Alain VINCENT

Concevoir le système d'information de l'entreprise

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

Chapitre 1 - Page 13

L'environnement, son impact sur nos entreprises

1. Le monde est complexe **15**

1.1. La démarche traditionnelle et la nouvelle approche

1.1.1. Posséder la "connaissance"...

1.1.2. Savoir assumer la complexité

1.2. La complexité spatiale

1.2.1. La solidarité de fait

1.2.2. La mondialisation de fait

1.3. Complexité temporelle.

1.4. Vivre et agir avec la complexité

1.4.1. Des règles du jeu claires et stables

1.4.2. Ne pas limiter ses intérêts à son patrimoine

1.4.3. L'essentiel est de réagir, non de dominer

1.5. Concilier planification et réactivité

1.6. Respecter savoir et pouvoir

1.7. En première conclusion...

1.7.1. Bien se connaître et composer avec autrui

1.7.2. Gérer la complexité avec l'aide des sciences et des techniques

2 - La mesure est indispensable à l'entreprise du troisième type **24**

2.1. Enrichir notre panoplie d'estimation et d'analyse

2.1.1. Une nécessité, mesurer

2.1.2. La mesure est plus un risque qu'une assurance

2.1.3. La mesure est fragile et fugace

2.1.4. La mesure est présente partout et à tout moment

2.1.5. La mesure doit être éducative

2.1.6. La mesure est notre seul système de référence relationnel

2.1.7. Mais quelle sorte de mesure ? ...

2.2. Les bases de référence de la mesure

2.2.1. Chaque être est unique

2.2.2. La richesse est d'associer les êtres

2.3. La normalisation et l'information automatique

2.3.1. S'entendre sur le terme "communication"

2.3.2. La communication n'est pas la manipulation.

2.3.3. La communication peut être automatique

2.3.4. L'automaticité n'est pas mécanisation

2.3.5. Distinguer la fin et les moyens: place de l'informatique

2.3.6. Les règles de la communication.

2.4. La prise en compte quotidienne des nouveaux réflexes et de l'environnement

2.4.1. Les méthodes de mesures traditionnelles

2.4.2. Les nouvelles références

2.4.3. L'inadéquation des moyens de mesure

2.4.4. Doit-on vraiment tout remettre en cause ?

2.5. Emergence et prise en compte du non-quantifié

2.5.1. Le système de la mesure. physique, statistique

2.5.2. Le domaine non-quantifié est un gisement essentiel de richesse

2.5.3. Il faut mesurer le non-quantifié

2.5.4. Rester dans la même logique de mesure ?

2.5.5. Comment mesurer le non-quantifié.

2.5.6. L'intégrer dans le monde de la mesure
3 - L'harmonie est seule la logique d'avenir, les conflits, source de gaspillage 37
3.1. Une logique adaptée à chaque fonction
3.1.1. La logique de l'individu
3.1.2. La logique du collectif
3.1.3. Réaliser l'harmonie
3.1.4. Choisir une dynamique
3.2. La logique de coût et la logique de gain : le management et l'expertise
3.2.1. Gagner et économiser: deux logiques
3.2.2. Deux logiques, mais aussi deux mondes
3.2.3. L'entreprise a besoin de ces deux monde
3.2.4. Analyse: la logique de coût
3.2.5. Analyse: la logique de gain
3.2.6. Comment concilier ces deux mondes
3.3. Le collectif et l'individuel : l'esprit du compagnonnage
3.3.1. Un constat: l'individu assisté
3.3.2. La dynamique japonaise et son secret
3.3.3. L'humanisme occidental: le compagnonnage
3.3.4. Les dysfonctionnements ultérieurs
3.3.5. Réinventer un nouveau compagnonnage
4 - Conclusion: un nouvel esprit, une nouvelle conception de la vie dans l'entreprise 47

Chapitre 2 - Page 49
Forces et faiblesses de nos entreprises et de leur environnement
1 - Leurs forces... 51
1.1. La valeur individuelle du personnel
1.2. Capacité remarquable à se mobiliser
1.3. Importance reconnue des ressources humaines et de la communication : le réseau
1.4. A la tête, des responsables ouverts : des options claires et cohérentes
2 - Et leurs faiblesses... 55
2.1. Désorganisation de la qualité du fonctionnement collectif
2.2. Ingérence dans les champs de liberté, de responsabilité et d'initiative individuelle
2.3. Particularisme et fragilité des références
2.4. Les procédures ne sont pas stables et les organisations sont figées
3 - En conséquence: ce qu'il faut améliorer 60
3.1. Réaliser l'harmonie entre le collectif et l'individuel, dans l'entreprise, entre entreprises
3.2. Limiter notre volonté d'organisation, de pouvoir individuel, donc de centralisation et de coercition
3.3. Favoriser le développement des capacités individuelles
3.4. Intensifier et adapter les moyens de communication
3.5. Intensifier la mesure dans la délégation et son contrôle
En guise de première conclusion 63

Chapitre 3 - Page 64

L'entreprise moderne et ses fonctionnalités caractéristiques

1 - Son esprit : responsabilité individuelle et cohérence 67

1.1. L'entreprise et le salarié : la qualité totale et le produit global

1.1.1. L'adhésion au plan de l'entreprise
1.1.2. La responsabilité individuelle
1.1.3. La formation des collaborateurs
1.1.4. La formalisation des objectifs et des délégations
1.1.5. Le contrôle de son utilité personnelle et celui de la délégation

1.2. L'entreprise et ses partenaires : l'entreprise étendue

1.2.1. Les transferts entre partenaires
1.2.2. Une mesure commune aux partenaires
1.2.3. L'équité pour chaque partie

1.3. L'importance de la norme dans le domaine économique

1.3.1. Un enjeu de taille
1.3.2. Participer à l'élaboration de la norme
1.3.3. La nouvelle façon de considérer la norme
1.3.4. Intégrer la norme à l'intérieur de l'entreprise

1.4. La richesse la plus productive est celle de l'esprit

1.4.1. Réhabiliter le concept de partenariat
1.4.2. Valoriser l'entreprise par l'expertise interne
1.4.3. La démarche de l'expert
1.4.4. Organiser la fonction expertise dans l'entreprise
1.4.5. Etablir les liens avec le monde managérial

1.5. La nouvelle concurrence : la transparence des méthodes dans un monde solidaire

1.5.1. Une seule solution: la transparence des méthodes
1.5.2. Le danger: vulnérabilité des acteurs du jeu
1.5.3. Deux mondes à isoler; privilégier le partenariat
1.5.4. Une ardente obligation: aller plus vite que la concurrence

2 - Son organisation : réactivité et décloisonnement 85

2.1. La réponse au monde qui bouge en parallèle à l'entreprise: la réactivité

2.1.1. L'importance de la réactivité
2.1.2. L'intérêt de garder ses marques
2.1.3. Comment concilier ces deux impératifs

2.2. Entre gens de bonne compagnie, unissons-nous: décloisonnons

2.2.1. Travailler différemment avec les partenaires
2.2.2. Faire communiquer directement entre eux les opérationnels
2.2.3. Faire là où c'est le plus rentable
2.2.4. Evaluer les valeurs de transfert

2.3. Les références: un contrat et un contrôle clairs centralisés. L'organisation : la décentralisation de sa mise en œuvre et de son exécution

2.3.1. Centraliser la définition des objectifs et leur mise en œuvre
2.3.2. Laisser l'initiative aux acteurs avec les moyens adaptés
2.3.3. La pratique quotidienne de la délégation. la mesure

3 La synthèse 93

Chapitre 4 - Page 95

Au service des entreprises, de nouvelles démarches et des outils modernes de gestion

1. Proposition d'un modèle général de représentation de l'information et de sa communication 97

2. L'information normalisée et son échange automatique 102

2.1. Un essai de définition

2.2. L'échange de données intégré, un enjeu commercial

2.3. Les concepts de base du langage normalisé EDI

2.3.1. Les constituants de la communication EDI

2.3.2. La séparation entre le flux physique et le flux d'information

2.3.3. Les règles EDI

2.3.3.1. Raisonner en termes de fonctions et non d'organisations

2.3.3.2. Avoir la même approche en interne et en externe

2.3.3.3. Privilégier les liens directs

2.3.3.4. Distinguer information opérationnelle et information culturelle

2.4. La traçabilité

2.4.1. Les principes de la traçabilité

2.4.2. L'organisation de la traçabilité

2.4.3. L'intérêt de la traçabilité

2.5. Distinguer ce que l'on transporte et comment on le transporte.

2.5.1. Indépendance des niveaux

2.5.2. Problèmes pratiques : sécurité et confidentialité

2.5.3. Expérience de l'informatique

2.5.4. Rôle de l'informatique

2.6. La synthèse

3. Le texte libre à normaliser, ou la gestion économique et dynamique des données quantifiées de l'entreprise 122

3.1. La responsabilité : délégation et contrôle mesurés

3.1.1. La constante: négociation et contrat

3.1.2. Une constante l'objectif à mesurer

3.1.3. Une nécessité: la délégation, une pratique pédagogique d'excellence

3.1.4. Une négociation équitable, donc contractuellement viable

3.1.5. La mesure du mandat

3.1.6. La prise en compte des conséquences

3.2. Le contrôle dans le fonctionnement interne de l'entreprise.

3.2.1. Un modèle de référence

3.2.2. Tout le monde s'y retrouve en cohérence, à son niveau, dans sa fonction

3.2.3. Les dimensions du modèle

3.2.3.1. Première dimension: la fonction

3.2.3.2. Deuxième dimension: le langage ou nature d'analyse

3.2.3.3. Troisième dimension: le niveau d'observation

3.2.3.4. Quatrième dimension: le temps de l'analyse

3.2.3.5. Comment utiliser un tel modèle

3.2.4. La mesure de l'entreprise étendue

3.2.4.1. Les échanges et travaux à façon

3.2.4.2. La mesure des prestations hors frontières

3.2.4.3. La mesure de projets particuliers

3.2.5. La mesure des approches différentes

3.2.5.1. La conception coût complet

3.2.5.2. La conception coût marginal
3.2.5.3. La conception coût standard
3.2.5.4. La conception globale
3.2.6. La synthèse
3.3. Le contrôle de la validité de la mesure en usine.
3.3.1. La mesure à chaque endroit et à chaque instant
3.3.2. La fragilité des mesures physiques
3.3.3. La cohérence, référence des enjeux
3.3.4. L'intégration automatique dans le système
3.3.5. L'auto-éducation
3.4. Le contrôle dans l'élaboration du produit global
3.4.1. Les bases de données internes
3.4.2. Les fonctions qui participent au produit global
3.4.3. L'intérêt des entités autonomes
3.4.4. Les subventions pour réguler
3.4.5. Le mécanisme qui s'auto-entretient (schéma 20)
3.5. La mesure de l'entreprise fantôme et la résorption de ses coûts
3.5.1. Le concept de "poche de non-qualité"
3.5.2. La mesure des poches de non-qualité.
3.5.3. La résorption des coûts de non-qualité
3.5.4. La cohérence des objectifs et du contrôle en qualité totale
3.6. La conduite de projet
3.6.1. La vision globale de conduite de projet
3.6.2. La prise en compte du non quantifié
3.6.3. la comptabilité analytique de projet
3.7. En conclusion, que vive la mesure dans l'entreprise !
4. La prise en compte et l'exploitation de la richesse du non-quantifié 155
4.1. La richesse insoupçonnée des hommes de l'entreprise
4.1.1. Les expériences personnelles
4.1.2. Les potentialités à exploiter
4.1.3. Les réseaux à développer
4.2. Le consensus, une voie réductrice
4.2.1. Le consensus pour entraîner ou former une idée, oui
4.2.2. Le consensus pour décider et assumer, ou pour faire adhérer, non
4.2.2.1. La décision est solitaire
4.2.2.2. L'adhésion est personnelle
4.3. La mesure du non-quantifié : apprivoiser le temps, une culture
4.3.1. Investir dans le temps, c'est rentable
4.3.2. La quantification est réductrice
4.3.3. Mobiliser les groupes, convaincre l'individu
4.3.4. Mesurer là aussi, une nécessité
4.4. Une approche qui prend tout en compte mais ne retient que le conscient qui s'organise
4.4.1. Le respect des intervenants
4.4.2. Rechercher l'opinion globale de l'individu: tout prendre en compte
4.4.3. Laisser dans l'espace réservé de chacun, ce qui est du domaine de l'inconscient
4.4.4. Ne retenir que le conscient, mais tout le conscient possible
4.4.5. Comment mesurer l'apport personnel
4.4.6. Comment utiliser en synergie les apports personnels
4.5. Le rôle du responsable de projet
4.5.1. Formaliser l'opinion de chacun

