



HAL
open science

La méthode des surplus de productivité et l'approche des performances

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La méthode des surplus de productivité et l'approche des performances. 1994. hal-00509667

HAL Id: hal-00509667

<https://hal.science/hal-00509667>

Preprint submitted on 22 Aug 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX

LA METHODE DES SURPLUS DE PRODUCTIVITE ET L'APPROCHE DES PERFORMANCES

L'instrument analytique que constitue la méthode des surplus a fait l'objet de recherches empiriques dans quelques grandes entreprises. Par sa riche valeur explicative, il offre des indications intéressantes quant à l'analyse de la valeur ajoutée. Il répond au souci de mesurer avec plus de rigueur et d'exhaustivité les performances de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à combiner les facteurs et à satisfaire la demande.

Nous nous trouvons, en effet, au sein de la méthode analytique la plus complète d'analyse d'efficacité, c'est-à-dire de l'aptitude, pour une organisation, à optimiser son résultat en regard des coûts engagés. On dépasse donc les logiques traditionnelles de réduction systématique des coûts pour aller vers une analyse de la performance globale socio-économique de l'organisation sur la période envisagée. C'est donc l'approche coûts / résultats qui est privilégiée, sur la base d'une définition générique de la performance exprimée ainsi :

$$\text{PERFORMANCE} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Moyens mis en oeuvre pour les obtenir}}$$

ou plus précisément dans la méthode telle qu'elle a été proposée, dans un raisonnement dérivé du type :

$$\triangle \text{PERFORMANCE} = \frac{\triangle \text{Résultats}}{\triangle \text{Moyens mis en oeuvre}}$$

On constate, à l'évidence, qu'une amélioration de la performance est compatible avec une élévation des coûts pour peu que le produit s'élève plus sensiblement ou bien qu'une amélioration de la performance peut résulter, toutes choses égales par ailleurs, de la seule augmentation des prix de cession. Nous sommes donc en face d'une approche qui conduit à généraliser la réflexion sur la performance dans un système très large incluant les logiques industrielles, commerciales et stratégiques.

Paradoxalement, c'est au niveau macro-économique qu'ont été définies et testées les méthodes qui autorisent une approche plus décisive de l'analyse de la productivité.

Historiquement, il s'agit d'abord des analyses fondées sur la valeur ajoutée, traditionnellement définie comme la différence du produit et des consommations intermédiaires et qui, après avoir été un outil de l'information et de la politique économique et fiscale, peut prendre rang parmi les instruments courants de gestion. Il s'agit, ensuite, de l'analyse par les surplus de productivité qui, après les travaux de P. Massé ou de L.A. Vincent, a donné lieu à d'intéressantes analyses macro-économiques et à des applications dans des grandes entreprises nationales (S.N.C.F., E.D.F.).

1. Présentation de la méthodes des surplus

1.1. Les principes de l'analyse

Le Centre d'Etude des Revenus et des Coûts (C.E.R.C.), qui a été le maître d'oeuvre de l'analyse par les surplus, propose la définition suivante : "Si une unité de production produit au cours de la période P+1 davantage de biens ou de services, avec des facteurs de production accrus, mais dans des proportions différentes, on dit qu'elle a réalisé un surplus de productivité global si le supplément de biens produits est supérieur au supplément de facteurs consommés".

Le schéma suivant synthétise le principe de la démonstration du surplus.

1.2. Mode de détermination du surplus de l'organisation

L'ouvrage de référence publié par le C.E.R.C. propose l'analyse suivante :

" La variation de productivité de l'entreprise entre les deux années considérées sera en conséquence mesurée par le surplus de productivité globale des facteurs, ou plus simplement le surplus de productivité, égal à l'augmentation - algébrique - du volume de l'ensemble des facteurs de production utilisés. Le surplus de productivité est positif si la productivité a augmenté et négatif si la productivité a diminué.

Pour estimer l'augmentation du volume de la production, on multiplie chacune des augmentations de quantité des différents produits par le prix correspondant, tel qu'il apparaît au cours de la première des deux années considérées ; à chaque produit est ainsi associé un terme du type $p.dP$, expression dans laquelle p représente le prix de la première année et dP la variation de quantité observée de la première à la deuxième année. Autrement dit, $p.dP$ représente la variation de valeur qu'aurait accusée le poste correspondant du compte d'exploitation de l'entreprise si le prix n'avait pas varié de la première à la seconde année. A la différence des dP qui sont des quantités disparates, tous les termes $p.dP$ sont homogènes puisqu'ils ont une expression monétaire : ils sont tous exprimés en francs de la première année; ils peuvent donc être additionnés : l'augmentation du volume global de la production sera représentée par la somme des différents termes du type $p.dP$ correspondant à chacun des produits, somme désignée en abrégé par $S(p.dP)$.

