

Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie

Un rapport rédigé par *PricewaterhouseCoopers Développement*
pour le compte du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

Une triple ambition autour de la compétitivité

Ce rapport a une triple ambition :

- . faire ressortir que la problématique de la compétitivité est au cœur des préoccupations des entreprises de services rendus à l'industrie ;
- . donner aux dirigeants des outils opérationnels leur permettant de mesurer leur compétitivité ;
- . mettre en valeur l'impact de la compétitivité en terme de performance et dessiner le schéma du partage de la valeur créée par la compétitivité des entreprises de services.

Les contours de la compétitivité

La compétitivité, souvent confondue avec sa traduction financière, la rentabilité ou la productivité, correspond à la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité.

L'immatérialité des origines de la compétitivité

D'où vient le fait qu'une entreprise de service dispose à un moment précis d'un avantage sur ses concurrents ? Dans des métiers, les services, où l'immatérialité est le plus souvent, la production finale, l'origine de l'avantage se trouve renfermé dans des capitaux eux-mêmes immatériels qui forment au bout de la chaîne la rente qui se matérialisera par un surprofit ou une sur-rentabilité.

Ces capitaux immatériels sont au nombre de cinq : le capital humain, le capital innovation, le capital organisation, le capital clients, le capital apporteurs de fonds.

- ◆ *Le capital humain* est la donnée essentielle dans des métiers où la relation expertise - client est la dimension majeure ;
- ◆ *Le capital innovation* se caractérise par la capacité d'une entreprise de services à sortir de nouvelles prestations et d'être à l'origine de nouveaux concepts ;

- ◆ *Le capital organisation* exprime la possibilité d'une entreprise de services à s'adapter en permanence aux aléas du marché, à ses secousses et à ses besoins.
- ◆ *Le capital clients* illustre l'attraction qu'exerce une entreprise de services dans le fait d'attirer vers elles les clients les plus stratégiques au plan régional, national ou international.
- ◆ Enfin, *le capital apporteur de fonds* est le reflet de la fidélité et la confiance qu'accordent ceux qui accompagnent l'entreprise dans le financement de sa stratégie.

Ces cinq facteurs immatériels fondent l'avantage concurrentiel qui sera la manifestation de la compétitivité de l'entreprise.

Les scénarios de la compétitivité

Comment mesurer la compétitivité qui apparaît comme le non-mesurable de par son caractère immatériel. Le rapport prend comme point de départ de définir pour les cinq capitaux immatériels les facteurs de compétitivité. Il propose pour chaque facteur de compétitivité trois scénarios qui permettent de définir les contours des bonnes pratiques qui ont conduit les entreprises au succès.

Le premier scénario, qualifié de "scénario idéal" indique pour un facteur de compétitivité la meilleure pratique à suivre, celle qui conduit l'entreprise à être plus compétitive que les autres. Ainsi, par touches successives, au fil des scénarios apparaît l'image de l'entreprise "modèle" qui sera en mesure de s'adjuger un avantage sur ses concurrents.

Le second scénario, qualifié de "scénario médian" est une version dégradée du premier scénario : certains éléments de la compétitivité existent mais tous les ingrédients de la réussite ne sont pas réunis.

Le troisième scénario, qualifié de "scénario faible", est l'expression d'une compétitivité à retrouver.

La notation

Le modèle de la compétitivité se complique par une proposition qui consiste à noter les scénarios afin de parvenir à un Indice Synthétique des Facteurs de Compétitivité (ISFC). Cet indice est la synthèse de la notation des scénarios liés à chaque facteur de compétitivité.

Il exprime le niveau que l'entreprise a atteint en matière de compétitivité. Il permet à l'entreprise de service de se positionner sur une échelle qui peut aller, suivant la notation que l'on propose, de 20 au minimum à 100 au maximum.

Enfin, l'indice est scindé en sous-indices en suivant les cinq facteurs de compétitivité identifiés au départ (compétitivité humaine, innovatrice, organisationnelle, marchés, financement). L'entreprise peut ainsi établir un diagnostic de ses forces et faiblesses et dégager sa marge de manœuvre pour progresser. L'ISFC est un moyen de gestion opérationnelle de la compétitivité

Le lien avec la performance

Le dernier stade consiste à mesurer si le niveau de compétitivité atteint à une expression ou non sur les indicateurs de performance de l'entreprise. En effet, l'intérêt d'être bien noté sur la compétitivité et de parvenir à un bon Indice de Compétitivité n'a de pertinence que si l'entreprise parvient à traduire concrètement par des performances financières le niveau de compétitivité qu'elle a obtenu.

Le rapport propose d'établir un lien dans le temps (sur les trois dernières années par exemple) entre l'évolution de l'Indice Synthétique de Compétitivité et un certain nombre d'indicateurs financiers. Quatre indicateurs sont proposés :

- la capitalisation boursière calculée sur une moyenne mobile ;
- le Price to Book Ratio (PBR) qui consiste à rapporter la valeur de marche de l'entreprise à la valeur comptable de ses capitaux propres ;
- la rentabilité des capitaux investis calculé en divisant le Résultat avant Intérêt et avant Impôt et les capitaux investis nets ;
- la création de la valeur (différence entre le résultat obtenu et le résultat attendu des apporteurs de capitaux).

