Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского

Серия «Экономика и управление». Том 22 (61). 2009 г. № 2. С. 405-431.

УДК 658.338

LES ‘‘INEFFICIENCES-X’’[1] ET PERFORMANCE GLOBALE DE L’ENTREPRISE

CHITOU I.

Université Paris 13, Paris, France
E-mail: ibchitou@yahoo.fr

Toute organisation se doit de rechercher la performance; c’est une préoccupation des managers. La complexification de l’environnement complexifiant les processus organisationnels rendait *de facto* inapproprié un modèle rigidifié de production. Désormais, il s’agit de privilégier les interconnexions des éléments constituant le système entreprise pour mieux appréhender la globalité de ses processus de création de valeur. L’ensemble des activités de l’entreprise est appréhendée et structurée comme une « *chaîne de valeur* » donnant une nouvelle vision systémique de l’activité productive. Il est à organiser l’entreprise de telle manière que toutes les fonctions opérantes - approvisionnement, production, distribution, finance - soient imbriquées dans un processus d’optimisation de la valeur perçue par le client. D’une vision statique de la performance au regard de la culture productive taylorienne, on est passé à une culture de la *« lean-production »* où la performance est quantifiée et qualifiée dans un processus dynamique. Rappelons que le corollaire de la « lean-production » est le *« lean-management »* Ainsi constate-t-on que l’appréciation de la performance a changé de nature.

Key words: global processes of manufacture, manufacture, model, perfection of managerial processes, the organization of manufacture, optimization of value of clients

Introduction

Toute organisation - peu importe sa nature - se doit de rechercher la performance ; c’est une préoccupation constante et naturelle des managers ; il y va de la survie même de l’entité économique considérée. Cette préoccupation a été particulièrement ressentie dès la fin des années 70 où le modèle taylorien semblait ne plus répondre -seul- efficacement aux multiples objectifs des entreprises. En effet, la complexification de l’environnement complexifiant les processus organisationnels rendait *de facto* inapproprié un modèle rigidifié de production. Désormais, il s’agit de privilégier les interconnexions des éléments constituant le système entreprise pour mieux appréhender la globalité de ses processus de création de valeur. L’ensemble des activités de l’entreprise est appréhendée et structurée comme une « *chaîne de valeur* »[2] donnant une nouvelle vision systémique de l’activité

[1] Inefficience-X : Terme employé par H. LEIBENSTEIN pour désigner les types d’inefficacité non allocative « …sont visés essentiellement tous les types d’inefficacité provenant du manque complet ou partiel de motivation à tirer parti aussi efficacement que possible des opportunités économiques » LEIBENSTEIN H. (1986) : Micro-économique et théorie de l’efficience-X - Il n’y a pas de crise, ce n’est pas normal *in* Crise et renouveau de la théorie économique (sous la direction de D. BELL et L. kristol) ; Bonnel/Publisud, Paris (édition française) ; p. 171

[2] « Pour analyser les sources de l’avantage concurrentiel, il est indispensable d’examiner de façon systématique toutes les activités qu’exerce une firme et leurs interactions. L’instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur. La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. Une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant ces activités stratégiquement importantes à meilleur marché ou mieux que ses concurrents ». Porter M. : L’avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986 ; P.49

productive. Il est à organiser l'entreprise de telle manière que toutes les fonctions opérantes - approvisionnement, production, distribution, finance - soient imbriquées dans un processus d'optimisation de la valeur perçue par le client. D'une vision statique de la performance au regard de la culture productive taylorienne, on est passé à une culture de la *« lean-production »*[3] où la performance est quantifiée et qualifiée dans un processus dynamique. Rappelons que le corollaire de la « lean-production » est le *« lean-management »*[4] Ainsi constate-t-on que l'appréciation de la performance a changé de nature.

La culture de la lean-production impose une mobilisation permanente de toute l'entreprise pour :

- réduire la durée le cycle de satisfaction client (approvisionnement, production, distribution)
- réduire des en-cours et des stocks,
- réduire les effectifs assurant les tâches improductives
- éliminer la non-qualité
- assurer un meilleur niveau de service aux clients,
- assurer une plus grande capacité d'adaptation aux changements.
- etc.

Bref, il s'agit d'éliminer toutes les pertes liées aux dysfonctionnements et gaspillages afin d'augmenter la valeur perçue par le client. Ainsi s'émerge une culture de la performance dans les entreprises où, tout doit être, désormais évalué quantitativement et qualitativement, comparé, jugé, jaugé, et constamment, on doit s'assurer - normalement - que, l'ensemble des acteurs donnent le maximum d'eux-mêmes pour maintenir l'entreprise dans le champ de la compétition économique. La culture de la performance est devenue ainsi un modèle sociétal de référence.

Les performances voire la survie des entreprises sont fonction de leurs propres capacités d'adaptation au contexte économique mouvant. L'adaptation est donc une composition du développement de l'entreprise : elle est à la fois le facteur clé et le résultat de la compétition.

La culture de la performance impose un effort de poursuite d'optimisation quelque soit l'état de turbulence de l'environnement. Autrement dit, c'est s'imposer un niveau d'effort telle que la production soit toujours à l'optimum de Pareto. Dans ces conditions, seule la vision organique globale offrirait des possibilités de recherche d'efficience optimale permanente.

Rappelons que les profonds bouleversements de l'environnement économique qui s'opèrent depuis la fin de la décennie 70 ont fragilisé la position concurrentielle de nombre d'entreprises. La crise économique dont les premiers symptômes apparurent lors des deux chocs pétroliers, révéla l'acuité de la fragilité des entreprises. En effet, la crise de l'énergie qui introduisit un renchérissement spectaculaire de certains inputs, mit en exergue les inerties (inerties internes et externes) des organisations. Celles-ci furent

[3] Production « au plus juste » ou production sans gaspillage
[4] Management anti-gaspillage ou management d'élimination des causes de coûts

génératrices des états sous-optima et d’une série d’insatisfactions (insatisfactions des clients, salariés, actionnaires).

Par ailleurs, la technostructure, imprégnée d’une certaine culture bureaucratique, se trouva démunie de moyens politiques véritables pour opérer assez tôt des changements nécessaires. En sus, les diverses lectures contradictoires de la crise ont eu pour conséquence de retarder les échéances des réformes décisives et d’aggraver ainsi la situation de pans entiers des économies.

Certes, depuis le début du siècle dernier, chercheurs et praticiens ont toujours su fournir des méthodes d’adaptation de l’entreprise à son environnement (le marketing par exemple). Parfois, de simples aménagements du système productif suffisaient à atténuer, voire éliminer les dysfonctionnements qui amenuisaient la rentabilité des entreprises. Mais depuis la décennie 80, ces réponses ne sont plus capables d’assurer une efficience optimale. Les cadres analytiques habituels de références (les thèses des écoles rationaliste et sociale) deviennent quasi inopérants pour construire de nouveaux outils de poursuite de l’optimisation.

C’est dans ce contexte qu’a émergé une profonde réflexion sur la nature et les causes des dysfonctionnements aigus des entreprises dans un environnement devenu très instable, environnement qualifié d’ailleurs par A. TOFFLER de *« monde de l’éphémère »*[5]. Les apports des auteurs de disciplines diverses (sociologie, psychosociologie, économie, gestion, informatique, droit, etc) ont été d’une importance capitale dans cette réflexion. Cette démarche pluridisciplinaire a eu pour effet de favoriser l’émergence d’un courant d’analyse « *décloisonnée* » (globale) de l’entreprise[6]

En pratique, c’est au cours des années 80 que la démarche d’une gestion « décloisonnée » véritable va commencer à faire école dans les grandes entreprises. Ainsi admet-on aujourd’hui qu’une méthode de gestion décloisonnée permet d’améliorer la performance de l’entreprise. Elle constitue le référentiel d’un modèle d’organisation efficient dont le vecteur clé est la « satisfaction client »

De tout temps, la réponse aux attentes du marché par l’entreprise se matérialise par une organisation rationnelle de l’ensemble des activités économiques allant du fournisseur des matières premières jusqu’aux linéaires des magasins. Ainsi, convient-il de rappeler que la satisfaction des besoins exprimés par les consommateurs se résume en une chaîne de métiers : approvisionnement – transport – production – distribution etc . Donc, apparemment rien de nouveau ! Ce qui est nouveau, c’est plutôt la manière dont s’enchaînent et se coordonnent l’ensemble de ces activités pour répondre efficacement aux attentes des consommateurs dans un environnement très mouvant et particulièrement exigeant sur le plan de la dynamique concurrentielle.

La réponse au consommateur se trouve sous-jacente à deux principes fondamentaux aujourd’hui : le « time to market »[7] et le « time to customer »[8] au moindre coût avec la qualité irréprochable.

---

[5] Toffler Alvin : Le choc du futur, Editions Denoël/Gonthier, Paris, 1971, P. 158

[6] Probst G.J.B. et Ulrich H. : Pensée globale et management ; Editions d’Organisation (version française), Paris, 1989

[7] C’est le temps s’écoulant depuis la conception d’un produit jusqu’à sa mise sur le marché. Ce temps doit être très court

Les changements engendrés par les nouvelles technologies et les mutations des conditions économiques (forte densité concurrentielle, instabilité des marchés etc) contraignent à une réorganisation du système de satisfaction des besoins des consommateurs (du système entreprise) . Ainsi convient-il de constater que la recherche de la performance locale basée sur le modèle taylorien n'est plus suffisante à cerner l'efficacité de l'entreprise. Il est plutôt question de rechercher la cohérence et l'intégration de l'ensemble des chaînes d'activités internes et externes de l'entreprise afin de concilier la productivité et la flexibilité tout en garantissant la transparence totale du système Production – Marché.

Au-delà de ce constat, sur ce mouvement de fond concernant cette culture de la performance, on peut – tout de même – se poser légitimement la question sur la véritable nature de la performance des organisations : est-ce que les entreprises sont-elles vraiment performantes ? Ne s'agit-il pas tout simplement d'une juste performance ?

L'objet de cet article est de tenter de répondre à cette question, sachant que l'entreprise, comme tout système organisé et complexe est souvent « truffée » d'inerties qui ne lui permettent pas toujours de se mouvoir conformément à un ordre donné ou, « parfaitement » à une logique imposée.

Structurée en deux parties, cette contribution tente de clarifier d'une part, le caractère protéiforme de la performance (ce qui rend difficile son évaluation) et d'autre part, de montrer que le poids des inerties organisationnelles ne permet pas toujours d'atteindre la performance optimale (celle qu'on aurait voulu réaliser).

I) <u>Développement synoptique du concept de performance</u>

Dans cette première partie, il s'agit d'apporter un éclairage sur les différentes approches relatives à la question sur la notion de performance, tout en essayant d'ouvrir un débat à partir des travaux des deux grandes catégories explicatives de ce concept : le modèle structuraliste et le courant des ressources.