Bien entendu, la quantité de certains produits peut diminuer d'une année à la suivante : certains dP peuvent être négatifs. Chacun des termes $p.dP$ et leur somme elle-même doivent donc être entendus algébriquement, c'est-à-dire qu'un terme négatif représentera une réduction du volume et un terme positif une augmentation.

Pour estimer l'augmentation du volume de l'ensemble des facteurs de production utilisés, il sera procédé de façon analogue : à chaque facteur sera associé un terme du type $f.dF$, où f désigne le prix de la première année et dF la variation (positive en cas d'augmentation, négative en cas de diminution) de la quantité utilisée du facteur utilisé. La variation du volume de l'ensemble des facteurs de production mis en oeuvre sera représentée par la somme des différents termes du type $f.dF$, somme désignée par $S(f.dF)$."

Le surplus de productivité de l'entreprise entre les deux années considérées est alors défini ainsi :

$$\text{Surplus} = S(p.dP) - S(f.dF)$$

1.3. Détermination et répartition du surplus global

. Appréciation des avantages et des désavantages

"Si df est la variation du prix (ou de la rémunération unitaire) que paie l'entreprise à telle catégorie particulière concourant à la production (travailleurs, fournisseurs, prêteurs ...) et si $F + dF$ est la quantité de "facteur" fournie par la catégorie considérée au cours de la deuxième année, l'avantage recueilli par cette catégorie s'exprime par $df(F + dF)$. Cet avantage représente ainsi le supplément de valeur recueilli par cette catégorie du seul fait de la variation du prix ou du taux de rémunération. Dans le cas des travailleurs, ce terme représente le produit de la variation du salaire horaire par le nombre d'heures ouvrées la deuxième année, c'est-à-dire l'année où ce supplément de salaire est perçu.

Pour ceux qui fournissent un facteur de production, une hausse du prix ou de la rémunération dudit facteur (df positif) entraîne un avantage ; une baisse de prix (df négatif) entraîne au contraire une détérioration de leur rémunération, c'est-à-dire un avantage négatif qu'on peut appeler un désavantage "algébrique" par le produit $df(F + dF)$, avec un signe positif (avantage stricto sensu) ou négatif (désavantage).

En sens inverse, pour la clientèle qui achète les produits de l'entreprise, c'est une baisse de prix qui entraîne un avantage, et une hausse de prix un désavantage. Dans le cas des acheteurs des produits de l'entreprise considérée, on appellera donc avantage le terme

$(- dp)(P + dP)$ où $P + dP$ est la quantité de produit achetée par le client la deuxième année et dp la variation de prix entre la première et la deuxième année ; cette variation est positive en cas de hausse des prix, négative en cas de baisse, et l'avantage considéré est bien de signe contraire ..."

. Le surplus réparti

C'est la somme :

- du surplus dégagé au sein de l'unité et dont la détermination a été précédemment effectuée ;

- du surplus externe, prélevé sur les agents extérieurs qui ont subi des désavantages - baisse de la rémunération des facteurs ou hausse des prix pour les clients.

. Le partage de ce surplus

Ce surplus sera partagé entre :

- l'unité elle-même dans l'augmentation de son profit ;
- les agents extérieurs qui enregistrent une augmentation de leurs avantages - élévation de la rémunération des facteurs ou baisse de prix pour les clients.

Le schéma suivant rend compte du processus de constitution et de répartition du surplus global.

2. La mise en oeuvre de la méthode dans un exemple

2.1. Présentation des comptes de résultat

Soient les comptes de résultat simplifiés d'une unité de production (entreprise ou même centre d'analyse) pour deux périodes successives, établis suivant les principes énoncés ci-après :

- on admet, dans le seul but de simplifier la présentation qu'un seul bien est produit et qu'il n'existe pas d'en-cours de fabrication;
- toutes les charges retenues ont fait l'objet d'une dissociation quantité - prix qui est naturelle pour la matière, mais nécessite des calculs préalables pour les frais financiers, les impôts ou les dotations aux amortissements ;
- les frais de personnel sont exprimés en heures et coûts horaires (charges sociales comprises) pour les deux catégories de personnel correspondant aux deux niveaux de qualification, utilisés dans l'unité ;
- les impôts et taxes ont été ramenés à l'unité vendue ;
- les frais financiers sont calculés d'après le montant des capitaux empruntés à court, moyen et long terme, et en fonction d'un taux moyen correspondant au coût moyen pondéré des capitaux empruntés ;
- les dotations aux amortissements sont calculées sur la base de l'actif immobilisé amortissable et du taux moyen pondéré d'amortissement, pratiqué par l'unité.