4.5.2. Comment arriver à une décision
4.6. En conclusion, ...
5. Conclusion sur les moyens **169**

Chapitre 5 - Page 171
Une méthodologie de mise en place
1. Une mutation des comportements inéluctable
2. Cette mutation doit être sincère et complète
3. Il n'y a pas de révolution pour les outils
4. Une approche pragmatique et évolutive
5. L'importance d'une co-responsabilité de la communication, des ressources humaines et des systèmes d'information
6. Des rapports et des règles du jeu structurés
7. Comment faire
En résumé

Conclusion - Page 179

Rien ne devrait être aussi stable que ce qui sert de mesure à tout le monde.

MONTESQUIEU

AVERTISSEMENT

Un livre doit faire rêver car il génère ainsi la créativité de chacun.
S'il est farci de références, il limite l'imagination.

Cette réflexion personnelle est le fruit d'une expérience universitaire et industrielle de plus de vingt-cinq ans dans un contexte de remise en cause du savoir dès 1968. Le pouvoir né de la "connaissance" a dû se plier à celui de la communiquer. Les références de l'auteur ne se trouvent pas dans la bibliographie qui accompagne habituellement l'ouvrage, mais bien plus dans sa propension à communiquer son enthousiasme et son expérience, donc sa « connaissance". La capacité à transmettre, qui est l'essence du but du livre, veut inciter le lecteur à la curiosité et à l'opportunisme des rencontres de personnes et d'idées, tant il est vrai que la personne humaine est la plus précieuse des richesses. Ainsi, il faut vivre la connaissance plutôt que la retranscrire.

L'expérience universitaire de l'auteur et la variété des disciplines qu'il a tour à tour abordées lors de sa carrière industrielle ont confirmé pour lui l'hypothèse que la quête de la connaissance est d'ordre culturel et que les spécialités, fussent-elles scientifiques ou littéraires comme on le dit encore, ne sont que commodités d'analyse et de recherche , non des ensembles disjoints et solitaires. Ainsi, dans une perspective d'approche globale et systémique, une inter-communication des sciences et des cultures est donc ici systématiquement envisagée en refusant les territoires quels qu'ils soient. En raison du caractère interactif et complexe qui les caractérisent, du bon sens qu'elles génèrent, les analogies d'ordre biologique ont fortement aidé l'auteur à mettre au point son analyse du comportement social de l'entreprise.

Les structures de commandement et de communication ont été totalement revues et reconstruites dès 1970 lors des crises successives de la sidérurgie que l'auteur a vécues à son échelle. D'une structure hiérarchique alliant l'autorité quasi militaire et la vigilance du "pater familias", ce secteur industriel, à l'instar d'autres domaines quasi-monopolistiques, est passé progressivement et souvent brutalement à d'autres types de rapports plus conviviaux. Il est injuste de vouloir imputer seulement aux anciens dirigeants la responsabilité de ce problème qui déborde du cadre strict de la gestion d'un secteur clé où la liberté d'entreprise n'était plus qu'un vain mot, compte-tenu de la lourdeur des investissements industriels et de leur importance en terme d'aménagement du territoire. Par contre, au même titre que les responsables d'autres secteurs qui sont passés depuis par le même chemin de crise d'identification, peut-être plus en raison de leur riche tradition, ils ont raté l'occasion des leçons positives que 1968 a pu apporter.

Il est incontestable que la mutation vécue jusqu'à ce jour de ce secteur stratégique national étroitement lié à la richesse et à l'indépendance d'un pays, fut un point majeur dans la réflexion de l'auteur et dans sa volonté à trouver des solutions fondamentales mais néanmoins pratiques

à ce qui préfigurait déjà le défi des entreprises du futur, c'est-à-dire d'aujourd'hui à ce jour : l'information et sa communication dans une communauté - en particulier économique - où tout être doit avoir droit au respect et à l'autonomie individuelle, mais dans une conscience de l'interdépendance et de la solidarité qui reste profitable à tous et à chacun. C'est sans doute parce que l'on a séparé - ou pire opposé - individualité et solidarité que notre société est aujourd'hui malade du commandement et du fonctionnement social.

INTRODUCTION

Si l'on observe l'entreprise d'aujourd'hui dans ses fonctionnements internes ou externes, techniques, commerciaux, financiers ou relationnels, force est d'en reconnaître les progrès et l'efficacité globale par rapport aux premières sociétés industrielles nées des XVIII et XIX èmes siècles. Mais un champ d'efficacité nouveau nous est ouvert aujourd'hui: il nous est possible, avec un brin d'esprit prospectif et de connaissance des évolutions actuelles, et ce dans tous ces domaines, d'entrevoir l'entreprise du futur.

L'information dans le domaine de l'entreprise a une importance majeure. Dans de nombreux secteurs, son importance s'est considérablement accrue depuis une décennie. Jadis cantonnée dans l'aide à la prise de décision à partir d'éléments chiffrés, elle apparaît désormais sous de multiples formes et au service de fonctions nombreuses et insoupçonnées. Dans un premier temps, après des considérations sur les valeurs qui régissent actuellement notre environnement, nous procéderons à une analyse de l'information dans le monde économique. Puis il s'agira d'évoquer les carences de l'entreprise face à ces fonctionnalités désormais incontournables. Enfin, nous évoquerons des propositions d'ensemble de solutions et une méthodologie de mise en place.

Les systèmes d'information conditionnent plus que jamais la justesse et la finesse des décisions ; ils participent à l'équilibre consensuel de l'entreprise. L'évolution des structures doit s'adapter à un rythme accéléré et les exigences des différents acteurs internes et extérieurs à l'entreprise sont de plus en plus fortes. La complexité des organisations et des relations nous conduit à nous interroger sur nos systèmes d'organisation. Pour être efficaces, ces derniers doivent être cohérents, complets, et souples : à l'évidence, c'est un impératif de coût ; mais surtout, c'est une nécessité d'efficacité et de survie car ils constituent des atouts de réussite de premier plan s'ils sont capables, par leur cohérence et leur exhaustivité, d'englober la diversité de l'information et donc de respecter l'ensemble des dimensions des questions stratégiques. Alors quelle organisation ?... Faut-il encore une organisation au sens traditionnel du terme ?

Le champ des systèmes d'information s'étend et s'étendra encore vers des domaines qui, jusqu'alors lui étaient étrangers. Son espace était en deux dimensions. Avec la dimension humaine, une troisième dimension doit être introduite qui fait exploser les systèmes de référence et de raisonnement traditionnels. Veillons dès maintenant à ne pas cantonner le domaine des systèmes d'information, considéré enfin comme essentiel dans le fonctionnement actuel des entreprises - mais depuis quand ? - dans les seules acceptions informatique et technologique. Y ajouter la dimension humaine est complexe et peut rebuter le responsable dès lors qu'il n'envisage pas le long terme.

Or le responsable n'a plus le choix. Il est pressé de toutes parts ; il gère aussi un capital humain au sens noble du terme dont il sait qu'il est plus que jamais potentiellement à la source de son avenir et des résultats de son entreprise. Il doit intégrer cette dimension dans ses processus de commandement et de décision. Comme il aime mesurer, et c'est tout à son honneur car il est responsable, il doit procéder à une véritable mutation des comportements et des mesures : les premiers ont été bien analysés ces dernières années avec les concepts de qualité totale et d'entreprise étendue, mais de manière qualitative et par le sommet. Les secondes ont été totalement ignorées dans un contexte aussi évolutif. Il est plus que temps

d'introduire des outils de gestion courante qui intègre ces nouveaux comportements dans le quotidien des acteurs de l'entreprise.

A l'image de notre corps, c'est notre système nerveux qu'il convient d' organiser. Il ne s'agira donc pas de limiter les systèmes d'information à l'acceptation admise à ce jour dans les entreprises, celle des données dites objectives "normalisées", et à leur traitement informatique mais d'y intégrer la dimension humaine comme un paramètre à part entière.

Tout au long de ce propos, il sera fait allusion à des notions en faveur en ce moment: qualité totale, partenariat, entreprise étendue,... Même si la conjoncture tend à les mettre parfois en sourdine (pour combien de temps ?), ce sont des références du monde moderne qui sont et resteront pérennes. Pour toutes sortes de raisons, en utilisant ces termes, on y a substitué, pour certains, d'autres intentions: entreprise étendue, marché de dupes; partenariat, accord pour "avoir" l'autre sous couvert de "franches négociations"; qualité totale , faire ce qu'il faut pour faire semblant. Sans juger le fonds, ce dévoiement des mots est préjudiciable à l'esprit même de la compétitivité des entreprises. Il faut replacer ces concepts importants dans la dynamique moderne de l'économie. Quelle qu'en soit l'application sur le terrain, en raison des contraintes et vicissitudes quotidiennes, le monde des entreprises ne pourra éternellement, à tous les échelons de la hiérarchie, éluder un débat sur son devenir, sur ses choix, sur sa culture.

Cet ouvrage a l'ambition de mettre en valeur le pourquoi des évolutions auxquelles nous sommes confrontés et la nécessité d'y apporter des réponses rapides et adéquates. Des axes de solutions seront proposés dont beaucoup existent mais sont disséminés et non incorporés dans une démarche globale qui s'avère désormais de plus en plus indispensable.

Notre volonté est de redéfinir une approche des systèmes d'information et de communication modernes en les intégrant complètement dans le fonctionnement relationnel de l'entreprise. C'est d'une nouvelle culture de l'entreprise qu'il s'agit: au delà des outils qui existent et s'inventent çà et là, le vrai problème auquel est confrontée notre société civile est de s'identifier, de se positionner, de fonctionner. L'entreprise n'échappe pas à cette nécessité; je dirais même qu'en raison de sa spécificité concurrentielle, elle est aux avant-postes de ce défi.