A - Les approches

D'après Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française[9], l'acception du mot ''*performance* '' venant de l'anglais date de la fin du XV^{ème} siècle. .Il signifie : « *accomplissement, réalisation, résultats réels* » et s'emploie dans des domaines très variés (sportif, technique, économique, organisationnel…). D'ailleurs, cet aspect est fort bien démontré par A. Ehrenberg dans son ouvrage intitulé « *Le culte de la performance* » (2008)[10] Par contre, il semblerait que le verbe '' *performe*r '' viendrait de l'ancien français « *parfournir* » composé de « *par* » et de « *fournir* ». Il peut s'agir – bien entendu – fournir des résultats. En allant plus loin dans la profondeur du concept, J. L. Austin dans ses essais philosophiques introduisit le mot *« performatif »* désignant toute énonciation qui crée une situation. « *Prononcer des mots, en effet, est d'ordinaire un évènement capital, ou même l'évènement capital, dans l'exécution (performance) de l'acte… exécution qui*

[8] C'est le temps s'écoulant entre la réception d'une commande et la livraison effective du produit commandé au client. Ce temps doit être très court.

[9] Rey A. (sous la direction de) :Dictionnaire historique de la langue française, Le Robert, Paris, 2007

[10] Ehhrenberg A. : Le culte de la performance, Hachette Littératures, Paris, 2008

constitue pour une part la visée de l’énonciation ; mais elle est loin de constituer d’ordinaire - si jamais elle le fait - l’unique élément nécessaire pour qu’on puisse considérer l’acte comme exécuté… Parier n’est pas…simplement prononcer les mots ‘je parie’ … : quelqu’un pourrait les prononcer sans que nous accordions qu’il a effectivement, ou au moins complètement accompli un pari. Pour nous en convaincre, supposons, par exemple, que nous déclarons notre pari après la course… En plus de la formulation des mots, qui constitue ce que nous avons appelé le performatif, il faut généralement que nombre de choses se présentent et se déroulent correctement, pour que l’on considère que l’acte a été conduit avec bonheur ». En somme, « *Dire une chose, c’est la faire* »[11] Comme le souligne B. Stiegler (2004), *«… la performance est en quelque sorte le processus de la perfection, d’une perfection qui se forme, qui se fait. Car la performance est essentiellement de l’ordre du faire, comme nous allons le retrouver dans le concept de performativité* »[12]

Au-delà de ces acceptions, pour ne prendre en considération que le domaine qui nous intéresse, il convient de retenir la définition donnée par le lexique de gestion[13] : « *degré d’accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s’est donnée une organisation »*

En considération de tout ce qui précède, deux questions nous viennent à l’esprit :

Premièrement : comment atteindre ces résultats (performance) que se donne l’organisation ? Sur la base des travaux de Meyer (1994), d’après V. Boussard (2008), la gestion est le moyen de les atteindre. D’une manière générale, « *la gestion est à la fois la pratique et la science du gouvernement, des organisations et plus particulièrement des entreprises. Mais gouverner c’est prendre et exécuter des décisions dans de nombreux domaines »* (D. Soulié et D. Roux)[14]. Plus précisément encore, le PCG[15] 82 souligne que la gestion est « *la mise en œuvre des ressources de l’entreprise en vue d’atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d’une politique déterminée* ». Considérée alors comme *«une norme sociale relative aux objectifs fixés aux entreprises* »[16], la notion de performance prendra tout son sens à partir du moment où les dirigeants sont amenés à rendre compte des effets de leurs décisions, c’est-à-dire *« informer régulièrement les actionnaires des résultats* »[17]. D’après V. Boussard, cette nécessité d’informer les associés ne date que de la fin du XIX^{ème} siècle. Cela suppose donc une responsabilité des dirigeants de porter à la connaissance des propriétaires de l’entreprise, ce qu’ils ont fait des ressources qui leurs sont confiées, c’est-à-dire, justifier de leurs actes, actions et les effets induits.

[11] Austin J. L. : Quand dire, c’est faire,Editions du Seuil, 1970, pp. 43-48 ;
[12] Stiegler Bernard : Performance et singularité ; *in* : Heilbrunn B. (sous la direction de) : La performance, une nouvelle idéologie, Editions La Découverte, Paris, 2004, p. 209.
[13] Martinet A-Ch. Et Silem A. (sous la direction de) : Lexique de gestion, Editions Dalloz, Paris 1991.
[14] Soulié D. et Roux D., Gestion, PUF, Paris 1992, p. 9
[15] Plan Comptable Général
[16] Boussard V. : Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance, Editions Belin, Paris, 2008 ; p. 110
[17] Idem

Autre question fondamentale : comment mesurer ces résultats ? La réponse est donnée en ces termes : en créant « *des critères et ratios comptables simple au début, progressivement complétés par d'autres calculs financiers plus complexes : Cash Flow ou Pay Back, par exemple. Des critères de performance non financiers sont également inventés : mesure de qualité, part de marché, etc.* »[18].

Pour faire court, au regard de ces différentes définitions, le concept de performance peut donc - dans une certaine mesure - être rapproché de celui de l'efficacité c'est-à-dire du rapport entre des résultats obtenus et des objectifs fixés. C'est d'ailleurs ce que F. Julien (1992, 1996 et 2005)[19] a mis en exergue dans ses essais philosophiques. En effet, considérant que l'efficacité c'est la stratégie, par analogie, il peut être accepté que la performance soit elle-même de la stratégie (en tant que moyen pour tirer un avantage du jeu concurrentiel en se basant sur une ou plusieurs compétences, performances ou qualités distinctives), mais aussi, elle est le résultat d'une stratégie. Entre performance et stratégie, il y a fondamentalement une relation bijective. Sans excès de langage, il conviendrait d'admettre que la performance relève de la stratégie et en même temps, elle est aussi d'ordre de la « stratégie » et stratégique.

Dans ces conditions, il est défini la performance de l'entreprise *« par l'amélioration de sa compétitivité, donc de ses résultats. Si la vision est juste, elle n'en est pas moins incomplète. En effet, la performance d'entreprise se réalise avant tout par rapport à ses ambitions déterminées dans ses propres objectifs stratégiques. Elle se vérifie ensuite sur ses marchés. La performance d'une entreprise est avant tout, d'être compétitive sur ses marchés, conformément à ses choix stratégiques. Il ne peut pas y avoir d'autre performance d'entreprise hors de sa réussite stratégique. Cette réussite passe par l'adéquation durable de l'offre, de ses produits et de ses services, aux attentes des marchés, en intégrant dans la réflexion, l'omniprésence des concurrents principaux.*

En vision interne, la performance est en fait la traduction de sa compétitivité sur ses marchés. Aujourd'hui, la performance se définit plus communément comme la capacité à améliorer le rapport général : valeurs reconnues par le client/coûts des moyens nécessaires à cette création de valeur »[20] Cette vision est également partagée par J.-H. Jacot et al. (1996) dans des termes suivants : « *Désormais, au niveau marchand, la performance doit s'évaluer de manière au moins autant extrinsèque qu'intrinsèque à l'entreprise. En d'autres termes, à ce niveau, on quitte l'espace des seuls ateliers et services connexes, pour se situer au niveau de l'entreprise à la fois prise toute entière et immergée dans les marchés amont et aval. Du même coup, on passe de la notion de productivité, ou aptitude à bien produire, à celle de compétitivité, ou aptitude à bien entrer en compétition sur les marchés. La compétitivité ne se mesure alors plus par un*

[18] Idem

[19] Julien F. : La propension des choses Pour une histoire de l'efficacité en Chine, Editions du Seuil, Paris 1992 /Traité de l'efficacité, Editions Grasset & Fasquelle, Paris, 1996./Conférence sur l'efficacité, PUF, Paris, 2005

[20] Castelnau J., Daniel Loïc et Mettling B. : Le pilotage stratégique. Mobiliser l'énergie collective, Edition d'Organisation, Paris, 1999, p. 73.

rapport output/input, mais par une différence entre la valeur et le coût »[21] Il transparaît de ce passage, une approche un peu globale du concept performance.

Au-delà de ces deux questions, il est à noter que les objectifs de la performance peuvent varier d’une entreprise à l’autre. Dans ces conditions, il est donc à relever que « *la performance est relative. Et jamais monologique. Elle dépend en dernier ressort du critère que l’on se donne ou de la combinaison de critères. Ces critères dépendent eux-mêmes de la définition de la performance et il existe plusieurs définitions possibles de cette dernière »*[22]. Dans le même ordre d’idées, Ch. Roux-Dufort (2004) va émettre des réserves quant à la nature de la performance de l’entreprise : « … *La performance d’une entreprise est plus problématique, mais régulièrement ramenée à la part de marché, au cours boursier, à la croissance du chiffre d’affaires ou du résultat opérationnel. Lorsque ces normes sont tenues comme définitives et comme l’étalon unique de mesure de la réussite, la recherche de performance fait peser une pression sur les indicateurs qui la définissent. Elle laisse dans l’ombre toute une série d’équilibres considérés comme non significatifs alors qu’ils contribuent à maintenir l’entreprise sur sa trajectoire. Elle réduit considérablement le champ d’attention pertinent des organisations et installe des filtres puissants de sélection et de traitement de l’information* »[23]

Somme toute, au regard de ces différentes approches, il est aisé de dire que la performance a un caractère polymorphe et multicausal. Elle est finalement, fonction des objectifs clairement définis par les dirigeants et pouvant faire l’objet des évaluations quantitatives et qualitatives. Puisqu’il en est ainsi, il est à constater que ses modèles explicatifs sont aussi multiformes.

B- Les modèles explicatifs de la performance

L’abondante littérature, sur la question de la performance des entreprises, a fait schématiquement, l’objet des regroupements pour n’identifier que deux courants principaux d’explication de la performance : le courant fondé sur le paradigme SCP (Structure - Comportements - Performance) et le modèle des ressources et des compétences (D. Durand)[24]

Le modèle SCP établit les relations entre les structures des industries, les comportements des firmes et la détermination des performances. D’une manière succincte, les performances de l’entreprise sont fonction de la structure et du comportement. Pour ce qui est de ce modèle (à caractère structuraliste), il est d’abord fondé pour une part essentielle, à partir des travaux des économistes industriels de l’université d’Harvard, grosso modo sur la période 1930-1960 (A. Berle, G. Means, E. Mason J. Bain, D. Wallace…) puis, renouvelés et complétés par les différents développements de M. Porter sur l’analyse concurrentielle (courant des années 80). Mais, plus généralement le modèle SCP est d’abord et fondamentalement une analyse « *porterienne* » de la performance. Cette assertion trouve sa justification dans le passage suivant : « *Pour Porter…, les*

[21] Jacot J-H. et Micaelli J-P. (coordonnateurs): La performance économique en entreprise, Hermès, Paris, 1996, P. 22

[22] Boussard V. : op. cit. P. 110.