Dans l'hypothèse où des éléments plus nombreux seraient retenus, les calculs se trouveraient alourdis sans qu'il y ait de difficultés théoriques supplémentaires. Notons enfin que les données de la période II peuvent être exprimées en francs courants ou déflatées, l'application de la méthode présente un intérêt dans les deux cas.

Le tableau ci-dessous explique l'écart de 126 625 dans le bénéfice d'exploitation, mais il ne traduit que très imparfaitement les mouvements qui se sont produits dans la création de la valeur d'une part, dans sa distribution d'autre part. L'analyse par les surplus permet alors d'éclairer les mécanismes de naissance et de répartition du produit.

2.2. La détermination du surplus de productivité

. Le supplément du volume de production

Le supplément de quantité produite doit être valorisé à un prix unique ; on peut choisir de raisonner à partir des prix de la période I, c'est-à-dire d'opérer une pondération du type Laspeyres. Le supplément de production est alors de $(26\ 550 - 22\ 500) \cdot 120 = 486\ 000$.

. Le supplément de facteurs consommés

Par analogie avec le raisonnement précédent, les variations quantitatives dans la consommation de facteurs sont exprimées au prix de la période I :

Matières	$(25\ 000 - 22\ 500) \cdot 33 = 82\ 500$
Frais de personnel	
- Catégorie A	$(45\ 000 - 40\ 000) \cdot 22 = 110\ 000$
- Catégorie B	$(11\ 000 - 10\ 000) \cdot 38 = 57\ 000$
Imp. et taxes, ch externes	$(26\ 550 - 22\ 500) \cdot 6 = 24\ 300$
Frais financiers	$(620\ 000 - 500\ 000) \cdot 15\% = 18\ 000$
Amortissements	

Soit, un supplément total de 291 800

. Le surplus de productivité globale

Par différence entre le supplément de production et de consommation de facteurs, on détermine le surplus de productivité globale soit :

$$486\ 000 - 291\ 800 = 194\ 200$$

Le taux de surplus, mesurant la performance de l'unité est alors :

SURPLUS DE PRODUCTIVITE GLOBALE
/ VENTES DE LA PERIODE II

soit $194\ 200 / 3\ 106\ 350 = 6,25\%$

2.3. La répartition du surplus

Le raisonnement a été établi, jusqu'alors, à prix et coûts constants ; l'étude de la répartition met en jeu les variations de prix survenues d'une période à l'autre.

Le total du surplus réparti comprendra alors :

- la part dégagée par l'unité productive, et résultant d'une amélioration de sa performance - elle est ici de 194 200 ;
- le surplus externe, c'est-à-dire "l'héritage" acquis par certains groupes de fournisseurs de facteurs aux dépens d'autres. Ainsi dans l'exemple choisi, les fournisseurs ont consenti une baisse de prix de la matière dont les effets vont s'ajouter à l'amélioration de la productivité de l'unité et bénéficier à diverses parties prenantes.

Le surplus externe est donc de :

$$(33 - 30) 2\ 500 = 75\ 000.$$

Soit un surplus réparti de $194\ 200 + 75\ 000 = 269\ 200$ qui est partagé entre :

- les clients qui bénéficient d'une baisse de prix de
 $(120 - 117) 26\ 550 = 79\ 650$
- le personnel, de catégorie A dont le salaire augmente :
 $(23 - 22) 45\ 000 = 45\ 000$
- l'Etat et les fournisseurs externes
 $(6,5 - 6) 26\ 550 = 13\ 275$
- les apporteurs de capitaux, par l'accroissement des
taux d'intérêt
 $(15,75\% - 15\%) 620\ 000 = 4\ 650$
- l'unité elle-même, à travers l'accroissement du résultat de 126 625, c'est-à-dire en fait les bénéficiaires de la répartition du profit, dans les proportions fixées par les détenteurs du pouvoir au sein de l'unité en cause.

On vérifie aisément l'égalité comptable des surplus créés et répartis : $79\ 650 + 45\ 000 + 13\ 275 + 4\ 650 + 126\ 625 = 269\ 200$

3. Difficultés de mise en oeuvre et intérêts de la méthode

3.1. La dissociation quantité - prix

Le premier problème concerne le choix du prix de référence : est-il préférable de raisonner à partir des prix de la période I, ceux de la période II, ou de standards fictifs ? Si la troisième hypothèse peut être envisagée lorsque les prix réels reflètent mal les coûts économiques des facteurs, son utilisation systématique est exclue dans la mesure où l'on veut dégager un surplus effectif et non théorique. Le raisonnement aux prix de la période II présente l'avantage d'une intégration des variations de qualité des facteurs ou produits qui se traduiraient par une variation de prix ; mais alors, le respect de l'équilibre comptable entre le surplus créé et réparti exige que l'on introduise des ajustements correspondant aux produits des variations quantité - prix.

