieu, parce que sa contribution nous paraît se situer au cœur de la dynamique compétitivité. Plus exactement de la relation valeur-coût.

On peut expliquer la compétitivité comme l'aptitude à soutenir durablement la concurrence<sup>3</sup>, celle-ci peut se fonder sur un ensemble élargi de facteurs : les prix et les coûts certes, mais aussi la qualité, les délais, l'innovation, les relations avec les fournisseurs, les compétences et les capacités d'apprentissage internes, etc.

Dans des métiers, les services, où l'immatérialité est le plus souvent, la production finale, l'origine de l'avantage se trouve renfermé dans des capitaux eux-mêmes immatériels qui forment au bout de la chaîne la rente qui se matérialisera par un surprofit ou une sur-rentabilité.

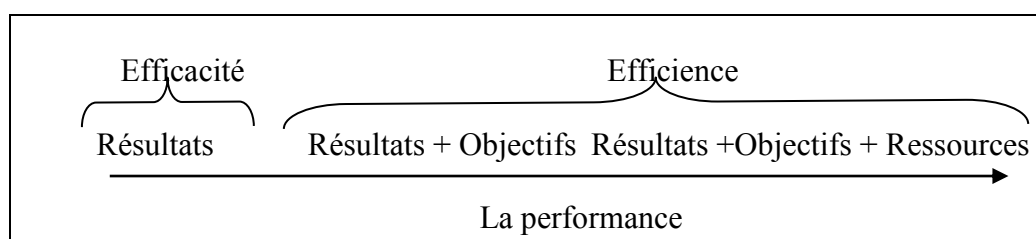
La construction des scénarios qui puissent réaliser la performance de l'entreprise nécessitent de formuler un ensemble d'hypothèses SAINT-PAUL. R, TENIÈRE-BUCHOT (2001)<sup>4</sup> pour répondre à la question suivante: **D'ou vient le fait qu'une entreprise dispose à un moment précis d'un avantage sur ses concurrents ?**

L'analyse morphologique vise à explorer les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons possible (hypothèses). L'espace morphologique définit très

exactement l'éventail des futurs possibles pour la construction de scénarios après avoir balayer le champ des scénarios possibles. Un échantillon d'entreprises de production au niveau de la willaya de Bejaia est consulté pour réaliser cette étude empirique.

## **2. Définition des concepts et mesure de la performance:**

En réalité, les critères sur lesquels se fondent la performance de l'entreprise, soulignent la complexité d'élaboration de la performance de l'entreprise. Il semblerait admis que compétitivité, rentabilité et productivité vont de pair<sup>5</sup>. Malheureusement, rien n'est moins évident et une explicitation de ces critères semble un préalable nécessaire à toute analyse. Ces notions permettent selon Michel Gervais<sup>6</sup>, de qualifier la performance de l'entreprise, elles doivent s'analyser en termes de résultats, de réalisation des objectifs et d'optimisation des ressources.:



L'efficience est le concept difficile, il traduit le plus souvent la recherche de minimisation des coûts par unité produite ou d'une façon générale la minimisation des coûts mis en œuvre dans l'attente des résultats obtenus.

L'efficacité, elle se réfère au degré de satisfaction des objectifs poursuivis par les membres de l'organisation. L'accent est d'avantage porté sur les résultats produits par l'organisation et leur adéquation par rapport aux finalités de l'organisation plus que sur les moyens qui sont mis en œuvre pour y arriver.

### **2.1) La productivité :**

Conformément au schéma ci-dessus, sur le plan technique, la productivité rapproche un résultat (quantité produite) d'une quantité de moyens nécessaires pour obtenir ce résultat. Autrement dit, elle représente la dualité entre l'objectif de l'entreprise et les ressources utilisées pour pouvoir réaliser cet objectif, BELLIER. S, (2000)<sup>7</sup>. Donc, il s'agit, pour l'entreprise, de produire plus avec la même quantité de facteur ou de produire autant avec une moindre quantité de facteurs. On peut calculer la productivité d'une entreprise, d'un atelier, d'une économie, d'un employé... C'est une mesure de la performance de l'entreprise

Sur le plan théorique, il existe une différence entre productivité des opérations de travail (productivité du travail comme activité), directement héritée de la productivité taylorienne et productivité du facteur travail (dans le sens de la productivité non d'une activité, mais d'une ressource Zarifian 1993<sup>8</sup>. L'auteur propose une approche rénovée de la productivité fondée sur le partage des savoir, la confrontation des compétences individuelles, la qualité des coordinations internes, seraient à l'origine des gains de productivité et de la compétitivité d'un modèle d'organisation qualifié du vocable très évocateur de « firme coopératrice ».

### 2.1.1) Différents types de productivité :

On peut identifier le type de productivité en fonction des rapports avec la quantité de production. Elle s'apprécie généralement en rapportant la quantité de production obtenue à la quantité de facteur travail employé (productivité physique), ou bien en rapportant la valeur de la production au coût du facteur travail (productivité en valeur). Taux de rentabilité des capitaux investis, Retour sur Investissement, rendement des actifs. Taux de rentabilité des capitaux propres ou rentabilité financière, Taux de rentabilité économique.

- **Productivité physique (rendement).** LORINO. P (2001)<sup>9</sup> :

On rapproche fréquemment les moyens consacrés à une activité des résultats de l'entreprise afin de procéder à des comparaisons entre entreprises concurrentes : exemples de la recherche, de la publicité, de la formation, etc.

**Productivité physique** = quantité produite/ quantité de facteur

- **Productivité en valeur :**

La productivité en valeur est déterminée à base de la valeur de la production exprimée par la valeur ajoutée en rapport avec la valeur des ressources utilisées.

**Productivité en valeur** = valeur de la production / quantité de facteur

On peut calculer également à travers la valeur ajoutée. BRUSA. B, (1999)<sup>10</sup>.