[23] Roux-Dufort C. : La performance, antichambre de la crise in La performance, une nouvelle idéologie ; op. cit. p. 149

[24] Durand R. : Entreprise et évolution économique, Belin, Paris, 2000

déterminants de la performance que sont la chaîne de valeur et le système de valeur expliquent la possibilité d'obtenir un avantage concurrentiel soutenable. La chaîne de valeur est l'ensemble des activités principales réalisées par une entreprise depuis l'approvisionnement jusqu'au service après-vente. Chaque activité est évaluée en fonction de la valeur créée et de sa contribution à la marge totale de l'entreprise… L'idée centrale est que pour obtenir une performance maximale, il faut gérer le mieux les activités les plus rentables au sein du système ».[25] Il est à comprendre donc par là, qu'il y a des activités non génératrices de valeur, et par conséquent, il n'est pas nécessaire d'y porter une attention soutenue. Il revient à admettre qu'il y ait certaines activités (performantes) qui subventionnent celles qui ne le sont pas. En somme, la performance n'est pas totale mais partielle.

Voyons maintenant l'explication fournie par le « *courant des ressources et des compétences* ». D'abord, il convient d'entendre par ces dernières, l'ensemble des moyens physiques et non physiques nécessaires qu'une entreprise détient - à un moment donné- et susceptibles de varier en fonction des évolutions de l'environnement ; ils lui permettent de répondre efficacement aux besoins du marché par la maîtrise de l'art de savoir les combiner d'une manière optimale. Autrement dit : *« Les ressources sont de deux types : soit physiques (usines, équipements, terrains, matières premières, produits semi-finis, stocks) ; soit humains (travail qualifié ou non, personnel administratif, financier, juridique, technique, et de direction). Plutôt que de la détention à proprement parler de ces ressources, c'est la manière dont elles sont utilisées selon les possibilités qu'elles contiennent qui est cruciale pour l'activité de l'entreprise* ».[26]

Au préalable, il est à rappeler que dans la théorie classique de la firme, la performance c'est-à-dire la croissance de l'entreprise s'est expliquée par l'allocation et l'utilisation efficientes des facteurs de production. Mais, au regard des évolutions des environnements et de leur complexité, l'analyse classique devient assez partielle pour cerner véritablement les facteurs structurant le processus de croissance des entreprises. La nécessité de trouver des justifications plus pertinentes va favoriser l'émergence du courant des ressources constitué fondamentalement à partir des travaux .d'Edith Penrose. *« Pour E. Penrose, il est en outre clair qu'un état optimal d'équilibre n'est jamais atteint dans une firme…Au contraire, la firme planifie son expansion en fonction de la demande des consommateurs qu'elle juge pertinente, donc sur ses opportunités de production, en comptant sur les ressources qu'elle hérite du passé et sur celles qu'elle doit se procurer sur les marchés. En fait toute possibilité de croissance est conditionnée par la combinaison adéquate entre les différents types de ressources étant entendu que l'on peut les utiliser différemment, et les renouveler. La croissance de la firme permet de plus nombreuses et de potentiellement meilleures combinaisons de ressources et de services…* »[27] Il va sans dire que la performance d'une entreprise est fonction du potentiel de ses ressources et de son utilisation. «*… Ce qui caractérise une entreprise est la manière dont l'autorité gestionnaire emploie les ressources à sa disposition… La théorie des ressources postule que c'est l'utilisation des services potentiels des ressources qui définit*

[25]Durand R. : op. cit., p.154
[26] Durand R. : op. cit. P. 168
[27] Durand R. : Entreprise et évolution économique op. cit. PP. 168-169.

la performance de l’entreprise »[28] En effet, dans les pratiques stratégiques, certaines entreprises peuvent bâtir leurs compétences distinctives (tout ce qui distingue fondamentalement une entreprise de ses concurrents et qui lui procure un avantage concurrentiel décisif) sur les ressources spécifiques dont elles disposent. L’entreprise est d’abord un agrégat de ressources. Toute activité, même la plus minime nécessite toujours une mobilisation de ressources diverses. « *Les entreprises ne sont pas des producteurs, ce sont des assembleurs de ressources et d’aptitudes individuelles et organisationnelles. Les causes de l’évolution économique et de l’histoire de la performance des entreprises ne sont donc pas principalement à trouver dans les produits proposés ou les industries en rivalité. Elles se situent au niveau des trajectoires suivies par les ressources (la technologie, l’augmentation des capacités de mémoire des disques durs, les possibilités de gravage des microprocesseurs, la capacité de charge des fibres optiques, etc.) mais aussi des trajectoires des aptitudes des organisations (la clairvoyance des dirigeants, les politiques de recrutement et de rémunération, la structure formelle et informelle de l’organisation*) »[29].

En résumé, la performance de l’entreprise - selon ce courant - dépend du potentiel de ressources en possession et de l’habilité organisationnelle spécifique dont l’entreprise peut faire preuve lors des processus de leur transformation. « … *Ce sont les ressources et aptitudes, leurs propriétés et leurs transformations qui sous-tendent la possibilité pour les entreprises de créer des variations à l’origine d’avantages concurrentiels, de performance relative supérieure et de croissance… Une entreprise performante à moyen et long termes est une entreprise vivante qui parvient à laisser évoluer les ressources et aptitudes stratégiques qu’elle détient* ».[30]

Une fois que, cet éclairage – certes, assez synthétique – est apporté sur le concept, il convient donc d’esquisser modestement, une possibilité de synthèse des deux modèles explicatifs de la « *performance* », pour prendre en compte davantage la dimension de la complexité qui caractérise aujourd’hui le système Entreprise/Marché.

C- Autre essai d’approche explicative

D’abord, doit-on considérer que les deux modèles explicatifs de la performance : le modèle structuraliste fondé sur le paradigme SCP (Structure – Comportement – Performance) et le courant des ressources et des compétences (RC) s’opposent ou se complètent. Si d’aucuns admettent qu’ils s’opposent, alors, cette vision dichotomique ne nous satisfait guère au regard de la complexité du système Entreprise-Marché. Dans ce cas, cette approche (de notre point de vue) reste encore fondée simplement sur le fait qu’il existe d’un côté l’entreprise et de l’autre le marché. Or, l’entreprise et le marché constituent un ‘‘tout’’ parcouru par des flux (flux informationnels, flux physiques et flux financiers) ; donc, il y a lieu de considérer que dans le système Entrepris-Marché, l’ensemble des éléments constitutifs sont en interaction dynamique. Dans ces conditions,

[28] Durand R. : Entreprise et évolution économique op. cit. P.166 et P. 171
[29] Durand R. : Performance de l’entreprise, sélection économique et liberté individuelle, in La performance, une nouvelle idéologie, op. cit. p. 129.
[30] Durand R. : Performance de l’entreprise, sélection économique et liberté individuelle, in La performance, une nouvelle idéologie, op. cit. pp. 130-132.

les activités ne peuvent pas être appréhendées d'une manière séquentielle, mais plutôt de façon globale. Par exemple, une erreur sur la qualité d'un input a inévitablement un effet perturbateur sur l'ensemble des activités du système Entreprise-Marché (du service de traitement des approvisionnement jusqu'au client final en passant par toutes les fonctions organiques).

A cette vision dichotomique de la performance, il conviendrait de soutenir une approche holistique de la performance ; donc, le modèle SCP et le courant RC pourraient analytiquement se compléter pour mieux cerner les mécanismes générateurs de la performance globale de l'entreprise. En effet, l'optimisation de l'entreprise doit être appréhendée globalement ; elle ne doit pas être le résultat de la sommation des optima

Nous défendons cette dimension de la performance parce que nous considérons que l'entreprise n'est pas simplement comme le définit J. Peyrelevade « *…un organisme structuré autonome qui élabore des biens et services en vue de satisfaire des besoins exprimés sur le marché par les consommateurs, ou par d'autres entreprises »*[31] mais plutôt un système combinatoire de quatre piliers : **acteurs** (compétences, savoir, savoir-faire, savoir être, savoir pourquoi, savoir comment), **organisation** (les différentes fonctions combinées « *organiser pour produire efficacement* »), **moyens** (physiques : investissements, terrains, bâtiments, machines, matières 1ères, outils de traitement de l'information, etc.) et l'**environnement** (marché, technologie, Etat, concurrents, fournisseurs, clients, associations des consommateurs, économie, écologie…) en vue de satisfaire au mieux le client en assurant des efficiences productive, allocative et contractuelle. Cette approche tend à fusionner, les deux dimensions explicatives de la performance (SCP et RC). Alors, l'entreprise, système[32] fini relié d'une manière symbiotique à l'environnement, un système infini, offre donc la possibilité d'une pensée managériale globale et autorise *in fine* une démarche englobante de la recherche de la performance globale.

Le système Entreprise-Marché est très complexe d'où la nécessité de développer une pensée globale et complexe pour réduire voire maîtriser la complexité[33] du système lui-même afin d'optimiser chaque maillon de la chaîne des activités.

Partageons cette vision organiciste de l'entreprise, la question qui nous vient à l'esprit - au regard de la complexité du système Entreprise/Marché - est de savoir : comment – par nos possibilités de calcul – il peut être évalué la performance globale sur le plan pratique? La difficulté, c'est que la performance voire la performance globale n'est pas monocausale mais, plutôt multicausale. Cette difficulté est clairement soulignée par E. Marcon, O. Sénéchal et P. Burlat (2003) dans des termes suivants : « *La performance peut*

[31] Peyrelevade J. : Economie de l'entreprise ; Fayard, Paris, 1989, p.19

[32] « Un système est un tout dynamique, qui possède en tant que tel des propriétés et des comportements déterminés. Il est composé de parties, reliées entre elles, de sorte qu'aucune partie n'est indépendante des autres et que le comportement du tout est influencé par l'action d'ensemble de toutes les parties » ; G.J.B. Probst et H. Ulrich : Pensée globale et management – Résourdre les problèmes complexes Les Editions d'Organisation, Paris 1989, p. 32

[33] « Qu'est-ce que la complexité ? À première vue, c'est un phénomène quantitatif, l'extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités… ; elle comprend des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires » ; E. Morin : Introduction à la pensée complexe ; Editions du Seuil, Paris 2005, pp. 48-49

être unique, si l’objectif n’est associé qu’à un seul critère : c’était le cas dans les systèmes tayloriens où l’on cherchait en priorité la maximisation de la productivité. Aujourd’hui, la performance est multicritère, elle prend en compte la globalité des facteurs pertinents pour la satisfaction des clients. … L’évaluation de la performance est polymorphe… »[34]. Or, comme nous le savons, le modèle taylorien n’est plus approprié pour cerner cette dimension englobante compte tenu de la mutation des organisations, il va de soi que l’approche monocritère reste peu pertinent. Par ailleurs, J.-H. Jacot et J.-P. Micaelli (1996), dépassant certes, la vision taylorienne de la performance, réduisent cependant l’évaluation de la performance globale à la « *différence entre valeur et coût* ». Leur approche se résume dans des termes : « *Désormais, au niveau marchand, la performance doit s’évaluer de manière au moins autant extrinsèque qu’intrinsèque à l’entreprise. En d’autres termes, à ce niveau, on quitte l’espace des seuls ateliers et services connexes, pour se situer au niveau de l’entreprise à la fois prise toute entière et immergée dans les marchés amont et aval. Du même coup, on passe de la notion de productivité, ou aptitude à bien produire, à celle de compétitivité, ou aptitude à bien entrer en compétition sur les marchés. La compétitivité ne se mesure alors plus par un rapport output/input, mais par une différence entre la valeur et le coût »*[35]

Il transparaît de ce passage l’idée que, la performance de l’entreprise ne peut plus être seulement cernée à partir des activités de l’environnement interne et qu’il faut prendre en considération aussi, la dimension « Marché ». Or, il est évident que dès lors que la variable environnementale est prise en compte, on rentre dans l’ordre de la complexification. Dans ces conditions, peut-on vraiment appréhender rigoureusement tous les éléments pouvant structurer la formation (ou l’évaluation) de la « performance » ? Ne serait-on pas tenté de porter une attention distante sur certaines activités dès lors qu’il est jugé que celles-ci ne font pas partie de la préoccupation stratégique soutenue du manager.