Aussi, c'est l'hypothèse d'une estimation aux prix de la période I qui sera le plus souvent retenue. Pour **les produits et les matières premières**, la dissociation quantité - prix est naturelle, même s'il existe, comme c'est probable, une large diversité de produits et de matières. S'il y a des variations de prix en cours de période, on prendra en compte les prix moyens pondérés.

En ce qui concerne **les charges externes**, il est plus difficile de trouver une unité d'oeuvre synthétique. Aussi, l'impossibilité de trouver un critère de quantité significatif amène souvent à retenir le chiffre de la période : le prix est donc représenté par le taux de ces rubriques par rapport au chiffre d'affaires.

. Calcul du surplus aux prix de la période II

Variation de la production	Variations des facteurs			
		Quantités	Prix	Total
4 050 X 117 = 473850	Matière	2 500	30	75 000
	Personnel A	5 000	23	115 000
	Personnel B	1 500	38	57 000
	Impôts & Taxes, ch. externes	4 050	6,5	26 325
	Frais financiers	120 000	0,1575	18 900
			TOTAL	
Soit un surplus de :				
473 850 - 292 225 =		181625		
Ajustements quantités - prix				
$(4\ 050 \times -3) - ((-3 \times 2\ 500) + (1 \times 5\ 000) + (0,5 \times 4\ 050) + (0,75\% \times 120\ 000)) = -12\ 575$				

La qualification du travail est le paramètre qui pondérera les catégories de temps passé : aussi sera-t-on amené à considérer, par exemple, qu'une heure d'O.S.2 équivaut à 1,75 heure d'O.P.1. Dans la plupart des cas, on se trouvera contraint d'estimer la qualification par le niveau de rémunération, ce qui n'est pas toujours exact ; aussi l'introduction d'un grand nombre de catégories de salariés pourra-t-elle limiter ce type d'erreur ; elle permettra, en outre, une analyse plus fine de la répartition du surplus aux salariés, d'un intérêt stratégique certain. Le prix retenu sera le coût moyen des heures effectivement ouvrées, charges sociales comprises.

L'idée serait séduisante de considérer **les impôts et taxes** comme la contrepartie des services fournis à l'entreprise par la collectivité. Le réalisme oblige cependant à les considérer comme des prélèvements sans contreparties ; ils seront simplement ramenés à un indice de production, chiffre d'affaires ou quantités produites par exemple.

3.2. Problèmes d'évaluation

Le passage d'une estimation comptable à une estimation économique de la performance oblige à certains re-traitements que l'existence d'une comptabilité analytique opérationnelle peut largement faciliter.

Les **stocks de produits finis et les auto-consommations** pourront être ajoutés ou retirés du montant des ventes, à condition d'opérer l'addition ou la déduction des facteurs ayant servi à les produire. L'évaluation des sorties de stocks en cas de fluctuation des prix soulève un autre problème traditionnel de la comptabilité analytique et sera résolu par les voies habituelles.

Les **amortissements** sont calculés compte tenu de la valeur totale de l'actif immobilisé amortissable ; le prix retenu correspond au taux moyen pondéré d'amortissement pratiqué sur ces actifs. Le souci de respecter la réalité économique conduira parfois à introduire, comme en comptabilité analytique, des amortissements économiques différents des amortissements fiscaux.

Les **frais financiers** sont calculés sur la base des capitaux empruntés et du taux moyen pondéré, effectivement versé, pour la rémunération des emprunts. Il semble souhaitable, en vue de mesurer l'efficacité réelle de l'unité, de tenir compte d'un coût de l'autofinancement et donc d'introduire, en charge supplétive, l'estimation de sa rémunération.

3.3. Le premier outil d'une analyse socio-économique

Les méthodes de comptabilité analytique et du contrôle de gestion sont mises au point puis utilisées dans le but d'analyser et d'optimiser les trois comportements de base de toute organisation productive. D'abord, le **comportement productif** qui consiste à utiliser au maximum les possibilités de la technologie et donc, grossièrement, à combiner au mieux l'ensemble des facteurs de production de la façon la plus efficace possible. Ensuite, le **comportement marchand**, c'est-à-dire celui du producteur face à une demande donnée et à des prix déterminés par les pouvoirs publics, les firmes concurrentes ou suivant les aléas du marché. Enfin, le **comportement répartiteur**, qui consiste, compte tenu des contraintes de production, à rémunérer l'ensemble des agents concourant, directement ou non, à la production : salariés, membres de la techno-structure, prêteurs, actionnaires, Etat ... Il n'est donc pas faux d'affirmer que la méthode constitue un outil remarquable au service d'une "pédagogie de la performance".