Il ne s'agit pas ici de dire comment gagner mais de montrer avec quelle organisation nous pouvons gagner. Ce n'est pas un livre de plus sur "management", mais sur sur les ressorts essentiels de l'information avec une proposition de moyens cohérents dont nous pouvons disposer aujourd'hui pour bien poser les problèmes. À mon sens, c'est un ouvrage sur l'architecture de l'information au sens propre du mot. Nous mettrons donc en exergue, dans cet esprit, les points essentiels et révélateurs qui nous paraissent être la clé pour parvenir à une meilleure performance d'ensemble et individuelle.

Ce livre comporte à la fois un axe de réflexion et des propositions d'application. La première partie a pour but d'analyser l'environnement et les règles auxquelles plus personne ne peut désormais espérer échapper. Puis, après un inventaire des forces et faiblesses caractéristiques de nos structures, nous aborderons en troisième partie le descriptif des règles de bases de fonctionnement de l'entreprise moderne en matière d'information et de sa communication. Cette partie de l'ouvrage sera décisive en ce qui concerne l'adhésion du lecteur à l'ensemble de la thèse: elle constitue la charnière entre la remise en cause de notre approche traditionnelle et les changements pratiques qu'il conviendrait d'y apporter.

Conçu dans un esprit alliant l'approche fondamentale et le pragmatisme des solutions proposées, cet ouvrage est un tout indissociable. Ma crainte la plus réelle est que le lecteur ne se limite qu'à un aspect et catalogue cet exposé dans un camp ou dans un autre. Il s'agit en fait

d'un ouvrage en cinq temps dont chaque module est relié au suivant tant au plan de la réflexion que des propositions. Il prépare la maturation dans la décision de mise en œuvre et comme tel, il nous semble que le lecteur pourra interrompre momentanément la lecture à la fin de chaque module avec profit.

Chapitre 1

L'environnement, son impact sur nos entreprises

Un petit regard sur notre monde : il est plein d'espoirs et d'incertitudes... Les événements récents et les questions liées à notre avenir sont, oh combien, perturbants individuellement et collectivement. De notre attitude dépendra notre avenir. La voie proposée consiste à rester lucide et optimiste, à observer, être simple et humble dans l'analyse et à ne pas se dérober face aux conséquences. Une remise à plat des valeurs de notre société, une vision mondialiste où l'écologie et le dialogue Nord-Sud sont incontournables, une accélération des techniques, donc du poids des forces économiques dans un contexte d'économie libérale qui reste à contrôler : telles sont ici les données à prendre en compte. Il n'est pas dans l'objet de ce livre de développer plus avant tous ces points. Ils ont fait, font et feront encore, ça et là, l'objet d'analyses spécifiques, souvent autorisées. Plus que de reprendre et de détailler ces concepts, notre intention est de les prendre en compte à notre manière dans le développement de cet ouvrage et de les "apprivoiser".

Trois grandes tendances constitueront la base de notre analyse :

Le monde, complexe, doit être appréhendé comme tel.
La mesure est essentielle à la société du futur
L'harmonie est la seule logique d'avenir

Ces aspects de notre vie quotidienne vont servir de référence au développement de notre dynamique. Notre intention est de rechercher la cohérence, source des gains significatifs du monde qui s'annonce, non dans l'uniformité et le conformisme, mais dans la diversité et dans le pari calculé sur l'avenir.

1. Le monde est complexe

L'Homme est ainsi fait qu'il veut faire plier les faits pour mieux les appréhender. Ce qui ne rentre pas dans sa cohérence, il l'exclut quand il ne l'ignore pas... Sa volonté de puissance sur son environnement, même lointain, l'amène à se construire une citadelle à l'intérieur de laquelle il veut se reconnaître. Hors de ce monde "imaginaire" qui constitue son domaine privilégié d'analyse et d'action, il n'est pas à l'aise. Il ne supporte pas cette complexité et ne compose pas avec ce qu'il n'a pu "conquérir". L'expression "posséder la connaissance" n'est-elle pas révélatrice d'une telle attitude ?

Or le monde s'étend, se montre dans toute sa complexité et sa richesse de devenir et de découvertes potentielles. **Face à un tel déferlement, l'humilité est de mise si l'on veut y gagner**. Il ne s'agit pas tant aujourd'hui de tout comprendre que de réagir vite et bien.La concurrence s'intensifie, sévère et impitoyable... Hors du bon choix au bon moment, point de salut.

De ces réflexions générales, nous pouvons tirer les propositions d'attitudes suivantes : **la complexité que nous devons prendre en compte dans nos analyses et nos décisions est à la fois spatiale et temporelle**. Nous développerons cette analyse plus loin mais il nous a semblé intéressant de montrer auparavant combien les rapports entre l'homme et son environnement sont parfois envisagés de manière simpliste : pour peu qu'ils se situent dans un contexte flou, ils sont souvent à l'origine de dysfonctionnements redoutables.

1.1. La démarche traditionnelle et la nouvelle approche

1.1.1. Posséder la "connaissance"...

La manière de communiquer reste traditionnelle. Les nouveaux concepts de communication ne sont pas intégrés dans le quotidien et leur utilisation systématique demande effort. Même si la pratique de la communication, respectueuse des êtres, fait parfois corps avec les options de certaines directions générales d'entreprises, elle reste artisanale, sans méthodes ni garde-fous. En réalité, le changement d'approche n'a pas été précédé d'une remise à plat de la nature de l'information à transférer : or celle-ci a considérablement évolué. Le malaise auquel on a porté remède n'était pas tant lié à la nécessité de changer la manière de communiquer la même chose que de devoir repenser notre propension à communiquer des informations nouvelles, utiles dans un nouveau contexte.

Afin d'appréhender un monde aussi complexe, pour le "comprendre et posséder", l'homme a divisé les phénomènes et en a fait des images, c'est-à-dire qu'il a " modélisé ". Tout système est ainsi identifié, analysé et simulé dans un cadre strict de "validité". Puis, dès que le modèle n'est plus valable, on passe à un autre... L'approche systémique, si elle a amélioré l'appréhension des phénomènes et leur analyse de fonctionnement, n'a pas pour autant modifié les réflexes individuels et collectifs, ainsi que les processus de décision. Or face aux défis du monde (éducatifs, économiques, culturels et écologiques), nous devons disposer de moyens d'analyse et d'action cohérents et efficaces. Croire que nous pouvons régler les problèmes de fonctionnement de l'entreprise sans aborder aussi ceux de l'environnement de chaque individu citoyen consiste aussi à modéliser...

Ainsi, pour comprendre et agir, l'homme prend le risque de tronquer, donc de se tromper. Ainsi, il ne saisira pas la réalité, mais sa réalité... Il y a donc un véritable problème de communication car si l'on peut avoir des expériences différentes et des ressentis différents, on doit du moins parler des même choses !

1.1.2. Savoir assumer la complexité

La règle proposée est donc d'assumer toute la complexité, même si elle nous échappe partiellement et si ce n'est pas confortable. Elle consiste en outre à accepter l'enrichissement de son potentiel personnel par assimilation, sans la volonté, a priori, de vérifier des lois mais avec celle de les accepter dès que l'on a confiance dans celui qui les affirme sur un sujet qu'il connait. Ce processus qui reste à systématiser est à manier avec précaution, mais constitue une des clés de la nouvelle approche dont nous développerons les aspects plus loin. La finalité n'est pas tant de communiquer que d'être : la communication résulte de notre système social qui entretient l'être. Comme le dit Paul Valéry,." enrichissez-vous avec les différences d'autrui ".

La prise en compte de tous les paramètres est fondamentale, tant il est vrai que l'un d'entre eux, considéré comme marginal, peut en combinaison devenir déterminant : combien de projets ambitieux et brillants ont capoté à cause d'un grain de sable objectivement insignifiant mais en fin de compte capital et fatal.

Or nous n'avons pas la capacité d'appréhender tous les facteurs à la fois dans l'espace et dans le temps. Tout en prenant conscience des biais que nous introduisons, il faut choisir... Notre histoire explique les options qui ont été prises en leur temps et qui ont déterminé nos comportements de société et d'entreprise. Elles ont été caractérisées par le concept du territoire et de son optimisation prioritaire au dépens des autres. Autant de patrimoines à défendre, autant d'exemples vécus : les états, les églises, les classes et les sociétés, les entreprises... Notre condition engendre l'ardente nécessité de prévoir le futur afin de maîtriser le présent.

De nos jours, nous nous trouvons face à la nécessité de modifier continuellement l'ordre de nos critères et d'annuler dans nos schémas prioritaires et dans nos organisations le "territoire" et la "continuité"... C'est une nouvelle culture qui voit le jour et dans lequel le monde de l'entreprise doit s'intégrer.

Dans ce qui va suivre, nous retrouverons des concepts que nous connaissons et appliquons pour certains dans le cadre des entreprises du troisième type. Il ne s'agit donc pas ici de les décrire ni d'en reprendre les règles, fort bien écrites par des personnes compétentes et confortées par des réalisations patentes. Notre intention dans ce chapitre est de montrer que nous sommes obligés, pour assurer notre avenir, de modifier nos critères de mesure et d'optimisation dans un monde économique qui ne peut plus fonctionner sur des acquis jusqu'à présent communément admis.

Cette mutation des comportements sera, comme nous l'avons dit, à la fois spatiale et temporelle. Elle doit intégrer l'environnement de l'entreprise dont cette dernière est, pour partie, solidaire. Elle doit de même remettre en cause les processus de fonctionnement des entreprises et des hommes et femmes qui les composent, en particulier ceux d'analyse et de prise de décision.

1.2. La complexité spatiale

1.2.1. La solidarité de fait

Il est important de comprendre que **l'Homme ne peut être extrait de son contexte** et qu'il fait corps avec lui: il doit savoir qu'il est en interaction constante avec lui mais qu'il ne sait pas dans quelle mesure ni sur quels points. Volontairement ou non, son action participe hors de son contrôle à celle de son environnement et réciproquement. S'il veut optimiser son action, ce qui est sa finalité en l'occurrence, il doit néanmoins l'intégrer dans une vision plus large ; faute de quoi, il n'obtiendra qu'une sous-optimisation, parfois dramatique dans ses conséquences: une telle impuissance peut être alors source de prise de conscience, de progrès... Quelle leçon d'humilité dans ce siècle de progrès et quel espoir...

Le raisonnement valable pour l'individu vaut pour une collectivité, les entreprises et les groupes économiques en particulier.

Ainsi dans le domaine industriel, il importe de considérer avec attention le concept **d'entreprise étendue** sous tous ses aspects. Pour les entreprises engagées dans le partenariat et la stratégie de "qualité totale", l'optimisation d'ensemble jusqu'au produit final est fondamentale, et les concepts limités au patrimoine, désuets. **Cette nouvelle façon de gérer induit des analyses et des comportements complexes**, au delà des propres domaines de conscience individuelle. Ces éléments doivent désormais être appréhendés avec attention et responsabilité car ils interfèrent sur nous-mêmes et sur la conséquence de nos décisions... Ils ne remettent surtout pas en cause la nécessité de rentabilité. Tout en veillant à respecter les patrimoines des entreprises et leur rentabilité, le problème est d'intégrer les autres entités dans le raisonnement.