D – L’entreprise, performante ou juste performante ?

D’abord, il est à souligner que le socle de la construction de notre cadre analytique trouve d’abord, son origine dans les travaux de H. Leibenstein c’est-à-dire que, par nature, les comportements de maximisation sont absents dans les organisations. La maximisation reste l’exception ; elle n’apparaît que s’il y a des circonstances spécifiques de fortes pressions environnementales déclanchant la prise de décision par les acteurs. Il s’avère donc que, l’importance de l’enjeu économique (ou de survie) est le vecteur conditionnant les comportements de maximisation ou de non-maximisation. Mais, faudrait-il encore que l’importance de cet enjeu soit bien comprise et diffusée à l’ensemble des acteurs décisionnels de l’organisation. En somme, les remarques de H. Leibenstein peuvent s’apparenter - somme toute - au paradoxe de la grenouille (M. Debaig et L.M. Huette, 1999)[36]. En effet, si on plonge une grenouille dans un récipient d’eau très chaude, elle se défend en sautant instantanément hors de milieu très hostile voire très agressif et ne meurt

[34] Marcon E., Sénéchal O. et Burlat P. : Concepts pour la performance des systèmes de production ; in « Evaluation des performances des systèmes de production » (sous la direction de C. TAHON) : Lvoisier, Paris, 2003, pp. 32-33

[35] Jacot J-H. et Micaelli J-P(coordonnateurs). : op. cit. 1996 , p. 22

[36] Debaig M. et Huette L. M. : Le paradoxe de la grenouille – Rompre avec les paradigmes dominants pour créer de la valeur ; Editions Dunod, Paris, 1999

donc pas. Mais, si on met la même grenouille dans une casserole d'eau froide et on porte celle-ci lentement à ébullition, la grenouille ne réagit pas et se laisse mourir. Pour faire court, il est à admettre l'assertion que les organisations se comportent comme la grenouille en fonction de l'état de l'environnement externe. Comment les organisations peuvent-elles lever ce paradoxe et, avoir en permanence le comportement d'optimiseur ? Autrement dit, comment peut-on structurer l'entreprise pour lui permettre d'être toujours dans un état de réalisation de la performance globale ? Sachant que le modèle émergeant, c'est le modèle réticulaire c'est-à-dire que les activités économiques sont de plus en plus structurées en réseau.

A dire vrai, l'entreprise n'est jamais « performante », mais « juste performante ». Par contre, on peut affirmer par exemple qu'un athlète, un cycliste, un cheval de course ou un étudiant est performant. En effet, un athlète champion ou un cycliste remportant une victoire aurait tout fait (effort optimal) pour atteindre les limites que lui autorisent ses propres capacités. En ce qui concerne l'entreprise, l'effort n'est jamais au maximum. La juste performance constitue la règle pour toute organisation et la performance l'exception à cause de l'existence de zones d'inerties où le degré de « *d'entropie de l'effort* »[37] (« *entropie organisationnelle* ») est élevé.

L'entreprise est « truffée » de zones d'inerties génératrices des inefficiences-x. Les mécanismes décisionnels complexes, les lourdes procédures administratives, la bureaucratie, des intérêts individuels antagonistes, l'utilisation abusive de l'internet à des fins personnelles sont de nature à générer des coûts superfétatoires et des coûts cachés[38] qui corrodent en fin de compte la performance de l'entreprise. D'une manière générale, il est observé et constaté qu'il y a une sous-utilisation des ressources dans l'entreprise à cause du manque d'effort soutenu dans le temps. Il faut donc un type particulier d'effort pour rompre avec les routines et les mauvaises habitudes. Il peut donc être affirmé que les organisations ne sont pas vraiment performantes mais, juste performantes.

II) <u>Les inefficiences-x et écart de performance</u>

Les écarts de performance qui peuvent être constatés entre deux entreprises ou dans une même entreprise d'une période à l'autre, peuvent être expliqués par des inefficiences-x. Puisque, par essence, tout système complexe contient nécessairement des zones d'inerties, alors, comment peut-on mieux les prendre en compte pour pouvoir les neutraliser afin d'améliorer la performance globale ? Mais, étant donné que ces inerties corrodent en partie la structure productive, peut-on alors affirmer au regard des résultats observés (certes positifs), qu'une entreprise donnée, a réalisé une performance globale ou, plus modestement, constater qu'elle est seulement, juste performante ? Cette deuxième partie tend à montrer que les entreprises, d'une manière générale, ne réalisent pas des performances optimales mais se contentent d'une relative performance.

A - Constat d'écart de performance

[37] « Entropie de l'effort » : terme utilisé par H. Leibenstein pour désigner « le degré d'insuffisance de la coordination entre les objectifs présumés de l'entreprise » ; op. cit. p. 178

[38] Savall H. et Zardet V. : Maîtriser les coûts et les performances cachées (2ème éd.) ; Ed. Economica, Paris, 1991

Dire qu’une entreprise est inefficiente, c’est constater des écarts de performances dans le processus de transformation des facteurs en produits entre la quantité maximale d’output de référence à partir de la structure technique donnée et celle qui est réellement obtenue. Il est donc à supposer l’existence d’une performance de référence (performance théorique), c’est-à-dire ce à quoi il convient de faire tendre la performance de l’entreprise considérée.

Nommons $E_{o,}$ l’entreprise dont on veut améliorer la performance (entreprise truffée d’inefficience-x) et $E_{1\,:}$ l’entreprise dont on suppose qu’il n’y a pas d’inefficience-x et par conséquent, de niveau de performance optimal.

Pour faire simple, en théorie, l’évaluation de la inefficience-x peut se faire à partir de la représentation de la courbe de la ‘‘*frontière de production*’’ c’est-à-dire le lieu des points où un output optimal peut être déterminé par une combinaison judicieuse des facteurs de production permise par une situation de technologie donnée et pour une période définie.

Supposons un secteur donné comprenant n entreprises produisant un output homogène (Y) à partir d’un ensemble d’input (X) ; ses possibilités de production peuvent être déterminées à partir de la donnée de l’ensemble des fonctions de production des entreprises considérées :

$$Y^i = F^i (X^i),$$

avec Y^i = production de l’entreprise i
X^i = combinaison de facteurs mise en œuvre par l’entreprise i
i : 1…n

L’output optimal s’appliquant à toutes les entreprises du secteur sera alors la ‘fonction de ‘‘*production-frontière*’’ ou ‘‘*courbe des meilleures pratiques*’’ représentée par la formule suivante :

$$F(x) = maxi\ F^i (x^i)$$

avec $X^i \in X$

La ‘‘*fonction de production frontière*’’ du secteur est ainsi composée de segments de courbe dans laquelle à chaque échelle de production possible, correspond l’output optimal qui peut être obtenu. Elle comprend uniquement les meilleures performances enregistrées. Ainsi, la performance de référence (P_{E1}) pour l’entreprise dont on souhaite supprimer l’inefficience-x (entreprise à restructurer) serait donc la ‘‘*courbe des meilleures pratiques*’’ définies par les entreprises de référence.

B- Les niveaux de la x-inefficience et leurs effets

a – Les différents niveaux

La inefficience-x des entreprises à restructurer se situe - au plan analytique – sur deux registres fortement imbriqués qui sont : l’inefficience-x technique et l’inefficience-x économique. En effet, selon la théorie micro-éconmique traditionnelle, l’ x-inefficience peut être le fait d’une utilisation irrationnelle des facteurs de production à tel point que

l'égalité coût marginal et recette marginale ne se réalise pas, ou l'output optimal n'est pas atteint par rapport aux quantités de facteurs disponibles.

Supposons donc, une entreprise à restructurer (dont on veut supprimer les inefficiences-x) ayant enregistré un niveau de performance donné (P_0) et cette même entreprise avec une performance de référence (P_r) comme si elle avait été déjà restructurée (suppression des inefficiences-x). Si nous admettons que l'entreprise considérée (E_o) et l'entreprise de référence E_1) avaient accès à une même fonction de production, étaient également confrontées à des coûts de facteurs identiques et efficients du point de vue de l'affectation des ressources, il peut s'avérer cependant un écart de performance au plan technique.

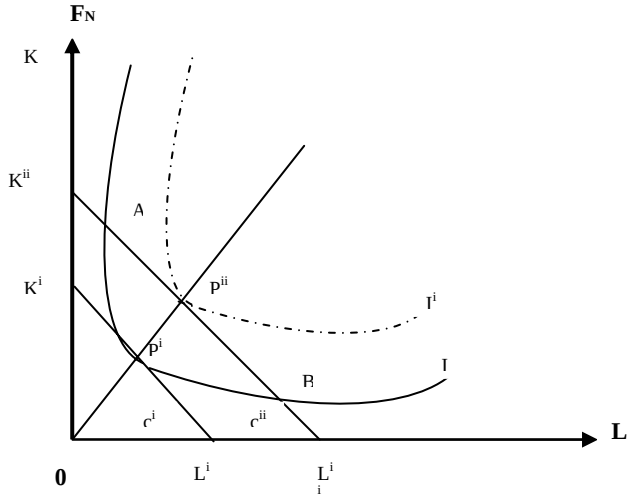
Cet écart de performance au plan technique peut s'illustrer de la manière suivante :

Considérons que les deux entreprises (E_o à restructurer et entreprise de référence E_1) utilisant les facteurs de production travail et capital (K et L) et produisant le même bien sont confrontées au même système de prix relatifs (K′/ L′ = K″/L″) ; supposons également que nous sommes en présence d'une fonction de production homogène et linéaire et I, l'isoquant unitaire : alors, comme l'indique la figure ci-dessous (F_N), les productions P′ (correspondant à celle de l'entreprise de référence) et P″ sont efficientes du point de vue de l'affectation des ressources. Par contre, l'entreprise à restructurer utilisant la combinaison de facteur P″, mais produisant l'output I est techniquement inefficiente puisqu'elle utilise à la fois plus de facteurs travail (L) et capital (K) pour produire la même quantité d'output que l'entreprise de référence avec les dotations en K et L correspondants à P′.