Jusqu'alors, les méthodes d'analyse issues de la théorie économique n'ont jamais fourni de synthèse opérationnelle et d'instrument efficace, permettant d'optimiser ces comportements, c'est-à-dire d'éclairer les décisions productives, marchandes et de répartition. Les fonctions de production ne prennent en compte qu'un nombre limité de facteurs et sont d'ailleurs trop complexes pour que les firmes expriment celles qui les concernent. Les théories de l'offre des entreprises prennent souvent un caractère caricatural qui en anihile la portée pratique et ne sont donc pas susceptibles de guider le comportement marchand. L'analyse de la répartition par la rémunération des facteurs à leur productivité marginale, n'est pratiquement jamais vérifiée dans la réalité et donc inapte à éclairer le comportement répartiteur des firmes.

En revanche, l'outil que constitue la méthode des surplus permet d'étudier simultanément les conditions dans lesquelles se forge et se distribue le produit et la façon dont les agents qui contribuent à le façonner se partagent ses fruits. Il fonde donc une analyse à la fois économique et sociale qui présente un triple intérêt par rapport aux autres outils de la comptabilité analytique.

. Il autorise l'analyse de la productivité globale.

Cela signifie analyse de la performance générale de l'entreprise. Il témoigne des effets du progrès technique, de la meilleure combinaison des facteurs de production, des économies de dimension, de l'accumulation du savoir, de l'amélioration de l'organisation et de la qualité des facteurs et, en plus, de tous les investissements humains dont il n'est pas possible d'individualiser les effets. Combiné avec les analyses complémentaires de la valeur ajoutée, il permet donc délaborer des indices de résultat plus significatifs que le bénéfice fiscal ou analytique et qui pourront donner lieu à des comparaisons temporelles ou entre plusieurs unités d'une même branche.

Ajoutons que, comme la plupart des outils de contrôle de gestion, il peut devenir un **instrument de gestion prévisionnelle**, à la seule condition que l'on accepte d'opérer la projection des données fondamentales. Il permet alors de tester différentes hypothèses d'évolution des prix de vente, de rémunération des facteurs (endettement ou main d'oeuvre) et de suivre leur incidence sur le niveau de rentabilité globale de l'entreprise.

. Il facilite la prise en compte des effets de l'inflation

C'est sans doute le seul instrument analytique qui permette de situer avec précision les résultats d'une unité dans un contexte inflationniste. Bien sûr, l'analyse en termes de coûts préétablis permet de rendre compte de phénomènes de hausse de prix mais elle est très partielle et fondée sur des prévisions souvent incertaines. L'analyse par les surplus opère la constatation des effets réels de l'inflation : en effet, elle peut être menée concurremment à partir de données établies en monnaie courante et en monnaie constante, par simple utilisation d'un indice déflateur à partir d'une année de base. Elle autorise alors l'examen effectif des incidences de l'inflation sur la production et la redistribution et opère, de ce fait, la distinction entre la répartition du surplus telle qu'elle est ressentie par les agents et telle qu'elle est réellement. Elle peut servir à éliminer les surplus factices qui contribuent à accroître de façon illusoire et dangereuse, les bénéfices fiscaux des entreprises au cours des périodes d'inflation.

. il fournit une vision globale de l'organisation, en tant qu'unité de création et de distribution de valeur.

Il analyse, d'une part comment celle-ci utilise les possibilités de la technologie pour maximiser la différence entre la valeur créée et la valeur détruite au cours du processus de production ; il explique, d'autre part, comment s'organise l'activité de répartition entre tous les fournisseurs d'inputs et comment celle-ci évolue dans le temps. Ce second point constitue un avantage essentiel par rapport au compte de résultat ou tout instrument de la comptabilité analytique raisonnant en termes de profit, qui ne font ressortir que la part des gains de productivité réservés aux propriétaires.

4. Une réflexion élargie sur la notion de performance économique

Ce texte a été inspiré d'une réflexion menée avec J. Bucki (Cf bibliographie).

4.1. A propos du concept de valeur ajoutée

La valeur ajoutée est aujourd'hui un des indicateurs clés de l'activité économique. Ce concept qui trouve son origine dans la pensée économique représente la valeur du bien ou du service créée par l'entreprise. La valeur ajoutée relative aux activités non marchandes pose des problèmes d'évaluation, une des références étant le Système des Comptes Nationaux. Dans le cas des activités marchandes, elle est mesurée à partir du prix de vente. La valeur ajoutée est, le plus souvent, un "fantôme" tant que l'échange n'a pas été effectué. Jusqu'à ce moment, elle reste un coût ajouté car c'est la vente qui déclenchera sa matérialisation. L'économie marchande s'articule autour du chiffre d'affaires qui représente la valorisation, par l'échange, de la prestation proposée et mise en vente par l'entreprise. Cette valorisation se fait donc a posteriori, après l'effort de fabrication, et non a priori, avant l'engagement des dépenses. Plus le marché est concurrentiel, plus l'anticipation sur le prix est difficile et plus la prévision du chiffre d'affaires est hasardeuse.