- **Productivité du travail** = valeur ajoutée / effectifs
- **Productivité horaire du travail** = valeur ajoutée / nombre d'heures de travail.

On constate dans le rapport ci-dessus, que l'emploi est déterminé en rapport de la production est de la productivité. Donc, pour créer de l'emploi, il faut une croissance à productivité égale ou une croissance de la production supérieure à celle de la productivité (optimisation de la productivités).

Cependant, la productivité (le Progrès technique) peut donc être la source de chômage : la machine remplace l'homme peut détruire des emplois.

En fait, le progrès et les gains de productivité déplacent des emplois (déversement) du secteur primaire vers le secteur secondaire puis tertiaire mais ces transferts sont insuffisants aujourd'hui pour compenser les pertes d'emplois.

Paradoxe de la productivité : sur le court terme, la productivité peut supprimer des emplois. Sur le long terme, le progrès est toujours massivement source d'emplois, il y a bien corrélation entre progrès technique et création d'emplois. Ainsi, les pays en voie de développement créent moins d'emplois que les pays développés.

La productivité peut avoir un effet démultiplicateur et amorcer le Cercle de la croissance : réduction des coûts, augmentation des salaires (donc la demande) et des profits (donc de l'investissement), diminution du temps de travail.

Le progrès permet également d'enrayer la saturation de la demande en développant de nouveaux produits face à de nouveaux besoins (émergence des technologies numériques).

En maintenant la compétitivité, la productivité est un facteur de croissance et permet de limiter les importations.

La productivité en valeur, s'apprécie par un rapport du type valeur ajoutée/masse salariale. Apparente simplicité, il s'agit en fait d'un concept particulièrement délicat à cerner.

- **Productivité et innovation**<sup>11</sup> : les innovations de procédés modifient les conditions de production et ont donc des conséquences sur la productivité.

## **2.2) La rentabilité :**

On peut expliquer à travers la rentabilité la notion de la rente. Elle développe la démarche à créer de la rente pour les apporteurs de capitaux et tout particulièrement les actionnaires. On distingue ainsi la rentabilité des capitaux propres (ou rentabilité financière) qui, portant sur la valeur des fonds propres, conduit à apprécier la valeur créée pour les actionnaires et la rentabilité économique, qui constitue davantage un critère de création de valeur globale intégrant l'ensemble des capitaux apportés (capitaux propres + dettes financières).

La rentabilité s'appréciera dès lors en rapportant un élément de résultat à un élément d'actif ou de capitaux (actifs investis, capitaux propres, capitaux permanents, etc.). La rentabilité, et de manière plus générale, la création de valeur pour l'actionnaire, s'apprécie également par plusieurs indicateurs tels que le taux de rendement d'un portefeuille, la valeur ajoutée économique (EVA), la Valeur de marché ajoutée (MVA)...

Désormais la création de valeur actionnariale, exprimée par le concept d'EVA qui, sous la pression d'un actionnariat de plus en plus actif, tend à devenir le critère de performance privilégié du contrôle de gestion des groupes et de leurs divisions.

- **Rentabilité économique:**

Une entreprise se rémunère en réalisant des profits. Ceux-ci peuvent être analysés au plan économique ou au plan financier. La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à dégager un excédent brut d'exploitation (la part de la valeur ajoutée qui ne rémunère pas les salaires), par le seul exercice de son savoir-faire, compte tenu des capitaux nécessaires à l'exploitation mais indépendamment de leur origine (capitaux apportés - ou capitaux empruntés, ou dettes financières) : Norbert Guedj, (1991)<sup>12</sup>.

$$RE = E.B.E. / \text{Capitaux engagés}$$

- **Rentabilité financière :**

La rentabilité financière mesure le retour sur investissement financier, le profit (bénéfice net) relativement aux capitaux propres misés par l'investisseur.

$$RF = \text{Résultat net (profit)} / \text{Capitaux propres}$$

Lorsque la rentabilité économique d'un projet est supérieure au coût des capitaux empruntés, la rentabilité financière augmente avec l'endettement.

## **2.3) La compétitivité :**

La compétitivité est un facteur essentiel parmi les facteurs qui constituent l'interface avec l'environnement de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise doit être compétitive pour assurer sa pérennité et sa continuité. Il n'existe pas de définition unique de la compétitivité, toutefois, nous pouvons dégager une certaine tendance vers une définition plus élargie de la notion de la compétitivité.

- **Concept de la compétitivité:**

La compétitivité, est une notion complexe, souvent confondue avec sa traduction financière, la rentabilité ou la productivité, correspond à la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents : Delphine Manceau, (2004)<sup>13</sup>. Donc, elle est résultante d'une lutte sur un marché concurrentiel pour assurer non seulement la survie mais aussi le développement de l'entreprise. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. Elle est la capacité de l'entreprise : à contenir durablement la concurrence, à gagner et maintenir des parts de marché. Pour cela toute entreprise doit acquérir une stratégie ou un avantage compétitif pour se prémunir contre la concurrence aiguë.

La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité.

- **Les facteurs de la compétitivité :**

Les facteurs de compétitivité sont multiples : on parle de compétitivité - coûts et de compétitivité hors coûts.

- La compétitivité - coûts est déterminée par les écarts de productivité, les coûts salariaux et des matières premières, le taux de change de la monnaie de facturation, etc. Pour que l'entreprise réalise un avantage sur ses concurrents elle doit maîtriser les dépenses d'achat des facteurs de production, rationaliser l'utilisation des facteurs de production et d'optimiser la quantité de produits finis, (PERROTIN R ; LOUBERE J.M (2007)<sup>14</sup>.

Une production optimale permet à l'entreprise de réduire les coûts fixes par unité, de maximiser le profit et d'augmenter ses parts de marché.