L'entreprise de référence obtient un niveau de production I au coût (c′) inférieur au coût qu'enregistre l'entreprise à restructurer (c″) pour un même niveau d'output.

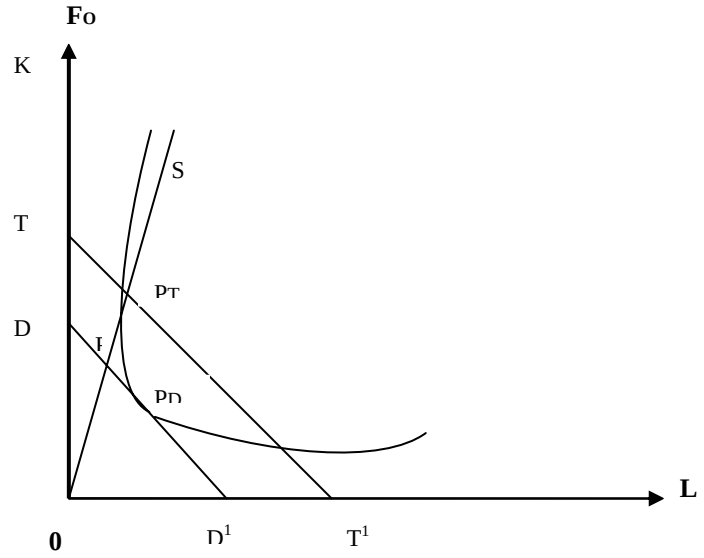
L'entreprise de référence atteint une position d'équilibre au point P′ où l'isoquant est juste tangente à la droite d'isocoût : elle est donc techniquement efficiente tandis que l'entreprise à restructurer est techniquement inefficiente.

Représentation graphique F_N



P′ étant la performance de référence, alors la restructuration conduirait à rapprocher P″ de P′ c’est-à-dire à ‘‘gommer’’ l’inefficience technique de l’entreprise à restructurer. L’inefficience technique peut se mesurer par le rapport OP′/OP″.

De même, l’inefficience au plan de l’affectation des ressources peut être étudiée graphiquement de la manière suivante (voir figure FO ci-dessous) :



La droite DD’ étant l’isocoût correspondant à la production optimale, l’entreprise de référence produisant une unité avec la combinaison de facteurs PD est optimale aussi bien du point de vue technique qu’économique (c’est-à-dire affectation des ressources). Par contre, l’entreprise à restructurer utilisant la combinaison PT est techniquement efficiente, mais inefficiente du point de vue de l’affectation des ressources. Le coût de production qu’elle encourt correspond

en effet à l’isocoût TT′. Cette inefficience est égale au rapport OR/OPT. Si l’entreprise à restructurer utilise la combinaison S, pour obtenir la même production qu’en PT ou PD, alors on dira qu’elle est à la fois techniquement et économiquement inefficiente.

Finalement, il s’agit, par le biais des restructurations (suppression des inefficiences-x) de rendre les entreprises efficientes, c’est-à-dire qu’elles bénéficient des efficiences-x.

b – Les effets potentiels des inefficiences-x

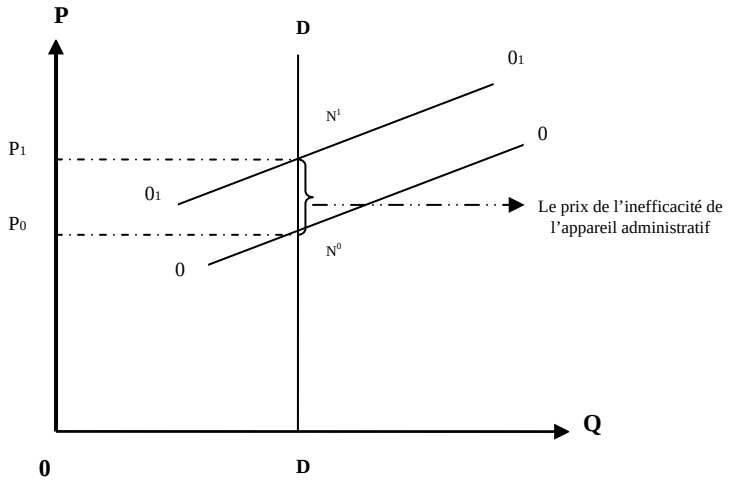
Les écarts de performance trouvent - de notre point de vue - leur source dans la structure organisationnelle même des entreprises et dans les comportements des acteurs. La rigidité des structures des entreprises héritées du modèle taylo-fordiste et la ‘codification’ stricte des fonctions et des attributs des acteurs, forgée par les normes administratives webéro-fayoliennes constituent indéniablement aujourd’hui des inerties au regard de la complexité de l’environnement actuel. De telles logiques organisationnelles favorisent des ‘pousses’ de centres de pouvoirs décisionnels aux influences contradictoires

qui corrodent finalement le fonctionnement optimal des entreprises. Elles sont finalement de nature à générer des surcoûts non capitalisables (superfétatoires) qui pénalisent l'exploitation des entreprises.

Ces surcoûts occasionnés par les inefficiences organisationnelles et comportementales peuvent être saisis économiquement par la différence entre le prix réel payé par le consommateur et le prix qu'il aurait payé s'il n' y avait pas de désordre fonctionnel induit par l'inefficacité du système entreprise-marché. Autrement dit, il s'agit de la somme qu'il faudrait rendre à un consommateur donné pour que sa situation soit identique à ce qu'elle serait s'il n' y avait pas d'inerties organisationnelles. Ces dernières révèlent trois conséquences :

1°) Les surcoûts engendrés par les inerties organisationnelles sont supportés entièrement par les clients.

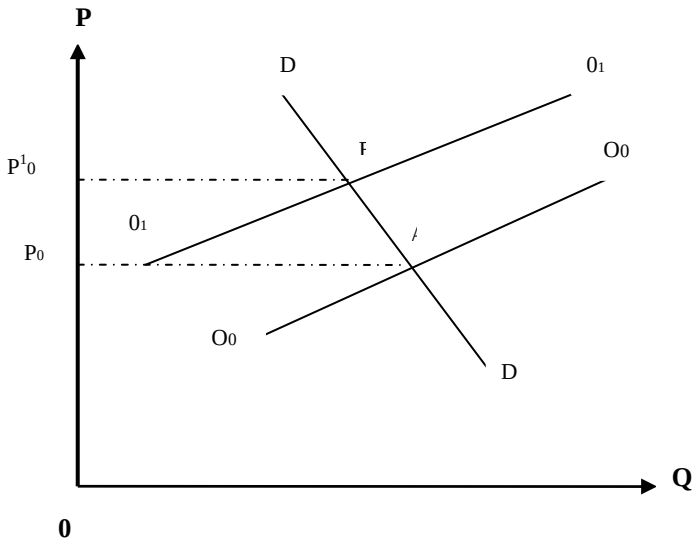
Dans ce cas, plus la demande d'un bien est inélastique, plus grande sera la part du fardeau supportée par les clients. Une telle situation peut être représentée par le graphique suivant :



Etant donné que la demande est insensible au prix, les clients paient la totalité du fardeau de l'inefficacité organisationnelle. En revanche, l'entreprise en est dispensée. Le prix d'équilibre passant de P_0 à P_1, la distance N_0 N_1 représente le prix de cette inefficacité. Alors, il revient à mentionner que la valeur perçue par le client n'est pas optimale (il paie le produit donné plus cher qu'il le devait).

2°) Les surcoûts occasionnés par les inerties organisationnelles sont partagés par l'entreprise et les clients :

La représentation graphique ci-dessous laisse apparaître que la distance séparant les deux courbes de l'offre O_0 O_0 et O_1 O_1 traduit le prix de l'inefficacité de la structure organisationnelle. Mais la hausse de prix supportée par les clients se matérialise par l'écart entre P'_0 et $P_{0.}$ Dans ce cas, la valeur perçue par le consommateur est « *neutre* ».



3°) Les surcoûts engendrés par les inerties sont entièrement à la charge de l’entreprise. Dans ces conditions, trois cas de figures peuvent être relevés :

-soit l’entreprise est en situation de monopole, alors, elle bénéficie d’une rente de situation qui lui permet de couvrir voire masquer les surcoûts induits par ses inerties. L’entreprise peut adopter une stratégie de gestion de fuite en avant jusqu’au moment où la restructuration est inévitable et devient ainsi un pis-aller.

-soit l’entreprise considérée bénéficie des subventions de la Puissance Publique ; dans ce cas, elle peut couvrir temporairement les surcoûts générés par ses inerties. En tout cas, elle va devoir se restructurer (engager des mesures de suppression des inefficiences-x).

-soit l’entreprise est en situation concurrentielle : elle va devoir subir la discipline de la concurrence, vecteur d’inhibition des inerties. Dans le cas contraire, sa survie sur le marché sera compromise. Normalement, la discipline de la concurrence doit l’obliger à la gestion d’une politique de restructuration anticipative (ajustement anticipatif) moins coûteuse qu’une politique de restructuration curative (ajustement curatif).

Il convient maintenant, de proposer une approche possible de l’évaluation des écarts de performance qui peuvent être constatés dans l’entreprise.

C - Mesure des écarts de performance

Il existe donc un différentiel de productivité (ou de performance) entre l’entreprise à restructurer (suppression des inefficiences-x, E_0) et l’entreprise de référence (E_1), différentiel qui peut être supputé par la méthode du ‘‘*compte de surplus de production*’’[39]

[15] La méthode du ‘Compte de surplus de production’ a été élaboré par le Centre d’Etude des Revenus et des Coûts’ (CERC). Voir *CERC : Productivité globale et comptes de surplus*, n° 55/56, 3e et 4e trimestres 1980.

Ainsi, pour les mêmes quantités de facteurs, l'entreprise de référence (E_1) enregistrerait une plus forte productivité que l'entreprise (E_0).

Si la restructuration fait tendre l'entreprise (E_0) vers l'entreprise de référence (E_1),, alors il se dégagerait un surplus de productivité globale des facteurs, c'est-à-dire que l'entreprise E_0 considérée se serait améliorée entre temps grâce aux mesures de restructuration dont elle aura bénéficiées. Il y aurait eu donc : soit une augmentation du volume de la production alors que le volume de l'ensemble des facteurs de production est resté inchangé , soit une diminution des facteurs de production alors que le volume de la production est demeuré constant. Il peut s'avérer également que le volume de la production ait augmenté plus que le volume de l'ensemble des facteurs de production utilisés ou encore que le volume de la production ait baissé moins que le volume de l'ensemble des facteurs de production.