On considère habituellement la valeur ajoutée comme proportionnelle au volume produit et vendu. Elle s'évalue ainsi :

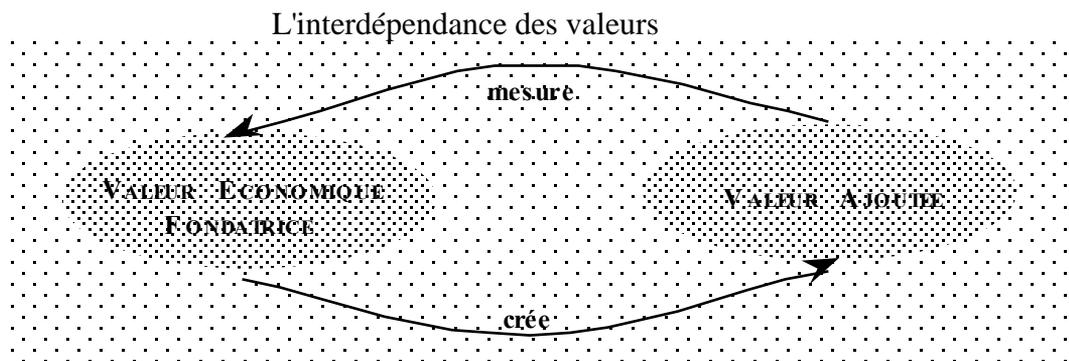
VALEUR AJOUTEE = PRODUCTION VENDUE - CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES

Elle exprime, à un moment donné, ce qui est distribué et sert donc de base à la répartition des revenus entre les agents économiques : salaires, charges sociales, impôts, dividendes, loyers, revenus de la propriété intellectuelle, intérêts et autofinancement.

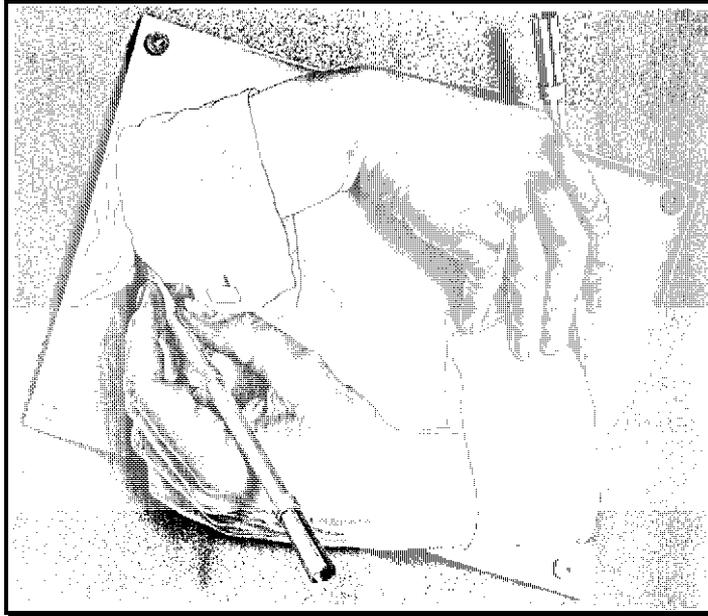
L'origine de la valeur économique et sa mesure sont, depuis toujours, au centre des préoccupations des économistes. Les interprétations varient dans le temps, suivant les pôles de rareté/utilité dominants : la terre pour les Physiocrates du XVIII^e siècle, le travail pour les classiques à la fin du XVIII^e et au début du XIX^e siècle, le capital depuis.

De nos jours, nombreux sont les auteurs, tel T. Gaudin, qui postulent que le savoir serait à l'origine de la valeur. Une valeur économique fondatrice a, depuis

longtemps, été associée au facteur placé à l'origine de la création des autres valeurs économiques - les produits et les services échangés. Rareté et utilité déterminent leur prix qui engendre la valeur ajoutée, mesure de la valeur fondatrice. Lorsque la concurrence joue fortement, la réalisation du chiffre d'affaires devient aléatoire. La valeur ajoutée varie en conséquence. Si l'on admet qu'il s'agit de la mesure de la valeur économique fondatrice alors cela signifie que cette dernière est variable ce qui est difficile à accepter. Comme il est difficile d'accepter qu'un homme perde sa valeur lorsqu'il n'a plus d'emploi.