En effet, dans son fonctionnement quotidien et dans ses options de long terme, **l'optimisation de l'entreprise se situe pour partie en dehors d'elle-même**: les clients qui sont pourtant sa raison d'être et même son personnel qui ne s'identifie pas à elle en totalité.. Là interviendra en effet ici le concept contractuel qui est la seule base possible de rapports viables, car toute entité, homme ou institution, est en soi évolutive et doit être considérée comme telle, autonome.

1.2.2. La mondialisation de fait

Il peut paraître banal d'insister sur la dimension mondiale de notre société: l'information médiatisée mise à notre disposition, voire imposée, a considérablement renforcé l'impression de proximité vis-à-vis d'évènements qui se déroulent aux antipodes. Mais ce sentiment est artificiel: ou nous nous sentons étranger au problème et simple spectateur compatissant, ou nous nous sentons impuissant à intervenir. Tout ceci est à la fois si proche et si lointain...

Or curieusement, c'est tout le contraire: si lointain et pourtant si proche ! Ce qui se passe dans le monde est directement en liaison avec notre avenir, notre demain, notre présent. Nous sommes en réalité co-acteurs, donc co-responsables de la vie du monde: tout est question d'échelle. Ne pas l'admettre, c'est au sens exact ne pas vouloir assumer son existence.

Dans le monde économique, il n'y a pas de différence de nature entre un concurrent proche et un plus lointain: leurs objectifs sont les mêmes, aux dépens des mêmes: tout est question de degré, de temps...

L'internationalisation, dans le quotidien du monde économique et des entreprises en particulier devient vitale, urgente sous peine de disparition.

C'est une évidence pour les grands groupes industriels, mais même les petites et moyennes entreprises qui pourraient se croire cloisonnées dans un environnement local, doivent se positionner au plan international pour vivre et survivre. Entre deux grosses entreprises, il y a toujours au moins une petite, impliquée, qui doit savoir où elle a l'intention d'aller. Elle aussi doit donc avoir son plan d'entreprise, de fait international, lui aussi.

Toute entité responsable à vocation autonome n'aura de perspective d'avenir que dans la mesure où elle s'attachera à définir sa nature profonde, son utilité. Son plan d'action s'en déduira en fonction de son environnement.

1.3. Complexité temporelle.

Notre monde est aujourd'hui confronté à la nécessité d'organiser son futur. En effet, ce dernier induit des coûts structurels très onéreux. Les décisions prises agiront sur l'environnement, son évolution, et sur les modes de fonctionnement internes et externes à l'entreprise.

Or le temps dans une société individualiste et égocentrique fait peur car il implique la mort du sujet, donc la fin de son monde. Par contre, dans une société collective et solidaire, il prend une toute autre dimension: la finalité dépasse l'individu pour se consacrer à l'espèce et au patrimoine communautaire. Cet état d'esprit, naturel en orient, le fut également chez nous au temps des cathédrales. Il reste à le réintroduire en occident avec son concept de responsabilité individuelle au service d'un but collectif, là où le temps n'a plus de prise, sinon en valorisation de patrimoine et d'évolution de l'espèce.

Ainsi comprise, la dimension temporelle prend toute son importance, y compris économique. Le pouvoir d'intervention de l'homme sur l'évènement présent ou à venir n'est que très difficilement mesurable ; son influence n'est pas toujours très importante, en tout état de cause, bien souvent non maîtrisée. Il intervient et pèse sur l'extérieur pour une part parce qu'il est présent, mais non dans ses intentions et par ses interventions volontaires. Indispensable à ce titre, **"impliquant", l'homme n'en est pas pour autant "déterminant"** au sens où il pourrait conduire consciemment l'avenir.

Dans ce cadre temporel qui nous met mal à l'aise, où l'environnement est complexe, il faut savoir rester humble: le présent ne peut être que difficilement contrôlé; les événements ne sont qu'hypothétiquement prévisibles. Plutôt que de vouloir maîtriser l'in-maîtrisable, séparons les notions. Comme nous le verrons plus loin, **le futur s'organise avec le maximum de soins, le présent nous oblige à réagir rapidement**. Le présent n'est plus la réalisation d'un futur bien pensé : il est, malgré les précautions prises lors de la prévision, la résultante de paramètres, souvent insaisissables pour cause de complexité ou de temps de réaction : faute de les avoir prévus, il faut réagir vite et le mieux possible, mais surtout vite : là se trouve la minimisation des coûts. Le futur, lui, s'organise autour d'une stratégie et de scénarios probabilistes : là réside la maximisation des gains.

1.4. Vivre et agir avec la complexité

1.4.1. Des règles du jeu claires et stables

Nous pouvons dégager dès à présent **des axes méthodologiques permanents qui fixeront les buts et contraintes aux modèles** qui permettront aux entreprises du futur de fonctionner correctement.

Chacun des acteurs et chaque entité doivent intégrer en permanence, dans leurs plans et leurs comportements internes et externes, la solidarité de fait avec leur vaste environnement ainsi que la sauvegarde légitime de leurs intérêts personnels. Dans un tel monde, **il faut instituer des règles du jeu les plus claires et les plus stables possibles**. En effet, l'harmonie est indispensable si on veut réaliser une optimisation globale qui reste en tout état de cause la condition obligatoire de notre survie. Mais harmonie ne veut pas dire absence de compétition. La lutte pour la vie reste la règle biologique de l'humanité. L'amélioration de l'organisation des rapports entre les hommes, entre les entreprises, entre les états, est quant à elle le reflet de notre degré de volonté d'accéder à un niveau supérieur de société. Nous sommes ainsi "condamnés" à une certaine transparence des comportements et des règles du jeu.

Des structures de liaisons stables de communication entre entreprises indépendantes sont donc vitales et à mettre en place rapidement dans nos organisations. C'est pour elles une question de survie.

Néanmoins il ne faut pas confondre nature des liens - structures - et valeurs - paramètres - lesquelles sont adaptables en fonction des circonstances. De part cette souplesse, la réactivité peut être assurée.

1.4.2. Ne pas limiter ses intérêts à son patrimoine

Dans le cadre partenarial, il est communément admis d'organiser une solidarité de fait, au-delà des limites patrimoniales, entre les entreprises qui concourent à la production d'un produit final. L'essentiel étant que ce produit soit le meilleur, il va de soi que cette optimisation globale remet en cause les valorisations des patrimoines et que les prestations débordent du cadre juridique des entreprises partenaires. Le concept du "produit global" prend toute son importance et le contrôle budgétaire classique, hérité tel quel du XIX ème siècle, devient insuffisant. Il faut inventer une "comptabilité analytique qui intègre au niveau élémentaire espace et temps, homogène avec les concepts "d'entreprise étendue, de produit global, de juste-à-temps et de qualité totale". Dans cette logique, insistons, la rentabilité des patrimoines est et reste prioritaire.

De même, pour assurer l'efficacité économique d'ensemble, il convient d'optimiser les procédures industrielles, commerciales comptables et financières. Pour ce faire, **il faut décloisonner et permettre aux professionnels d'intervenir directement entre eux** sur la base d'un contrat préalable générique que l'on pourrait appeler "expression des besoins". Au service d'un tel bouleversement structurel des tâches de l'entreprise et de sa culture de base, les organes de communication et particulièrement l'échange des données Informatisé (E.D.I.), sont à la base d'une nouvelle communication industrielle.

Les entreprises devront choisir leur structure et leur mode relationnel ; le métier de base étant de plus en plus complexe et pointu, il importe avant tout qu'elles maîtrisent parfaitement leur technique, donc leur produit et leur fonds commercial. En gros, si elles sont de taille modeste, elles pourront se centrer sur leur métier de base qui serait de plus en plus l'axe incontournable de leur stratégie. En corollaire, elles gagneront en surveillant leurs coûts et en concentrant leurs investissements en priorité sur la valorisation de leurs produits. En conséquence, leur mode relationnel sera de type dépendant et leurs fabrications seront un élément d'un secteur industriel, en quelque sorte entreprenarial.

Si elles sont de taille importante et ont vocation internationale, les entreprises auront stratégiquement à assurer la responsabilité du mode relationnel de leur secteur car elles ont alors plus spécialement la responsabilité de l'avenir du produit global. Celui-ci ne sera obtenu qu'avec une organisation des relations collectives du secteur acceptée par tous les partenaires.

Chaque situation est donc à analyser au cas par cas, mais les règles générales demeurent constantes et l'objectif devient un préalable. Aussi l'important est donc de bien définir l'objet de son entreprise, le " fonds ". Dans le domaine personnel, ne cherche-t-on pas à cerner son plan de carrière, son plan de vie. En irait-il différemment pour une collectivité, l'entreprise en l'occurrence? Quelle est son utilité fondamentale ? Pour quoi existe-t-elle ?

En résumé, il n'est donc plus possible de limiter son rayon d'action, et a fortiori d'analyse, au simple domaine patrimonial qui nous emploie et dont on se sent naturellement solidaire. L'avenir de l'entreprise se construit pour beaucoup en dehors d'elle, même si ses capacités et potentialités sont à rechercher en elle. Les coûts sont à rechercher à l'intérieur de l'entreprise, les gains - eux - à l'extérieur : quelle révolution !

La survie d'une structure quelle qu'elle soit ne peut constituer en aucun cas une finalité: elle doit servir, apporter une valeur ajoutée. La seule solution, pour vivre la complexité, consiste à "bien se connaître", à dresser son plan de vie, à fixer ses "règles relationnelles générales" et à "réagir".

1.4.3. L'essentiel est de réagir, non de dominer

Ainsi, dans cet esprit, la cohérence devient primordiale dès lors que l'on a identifié le domaine d'optimisation. La liberté des entités dans le cadre contractuel prédéfini et particulièrement la liberté individuelle s'en déduisent.

Ainsi revient en constante et en slogan de cet ouvrage: **"ne pas gérer les entités, mais gérer les interactions".**

1.5. Concilier planification et réactivité

Planification et réactivité furent longtemps opposées. Face à des plans organisés au nom de la cohérence mais figés et frustrants, on offre ailleurs la vision d'organisations souples mais browniennes... Redéfinir correctement ces deux démarches, les placer de manière

complémentaire dans leur perspective et leur utilité propres et les faire communiquer, voilà bien le défi de l'entreprise moderne...

Longtemps, nous avons cru que futur et présent étaient de même nature. De bonnes prévisions ne pouvaient que déboucher sur un présent attendu. Si le présent n'est pas conforme aux prévisions, c'est que celles-ci avaient été mal faites... C'était sans compter avec la complexité qui est in-maîtrisable : **le futur n'est pas le présent de demain** !

Quand on veut coupler prévision et réalisation, on risque de bloquer la réactivité. Si au contraire on dissocie ces concepts, il est possible de mobiliser sur des objectifs et de permettre à chacun de réagir.