Autrement dit, en posant l'égalité comptable du 'compte de résultat de l'entreprise éligible produisant un seul bien :

a) avant la restructuration ou l'élimination des inefficiences-x (période 0) :

$$Y_u.\ T_u = \Sigma F_u\ .\ V_u$$

avec :
Y_u = le volume de production de l'entreprise E_0 avant la suppression des inefficiences-x,
T_u = le prix de vente du produit à la période 0 ;
F_u = le volume des facteurs de production de l'entreprise E_0 avant la restructuration
V_u = le prix des facteurs de production à la période 0.

b) après restructuration ou suppression des inefficiences-x
(période 1 : l'entreprise (E_0) tendant vers l'entreprise de référence (E_1))

$$Y_r\ .\ t_r = F_r\ .\ V_u$$

avec :
Y_r = le volume de production après la restructuration (période 1)
t_r = le prix de vente du produit à la période 1,
F_r = le volume des facteurs de production à la période 1.

On peut donc calculer le surplus de productivité globale des facteurs (S_g)[40]

Soit I_y, l'indice de volume de la production tel que : $\mathbf{I_y = Y_r/Y_u}$
et I_f, l'indice de volume des facteurs tels que : $\mathbf{I_f = \Sigma\ F_r\ .\ V_u\ /\ \Sigma F_u\ .\ V_u}$
alors, l'indice de la productivité globale des facteurs (I_g) est donc égal à :

$$I_g = I_y/I_f = Yr/Yu \text{ c'est-à-dire : } \Sigma\ F_r\ .\ V_u\ /\ \Sigma F_u\ .\ V_u = Y_r\ .\ \Sigma F_u\ .\ V_u / Y_u\ .\ \Sigma\ F_r\ .\ V_u$$

[40] Le mot 'facteur' est pris dans un sens large

Ainsi, mesuré au prix de la période 0 (avant la restructuration ou suppression des inefficiences-x)[41], l’entreprise (E_0) a utilisé un volume de facteurs $\mathbf{\Sigma F_r . V_u}$ au cours de la période 1 (après la restructuration)[42]

S’il n’y avait pas de gain de productivité, l’entreprise considérée aurait utilisé :

$\mathbf{(Y_r/Y_u) . \Sigma F_u . V_u}$ pour produire $\mathbf{Y_r}$.

Le surplus (S_g) réalisé s’obtient : $\mathbf{S_g = (Y_r/Y_u) \Sigma F_u . V_u - \Sigma F_r . V_u}$

Cette expression peut également s’écrire comme suit :

$$S_g = \Sigma F_r . V_u [(Y_r . \Sigma F_u . V_u / Y_u . \Sigma F_r . V_u) - 1]$$

$$Soit : S_g = \Sigma F_r . V_u (I_g - 1).$$

Ainsi, l’importance du surplus qu’aurait dégagé l’entreprise considérée dépendrait de la croissance de la productivité globale des facteurs (I_g). Alors, il convient d’admettre que –normalement - toute restructuration ou suppression des inefficiences-x devrait avoir un effet certain sur l’efficience technique et l’efficience allocative. Mais, il peut y avoir – parfois – une inadéquation entre le niveau de volume de production et celui des quantités des facteurs utilisées.

Si nous considérons l’entreprise de référence (toujours en situation optimale), alors, un niveau optimal de production correspondant à une structure productive optimale peut être défini. Le fait même de l’existence d’un différentiel certain de productivité entre l’entreprise (E_0) considérée et l’entreprise de référence (E_1) justifie amplement (au moins en théorie) que les entreprises ne fonctionnent jamais à l’optimun. L’optimalité est plutôt l’exception et la sous-optimalité est la règle. D’une manière générale, la dynamique de restructuration ou de la chasse aux inefficiences-x ne s’inscrit pas souvent dans un processus soutenu de dynamique renouvelée car les inerties re-gangrènent facilement l’organisation**.**

Le surplus de productivité globale des facteurs qui peut être dégagé dès lors q’une entreprise est restructurée (sans inefficiences-x) n’est en définitive que le résultat d’un ensemble d’actions coordonnées et méthodiquement développées par les managers pour accroître les rendements, combiner judicieusement les facteurs (ressources tangibles et non-tangibles), améliorer la gestion et les conditions de travail (induites par la nouvelle donne productive), développer le marché et favoriser le développement des comportements efficients des acteurs qui structurent l’organisation dans sa globalité. Bref, il s’agit de reconfigurer un nouveau système Entreprise-Marché. Il revient à assurer la dynamique du triptyque Lean-organisation/Lean-management/Lean-production.

On peut également écrire le surplus de productivité globale des facteurs de la manière suivante :

[41] Il s’agit de prendre le dernier Compte de Résultat de l’entreprise avant restructuration

[42] Il s’agit de prendre également le premier Compte de Résultat de l’entreprise restructurée

$$S_g = \{ Y_u + [(Y_r - Y_u)/ Y_u)] \}. \Sigma F_u . V_u - \Sigma F_r . V_u$$

$$S_g = \{ 1 + [(Y_r - Y_u)/ Y_u)] \}. \Sigma F_u . V_u - \Sigma F_r . V_u$$

$$S_g = [(Y_r - Y_u)/ Y_u] . \Sigma F_u . V_u - \Sigma V_u (F_r - F_u)$$

Puisque $\Sigma F_u . V_u = Y_u t_u$

alors $S_g = t_u (Y_r - Y_u) - \Sigma V_u (F_r . F_u)$

$$Soit \quad S_g = t_u \Delta Y - \Sigma V_u \Delta F.$$

En somme, la restructuration ou des mesures permettant l'élimination des inefficiences-x, favorisant des ajustements de la structure productive révèle l'existence d'un surplus potentiel de productivité globale des facteurs

D - La performance globale, une préoccupation peu prégnante dans l'entreprise

Si nous admettons la définition de E. Marcon et al. qui considèrent que la performance est « *la conjonction de pertinence, efficience, efficacité et effectivité* », alors, il peut être conçu que les entreprises peuvent être efficaces sans être efficientes.

Selon les auteurs précités, les articulations entre ces quatre paramètres sont nécessaires. Ils considèrent que :

- *« l'efficacité est l'articulation entre résultats et objectifs : est-on arrivé à ce que l'on avait l'intention de faire, à quel point l'objectif fixé est-il atteint* ? » Cette approche est également partagée par H. Bouquin dans des termes suivants : « *l'efficacité est la capacité à obtenir ce résultat »,* c'est-à-dire *« un résultat donné »*[43]

- *« l'efficience est l'articulation entre moyens et résultats : est-ce les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ?* ». Dire autrement, c'est *« la capacité de minimiser les moyens employés »*[44]

- « *la pertinence est l'articulation entre objectifs et moyens : les moyens mis en oeuvre correspondent-ils aux objectifs ?* » ;

- « l'effectivité est l'articulation entre objectifs, moyens et résultats : est-il raisonnable de mettre en œuvre les moyens suffisants pour obtenir des résultats satisfaisant aux objectifs que l'on cherche à atteindre ? »

Cette précision dans les articulations entre les éléments structurant la « performance » est fondamentale pour apprécier – en fin de compte – si les entreprises sont – après tout – « performantes » ou « juste performantes ». Nos minutieuses observations des organisations (de l'intérieur) nous amène à affirmer qu'elles ne sont pas - en principe - « performantes » mais, simplement « juste performantes ». Nous illustrons cette assertion

[43] Bouquin H. Gestion de comptabilité (5ème éd.) ; Ed. Economica, Paris, 2008, p. 33
[44] Bouquin H. op. cit. p. 33

par les deux exemples que nous présentons ci-dessous : les cas Arianespace et Centre National d’Etudes Spatiales (CNES)[45].

a) Le cas CNES

Le CNES est un établissement représentant la vitrine du savoir-faire français en matière de recherche spatiale. A première vue, c’est une organisation qui peut être qualifiée de hautement performante. Mais c’est une performance partielle (une juste performance de notre point de vue) en ce sens que, certains services couvrent les coûts des inefficiences - parfois chroniques - d’autres services en l’occurrence le service achats. Malgré l’important enjeu économique des achats, en 2003, la politique était encore mal maîtrisée et confinée dans des structures parcellisées sans véritable coordination. Il est constaté une absence de gestion des interfaces des différentes activités structurant le service.

Rappelons que la fonction Achats occupait une place importance dans les activités du CNES : elle occupait 82 personnes, soit 3% de l’ensemble du personnel. La valeur moyenne des achats réalisés par an dépassait le milliard d’euros. Les achats représentaient environ 70% du total des charges et équivalaient à presque six fois le total de la masse salariale. Les achats constituaient donc un maillon essentiel de la rationalisation des chaînes d’activités du CNES ; l’efficacité de la fonction conditionne la réalisation des projets au moindre coût. Ainsi, 5% du montant des achats équivalaient aux charges représentatives de l’emploi de 475 cadres (soit 18% des effectifs). Or, si l’amélioration des performances en la matière semblait être considérée comme un objectif prioritaire par la direction, l’observation des faits et l’organisation administrative même des achats prouvaient que ses autorités n’y prêtaient encore qu’une attention distante.

Répartie entre de nombreux décideurs, la fonction achats est plutôt administrée selon une logique juridico-administrative qu’en fonction d’objectifs économiques. Les outils de pilotage et de gestion des achats font pour l’essentiel défaut, notamment en ce qui concerne le suivi des marchés : tableaux de bord, instruments d’évaluation économique, indicateurs d’efficacité…L’absence de synergie fonctionnelle entre les structures du CNES engendre de nombreux coûts superfétatoires de traitement administratif des marchés.

En réalité, la démarche de rationalisation de la gestion du CNES n’a pas été suffisamment focalisée sur la fonction achats, en dépit de l’enjeu qu’elle représente pour sa compétitivité. Par ailleurs, il est observé qu’en ce qui concerne son cadre général, l’inorganisation de la fonction était de nature à favoriser des dysfonctionnements et des irrégularités dans la chaîne prescripteur – fournisseur et laissait subsister un système de contrôle particulièrement laxiste.

b) Le cas Arianespace

Voyons maintenant le cas d’Arianespace : il s’agit précisément de sa fonction logistique. Réduite au seul transport, la fonction logistique était marquée par l’absence d’une démarche d’optimisation.

[45] Travaux réalisés par nous-mêmes

Le lancement des satellites nécessite une organisation logistique intégrée très performante qui implique une gestion optimale des différentes interfaces, depuis l'expression des besoins jusqu'au placement des satellites sur orbite.

L'organisation industrielle d'Arianespace est fondée sur une répartition de la production des différents éléments du lanceur (étages, case à équipement, coiffe, moteur, etc.) entre industriels européens participant au programme spatial. Préacheminés à des lieux de regroupement (Brême, Havre, etc.), ces ensembles sont ensuite transportés par Arianespace elle-même jusqu'au Kourou, base de lancement.