Cette interdépendance des valeurs constitue une "boucle étrange" se trouvant à la base du modèle économique taylorien. Elle n'était pas gênante tant que le marché permettait d'avoir un niveau de valeur ajoutée suffisant. Ce type d'interdépendances est bien illustré par la lithographie "Mains dessinant" (1948) d'Escher.



Aujourd'hui, le plus souvent, l'entreprise est vue comme une organisation sociale ayant pour but de créer et répartir la valeur ajoutée. Les biens proposés sont valorisés en fonction de leur utilité et leur rareté. Si l'utilité reflétant l'adéquation de l'offre aux besoins des clients est acquise, c'est la rareté qui déterminera le prix. Cela signifie que la meilleure manière de majorer la valeur ajoutée est de produire la rareté.

Exemple : les séries limitées des timbres atteignent rapidement une cote supérieure à leur valeur faciale. Cela signifierait-il que la valeur économique fondatrice du revendeur mesurée par cette différence est justifiée ? ... la spéculation commence-t-elle là où une valeur économique fondatrice produit une valeur ajoutée disproportionnée ?

Or, produire et livrer diminuent la rareté. Plus l'offre augmente, plus la rareté diminue et, de ce fait, la valeur ajoutée du fournisseur. Dans les pays où la rareté de l'offre s'oriente vers la rareté de la demande, le management se heurte au problème du maintien du niveau de la valeur ajoutée. La disparition des pôles de rareté, suite à l'offre toujours croissante, enlève aux entreprises leur repère de base. Le diagnostic de leur situation et de leur rendement devient incertain. Opérer sans repères est hautement périlleux. Il est alors nécessaire d'intégrer dans la pratique managériale et sociale non seulement la gestion de la rareté mais également celle de l'abondance.

4.2. L'impact du développement de la production sur la performance économique

La genèse d'une entreprise repose sur la mise en commun des moyens et des compétences nécessaires afin d'assumer une finalité commune. L'entreprise est aussi généralement perçue comme agent de redistribution des revenus tirés de la vente de ses produits. La vente des produits suppose l'existence d'autres acteurs qui en expriment le besoin. La valorisation des produits proposés s'exprime par le prix, synthèse de leur rareté et de leur utilité. Pour un bien donné, ce sont donc sa rareté et son utilité qui en déterminent la valeur économique. Maintenir la valeur économique d'un bien suppose donc soit d'améliorer son adéquation au besoin, soit de préserver son niveau de rareté par rapport à la demande.

A l'aube de la révolution industrielle, le niveau de la demande était tel qu'il était envisageable d'orienter le fonctionnement d'une entreprise simplement sur les volumes produits. Les conceptions managériales de l'époque ont donc été centrées sur l'augmentation des quantités fabriquées. Le Taylorisme en est la consécration.

La saturation des marchés locaux a contraint les entreprises à rechercher de nouveaux débouchés : c'est l'émergence du marché mondial. Les entreprises allaient là où leur offre représentait encore une valeur économique. Dans ce contexte, une stratégie possible passe par la recherche d'une position de monopole qui donne la possibilité de contrôler le niveau de rareté donc celui de la valeur économique. Cette stratégie allant à l'encontre de la cohésion sociale s'est vite heurtée aux barrières légales - Sherman Act et Clayton Act dès le début du XX^{ème} siècle aux Etats-Unis, par exemple. Une autre façon de préserver la valeur économique repose sur l'évolution des biens offerts vers une plus grande adéquation aux besoins des clients. Cette seconde stratégie est apparue plus tardivement. Elle se matérialise aujourd'hui par les politiques de qualité. Par ailleurs, et ceci de plus en plus, l'inventivité des entreprises s'oriente vers la création de biens et services nouveaux. En effet, l'alternative, sur les marchés concurrentiels, est la guerre des prix. Baisser les prix signifie réduire la valeur ajoutée globale. Pour préserver les surplus à répartir, les managers sont alors contraints d'opérer simultanément sur deux facteurs : optimiser les dépenses relatives aux achats et limiter le nombre ou le coût des acteurs entre lesquels le résultat peut être réparti. L'attention se

focalise alors sur les facteurs de la productivité et de la flexibilité en volume. Dans cette optique l'homme devient un obstacle à la réversibilité des coûts. La tendance vers l'automatisation s'accroît. Réduire les effectifs est perçu comme le moyen permettant la diminution des frais fixes et la limitation du nombre d'acteurs partageant le surplus.