Structurellement, planification et réactivité sont des notions complémentaires : la première se place dans l'organisation du futur, en prenant en compte toute la complexité de l'environnement , les dimensions de recherche et les options de stratégie d'entreprise. La seconde se situe dans le droit fil de la gestion du présent, avec ses compromis de dernière minute obligés pour avancer et ses contraintes budgétaires pour diminuer les coûts.

Mais ne nous y trompons pas : **avoir des espaces d'analyse différents ne nous dispense pas, bien au contraire, de les faire communiquer**.

Un exemple patent dans le domaine industriel de la gestion des commandes oppose la méthode MRP qui lance les fabrications à partir d'anticipations des commandes à la méthode japonaise KANBAN qui déclenche la fabrication à partir des commandes réelles . L'une est planification, réflexion et prise en compte du complexe, l'autre est instinctivité, réactivité. Au lieu de les opposer comme des querelles d'école et d'en exclure une par la force ou par désir de simplification, utilisons-les dans leur combinaison, l'une pour diriger le plan d'entreprise, l'autre pour gérer le présent industriel.

Dans cette analyse, nous retrouvons la justification des deux mots clés du fonctionnement de l'entreprise du futur : le décloisonnement qui se prépare et s'organise et ainsi permet d'optimiser les gains et de préparer l'avenir ; la réactivité qui, quelque soit la finesse de la préparation et la capacité globale d'efficience de l'organisation permet de pallier l'imprévu que l'on ne cherche plus à cerner a priori.

1.6. Respecter savoir et pouvoir

L'avenir de l'entreprise se trouve désormais dans le produit global et sa capacité de mobilisation autour d'elle. Le succès résultant de l'harmonie, il passe par le concept de l'entreprise étendue dans le respect des objectifs personnels légitimes de chacun des partenaires. Le produit global implique également une optimisation des forces concernées; celles-ci sont liées par les contrats que toute entreprise formule précisément avec ses partenaires. Il en est de même entre services d'une même entreprise, entre collaborateurs dans un même service de l'entreprise: c'est de même nature. Reconnaissons-le, la synergie des forces internes à l'entreprise est plus difficile à gérer. On répugne à préciser les contrats, les délégations, les contrôles ! Sans doute parce qu'il est difficile de gérer l'initiative, donc la différence intérieure. Et cependant, quelles ressources sont ainsi inexploitées ! Il est donc fondamental d'organiser la formalisation du processus contractuel de délégation qui est appelée à devenir la base normale du fonctionnement de l'entreprise, tant vis-à-vis de ses partenaires que vis-à-vis de ses collaborateurs.

Le fonctionnement actuel des entreprises reste, malgré les apparences et les déclarations d'intention, fidèle aux schémas de Taylor et de Fayolle: l'organisation du travail est liée à une sujétion dans le temps et dans l'espace au service d'un objectif plus ou moins "révélé" par les hiérarchies. Grâce aux moyens modernes de communication, il est possible de mettre en place des systèmes de relations de travail basés sur la liberté personnelle et sur la cohérence des actions , laquelle procède d'un exposé clair des objectifs. Mais celui-ci ne peut être fait que par les seuls responsables directs qui seront amenés à rendre des comptes sur la globalité.

L'avenir de l'entreprise se détermine également par son aptitude à associer en étroite symbiose deux fonctions désormais fondamentales et concomitantes, la capacité à innover et celle à gérer. L'innovation constitue le vecteur du futur de l'entreprise. Mais la gestion en reste l'élément essentiel de survie. La première maximise les gains la deuxième minimise les coûts.

Le fonctionnement de l'entreprise traditionnelle passe à travers la mécanique du système hiérarchique qui tend à banaliser les initiatives et à maintenir territoires et rapports de forces. Si le management moderne a assoupli les règles et a libéré les initiatives, il reste enfermé dans la même logique marquée par la soumission à un mode de fonctionnement collectif.

L'innovation repose sur d'autres valeurs, individualistes certes mais qui peuvent être cohérentes avec les objectifs de l'entreprise par le biais de contrats de délégation évoqués ci-dessus. Ainsi les deux fonctions gestion et innovation sont totalement complémentaires et peuvent fort bien cohabiter chez une même personne dès lors qu'on les distingue bien et qu'on sait en mesurer et en contrôler les effets.

Aujourd'hui, c'est chose possible à condition de mettre à plat tous les outils existants dans une perspective globale. D'autres sont à découvrir dans une optique essentiellement pratique, comme des modèles permettant d'approcher la réalité que nous percevons. Leur durée de vie est limitée au temps de leur efficacité. Ils ne sont pas une finalité, prétexte à querelles d'école, mais des moyens au service de l'approche systémique en cours de définition.

1.7. En première conclusion...

1.7.1. Bien se connaître et composer avec autrui

La prise de conscience de la complexité qui nous entoure engendre de nouveaux comportements et de nouveaux modes relationnels. Certains pourraient être tentés d'utiliser ça et là des recettes sans remettre en cause profondément les ressorts intimes de leur communication; ce serait une grande erreur pour la collectivité à laquelle ils sont attachés, qu'ils le veuillent ou non; ce serait encore plus dommageable pour eux-mêmes car ils se placeraient hors circuit et s'excluraient du jeu économique. Ce dernier est basé sur l'authenticité de l'entité, sa valeur personnelle et sa capacité à partager les profits et les efforts.

Il est illusoire et coûteux de tenter de gérer la complexité de l'environnement. Laissons donc le soin à chaque entité d'analyser et de maîtriser son propre ensemble et attachons-nous à gérer les interactions entre ces ensembles. Dans un tel schéma, une rigueur dans les procédures relationnelles (délégation, communication des objectifs communs, ...) est essentielle et constitue le préalable indispensable à une démarche de ce type qui peut

s'avérer délicate. La libération des énergies comporte des risques qu'il convient de "contrôler" au sens anglo-saxon du terme.

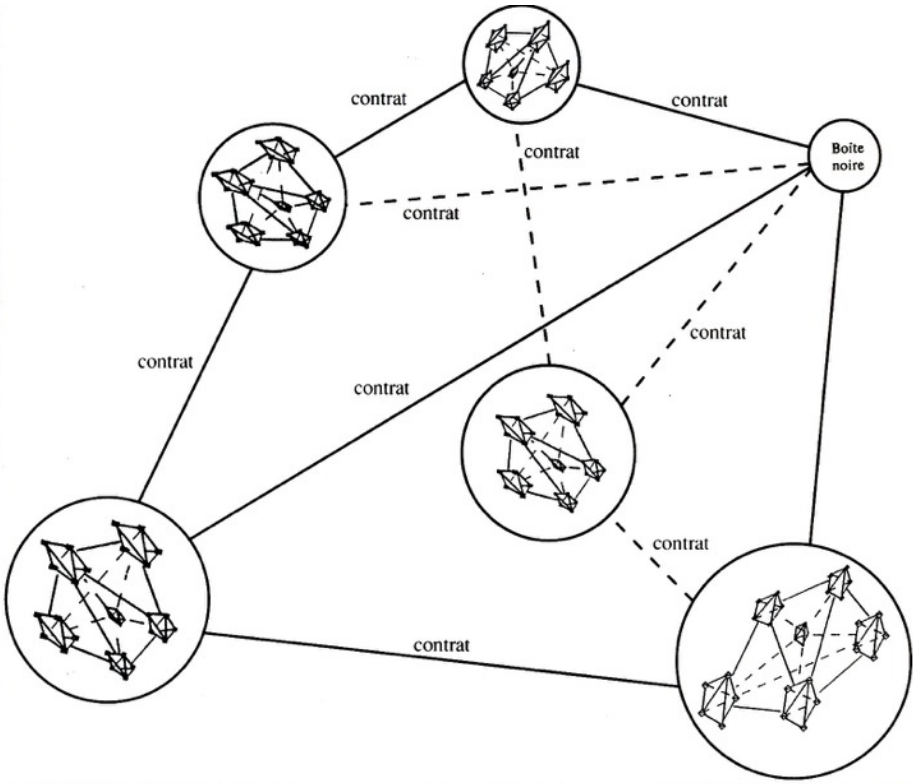
Dans un tel contexte, la participation des fonctions de ressources humaines et de celles de la communication sont essentielles, non seulement pour accompagner, mais aussi pour définir conjointement avec les systèmes d'information le rythme et les modalités de la mutation.

1.7.2. Gérer la complexité avec l'aide des sciences et des techniques

Dans le contexte actuel, l'apport de la mathématique, des sciences et des techniques seront d'une aide essentielle. A condition de bien répartir les rôles de chacun en plein accord, l'espoir de passer à un niveau d'organisation supérieur est possible à ce jour. L'information et sa communication prennent alors à cet égard une importance considérable, car de leur niveau d'organisation dépend celui de la qualité des relations, de la vie collective et de son degré de conscience.

Désormais hormis le secteur privé intime reconnu, aucun domaine n'est réservé Il faut donc fixer les limites et s'en tenir exactement au seul respect de ce territoire sacré. Une approche systémique globale alliée à une volonté de progression par l'utilisation de modèles successifs dans les "secteurs mûrs" constituent la clé de la démarche proposée dans cet ouvrage.

Schéma 1 : Gérer la complexité par la maitrise des interactions entre entités fonctionnelles autonomes



2 - La mesure est indispensable à l'entreprise du troisième type

Notre démarche est structurellement fondée sur une autonomie créatrice de toute entité responsable, contrôlée étroitement de manière contractuelle pour assurer la cohérence d'ensemble. Ceci n'est possible que si nous disposons d'outils de mesure sophistiqués, homogènes et adaptés aux fonctions à couvrir.

Sans ces outils, il ne saurait être question de se lancer dans une telle démarche dont nous n'avons esquissé qu'un premier aspect. Or ces outils, nous ne les avons pas; ou plutôt, nous n'en couvrons que des aspects partiels et hétérogènes. C'est d'une panoplie complète et intégrée de mesures dont nous avons besoin.

Aujourd'hui c'est chose possible à condition de mettre à plat tous les outils existants dans une perspective globale. D'autres sont à découvrir dans une optique essentiellement pratique, comme des modèles permettant d'approcher la réalité que nous percevons. Leur durée de vie est limitée au temps de leur efficacité: ils ne sont pas une finalité, prétexte à querelles d'école, mais des moyens au service de l'approche en cours de définition.

2.1. Enrichir notre panoplie d'estimation et d'analyse

Imaginons que nous puissions suivre les initiatives et les investissements des collaborateurs de l'entreprise dans leur aptitude à y apporter de la valeur ajoutée: à cette seule condition, il est alors possible de laisser se développer toute une dynamique collective basée sur la richesse individuelle. Dès lors, la mesure des échanges informationnels au sens large devient une condition indispensable à la mise en place de la prise en compte de la complexité de l'environnement.

Nous avons pris l'habitude de mesurer les phénomènes pour peser sur eux. La science nous a appris à nous servir de modèles mathématiques sophistiqués pour analyser et organiser l'action et le contrôle de systèmes, ceux du fonctionnement de l'entreprise entre autres.

Nous avons toujours raisonné l'étude des phénomènes, scientifiques ou non, à travers une transposition partielle de l'observation, comme des modèles. Ainsi nous avons une panoplie de plusieurs théories de la lumière pour l'étude d'une réalité.... insaisissable dans sa globalité pour l'homme.