- La compétitivité hors coûts est déterminée par la qualification du personnel, la capacité innovatrice de l'entreprise, le système de gestion de l'information de l'entreprise (intelligence économique : veille technologique, stratégique), la mercatique, la logistique, la qualité, les réseaux commerciaux. Les stratégies de concentration des entreprises visent souvent à constituer des pôles de compétitivité en développant les économies d'échelle (cas des filières).

Pour que l'entreprise maintienne sa part de marché, elle doit croître au moins au même rythme que le marché ; pour gagner des parts de marché, elle doit croître plus vite que le marché.

- **Les indicateurs de la compétitivité :**

Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise consistent à examiner à travers l'analyse de ratios concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité, il existe cinq indicateurs de la compétitivité : la vitesse, la fiabilité, la flexibilité, la qualité et les prix ;

### **3) Mesures de la performance d'une entreprise.**

La performance est évaluée selon les résultats financiers « Harvard Business Review (2001)<sup>15</sup> » ou commerciaux. En ce qui concerne la vision économique, la performance consiste à la réalisation des objectifs et ces derniers peuvent concerner différents domaines tel que :

- **Les objectifs commerciaux :** l'objectif est d'atteindre un certain taux de croissance, parvenir à une part de marché, etc. La part du marché est considérée comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité. Ainsi, de la performance de l'entreprise.



Toutefois, à l'opposé, des mesures relatives aux coûts de production et à la productivité des facteurs, cet indicateur (**part de marché**) capte peu des facteurs de compétitivité, prix affectant la performance d'un produit donnée. De plus, il ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part du marché dû à une performance supérieure de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota. Ces insuffisances limitent la mesure de la performance par cet indicateur.

➤ **Les objectifs financiers** : l'objectif d'atteindre un certain taux de rentabilité des capitaux, atteindre un certain bénéfice, etc. L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est focalisée sur les mesures des marges brutes ou nettes de l'entreprise et sur les indicateurs de comportement prix-coût.

**Les objectifs sociaux** : parvenir à un taux de progression ou de diminution d'employés, améliorer les conditions de travail, etc.

**Les objectifs de communication** : cet objectif consiste à améliorer la notoriété de l'entreprise auprès de ses clients et fournisseurs, ou des non consommateurs (actionnaires, pouvoirs publics, etc.)

Enfin, pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer toutes les formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. Au total, on considère 7 axes de mesure principaux. MEIGNANT, A. (2000)<sup>16</sup>, caractérisant les principales formes de performance : **Clients, Partenaires, Personnel, Public, Processus internes (et système qualité), Système d'information et Actionnaires.**

Ce dernier axe, consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération par la valeur économique ajoutée (EVA)<sup>17</sup> Stern, J.M et Castillo, A. (1998). L'EVA mesure la valeur créée pour l'actionnaire en comparant le coût moyen pondéré des capitaux engagés et le retour sur le capital investi.

- **EVA** = Capital Investi x (ROIC-WACC)
- **ROIC** : Retour sur le capital investi
- **WACC** : Coût moyen pondéré du capital

Pour créer de la valeur, le coût des capitaux engagés doit être inférieur au retour sur capitaux : **ROIC > WACC**.

#### **4) Présentation du modèle Morphol : Analyse morphologique**

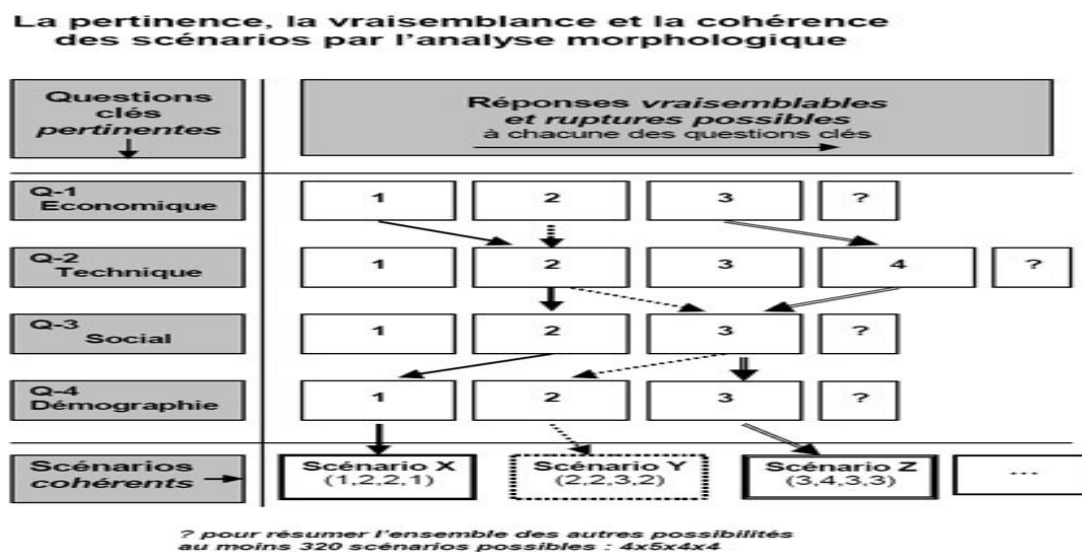
##### **- Définition du modèle :**

L'analyse morphologique a longtemps été utilisée en prévision technologique et assez peu en prospective économique ou sectorielle. Pourtant, elle se prête bien à la construction de scénarios.

Un système global, ROY, B. (1985)<sup>18</sup> (performance de l'entreprise par exemple) peut être décomposé en questions (productivité, rentabilité et compétitivité) ou variables démographique, économique, technique, sociale ou organisationnelle. Pour chacune de ces variables ou questions clés pour l'avenir un certain nombre d'hypothèses ou de réponses possibles pour le futur.