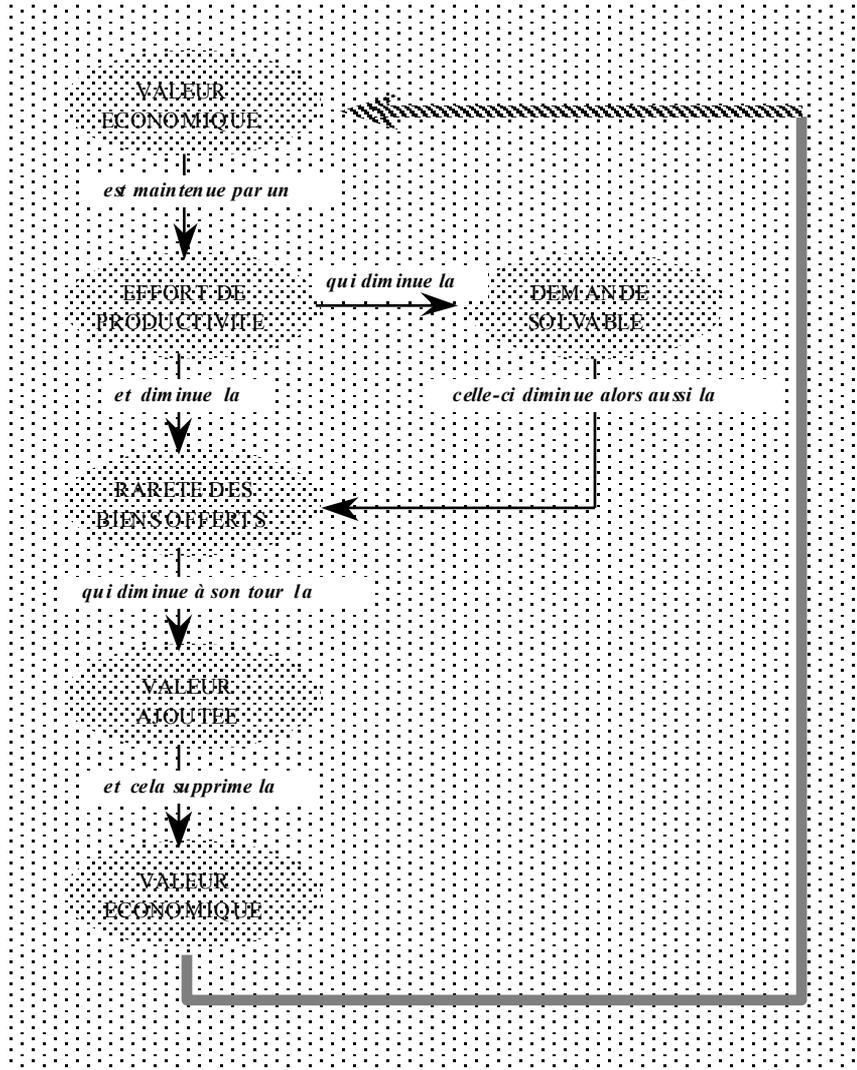
C'est cette politique qui prévaut aujourd'hui mais ses effets pervers en sont :

- du fait de systèmes de production plus performants, les volumes produits augmentent ce qui engendre une **diminution de la rareté** des biens offerts,
- la suppression des postes de travail **réduit le volume de la demande solvable.**

Par ailleurs, la course aux innovations suscite la création de biens superflus venant répondre à des besoins artificiels. Cet aspect mène, à l'heure actuelle, au développement de produits et de services nouveaux, indépendamment de l'utilité liée aux besoins qu'ils peuvent satisfaire. Comme le souligne T. Monod : "Indépendamment de tout objectif raisonnable et justifié, l'homme moderne en arrive à faire les choses non plus parce qu'elles seront utiles mais parce qu'on peut les faire ... C'est l'objet, l'entreprise, la machine etc ..., pris désormais pour une fin en soi". C'est également une revendication implicite des mouvements écologistes dans la mesure où cette sophistication inutile de l'offre gaspille des ressources.

La préoccupation dominante du management d'aujourd'hui est de maintenir ou d'augmenter le niveau de la valeur économique des biens offerts. L'obtention de cet objectif est supposé passer par la stratégie décrite plus haut. En réalité les effets obtenus démentent les attentes. A force de vouloir défendre le niveau de la valeur économique de cette façon, on la supprime. Le management s'inscrit alors dans un "univers impossible".

La boucle étrange du management post-industriel



La finalité d'une entreprise est généralement perçue comme étant à la fois multiplication des biens et des services et accroissement de la valeur ajoutée à répartir. L'augmentation de l'offre réduit la rareté, ceci étant susceptible d'affecter le niveau des prix de vente et, par conséquent, de diminuer la valeur ajoutée. Organiser l'entreprise autour de ces deux objectifs a de bonnes chances de conduire, à terme, à la situation dans laquelle leur antinomie n'est plus possible à gérer.