Cette répartition géographique de la production des ensembles intégrés ne fait que refléter la part des Etats membres de l'Agence Spatiale Européenne dans les programmes de développement d'Arianespace.

La fonction logistique était encore conçue en 1999 de façon minimaliste chez Arianespace. En effet, elle se limitait aux seules opérations de transport des éléments du lanceur sortis des usines européennes jusqu'au Kourou. C'était la Direction des Opérations (sous-direction de la Direction Générale technique et Industrielle) qui avait en charge l'acheminement des éléments des lanceurs. Le terme même de « *logistique* » était donc employé abusivement pour désigner exclusivement les activités de transport ; le concept moderne de la logistique n'étant pas visiblement pas intégré dans la culture industrielle d'Arianespace. En particulier, cette fonction ne s'inscrivait pas dans une stratégie globale de maîtrise des coûts par un processus d'optimisation de la coordination de l'ensemble des opérations de l'amont en aval. Or, dans la campagne de maîtrise des coûts dans laquelle s'était engagée Arianespace, on aurait pu penser que, malgré son poids non négligeable dans le coût total d'un lancement, la démarche logistique trouverait pleinement sa place comme instrument de compétitivité.

Il est étonnant qu'une entreprise d'une dimension européenne voire internationale, et, opérant dans un domaine de haute technicité, n'ait pas pleinement évalué l'enjeu stratégique de la logistique dans la nouvelle donne concurrentielle.

La prise en charge directe par Arianespace de l'acheminement des ensembles intégrés des lanceurs occasionnait des coûts fixes importants (frais fixes et frais d'exploitation fixes, frais de personnel affectés, etc.). Par ailleurs, le recours à un nouveau navire (Colibri) entraînait une surcapacité de moyens de transport maritime, d'où des surcoûts. Il ne ressortait pas des explications fournies par la société qu'une réflexion systématique soit menée sur la possibilité d'externaliser tout ou partie des opérations de transport et donc de « variabiliser » à due concurrence les coûts

Certes, la société soulignait que la part du transport dans la prestation effective d'Arianespace par lancement oscillait entre 1,51 % et 4,84 %. Par rapport au coût de revient d'un lancement, la part de transport variait entre 0,50 et 1,5 %. Mais, il ne faisait pas de doute que ces proportions seraient beaucoup plus élevées si l'on retenait les charges afférentes à la gestion de l'acheminement, aux matériels de manutentions, navire (Toucan I), les coûts indirects générés par la Direction des Opérations (DO) et les charges directes d'une partie du personnel de la DO affectée aux opérations d'acheminement des ensembles intégrés. Les coûts généraux de la coordination des opérations seraient également à retenir. On constatait que le besoin réel en nombre de navires pour assurer les rotations en fonction des cadences de lancement était de « 1,5 Toucan ». Or, s'agissant de

moyens indivisibles, Arianespace disposait en 1999 de deux navires (Toucan et Colibri). Cette surcapacité est de nature à pénaliser la productivité de l’entreprise. Certes, Arianespace n’était pas propriétaire de ces navires ; cependant, elle devait supporter une partie des frais fixes, et tous ceux liés à l’exploitation (art. 7 de la convention d’affrètement Arianespace – Cie Morbihannaise et Nantaise de Navigation). Ces deux navires avaient été conçus spécifiquement pour le transport des lanceurs : l’évolution des frais fixes dépendait donc exclusivement du nombre de lancements, c’est-à-dire du marché du transport spatial, ce qui ne faisait qu’aggraver l’exposition déjà soulignée d’Arianespace aux moindres aléas de ce marché.

Ces deux exemples illustrent bien que, dans nombre de cas, les entreprises ne s’inscrivent pas souvent dans une démarche de recherche de la performance globale. Culturellement, elles sont « imbibées » d’une vision trop cloisonnée des fonctions, source de nombreuses inefficiences-x et d’inerties génératrices d’ « *entropie organisationnelle* ».

Conclusion

Considérant que, dans le contexte de la globalisation économique, le mode d’organisation et de fonctionnement des entreprises est davantage pensé et « formaté » dans des logiques organiques. Dans ces conditions, il conviendrait de privilégier donc, les mécanismes d’engendrement des fonctions, sous-fonctions, tâches,… pour appréhender efficacement la performance dans sa globalité. En effet, la culture taylorienne caractérisée par son mode organisationnel parcellaire permettait de cerner – dans une certaine mesure – les performances locales. Cette démarche s’imposait au regard de peu d’interactions dynamiques entre l’environnement interne et l’environnement externe. Elle n’est plus adaptée aux exigences des batailles concurrentielles actuelles parce qu’elle ne.permet pas de cerner le ‘‘tout’’ système Entreprise/Marché. Aujourd’hui, le système Entreprise/Marché, devenant très complexe et caractérisé par des incertitudes, exige davantage de repenser les modes d’évaluation des objectifs que les dirigeants se donnent. Dans un environnement de forte densité concurrentielle, il ne suffit plus de se contenter de la juste performance, mais de rechercher une performance globale en mettant en place de vrais mécanismes de pilotage des inerties, sources de désavantage concurrentiel. En effet, ces inerties sont à l’origine des corrosions structurelles du système entreprise qui, sous les effets des chocs liés aux violentes turbulences environnementales (crises pétrolières des années 70, crises financières…) révèlent au grand jour que, les entreprises n’étaient si solides qu’on pouvait le croire ; en effet, les performances souvent affichées ont toujours cachés des états sous-optimaux.

Bibliographie

1. Ansoff H. I : Stratégie du développement de l’entreprise ; Editions Hommes et techniques, Paris, 1981
2. Armstrong M.: How to be an even better manager; Kogan Page Limited, London, 1990
3. Aubert N. : La culture de l’urgence ; Editions Flammarion, Paris, 2003
4. Aubert N. & De Gaulejac V.: Le coût de l’excellence ; Editions du Seuil, Paris, 2007
5. Austin J. L. : Quand dire, c’est faire ; Editions du Seuil, Paris, 1970
6. Ayub M. A. et Hegstad S.O. Public industrial enterprises: determinants of performance; Industry and Finance Series, vol. 17, The World Bank, Washington D.C., 1986
7. Barraux J. (groupe présidé par) : Commissariat Général du Plan : Entreprise et Performance globale. Outils, évaluations, pilotage ; Ed. Economica, Paris, 1997

8. Baumol W. J. : On the theory of expansion of the firme ; in American Economic Review L.II, N°5 déc. 1962, P.1079
9. Bennett A.H. M.: Theoretical and practical problems in determinants criteria for performance evaluating of public enterprise in *Public enterprise*; vol. 8, n° 1, janv, pp. 18-27, 1988
10. Berrah L. : L'indicateur de performance. Concepts & applications ; CEPADUES Editions, Toulouse, 2002
11. Bommensath M. : Manager l'intelligence de votre entreprise, Les éditions d'Organisation, Paris, 1987
12. Boulet B. : Le redressement d'entreprises industrielles ; Editions ems Colombelles, 2003
13. Bouquin H.: Les fondements du contrôle de gestion (3è éd.) ; Collection « Que sais-je ? » n° 2892, PUF, Paris, 2005
14. Bouquin H. (dirigé par) : Les grands auteurs en Contrôle de Gestion ; Editions ems, Colombelles, 2005
15. Bouquin H. : Le contrôle de gestion (8 è éd.) PUF, Paris, 2008
16. Bouquin H. : Comptabilité de gestion (5 è éd.) Ed. Economica, Paris, 2008
17. Bourguillon A. : Le modèle japonais de gestion ; Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, 1993
18. Boussard V. : Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance ; Editions Belin, Paris, 2008
19. Boutineau C. : L'entreprise et le vivant ; Editions Village Mondial/Pearson Education France, Paris, 2001
20. Buchanan J.M. : Rights, efficiency and exchange : the irrelevance of transaction costs, chap. 10. in *Liberty, Market and State; Political Economy in 1980s;* London, Wheatsheaf Books, pp. 1986, pp. 92-108
21. Burlat P. et Campagne J.-P. (sous la direction de) : Performance industrielle et gestion des flux, ; Lavoisier, Paris, 2001
22. Caby F. et Jambart C. : La qualité dans les services. Fondements, témoignages, outils ; Ed. Economica, Paris, 2000
23. Camp C.R.: Le benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents (3ème éd.) Editions d'Organisation, Paris, 1995
24. Campagne J.-P. et Burlat P. (sous la direction de) : Maîtrise et organisation des flux industriels ; Lavoisier, Paris, 2001
25. Cattan M., Idrissi Na. et Knockaer P. : Maîtriser les processus de l'entreprise ; Eyrolles – Editions d'Organisation, Paris, 2008
26. Chandler A.D. : La main visible des managers (trd.fr.) ; Economica, Paris, 1988
27. Clarke R., Crapart Ph., Langa G. et Watkins R. : Doubler la performance de l'entreprise : les 7 leviers ; Editions AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2008
28. Cohendet P., Malsch T., Hollard M. et Veltz P. : L'après taylorisme ; Ed. Economica, 1988
29. Cohendet P., Jacot J.-H. et Lorino Ph. (sous la direction de) : Cohérence, pertinence et évaluation ; Ed. Economica, Paris, 1996
30. Colin R. – CFPIM : Produire juste-à-temps en petites séries, MGCM éditions, Angers, 2002
31. Collins J. : De la performance à l'excellence. Devenir une entreprise leader ; Editions Pearson Education France, Paris, 2006
32. Conn D. : Effort, efficiency and incentives in Economic organization in *Journal of Comparative Economics*, vol. 6, n° 3, sept. 1982, pp.223-233
33. Covey M.R. S. et Merril R. R. : Le pouvoir de la confiance. Le facteur qui change tout ; (éd. française) FIRST Editions ; Paris, 2008
34. Damon D. : Performance et équilibre ; Editions Village Mondial, Paris 2002
35. Debaig M. et Huete L. M. : Le paradoxe de la grenouille. Rompre avec les paradigmes dominants pour créer de la valeur ; Editions Dunod, Paris, 1999
36. Debauche B. et Megard P. : BPM – Business Process Management. Pilotage metier de l'entreprise; Lavoisier, Paris, 2004
37. De Gaulejac V.: La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social ; Editions du Seuil, Paris, 2005
38. Delafollie G. : Analyse de la valeur ; Hachette Technique, Paris 1991
39. Demsetz H. Information and efficiency : another viewpoint ; in *Journal of Law and Economics*, 1969 pp. 1-22