Un cheminement, c'est à dire une combinaison associant une hypothèse (tendance, alternative, rupture) de réponse pour chaque variable en question, n'est rien d'autre qu'un scénario<sup>19</sup>. L'espace morphologique définit très exactement

l'éventail des futurs possibles pour la construction de scénarios comme le montre le graphe suivant :



L'efficacité de l'analyse morphologique<sup>20</sup>, simple dans son utilisation, ne doit pas faire oublier que le balayage des solutions possibles dans le champ d'imagination du présent peut donner l'illusion de l'exhaustivité par la combinatoire, alors que ce champ n'est pas définitivement borné mais évolutif dans le temps.

#### 5- L'échantillon des entreprises enquêtées :

Pour mener notre recherche sur les scénarios clés à la performance des entreprises, nous avons retenu un échantillon de 20 entreprises de différents secteurs d'activités situées dans la région de Soummam.

Les entreprises sont retenues selon deux critères :

- **Structure de l'entreprise** : (qu'elle soit structurée) : Ce type d'organisation se caractérise souvent par des directions chargées du traitement et de calcul les indicateurs de la performance.
- **Activité de l'entreprise** : (qu'elle possède une activité de production avec un cycle d'exploitation). Pour nous permettre la traçabilité des informations sur les indicateurs formulés.

L'enquête a été menée sous forme de deux questionnaires distribués au près des chefs de services des entreprises enquêtées :

- Le premier questionnaire a pour objectif la formulation des indicateurs suivant le modèle MULTIPOL, nous avons collectés 16 réponses, la pluparts des réponses son donnée par les chefs de services des entreprises enquêtées.



- Le deuxième questionnaire porte sur l'évaluation des indicateurs de modèle formulé. Nous avons collecté 14 questionnaires sur 16 distribués.

**A) Collecte des données :**

La construction de scénarios comprend plusieurs étapes de la définition des dimensions, des variables probabilistes et des hypothèses.

Les données d'entrées sont les suivantes :

**1) Description du domaine : Performance de l'entreprise.**

**2) Liste des variables :**

- Compétitivité coûts,
- Compétitivité hors coût,
- Rentabilité,
- productivité.

**3) Description des variables :**

**A) Compétitivité coûts**

Hypothèses :

- Ecart de productivité, Probabilité : 31%
- Ecart de coût salarial, Probabilité : 14%
- Ecart de matière première, Probabilité : 25%
- Optimisation de coût de revient, Probabilité : 30%

**B) Compétitivité hors coût**

Hypothèses :

- La qualité, Probabilité : 20%
- La fiabilité et la flexibilité, Probabilité : 30%
- Innovation, Probabilité : 13%
- Clients, Probabilité : 20%
- Gagner et maintenir les parts du marché, Probabilité : 16%

**C) Rentabilité :**

Hypothèses :

- Valeur économique ajoutée (VAE), Probabilité : 17%
- Valeur de marché ajoutée (VAM), Probabilité : 20%
- Excédent brut d'exploitation (EBE), Probabilité : 22%
- Capitaux engagés, Probabilité : 24%
- Résultat net, Probabilité : 18%

**D) Productivité :**

Hypothèses :

- Maximiser quantité produite, Probabilité : 21%
- La qualité de la coordination interne, Probabilité : 15%
- La qualité des facteurs utilisés, Probabilité : 30%
- La Valeur ajoutée (VA), Probabilité : 20%
- Niveau de qualification, Probabilité : 14%

On peut résumer dans le tableau suivant les données collectées par les entreprises consultées telles que les variables de modèle ainsi que les hypothèses arrêtées par notre enquête et la probabilité des indicateurs.

Domaines	Variables	Scénarios fléchés					
		Hypothèses					
		H1	H2	H3	H4	H5	H6
Performance de l'entreprise	compétitivité coûts	Ecart de productivité 31 %	Ecart de coût salariale 14 %	Ecart de matière première 25 %	Optimisation de coût de revient 30 %	Autres (compétitivité coûts) 0 %	
	compétitivité hor coût	la qualité 20 %	la fiabilité et la flexibilité 30 %	Innovation 13 %	clients 20 %	gagner et maintenir les parts du marché 16 %	Autres (compétitivité hor coût) 0 %
	Rentabilité	Valeur économique ajoutée (VAE) 17 %	Valeur de marché ajoutée (VAM) 20 %	Exédent brut d'exploitation (EBE) 22 %	capitaux engagés 24 %	résultat net 18 %	Autres (Rentabilité) 0 %
	productivité	Max quantité produite 21 %	la coordination interne 15 %	la qualité des facteurs utilisées 30 %	Valeur ajoutée 20 %	niveau de qualification 14 %	Autres (productivité) 0 %

## 5) Analyse des résultats :

### 5.1) Analyse des scénarios :

Tableau N° liste des scénarios

Liste des scénarios				
S1	S2	S3	S4	S5
7.23	7	6.63	6.42	6.03
Ecart de productivité	Optimisation de coût de revient	Ecart de productivité	Optimisation de coût de revient	Ecart de productivité
la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité
capitaux engagés	capitaux engagés	Exédent brut d'expl	Exédent brut d'expl	Valeur de marché
la qualité des facteurs utilisées	la qualité des facteurs utilisées	la qualité des facteurs utilisées	la qualité des facteurs utilisées	la qualité des facteurs utilisées

Le tableau ci-dessus comporte la liste des scénarios suivant le degré d'importance nommée de S1: le premier scénario jusqu'à S5 le cinquième scénario. Le reste des scénarios sont exposé en annexe.

#### 5.1.1) Le premier scénario (S1) :

D'après le premier scénario, la réalisation de la performance dans les entreprises consultées nécessite d'étudier et de prendre en considération « **l'Ecart sur la productivité, la fiabilité et la flexibilité, capitaux engagés ainsi que la qualité des facteurs utilisées** ».

