
1

Le contexte

1.1 L'entreprise et son milieu

Prenons un postulat de départ qui résume, peu ou prou, les fondamentaux de l'économie capitaliste. Une entreprise existe car elle a identifié un marché ou une opportunité sur un marché qui lui permettra de vendre des biens ou des services à des clients.

Cette entreprise mettra à disposition les moyens et les ressources nécessaires à la satisfaction des besoins des clients. Bien entendu, pour assurer son avenir, le chiffre d'affaires réalisé devra être supérieur ou égal à l'ensemble de ses charges. La finalité première d'une entreprise est, au-delà de garantir l'équilibre financier, de rentabiliser si possible les capitaux investis.

Ce concept fondamental de l'entreprise, évoluant dans un milieu, restera le fil conducteur de cet ouvrage, car chacun des éléments mentionnés doit faire l'objet d'une attention particulière.

Le marché identifié par l'entreprise correspond à l'analyse du milieu et de l'environnement.

Les attentes des clients porteurs de la demande sont les faits générateurs de la loi de l'offre et de la demande.

Les moyens et les ressources mis à la disposition de l'entreprise émanent le plus souvent des actionnaires, ou bien de l'instance ou de l'administration de tutelle pour les entités du secteur public ou parapublic. Ils correspondent à un engagement financier que l'entreprise s'attachera à rendre le plus performant possible par une organisation optimale, afin de répondre aux attentes du milieu (ici principalement des investisseurs et des clients).

Toutes les formes de rentabilité sont au cœur de la relation entre les investisseurs et la direction de l'entreprise. Mais cette réalité économique n'exclut pas les entreprises à but non lucratif du champ de l'étude, chez qui le besoin fondamental est de garantir une situation d'équilibre financier et non pas de générer un profit. Pour elles, l'objectif de rentabilité n'est pas leur raison d'être. Elles peuvent viser des objectifs humanitaires, de santé publique, de qualité de service ou d'image, par exemple.

À cette fin de rentabilité, l'entreprise définira une stratégie et des objectifs, dont elle mesurera l'efficacité et l'atteinte au travers d'un système de gestion, lequel fournira aux dirigeants une information sélectionnée extraite des processus de l'entreprise.

Le milieu est par nature en constante évolution, et l'entreprise a pour obligation vitale de s'y adapter en permanence, ou de tenter d'infléchir son évolution par ses choix stratégiques. Pour ce faire, elle met en place un système de gestion apte à effectuer cet ajustement permanent.

Cet ouvrage n'aurait nul besoin d'exister si toutes ces grandes vérités étaient faciles à mettre en œuvre. De multiples paramètres rendent cette approche éminemment complexe à concrétiser.

De nombreux modèles de gestion, de pilotage ou de management des entreprises existent et sont mis en pratique. Compte tenu de la puissance et de la qualité de ces modèles, nous pouvons dès lors nous étonner de la persistance des difficultés rencontrées au quotidien par les entreprises.

La plupart des motifs invoqués par les entreprises pour justifier leurs difficultés sont bien connus, et le plus souvent vécus comme une fatalité :

- Veille insuffisante.
- Perte d'un avantage concurrentiel.

- Analyse stratégique inadaptée.
- Organisation inadaptée.
- Productivité insuffisante.

Ce ne sont pas non plus les communications volontaristes et positives telles que « *Nous sommes face à un challenge que nous saurons surmonter et dont nous ressortirons grandis* » qui changeront la matérialité des faits : les systèmes de gestion actuels ne permettent pas d'ajuster en permanence l'entreprise aux évolutions du milieu.

De nombreux phénomènes de mode ont tiré profit de cette difficulté et les écoles ne manquent pas. Bon nombre de solutions ont été envisagées. Elles vont de l'organisation matriciée par fonction, par pays, par ligne de produits et par marché à la gestion en mode projet de l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Mais aucun remède ne semble satisfaisant à l'heure actuelle.