40. Detoeuf A. : Propos de O. L . Barenton – Confiseur ; Editions d’Organisation, Paris, 1982
41. Donnadieu G. et Karssky M. : La systémique, penser et agir dans la complexité ; Editions Liaisons, Paris, 2002
42. Drew J., McCallum B. et Roggenhofer S. : Objectif Lean. Réussir l’entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels ; Editions d’organisation, Paris, 2004
43. Dumoulin J.-L. : Clients satisfaits, entreprise gagnante ; Les Editions d’Organisation, Paris 1994
44. Durand J.-P., Stewart P. et Castillo J. J. (sous la direction de) : L’avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l’industrie automobile ; Editions La Découverte & Syros, Paris, 1998
45. Durand J.-P. et Hatzfeld N. : La chaîne et le réseau ; Editions Page Deux – Collection « Cahiers libres », Lausanne, 2002
46. Durand J.-P : La chaîne invisible. Travailler aujourd’hui : flux tendu et servitude volontaire ; Editions du Seuil, 2004
47. Durand R. : Entreprise et évolution économique ; Editions Belin, Paris, 2000
48. Durand R. (sous la direction de) : Développement de l’organisation. Nouveaux regards ; Ed. Economica, Paris, 2002
49. Duval G. : L’entreprise efficace. A l’heure de Swatch et de McDonald’s. La seconde vie du taylorisme ; Editions La découverte, Paris, 2004
50. Ehrenberg A. : Le culte de la performance, Editions Hachette-Littérature, Paris, 2008
51. Ehrlich L., Gallais-Hamonno G. et Lutter R. : Performances comparées des entreprises publiques et privées : l’exemple des grandes compagnies aériennes ; Rpport pour le Commissariat Générale au Plan ; Institut orléanais de Finance, Institute for the Study of Free enterprise systems 1990
52. Gallaire J.-M. : Les outils de la performance industrielle ; Eyrolles Editions d’Organisation, Paris, 2008
53. Gordon T. : Cadres et dirigeants efficaces. Pour un management heureux et performant (nouvelle édition), Pierre Belfond, Paris, 1990
54. Hammer M. et Champy J. : Le reengineering. Réinventer l’entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances ; Dunod, Paris, 1993
55. Harle E. Chevalier G. et Hoeraene (d’) J. Comment adapter l’entreprise à l’évolution des marchés ; Editions Bordas, Paris, 1988
56. Heilbrunn B. (sous la direction de) : La performance, une nouvelle idéologie ? Critique & enjeux ; Editions La Découverte, Paris, 2004
57. Hohmann Ch : Techniques de productivité – Comment gagner des points de performance ; Eyrolles Editions d’Organisation, Paris, 2009
58. Horovitz J. : Sept secrets pour un service client performant ; Editions Village Mondial, Paris, 2000
59. Hronec M. Steven (Arthur Andersen Management) : Vital signs. Des indicateurs coût, qualité, délai pour optimiser la performance de l’entreprise ; Les Editions d’organisation, Paris, 1995
60. Jacob G. : Le reengineering de l’entreprise. L’entreprise reconfigurée ; Hermès, Paris, 1994
61. Jacot J.-H. & Micalli J.-P.(coordonnateurs) : La performance économique en entreprise ; Editions Hermès, Paris, 1996
62. Jocou P. et Meyer P. : La logique de la valeur ; Dunod, Paris, 1996
63. Joffre P. et Simon Y. (sous la direction de) : Encyclopédie de gestion ; Ed. Economica, Paris, 1989
64. Julien F. : La propension des choses. Pour une histoire de l’efficacité en Chine ; Editions du Seuil, Paris, 1992
65. Julien F. : Traité de l’efficacité ; Editions Grasset & Fasquelle, Paris, 1996
66. Julien F. : Conférence sur l’efficacité ; PUF, Paris, 2005
67. Landier H. : L’entreprise face au changement ; Entreprise Moderne d’Edition, Paris, 1987
68. Lawrence P. R. et Lorsh J. W. : Adapter les structures de l’entreprise (trad. fr.) Editions d’Organisation, Paris, 1973
69. Lebas M. J. Performance measurement and performance management, *in International journal of Production Economica*, vol. 41 n° 1-3, 1995? Pp. 23-35
70. Leibenstein H. Allocation efficiency VS X-efficiency in *American Review* - june 1966 pp. 392-415
71. Leibenstein H. : Micro-économique et théorie de l’efficience-X *in* Crise et renouveau de la théorie économique (sous la direction de D. BELL et I. KRISTOL) Bonnel-Publisud, Paris, 1986, pp. 169-189

72. Le centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) : Le guide de la performance globale. 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action ; Editions d'Organisation, Paris, 2004
73. Le Goff J. et Bensebaa F. : Mesurer la performance de la fonction logistique ; Eyrolles Edtions d'Organisation, Paris, 2009
74. Lorino Ph. : Méthodes et pratiques de la performance (3ème éd.) Editions d'Organisation, Paris, 2003
75. Marris R. : A model of the managerial enterprise ; in *The Quaterly Journal of Economics*, 1983, pp. 185-209
76. Martinet A.-Ch. & Silem A. (sous la direction de) : Le lexique de gestion (3ème éd.) ; Dalloz, Paris 1991
77. Meier O. et Schier G. : Entreprises multinationales, stratégie, restructuration, gouvernance ; Dunod, Paris 2005
78. Milgate M. : Partenariats, externalisation et lean organisation, l'alliance des performances ; MAXIMA, Paris, 2004
79. Millward R. : The comparative performance of public and private ownership in the Mixed Economy ; Edited by Lord Roll of Ipsen, The Macmillan Press, Ldon,1982
80. Moccelin F. : Gestion des entrepôts et plates-formes. Assurez la performance de votre supply chain par la maîtrise des zones de stockages ; Dunod, Paris, 2003
81. Molho D. et Fernandez-Poisson D. : La performance globale de l'entreprise ; Editions d'Organisation, Paris, 2003
82. Montmollin (de) M. : Le taylorisme à visage humain ; PUF, Paris, 1981
83. Moreau F. A. : L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation ; Insep Consulting Editions, Paris, 2003
84. Morin E. : Introduction à la pensée complexe ; Editions du Seuil, Paris, 2005
85. Morton SCOTT S.M. : L'entreprise compétitive au futur (trad.fr) ; Edition d'Organisation, Paris, 1995
86. Moss Kanter R. World class Hriving locally in the global economy ; Simon & Schuter, New York, 1995
87. Moucheron (de) T., Dubois Y. et Leonhard A.: Le cash custing. Optimisez durablement les cycles clients et fournisseurs de votre entreprise ; Editions Marcom Génération, 2004
88. Mougin Y. : Processus : les outils d'optimisation de la performance ; Editions d'Organisation, Paris, 2004
89. North D.C. : Structure and performance: The Taste of Economic History; in *Journal of Economic Literature*, 16(3), sept. 1978
90. Ocde : En qête de résultats : pratiques de gestion des performances, PUMA, Paris, 1997
91. Pateyron E.-A. et Salmon R. : Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise ; Ed. Economica, Paris, 1996
92. Peaucelle J.-L. : Henri Fayol, Inventeur des outils de gestion. Textes originaux et recherches actuelles ; Ed. Economica, Paris, 2003
93. Peters T. et Waterman R. : Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises ; InterEditions, Paris, 1983
94. Peters T. et Waterman R. Le prix de l'excellence. Les 8 leviers de la performance ; Dunod, Paris, 2004
95. Porter E. M. : L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ; InterEditions, Paris, 1986
96. Porter E. M. : Choix stratégique et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie ; Ed. Economica, Paris, 1990
97. Porter E. : The competitive advantage of nations ; The Free Press ; New York, 1990
98. Quelin B.: Les frontières de la firme; Ed. Economica, Paris, 2002
99. Rees R. Inefficiency, Public enterprise and privatization in *European Economic Review*, vol. 32, 1988, pp. 422-431
100. Rey A. (sous la direction de) : Dictionnaire historique de la langue française ; Le Robert, Paris, 2007
101. Roberts J. : Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance (éd. française) ; Ed. Economica, Paris, 2008
102. Rose D. : Zen management. Être efficace autrement ; Editions Dangles, 1992
103. Roux D. : Analyse économique et gestion de l'entreprise, T.1. : Théories, méthodes et pratiques, Dunod, Paris, 1986

104. Savall H. et Zardet M. : Maîtriser les coûts et les performances cachés (2ème éd.) ; Ed. Economica, Paris, 1991
105. Serieyx H. : Le big bang des organisations ; Calmann-Lévy, Paris, 1993
106. Simon H., Biltein F.F. et Luby F. : La rentabilité avant la part de marché ; Ed. Economica, Paris, 2009
107. Soulie D. et Roux D. : Gestion ; PUF, Paris, 1992
108. Stigler G. J. : The existence of X-Efficiency; in American Economic Review, vol. 66 (1), 1976, pp. 213-216
109. Tahon C (sous la direction de) : Evaluation des performances des systèmes de production ; Lavoisier, Paris, 2003
110. Tirode-Bedel M. : Logistique de la performance « PME : mesurez votre performance et gagnez en compétitivité ; Chiron Editeur, Paris, 2006
111. Tirole J. :The theory of industrial organisation ; The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1989
112. Toffler A. : Le choc du futur, (2ème éd.) Editions Denoël, Paris, 1971
113. Toffler A : La 3ème vague Editions Denoël, Paris, 1980
114. Tournier J.-C et Tournier J.-B. L’évaluation d’entreprise. – Que vaut une entreprise Editions d’Organisation, Paris, 1998
115. Tysebaert J.-M: Les logiciels de gestion hautement intégrés. Préparation par l’ingénierie de métier ; Editions Technip, Paris, 2001

Поступила в редакцию 01.12.2009 г.

Шиту И. **Комплексная неэффективность и глобальное усовершенствование предприятия** / И. Шиту // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2009. – Т. 22 (61), № 2. – С. 405-431.
Организации стремятся к совершенству, это ответственность менеджеров. Усложнение среды усложняющей организационные процессы делает неадаптивной жесткую модель производства. Глобальные процессы создания ценностей избирают единые элементов системы предприятие. Обоснована необходимость организации производства таким образом, чтобы все функции управления оптимизировали ценности клиентов. Обосновано изменение оценки совершенства.
Ключевые слова: глобальные процессы производства, производство, модель, совершенство процессов управления, организация производства, оптимизация ценности клиентов.

Шиіту І. **Комплексна неефективність та глобальне удосконалення підприємства** / І. Шиіту // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка та управління. – 2009. – Т. 22 (61), № 2. – С. 405-431.
Організації спрямовані на досконаліть, це відповідальність менеджерів. Ускладнення середи, що ускладнює організаційні процеси робить неадаптованою жорстку модель виробництва. Глобальні процеси створення цінностей визбирають єдині елементи системи підприємство. Обґрунтована необхідність організації виробництва так, щоб усі функції управління оптимізували цінності клієнтів. Обґрунтовано зміни оцінки досконалості.
Ключові слова: глобальні процеси виробництва, виробництво, модель, досконаліть процесів управління, організація виробництва, оптимізація цінності клієнтів.