En effet, **l'écart sur la productivité** est composé de l'écart sur la quantité production, écart sur la durée de travail et de l'écart sur les prix. Pour que cet écart soit positif, il s'agit aux entreprises enquêtées de maximiser les quantités produites, de réduire la durée de travail et de rationaliser les matières premières utilisées à la production. Pour pouvoir exercer un avantage concurrentiel sur le marché et de réaliser la performance, les entreprises enquêtées doivent prendre en considération leurs prévisions sur la quantité de production, la durée de travail et les prix des matières premières.

Le deuxième indicateur du premier scénario est indiqué par **la fiabilité et flexibilité**. En effet, souplesse d'une firme est définie par sa capacité à s'adapter aux

évolutions externes sans crise majeure. Donc, l'entreprise a besoin de flexibilité afin de répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs. Elle obtient de la souplesse par l'adaptabilité de son organisation et la fluidité de ses ressources humaines et matérielles. Cela nécessite la mise en place d'un système de veille afin de pouvoir suivre les évolutions de l'environnement, et la conception d'un système de production flexible afin de pouvoir s'adapter au plus vite aux évolutions.

Pour évaluer la flexibilité du travail, il s'agit aux entreprises consultées d'évaluer le degré de flexibilité sociale dont dispose la firme. Une flexibilité nécessaire pour faire face aux variations conjoncturelles de l'activité (variations saisonnières, pointes ou réductions de l'activité) et d'ajustement des effectifs selon les variations conjoncturelles de la demande aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins (horaires journaliers variables, annualisation du temps de travail); et individualisation des rémunérations pour tenir compte de la concurrence et des performances individuelles (surtout pour les cadres).

La flexibilité des équipements est indispensable dans les entreprises enquêtées, elle consiste à mesurer la capacité de ses entreprises à faire varier le volume de la production sans augmentation de coût. Pour ce faire, elles doivent donc évaluer la surcapacité des machines, la sous-traitance, la polyvalence du matériel et la possibilité de faire varier la durée d'utilisation des équipements.

L'objectif des flexibilités précédentes est que le flux de production change dans un délai rapide. Ceci est d'autant plus facile que les produits sont conçus à partir de composants standardisés et différenciés au niveau du stade final du cycle de production.

Les capitaux engagés désignent l'ensemble des capitaux propres auxquels on ajoute les dettes. Ils permettent d'observer l'origine des fonds nécessaires à l'investissement et à l'exploitation. Ils sont essentiels pour la réalisation de la performance dans les entreprises enquêtées. Nous avons constaté à travers les entretiens effectués, que la part des capitaux propres est très faible par rapport aux autres dettes (dettes financières et dettes fournisseurs). De ce fait, ces entreprises sont exposées à des risques externes importants.

Presque toutes les entreprises enquêtées ont des dettes, et plus particulièrement à long terme, c'est à dire à plus d'un an, pour financer leurs investissements dans la mesure où leurs capitaux propres ne suffisent pas à couvrir leurs besoins.

Donc, elles doivent mesurer la performance de la mise en œuvre des capitaux engagés, il s'agit aux entreprises étudiées de mesurer la rentabilité financière et la rentabilité économique.

Malheureusement, la plupart des entreprises ne s'intéressent pas aux calculs des deux types de rentabilité ni aux indicateurs expliqués précédemment (EVA, ROIC et WACC) sauf par exigence des banques ou du fisc. Le seul calcul intéressent ces entreprise est le revenu conservé par le propriétaire de l'entreprise (profits réalisés après paiement des intérêts sur les emprunts).

De plus, nous avons constaté, dans certaines entreprises, l'absence de la fonction financière. La mise en œuvre de cette fonction permettra aux entreprises de fournir les ressources nécessaires au développement au moindre coût dans le respect des contraintes exogènes, en minimisant les différents risques.

La qualité des facteurs utilisés dans la production est indispensable pour la réalisation de la performance. La plupart des entreprises enquêtées contrôlent la qualité des matières premières pour ne pas enregistrer des déchets et des rebuts qui sont considérés des surcoûts de production. De même, le niveau de qualification et l'équipement de production contribuent à la réalisation de la production dans les délais prévus correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'entité.

Il est donc utile aux entreprises consultées d'imaginer une structure à la gestion de la qualité qui concerne en fait l'ensemble des services (la logistique, informatique et système d'information décisionnel, finance, marketing et vente.). Cette activité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies.

Les entreprises étudiées doivent veiller à mémoriser, en permanence, leur « vécu » de manière à enraciner le savoir faire et développer le professionnalisme. Elles devront donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

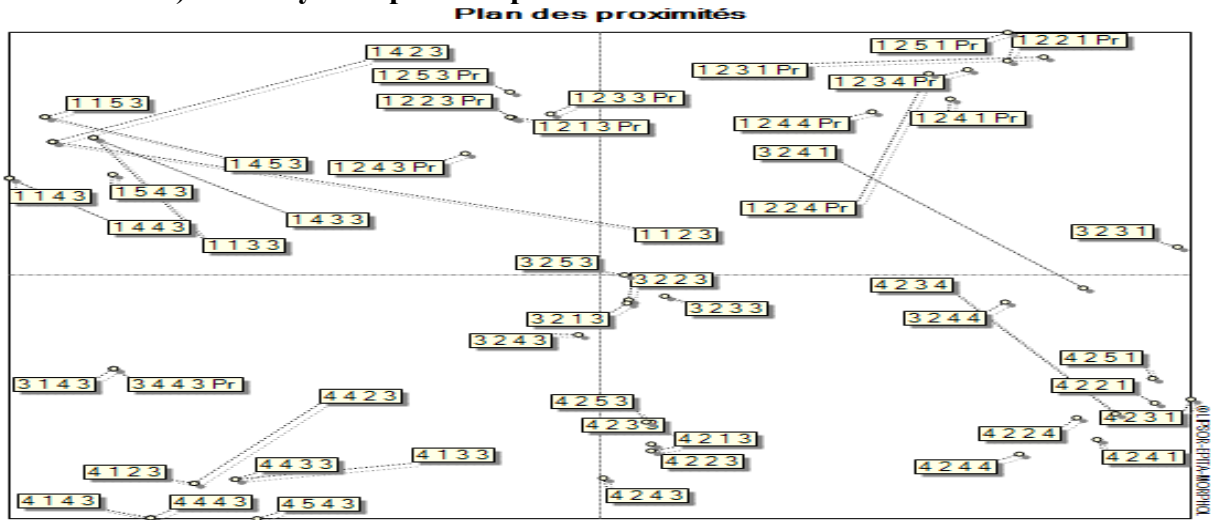
#### **5.1.2) Le deuxième scénario (S2) :**