Pour pousser le raisonnement à l'extrême et retenir un exemple élémentaire, le commerçant qui s'installe, ou l'association qui se crée, doit immédiatement faire preuve du plus élémentaire bon sens et s'obliger à tenir un livre de caisse.

Au-delà du simple fait de constituer la base historique de l'utilisation des budgets ou des apports des associés, et de répondre à un besoin fiscal, lister les recettes et les dépenses est la première des précautions, le début de la gestion des risques. La plus basique analyse de livre de caisse sera rapidement riche d'enseignements sur les possibilités d'améliorer la perception des recettes et les capacités de réduction des dépenses. On peut y voir une forme de ce que les Anglais nomment *Revenue Assurance and Cost Avoidance* et que nous pourrions traduire par protection des revenus et prévention des pertes. Et surtout, cette analyse est une forme embryonnaire d'évaluation des risques et de contrôle interne destinée à améliorer la performance. Le livre de caisse est déjà en soi un système de gestion qui permet au commerçant de s'adapter à son milieu.

Si on se réfère aux travaux de Robert S. Kaplan et David P. Norton, et l'expérience Sarbanes Oxley le confirme, les choses ont très peu évolué dans ce domaine ces dernières années, car il est estimé que seulement 10 % des entreprises réalisent leur stratégie.

Ces travaux identifient aussi les principales barrières à la réalisation de la stratégie de l'entreprise :

- seulement 5 % du personnel comprend la stratégie,
- seulement 25 % des managers ont des objectifs en lien avec la stratégie,

- 85 % des équipes de direction passent moins d'une heure par mois à discuter de la stratégie de l'entreprise,
- 60 % des entreprises ont un budget sans corrélation avec la stratégie.

Au fil des chapitres, nous veillerons à éliminer les freins à la réalisation des objectifs dont les causes sont multiples.

Au quotidien, ces freins se matérialisent presque systématiquement par la prééminence des cas particuliers sur le cas général. Ceci est particulièrement perceptible dans :

- Les organisations en silos fonctionnels.
- L'application ou plutôt l'interprétation de l'ambition, des stratégies ou des règles de gestion aux différents niveaux de l'organisation.
- La priorité donnée aux objectifs individuels par rapport aux objectifs communs.
- La déclinaison plus ou moins rigoureuse des objectifs.
- La consolidation quasi impossible des restitutions.
- La dilution excessive des responsabilités et la difficulté à prendre les bonnes décisions au bon moment.

Nous allons nous appuyer sur une modélisation minimaliste des interactions entre les trois composants que nous avons déjà évoqués, représentés sur la figure 1.1.

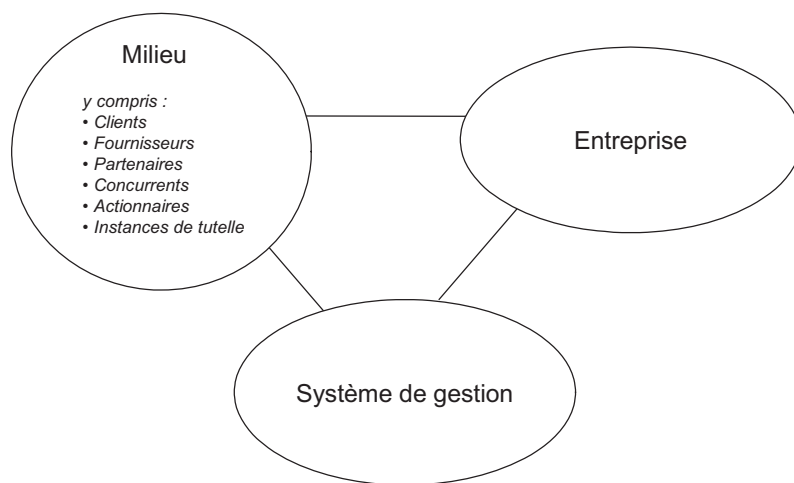


Figure 1.1 Modélisation de l'approche systémique