De même, comment apprécie-t-on objectivement une sculpture si ce n'est par approches successives d'observations dans des plans d'analyses différents ? La synthèse est faite, autant que faire se peut, par notre cerveau-ordinateur.

Ainsi, l'observation d'un phénomène à des fins d'action précise, et en conséquence fatalement partielle compte-tenu de la mission de chaque collaborateur, doit désormais **privilégier la cohérence d'ensemble** aux dépens si nécessaire de la précision. Si le choix doit se faire entre l'utilisation de plusieurs modèles, c'est celui qui se moule dans la démarche d'ensemble qui doit être choisi, quitte à déclencher une mise au point à l'aide d'un autre outil adéquat.

2.1.1. Une nécessité, mesurer

Il est donc indispensable de mesurer: mais attention à ce que l'on met derrière ce terme ! Nos traditions en matière de mesure et d'estimation sont sujettes à caution dès lors que celles-ci deviennent primordiales. Tant que nous pensions que, seul, le chef hiérarchique direct restait la référence du bien de l'entreprise et que tous les moyens étaient à sa seule disposition, la mesure constituait une aide, un complément pour étayer son seul jugement, légitime. Dès lors qu'il est question d'associer en pleine liberté tous les collaborateurs alors que la décision appartient toujours en pleine responsabilité, honneurs et sanction, à une seule personne, déléguée à cet effet, un réseau de mesure des interactions est indispensable.

La mesure n'est plus alors un outil au service d'un seul, le responsable, mais doit être à la disposition de chacun, hors hiérarchie. La communication est alors un constat des échanges entre entités responsables, non un moyen de faire passer un message: de Cioran dit qu'en elle-même, toute idée est neutre mais que l'homme y projette ses passions... En conséquence, la neutralité de ce transfert doit être patente et réelle : ce dernier ne doit pas constituer en soi un pouvoir. Il s'agit là en réalité du principal écueil qui guette l'entreprise traditionnelle dans sa quête de renouveau en matière d'information: je dirais même que c'est le seul danger...

Dans un tel contexte, contrairement à ce que nous croyons, nous ne savons que fort peu mesurer. Or la mesure est une donnée fondamentale de la communication. Dans une entreprise fondée sur la responsabilité et la délégation , elle est la garantie de l'équité et du dynamisme de chacun et du système. A ce titre, elle doit intervenir partout, mais a désormais deux caractéristiques qu'il convient d'intégrer dans notre culture quotidienne :

- la mesure est plus un risque qu'une assurance,
- la mesure est fragile et fugace.

2.1.2. La mesure est plus un risque qu'une assurance

La complexité ambiante et l'interaction entre observateur et sujet rendent la mesure éminemment sujette à caution. Elle est indispensable, mais elle est à prendre en compte avec circonspection.

Dans le monde mouvant qui constitue une des composantes essentielles de notre action professionnelle, il ne faut plus donner à la mesure le caractère sacré de référence qu'on lui donne généralement. Il n'est que voir la façon dont les chiffres sont assénés et manipulés çà et là pour ne leur accorder que le rôle strict qu'ils méritent: une indication, une alerte qui ne peuvent être validées que par l'intéressé lui-même.

En conséquence, les modèles ne seront conçus que comme des assistants et non comme des outils décisionnels. Cela met en cause la pratique généralisée des systèmes experts qui donnent à l'exercice des chiffres la primauté. La recherche opérationnelle, par ailleurs technique riche et fondamentale, ne peut prétendre dominer les problèmes de décisions. L'intelligence artificielle, telle qu'elle est abordée actuellement, ne peut non plus aborder de manière exploitable industriellement la propension à l'innovation.

2.1.3. La mesure est fragile et fugace

De même que nous sommes amenés à réagir le plus rapidement possible aux modifications de structure, de stratégie, d'organisation qui sollicitent les entreprises, de même la mesure doit s'adapter à ces changements.

Etant donné que l'espace de l'entreprise s'est enrichi de la dimension humaine dans le quotidien et dans la vision de long terme, la mesure n'est donc plus seulement objective: elle a sa part de subjectivité qui, lorsqu'elle est bien comprise et canalisée, peut se révéler excessivement utile. Il convient en revanche de l'introduire en souplesse, mais aussi en cohérence, avec les autres dimensions traditionnelles de la mesure, physique ou statistique.

Chacun d'entre nous est dans sa vie quotidienne confronté à son environnement: sollicitations et influences, agressions de toutes sortes... Souvent l'individu se trompe quant à son positionnement: il fait des "erreurs", comme on le dit après certaines décisions regrettées. Même s'il a l'impression d'être spectateur d'un évènement, il est impliqué. Même s'il se croit concerné, il est "voyeur" ou impuissant, au moins pour partie hors du champ. Le problème est qu'il n'est conscient ni de son degré d'interférence ni de celui de son indépendance par rapport au phénomène: une certaine distanciation est nécessaire en ce qui concerne l'analyse des problèmes et la préparation de la décision..

L'approche systémique et la vision mathématique globale de cette mesure sont essentielles pour permettre à l'entreprise d'assumer ses nombreux défis car elles permettent d'allier rapidité des mesures et cohérence générale des analyses. Cette double caractéristique répond au besoin de gérer l'information fugace et fragile.

2.1.4. La mesure est présente partout et à tout moment

La mesure d'une entité est fonction de son environnement et doit prendre en compte aussi bien les données quantitatives que qualitatives

La mesure doit être présente dans tous les comportements relationnels. Systématique, elle peut s'exercer dans des domaines jusqu'à présent non cernés scientifiquement par l'entreprise: je veux parler du domaine du non-quantifiable, du conscient non-organisé qui rassemble la réserve maximale de productivité des entreprises, celle de l'expérience des hommes. Mais qu'il n'y ait pas de malentendu: mesurer n'est pas quantifier; tout comportement appelle une attitude, donc une estimation.

Enfin, pour tout ce qui est échange, il est essentiel de transmettre ce qui est émis, avec toute sa richesse. La normalisation prend donc une dimension toute particulière; c'est un point de passage obligatoire pour espérer jouer le jeu de la transparence des règles dont nous avons vu qu'elle est incontournable.

Il importe de mettre en place un système de mesure global qui intègre en cohérence le contrôle budgétaire classique, la comptabilité analytique et la gestion prévisionnelle. L'entreprise du futur est un espace où tout agent, là où il se trouve, peut agir en pleine responsabilité et vérifier sa cohérence avec les actions des autres.

2.1.5. La mesure doit être éducative

Ce système de mesure doit être éducatif: il s'agit là d'un point fondamental pour l'individu comme pour la collectivité, tant il est vrai qu'on n'apprend bien qu'en marchant. Un système de mesure qui n'est pas auto-éducatif n'a plus place désormais dans l'entreprise car le coût de la formation est prohibitif sans être sûr pour autant de son efficacité et de sa cohérence.

Il suffit, pour s'en convaincre, de considérer le coût de la formation "passive" au sein de l'entreprise : tant pour les intéressés que pour la collectivité, il est possible de mieux cibler les objectifs de formation personnelle.

De plus, ce système de mesure participe de plein pied à l'adhésion nécessaire de chacun au projet d'entreprise. Il est indispensable, dans cette nouvelle perspective, que tout être responsable sache mesurer son action et envisager de lui-même des corrections.

Il faut bien constater que la mesure traditionnelle en usage dans l'entreprise fait plus appel à une démarche autoritaire et réglementaire qu'à une entreprise associant en cohérence des énergies individuelles et responsables.

2.1.6. La mesure est notre seul système de référence relationnel

Le système de mesure doit intégrer dans le quotidien les concepts reconnus de l'entreprise du troisième type: produit global, entreprise étendue, juste-à-temps, qualité totale... En effet si personne ne met en question ces démarches, et si pour de nombreuses entreprises il s'agit en quelque sorte d'un mot d'ordre accepté et vécu par tous, rien ne permet de les mesurer correctement; des ratios ça et là, certes, des actions "coup de poing " évaluées, mais pas de mesure systématique intégrée dans les comptes généraux de l'entreprise.

Les modèles de mesure du fonctionnement, de la performance et des échecs de l'entreprise doivent en conséquence permettre à chacun de participer à l'effort de tous ses partenaires, de situer l'efficacité de ses efforts en accord avec les critères reconnus. Il faut reconnaitre, à cet égard, que les outils actuels sont dépassés...

Il convient cependant de remarquer que cette recherche de mesure globale est totalement compatible avec celle d'opérations particulières, flashs qui focalisent sur un point jugé à un moment donné prioritaire ou urgent.

2.1.7. Mais quelle sorte de mesure ? ...

Nous verrons plus loin que de tels outils existent, qu'ils ne remettent pas en cause fondamentalement les techniques actuelles. La nouveauté réside dans l'approche: elle exige une autre façon de les utiliser.

Une fois de plus, il ne s'agit pas d'une révolution des méthodes et des outils, mais d'une mutation des comportements qu'il convient d'accompagner. Pris isolément, ce qui sera proposé peut être contesté car bouleversant les territoires, les habitudes acquises. Mais dans l'optique d'une démarche globale, ils s'imposent à l'évidence.

2.2. Les bases de référence de la mesure

Dans une telle perspective, on part de deux principes à respecter de manière impérative. Toute proposition qui irait dans le domaine de la mesure à l'encontre de cette base de référence est à écarter. Car la mesure induit des comportements, des décisions, des actions. Ces principes incontournables sont les suivants:

2.2.1. Chaque être est unique

Les moyens de mesure doivent être conçus et utilisés à des fins individuelles et non collectives. Compte-tenu de la diversité de nature et de préoccupation de chacun des collaborateurs, il semble que ce soit une gageure. De plus, on peut craindre que cela aille au détriment de l'optimisation globale.

En fait, il n'en est rien. Il est tout-à-fait possible d'individualiser la mesure tout en garantissant la cohérence d'ensemble. Le vrai et seul problème, soyons-en conscient, est d'accepter de baser la mesure en priorité sur l'individu et d'assumer la responsabilité d'une telle mutation.

Les raisons invoquées pour repousser une telle démarche sont liées à l'impossibilité de concevoir les outils et au refus d'analyser le problème dans sa globalité. Ces réticences formulées sont sans fondement: comme on le verra, les applications existent et ont fait leurs preuves avec l'adhésion de la base, ouvriers, techniciens, employés... En réalité, la démarche s'attaque aux territoires et aux avantages acquis : c'est au conservatisme enfoui en chacun de nous que l'on a affaire.

Pris par des contingences où l'homme n'a plus le temps de réfléchir et de faire le point, le responsable, soit par peur de déstabilisation, soit par ce qu'il pense être une perte de temps, hésite ... et renonce.

Il s'agit donc essentiellement d'un acte de courage à assumer au plus haut niveau de l'entreprise: non pas seulement au plan de la décision mais aussi à celui de l'exécution et du suivi. Car les freins sont nombreux...

2.2.2. La richesse est d'associer les êtres

Une fois acquis le principe de s'intéresser aux individus qui forment l'entreprise et d'optimiser leur énergie créatrice, la nécessité de cohérence entend bien à son tour les coordonner pour le but ultime: la productivité de l'entreprise. En effet, le moyen humaniste qui constitue la démarche n'est véritablement crédible que dans la mesure où la finalité de l'entreprise est respectée. Et c'est le cas...