Le deuxième scénario est composé par les mêmes indicateurs que le premier à la différence d'indicateur sur « l'optimisation de coût de revient ».

Le processus de détermination de coûts de revient d'un produit est le cheminement de celui-ci depuis son entrée au magasin sous forme de matières premières jusqu'à sa vente sous forme de produit fini. Les diverses charges seront regroupées pour former le coût correspondant; la somme de ces dernières représente la première approximation au stade final qui égale au coût de revient.

L'optimisation d'un coût de revient est indispensable pour que l'entreprise soit compétitive. Pour ce faire, il s'agit aux entreprises étudiées de rationaliser à court terme les dépenses coûts variables<sup>21</sup> puisque leur montant fluctue avec le niveau d'activité. Par apposition, une charge fixe ne dépend pas du niveau d'activité, même si l'entreprise n'a pas pu réaliser de bénéfices, les charges fixes restent engagées. Donc, pour pouvoir minimiser les charges fixes par unité, il est important de maximiser la quantité de la production.

**5.2) Analyse de plan des proximités des différents scénarios :**



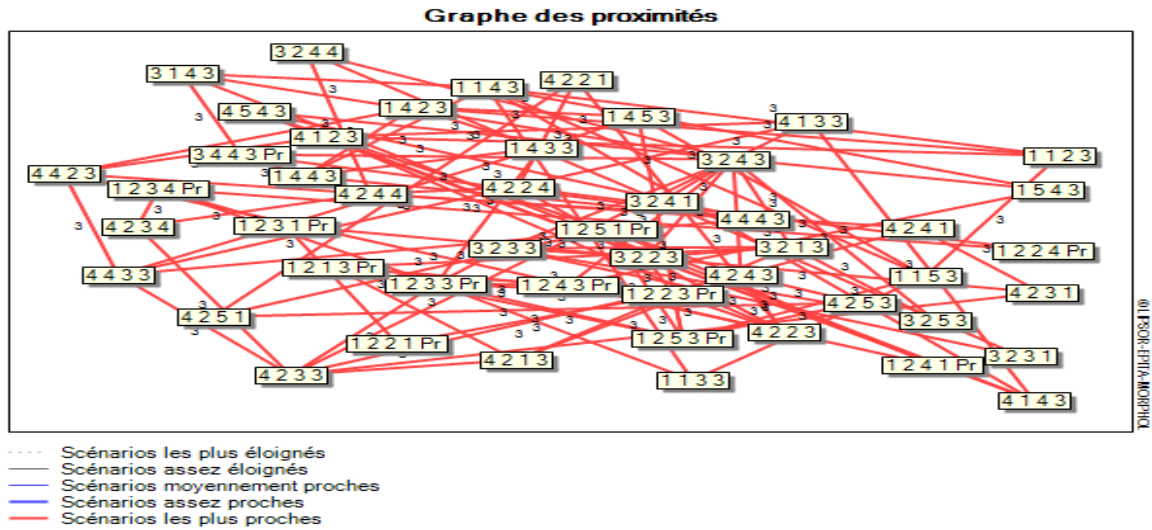
Le plan des proximités ci-dessus nous indique la compatibilité des scénarios entre eux.

En effet, le premier scénario (S1 :1.2.4.3) est proche de l'axe du plan, est compatible avec les scénarios suivants (S3 :1.2.3.3 ; S5 :1.2.2.3 ; S8 :1.2.5.3 et S11 :1.2.1.3). Cette convergence est réalisée entre les scénarios à base des indicateurs communs tels que : l'écart de productivité nommé (1), il représente 31% de la première variable « compétitivité coût » ; fiabilité et flexibilité nommé (2), elle représente 30% de la deuxième variable « compétitivité hors coût » ainsi que la qualité des facteurs utilisés nommée (3), elle représente 30% de la quatrième variable « productivité ». De même, les scénarios situés au nord-est (S12 :1241 ; S18 :1244 ; S22 :1231 ; S30 :1234 ; S31 :1221 et S45 :1251) sont influencés par les mêmes indicateurs précédents.

On constate trois regroupement de scénarios situés au nord ouest de plan le premier est composé de: S24 : 1.1.3.3 ; S25 :1.4.3.3 ; on remarque que les mêmes indicateurs se trouvent dans les deux scénarios sauf le deuxième. Donc, on peut jumeler les deux scénarios en un seul. Le deuxième groupe, de scénarios est composé de S49 :1.4.5.3 et S50 :1.1.5.3 le même raisonnement du premier groupe à la différence que les deux scénarios sont influence en plus de premier indicateur par le cinquième (résultat net) et le troisième (la qualité des facteurs utilisés). Le troisième regroupement est composé de S36 :1423 et de S37 :1123.

On remarque également un autre regroupement de scénarios situés au sud-est du plan. Il est composé des scénarios suivants : S14 :4.2.4.1 ; S20 :4.2.4.4 ; S23 : 4.2.3.1 ; S34 :4.2.2.1 ; S43 :4.2.2.4 et S48 :4.2.5.1. Le premier et le deuxième indicateur sont identiques dans tous les scénarios, donc, l'optimisation du coût de revient est indicateur fiable de la compétitivité coût dans les entreprises consultées ainsi que la « fiabilité et flexibilité » pour la compétitivité hors coût.