Ces quatre ratios sont donc analysés parallèlement avec l'ISFC afin de noter les corrélations entre les uns et les autres.

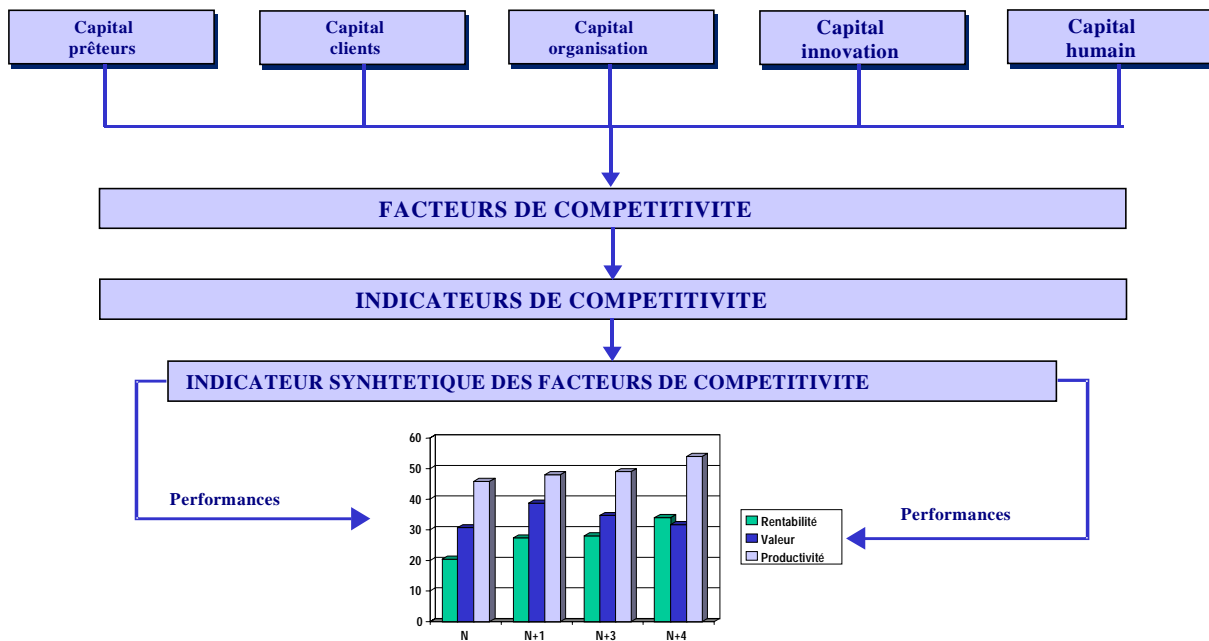
La typologie des entreprises

Cette relation permet d'établir une typologie reposant sur quatre types d'entreprises :

- les entreprises "brillantes" qui ont un niveau très élevé de leur indice de compétitivité et un niveau de performance important ;
- les entreprises "à potentiel" qui ont un bon niveau de compétitivité mais qui ne parviennent pas encore à traduire cette compétitivité par des performances d'un niveau comparable ;
- les entreprises "dilemmes" qui ont de bonnes performances financières mais un indice de compétitivité faible ;
- les entreprises "en déclin" qui ont un mauvais indice de compétitivité combiné à de mauvaises performances financières.

Cette mise en relation entre performance et niveau de compétitivité permet à l'entreprise de construire une véritable stratégie d'amélioration de ses performances en portant l'accent sur des aspects généralement négligés ou mis au second plan.

Le schéma d'analyse compétitivité - performance



La mesure et la répartition de la création de la valeur des entreprises de services

Le rapport s'achève sur une dernière proposition qui consiste à relier les capitaux immatériels, les facteurs de production qui se rapportent à chacun d'eux, la valeur créée et sa répartition entre chaque acteur de l'entreprise.

Cette proposition débouche sur un compte de la création de la valeur.

- d'un côté se trouve la création de la valeur, résultat de la combinaison harmonieuse de tous ceux qui ont concouru à cette création ;
- de l'autre se trouve la répartition de cette valeur sous une double forme : apport complémentaire de valeur par le jeu des prix entre l'entreprise de service et ses partenaires et rétrocession de cette valeur à ceux à qui l'entreprise a dû concéder des avantages.

Schéma du compte de la création de la valeur

Création de la valeur et apports de valeur	Rétrocession de valeur
Valeur créée Apports complémentaires de valeur	Valeur rétrocédée aux acteurs de l'entreprise
Valeur créée	Valeur transférée

Ce schéma combine une méthode déjà ancienne (la méthode des surplus de productivité globale) avec celle plus récente de la création de la valeur. Cette approche présente l'avantage d'étendre le discours selon lequel la valeur créée revient aux détenteurs du capital. Cette analyse montre que les termes sont beaucoup plus complexes que cela et

qu'une solidarité est nécessaire entre ceux qui ont finalité la réussite de l'entreprise et pérennité.