La richesse de l'entreprise se trouvant dans la valeur des collaborateurs qui la composent, son optimisation se trouve quant à elle dans la coordination de leur dynamique au service de ses objectifs affirmés.

C'est pourquoi les systèmes d'information du futur feront usage de moyens de communications sophistiqués. Les bases de données centralisées seront peut-être utilisées à

juste raison, compte-tenu des problèmes techniques: elles ne seront plus en tout état de cause une finalité.

Dès que l'on accepte ce principe de primauté de la communication entre entités responsabilisées, car susceptibles d'autonomie, la démarche se déroule naturellement. Seuls les freins psychologiques et structurels traditionnels subsistent. L'autorité de la direction générale doit alors intervenir...

L'information efficace ne peut se baser que sur une communication neutre et équitable. C'est la raison pour laquelle certains principes à la base de l'information "objective" devront être tenus pour acquis et non susceptibles d'être remis en cause. Sinon, les nécessaires progressions individuelles et collectives ne pourront être respectées. Le champ de la normalisation et ses conséquences sont alors à prendre en compte.

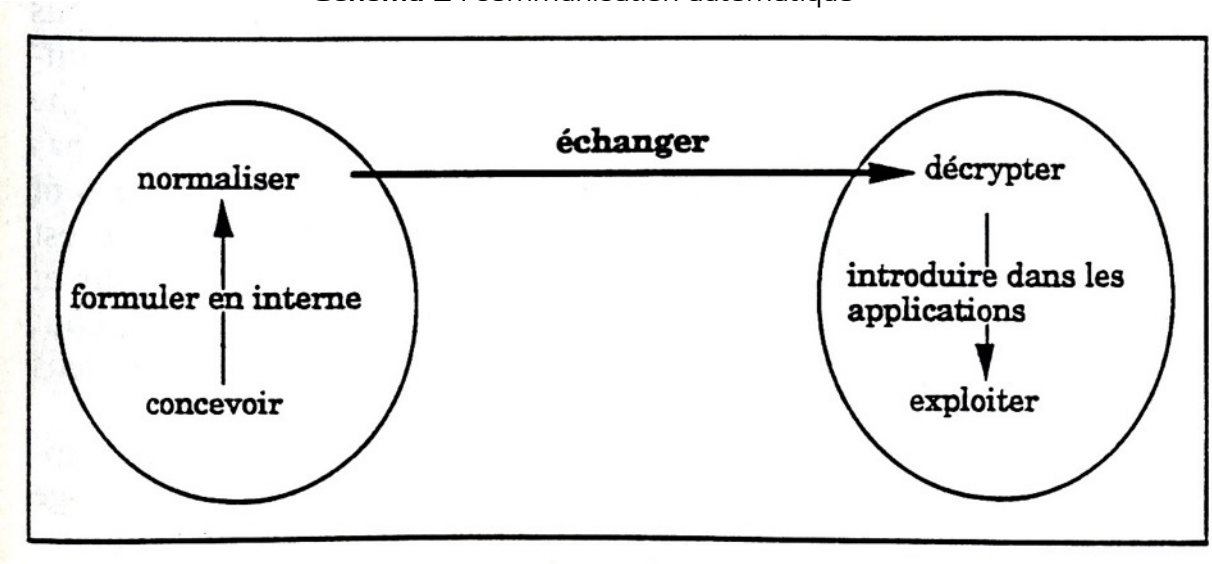
2.3. La normalisation et l'information automatique

Une mesure n'est exploitée que par comparaison: en soi, elle n'a pas d'intérêt. Il convient donc dans notre démarche globale de performance d'envisager de transmettre les informations ainsi formalisées en veillant à ce qu'elles ne perdent pas de leur valeur. **Pour garder leur intégrité totale, ces données doivent être comprises à l'identique, transmises sans ressaisie, donc sans risque d'erreur de transcription; elles doivent atteindre le bon destinataire et rien que lui**; d'où la nécessité de la normalisation avec les problèmes techniques posés par la sécurité et la confidentialité.

2.3.1. S'entendre sur le terme "communication"

Une information doit être reçue à l'identique de son émission. Elle ne doit être ni trahie, ni déroutée, ni différée: c'est affaire de technique. Mais, plus important pour garantir l'automaticité, son sens ne doit pas être déformé. Là intervient la normalisation de l'échange automatique, qui permet de formaliser un message dans un univers et de le restituer dans son intégralité, avec la même richesse et le même sens dans un autre monde.

Schéma 2 : communication automatique



Le processus de communication est un préalable à toute analyse de l'information. Le terme "communication" n'est peut-être pas le plus adéquat pour définir ce dont nous allons parler, en raison de son utilisation souvent galvaudée, mais l'essentiel est de bien s'entendre sur les termes qui seront employés.

La communication dont nous allons désormais parler n'est pas seulement l'art de présenter les choses, mais aussi celui de les rendre à l'identique de leur émission. Cela devient une règle réellement déontologique.

2.3.2. La communication n'est pas la manipulation.

De nos jours, la communication a, dans le public, mauvaise réputation. C'est qu'elle n' a pas de règles établies, connues du public. Le professionnalisme en la matière dans certains secteurs, en particulier celui des entreprises industrielles, financières et commerciales, est patent. Mais la mode crée un besoin non contrôlé par la profession et le rôle essentiel de la communication en souffre.

Aussi est-il temps de redonner à la communication son rôle initial qui est de savoir transmettre sans manipulation un ressenti, une information. C'est en tout cas sur cette base que se positionne notre définition, en veillant à la fidélité de la transmission et à celle des étapes d'élaboration et de restitution des messages.

2.3.3. La communication peut être automatique

Les informations à transmettre ne doivent accuser aucun retard: l'automaticité des processus doit être maximale. Il importe de ne pas confondre automaticité et informatisation. Ce sont deux notions différentes, la première caractéristique d'une démarche, la deuxième d'un moyen.

Un processus est automatique dès lors qu'il peut ne pas s'arrêter en cours de route: or seuls l'innovation ou la décision sont susceptibles d'arrêter un processus.

C'est toute la valeur de l'homme d'être le seul à apporter cette valeur et aucun moyen informatique ne peut s'y substituer à son niveau. Tout le reste n'est aucunement caractéristique de la valeur humaine mais de difficultés techniques: ressaisies, transferts, ...

Dans notre définition de la communication où il n'y a pas d'apport humain, valeur ajoutée ou intention d'ingérence dans le message initial, il est alors possible d'automatiser le processus de communication dès que le message est bien formalisé, normalisé.

La solution, dans l'automaticité de la communication, est donc essentiellement affaire déontologique de ne pas intervenir humainement dans le processus, et nécessité de rigueur scientifique. Si on veut intervenir, il y a valeur ajoutée au sens propre, et on arrête alors l'automaticité de la procédure.

On peut donc résumer la perception d'un message par une succession de processus de communication automatique, interrompus par des interventions humaines qui "apportent" décisions ou innovation.

2.3.4. L'automaticité n'est pas mécanisation

L'ordinateur est un bon esclave, mais c'est un mauvais maître. Certes, il sait à merveille reproduire, retranscrire, voire analyser et proposer des scénarios. Mais il ne peut aujourd'hui ni décider, ni véritablement innover. De plus il s'arrête dès lors que l'homme doit intervenir.

Le meilleur exemple de processus automatique est d'ailleurs totalement manuel: il s'agit du système Kanban de mise en fabrication des commandes. Kanban signifie en japonais "étiquette". C'est véritablement un système de communication automatique qui autorise la mise en fabrication d'une pièce à partir d'un ordre, matérialisé par une étiquette fournie par le consommateur direct de ce produit. Là encore le moyen est accessoire : seule importe la démarche qui tend au juste-à-temps et au zéro stock.

Une expérience vécue mérite d'être signalée pour illustrer ce propos. Un client étranger avait coutume de faire des affaires par fax et ne voulait pas entendre parler d'informatique. Cette PME très productive avait organisé son système de traitement des commandes autour de ce moyen: essayer de l'en sortir risquait de l'inquiéter, de le déstabiliser. Le concept du produit global exigeant de prendre en compte le service client, il fut décidé d'organiser un échange de messages intégrés par fax: sur un gabarit normalisé, toute information supplémentaire venait enrichir le fax qui était renvoyé. Deux ans plus tard, sur des critères de coûts, le client passait à l'informatisation micro et à l'EDI. Ainsi dans un premier temps, il avait respecté ses processus internes qui privilégiaient la stabilité de son entreprise, tout en étant actif sur l'exigence de mobilité commerciale. Le tout était de respecter l'esprit et, comme nous le verrons ultérieurement, de résorber petit à petit les poches de non-qualité. Or bien souvent, les moyens guident les choix et l'on est perdant à terme, tant au plan des coûts que des gains.

2.3.5. Distinguer la fin et les moyens: place de l'informatique

Dans ce monde mouvant et incertain où la complexité est omniprésente, la communication automatique doit être un des piliers essentiels des rapports entre les entreprises et entre les différents agents de la même entreprise. Dans cet espace où tous les secteurs économiques sont en contact et où nécessairement la déconcentration des rapports est une réalité, **il faut organiser un mode de communication ouvert, équitable et multimédia.**

L'apport des techniques modernes de communication, l'ordinateur en particulier, est essentiel car il permet de diminuer les coûts. Confidentialité, fiabilité des échanges et rapidité des communications sont des nécessités sans lesquelles notre discours serait sans objet. Mais il n'est pas l'essentiel... Ce qui est fondamental, ce ne sont pas les tuyaux mais ce qui passe à travers les tuyaux: autrement dit la sémantique.

Le temps est révolu d'organiser le travail de l'entreprise et de ses collaborateurs autour des services techniques: ils ont structurellement de part l'histoire, l'un et l'autre, vocation à ne

laisser que le minimum de place à l'initiative personnelle; préoccupés par leur volonté légitime d'optimiser leurs coûts, leur tendance naturelle est de dire comment penser. Nous nous situons, quant à nous, dans une autre logique prioritaire, celle de la sémantique.

Il est certes légitime de leur reconnaître le droit d'intervenir au niveau des solutions pour optimiser les coûts; leur fonction n'est pas de définir le mode de communication, même si les techniques passées l'imposaient de fait.

2.3.6. Les règles de la communication.

La communication relève de la politique générale de l'entreprise. Elle doit se définir au coup par coup, mais en respectant trois grands principes : le système doit être ouvert, équitable et multimédias.

Ouvert, car il ne peut être question dans ce monde de concurrence d'exclure des forces économiques sous le seul prétexte qu'elles ne peuvent se connecter à un réseau ou que cela prendrait trop de temps. Dans ce cas, un quelconque retard équivaut à un arrêt de mort. Penser que bloquer le système peut constituer un avantage concurrentiel est une erreur car dans un monde communicant maillé, tous les maillons sont indispensables et les concurrents sont souvent un atout pour emporter la décision.