### 5.3 Analyse des relations entre les scénarios suivant le graphe des proximités :



Le graphe ci-dessus nous indique le degré des relations entre scénarios. Il complété le plan de proximité ci-dessus. En effet, la plupart des scénarios ont le maximum de compatibilité totale. De ce fait, la plupart des scénarios sont très proches, puisque ils ont des indicateurs communs entre eux avec de fortes relations, ce qui nous permet l'identification des scénarios clés à la performance des entreprises enquêtées, d'expliques l'homogénéité et l'importance des indicateurs qui composent les scénarios.

On peut regrouper les scénarios en deux groupes, le premier est influencé par deux indicateurs tels que « écart de productivité », « fiabilité et flexibilité » des deux variables respectivement compétitivité coût et compétitivité hors coût. Le deuxième type de scénario est influencé par l'optimisation de coût de revient pour la compétitivité coût et par « fiabilité et la flexibilité » pour la compétitivité hors coût.

#### **Conclusion :**

L'objectif de cette recherche est d'assister les entreprises enquêtées à la réalisation de la performance à travers la compétitivité, la rentabilité et la productivité. Cette étude empirique nous a conduit à identifier les scénarios clés de la performance.

D'après les résultats de cette étude, la plupart des scénarios ont des degrés de compatibilité très élevés entre eux, ce qui explique l'importance des indicateurs qui forment les scénarios. Ce constat nous permet de dire que « écart de productivité, optimisation de coût de revient, la qualité des ressources et flexibilités » ce sont des indicateurs très importants dans l'ensemble des scénarios.

Donc, les entreprises enquêtées peuvent être complémentaires si l'écart de productivité est positif par rapport aux prévisions (standard).



Dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, donc, elle est capable d'offrir sur le marché, à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels.

Pour ce faire, les entreprises enquêtées doivent optimiser la quantité de production pour absorber les surcoûts fixes et de rationaliser les dépenses variables. Ce qui permettra à ces entreprises de minimiser le coût de revient unitaire, de réaliser le maximum de bénéfices à travers la production et la commercialisation de produits finis.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ont pris comme horizon la satisfaction du client. Être le numéro un pour la valeur client est un contrat d'objectifs des plus typiques. Ce point de vue est ainsi devenu une priorité pour le management. Pour réaliser cet objectif la qualité des ressources et la flexibilité sont indispensables dans les entreprises étudiées.

En général, les résultats obtenus nous ont permis de confirmer nos hypothèses associées à la réalisation des scénarios de la performance de l'entreprise. Ces résultats constituent une base de données, permettant à ces entreprises d'apprécier les indicateurs des scénarios les plus importants, d'étudier la proximité entre les scénarios, afin d'identifier les scénarios pivots et compatibles.

Compte tenu des limites soulevées ci-dessus, la présente étude ouvre la voie à des recherches ultérieures telles que la gestion de la qualité, optimisation des flux de production, des flux d'informations et la capacité de communication pouvant améliorer éventuellement la compétitivité et la performance.

**Bibliographie :**

- **BAILLARGEON. Gérald, (1996)** : programmation linéaire appliquée outils de la recherche opérationnelle, université du Québec. P 240.
- **BELLIER. S, (2000)**. compétences en action, Ed, liaison Paris.
- **BRUSA. B, (1999)**. Réussir le détachement externe des cadres Ed, liaisons Paris.
- **BOURNOVILLE, CAROL.** (1998) : introduction aux théories des organisations, Paris P 48.
- **Delphine Manceau, (2004)** : Marketing management. 11eme Edition. Paris Pearson éducation France. P104-123.
- **GODET. M, (200.1)** : Manuel de prospective stratégique, Ed :Dunod, Paris.
- **GODET M., CHAPUY P., COMYN G.,** Scénarios globaux à l'horizon 2000, Travaux et Recherches de Prospective, n°1, juin 1995, Paris.
- **GODET M., CHAPUY P., COMYN G., (, juin 1995)** : Scénarios globaux à l'horizon 2000, Travaux et Recherches de Prospective, n°1, Paris.P09
- **Harvard Business Review (2001)** : les systèmes de mesure de la performance, Edition d'organisation. P08.
- **LORINO. P (2001)** : Méthode et pratique de la performance, Edition d'organisation.2001. Paris.P130.
- **Michel Gervais (2000)** : contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Paris P 148-190.
- **MEIGNANT. A, 2000. Déployer la stratégie Ed : liaison Paris.**
- **MEIGNANT. A, (2000)**. Déployer la stratégie Ed : liaison Paris. P104
- **Norbert Guedj, (1991)** : le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris P 205.
- **Olivier Torrès-Blay (2004)** : Economie d'entreprise, Ed : Economica Paris P236.
- **PERROTIN R ; LOUBERE J.M (2007)** : Stratégie d'achat « sous-traitance, partenariat décentralisation, Ed : d'organisation, Paris P241.
- **ROY. B, (1985)** : Méthodologie multicritère d'aide à la décision, Ed : Economica , Paris
- **René Lefébure- Gilles Venturi (2001)** : **gestion de la relation client, Ed : Eyrolles, Paris P26.**
- **SAINT-PAUL. R, TENIÈRE-BUCHOT 2001. Scenario -building as a strategic management tool,** Ed: Economica-Brookings, Paris.
- **SAINT-PAUL. R, TENIÈRE-BUCHOT (2001)** : Scenario -building as a strategic management tool, Ed: Economica-Brookings, Paris. P3
- **Stern, J.M et Castillo, A. (1998)** : Origines et applications de L'EVA Echange N150 Décembre p34-37.
- **Zarifiane ; p(1993)** : la nouvelle productivité, Ed : l'ARMATTAN, Paris. P129.

**Annexe N°1 : le reste des scénarios.**

<b>S11</b>	<b>S12</b>	<b>S13</b>	<b>S14</b>	<b>S15</b>
5.12	5.06	4.96	4.9	4.86
Ecart de productivité	Ecart de productivité	Optimisation de coût de revient	Optimisation de coût de revient	Ecart de matière première
la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité
Valeur économique	capitaux engagés	Valeur économique	capitaux engagés	Valeur de marché
la qualité des	Max quantité	la qualité des	Max quantité	la qualité des
<b>S16</b>	<b>S17</b>	<b>S18</b>	<b>S19</b>	<b>S20</b>
4.82	4.82	4.82	4.67	4.67
Ecart de productivité	Ecart de productivité	Ecart de productivité	Optimisation de coût de revient	Optimisation de coût de revient
la qualité	clients	la fiabilité et la flexibilité	la qualité	la fiabilité et la flexibilité
capitaux engagés	capitaux engagés	capitaux engagés	capitaux engagés	capitaux engagés
la qualité des	la qualité des	Valeur ajoutée	la qualité des	Valeur ajoutée

*Identification des scénarios à la performance de l'entreprise par la productivité, rentabilité et compétitivité suivant le modèle Morphol: Cas d'un échantillon d'entreprise.* **CHABI Tayeb**

S21	S22	S23	S24	S25
4.67	4.64	4.49	4.42	4.42
Optimisation de coût de revient	Ecart de productivité	Optimisation de coût de revient	Ecart de productivité	Ecart de productivité
clients	la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité	la qualité	clients
capitaux engagés	Exédent brut d'expl	Exédent brut d'expl	Exédent brut d'expl	Exédent brut d'expl
la qualité des	Max quantité	Max quantité	la qualité des	la qualité des

S26	S27	S28	S29	S30
4.42	4.37	4.28	4.28	4.28
Ecart de productivité	Ecart de matière première	Optimisation de coût de revient	Optimisation de coût de revient	Optimisation de coût de revient
la fiabilité et la flexibilité	la fiabilité et la flexibilité	la qualité	clients	la fiabilité et la flexibilité
Exédent brut d'expl	résultat net	Exédent brut d'expl	Exédent brut d'expl	Exédent brut d'expl
Valeur ajoutée	la qualité des facteurs utilisées	la qualité des facteurs utilisées	la qualité des facteurs utilisées	Valeur ajoutée

01 PSOR-FPTA-MORPH

**Citations :**

- <sup>1</sup> Torrès-Blay Olivier (2004) : **Economie d'entreprise**, Ed : **Economica Paris P236**.
- <sup>2</sup> **BAILLARGEON Gerald**, (1996) : programmation linéaire appliquée outils de la recherche opérationnelle, université du Québec. P 240.
- <sup>3</sup> René Lefebvre- Gilles Venturi (2001) : **gestion de la relation client**, Ed : **Eyrolles, Paris P26**.
- <sup>4</sup> **SAINT-PAUL. R, TENIÈRE-BUCHOT (2001)** : Scenario -building as a strategic management tool, Ed: **Economica-Brookings, Paris. P30**.
- <sup>5</sup> **BOURNOVILLE, CAROL. (1998)** : introduction aux théories des organisations, Paris P 48.
- <sup>6</sup> Michel Gervais (2000) : **contrôle de gestion et planification de l'entreprise**, Paris P 148-190.
- <sup>7</sup> **BELLIER. S,** (2000) : **Compétences en action**, Ed, liaison Paris. P103.
- <sup>8</sup> Zarifiane ; p(1993) : **la nouvelle productivité**, Ed : l'ARMATTAN, Paris. P129.
- <sup>9</sup> **LORINO. P** (2001) : **Méthode et pratique de la performance**, Edition d'organisation.2001. Paris.P130.
- <sup>10</sup> **BRUSA. B,** (1999) : **Réussir le détachement externe des cadres** Ed, liaisons Paris. P 90.
- <sup>11</sup> **L'innovation est le stade ultime du processus de recherche : recherche fondamentale, recherche appliquée, Recherche & Développement, (dépôt de brevet), lancement de produit. Elle concerne les produits mais aussi les procédés de production.**
- <sup>12</sup> Norbert Guedj, (1991) : **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris P 205.
- <sup>13</sup> Delphine Manceau, (2004) : **Marketing management.11eme Edition. Paris Pearson éducation France. P104-123.**
- <sup>14</sup> **PERROTIN R ; LOUBERE J.M** (2007) : **Stratégie d'achat « sous-traitance, partenariat décentralisation**, Ed : d'organisation, Paris P241.
- <sup>15</sup> Harvard Business Review (2001) : **les systèmes de mesure de la performance**, Edition d'organisation. P08.
- <sup>16</sup> **MEIGNANT. A,** (2000). **Déployer la stratégie** Ed : liaison Paris. P104
- <sup>17</sup> **Stern, J.M et Castillo, A. (1998)** : Origines et applications de L'EVA Echange N150 Décembre p34-37.
- <sup>18</sup> **ROY. B, (1985)** : Méthodologie multicritère d'aide à la décision, Ed : Economica , Paris. P 204.
- <sup>19</sup> **GODET M., CHAPUY P., COMYN G.,** (, juin 1995) : Scénarios globaux à l'horizon 2000, Travaux et Recherches de Prospective, n°1, Paris.P09.
- <sup>20</sup> **GODET. M,** (2001) : **Manuel de prospective stratégique**, Ed :Dunod, Paris. P180
- <sup>21</sup> **DIDIER LECLERE** « l'essentiel de la comptabilité analytique » éd : d'organisation, Paris 2002 P11.