Equitable, le système doit l'être car le réseau économique est multiple et varié : de l'entreprise locale à la multinationale, de la PME au gros groupe industriel, de l'entreprise sous-traitante à l'entreprise intégrée. Tout partenaire, pour être et demeurer loyal, doit bénéficier de l'information nécessaire et des moyens de transmission adéquats.

Multimédias, la communication qui ne doit exclure aucun agent économique ne peut se limiter à un seul mode d'expression. Outre les messages traditionnels liés aux courants d'affaires, il convient d'associer les autres formes d'expressions graphiques, manuscrites ou audio-visuelles.

Une déontologie interprofessionnelle et internationale doit donc constituer la base de ce qui sera le mode de relation inter-entreprises de demain. Faute de quoi, la loi de la jungle régnera et les modes de fonctionnement basés sur le partenariat et la qualité totale feront long feu. La mort de tous s'ensuivra...

La normalisation est la clé du fonctionnement harmonisé des entreprises. Elle permet l'automaticité des processus et génère la réactivité maximale entre ensembles indépendants. Si nous désirons laisser aux établissements leur autonomie maximale, la voie de la normalisation se déduit au sein de l'entreprise. Pour être optimale, elle doit être communicante, donc universelle. Ainsi, il est clair que toute entreprise soucieuse de son avenir se doit d'organiser un système de communication universel équitable, avec ses différents partenaires et au sein de ses unités autonomes.

Seule la loi qui régit la cohérence doit être centralisée. Les autres relations doivent être gérées par délégation contractuelle. Les moyens doivent être au service de cette déontologie et non la biaiser.

2.4. La prise en compte quotidienne des nouveaux réflexes et de l'environnement

A ce stade des constats, une prise de conscience du décalage entre nos nouvelles exigences en matière de mesure et les moyens dont nous disposons se révèle indispensable; sinon, rien ne progressera.

C'est une illusion de croire, et certains s'évertuent encore à le faire croire, que nous pourrons changer les comportements sans toucher aux méthodes, aux outils de mesure et de communication. Or si les intentions dominantes en matière de gestion d'entreprise entrent de plein pied dans le XXIème siècle, les méthodes restent liées au XIXème siècle: le contraste est saisissant si on veut bien se pencher objectivement sur cette analyse.

2.4.1. Les méthodes de mesures traditionnelles

Si la comptabilité générale vient d'être rajeunie, si les professions fiduciaires et juridiques se sont impliquées dans l'échange de données informatisées, la gestion quant à elle reste dans des schémas traditionnels.

Des professionnels compétents se sont attachés à instituer des modèles bien adaptés à une certaine vision de la gestion des entreprises: sections homogènes, direct costing, coûts standards... Chaque méthode est le reflet d'une référence partielle qui détermine de fait le mode de fonctionnement de l'entreprise.

On constate ainsi que chaque entreprise est enfermée dans sa culture propre. Toute comparaison avec une autre se révèle très difficile, voire impossible. Toute modification de la perspective d'analyse et de ses méthodes devient une mutation organisationnelle perturbante.

2.4.2. Les nouvelles références

La nécessité de se comparer en permanence, de progresser dans un contexte éminemment mouvant impose un système de mesure adapté. Il serait dangereux de penser, de dire que celui-ci peut être neutre quant à son impact sur le fonctionnement de l'organisation. Les habitudes de gestion budgétaire sont déterminantes dans l'ambiance de la vie quotidienne de l'entreprise.

Il nous faut revoir dans une perspective globale, systémique, nos modes de fonctionnement dans l'entreprise depuis l'établissement des budgets jusqu'à leur contrôle. Le plan d'entreprise doit se définir selon des méthodes différentes: c'est un vrai challenge auquel l'entreprise qui adhère aux options du troisième type est confronté. Mais on ne saurait le faire en replâtrant çà et là.

2.4.3. L'inadéquation des moyens de mesure

Pour montrer le décalage, il suffit de regarder les grands axes de la nouvelle démarche: le produit global, la qualité totale, l'entreprise étendue.

En ce qui concerne le produit global, l'accent est mis sur la valorisation de la commande avec tous ses éléments. Ce n'est donc plus la seule valorisation du produit qui est nécessaire: il s'agit de celle de chacune des commandes. Or, avec les déclassements et reclassements successifs, le coût de la seule commande n'est pas correctement maîtrisé en liaison avec la gestion de chaque unité, commerciale ou productrice.

Pour ce qui est de la qualité totale, il s'agit avant tout de la mesure et du progrès de chaque collaborateur et de chaque unité. Les seuls outils sont ponctuels et difficilement intégrables quant à l'impact dans les résultats de la société. Ils ne sont en aucune façon auto-éducatifs et restent limités à un territoire hiérarchique.

Quant à l'entreprise étendue, il n'est que voir les difficultés de comparaison entre entreprises pour mesurer l'inadéquation des situations d'analyse. Dans un contexte partenarial où une mesure cohérente des coûts et économies résultant d'une action commune doit être conduite, le problème tant technique que commercial reste entier.

2.4.4. Doit-on vraiment tout remettre en cause ?

Face à cette analyse pour le moins pessimiste, il ne faut pas pour autant dramatiser. Les outils existent pour beaucoup, les réformes peuvent être progressives. Il convient de bien préciser le problème. Il s'agit d'une remise en cause des mentalités et d'un ajustement des méthodes: c'est une véritable mutation des comportements qui est proposée dans cette démarche, mais leur modulation peut être organisée, programmée, ajustée.

Aussi, nous le verrons plus loin, il ne s'agit pas de faire de procès d'intention avant d'en voir les modalités. Qu'il suffise à ce stade de noter que cette remise en cause sera progressive, au rythme voulu, mais sera en tout état de cause incontournable vu les enjeux relevés par nos entreprises. Nous sommes prêts, ici, à prendre date pour ceux qui n'oseront pas.

L'important est que nos outils de mesure doivent coller en permanence à la réalité que nous percevons et à laquelle nous adhérons en cohérence, avec nos partenaires.

2.5. Emergence et prise en compte du non-quantifié

Au delà des estimations chiffrées, souvent magistralement manipulées, il est des espaces qui ne sont pas mesurés... ou du moins mal mesurés. Une réalité vécue subjective et non quantifiée a plus de valeur qu'un chiffre ou une statistique souvent anonyme. Il est grand temps que la prise en compte du non-quantifié soit effective, au même titre et avec la même crédibilité que les sciences dites exactes ou expérimentales.

2.5.1. Le système de la mesure. physique, statistique

La réalité de l'analyse économique sur laquelle se prennent les décisions est pour la quasi-majorité basée sur la quantification. L'expérience , le sentiment, l'adhésion, le refus ... se situent dans un tout autre monde.

Les critères de mesure dans l'entreprise sont basés sur les mathématiques, la physique, ou la statistique. La comptabilité reste la meilleure référence dès lors que l'on veut conserver une certaine cohérence: elle restera d'ailleurs la base de notre future analyse.

La physique, avec son degré mesuré d'imprécision règne sur les données techniques. Elle intervient dans la comptabilité analytique, mais sans estimation réelle de l'erreur possible.

Quant à la statistique, elle indique la situation d'une collectivité d'objets, sans aucune précision sur chacun d'entre eux, avec une probabilité d'apparition. Outil indispensable pour toute collectivité, elle ne doit gérer que des ensembles dits homogènes et véhiculés comme tels.

2.5.2. Le domaine non-quantifié est un gisement essentiel de richesse

Face au domaine économique et technique actuellement maîtrisé plus ou moins bien par les sciences de la mesure, il est un domaine ignoré, au pire pris en compte de manière artisanale: celui qui résulte de l'expérience personnelle, de l'efficacité des individus et des groupes, de la décision, de la prise de responsabilité et de son impact, en un mot de la notion qualitative qui est omniprésente au sein de l'entreprise.

Il s'agit là d'un gisement important, dont la valeur est très sous-estimée. Si l'on considère que l'accroissement de la productivité de l'entreprise provient de l'homme et de son apport imaginatif et décisionnel, on peut alors estimer l'exploitation possible de ce potentiel.

2.5.3. Il faut mesurer le non-quantifié

En intégrant cette dimension, on aboutit au concept de l'espace collectif et multi-dimensionnel de l'efficacité: une nouvelle idée du consensus, de sa dynamique et des mécanismes de choix et de décisions.

Choisir un responsable ou un collaborateur, optimiser une décision tout en permettant de gérer ses conséquences, mettre en place une grille d'évaluation, mesurer les risques d'achat ou de vente, élaborer un projet et gérer l'adhésion de l'équipe... tout ceci nécessite une formalisation de l'estimation.

2.5.4. Rester dans la même logique de mesure ?

La psychologie d'entreprise a fait de gros progrès et on peut considérer qu'elle est dans l'ensemble assez bien maîtrisée. Cependant son système de mesure est en décalage total avec les autres données de l'entreprise: on croirait avoir affaire à deux mondes.

Et cependant, il n'y a pas de différence de nature, par exemple, entre la décision résultant d'une décision économique reposant sur des chiffres et celle résultant de l'expérience personnelle d'un spécialiste. Et pourtant il y a un gouffre entre elles deux, quant à l'estimation...

Il importe donc de pouvoir comparer sur des critères homogènes ces analyses, car cette confrontation peut déboucher sur des décisions importantes. A qui faire confiance en effet en cas de désaccord: à l'expérience ou aux chiffres ?

2.5.5. Comment mesurer le non-quantifié.

Enfin, à côté des informations quantifiées couramment prises en compte dans l'entreprise, il est un champ immense de la richesse humaine qui reste inexploré et inexploité : celui des informations non quantifiées et celles qui restent dans l'inconscient de chacun. Ne pas envisager de tenter de cerner ce domaine, c'est se priver de tout un potentiel de productivité. Il s'agit donc de mettre en place un certain nombre d'outils pour mesurer le non-quantifiable et faire émerger cette réserve importante au service de l'entreprise.

On fait confiance en général à la mesure, même peu fiable, et non au non-quantifié qui inquiète et que l'on écarte souvent dans les décisions. Des modèles de mesure du non-quantifiable sont à l'évidence indispensables, homogènes et associés aux éléments chiffrés. Ils doivent rester homogènes avec les autres processus de communication et de transmission de l'information.

2.5.6. L'intégrer dans le monde de la mesure

La recherche opérationnelle classique, en usage courant dans l'entreprise, a l'habitude de manipuler des donnés non-quantifiables. A partir d'estimations élémentaires, elle élabore un modèle mathématique et en déduit des résultats et des conséquences. Il s'agit en réalité toujours de donner une valeur à une donnée, même non-quantifiable.

Lorsque les données non-quantifiables sont en nombre important, il est illusoire de vouloir toutes les quantifier. Il est préférable alors de s'exprimer et de mesurer en termes de choix, de ressenti; il convient de faire plus confiance à l'expérience et au spécialiste. Lorsque la complexité est par trop grande, là encore, le raisonnement reste le même: ne contrôler que les interactions , en l'occurrence le degré de confiance que l'on peut faire au spécialiste qui émet un avis ou un conseil.

La nouvelle culture d'entreprise évoquée plus haut génère ainsi une nouvelle manière de mesurer. Il s'agit avant tout d'un nouvel esprit, d'une relative humilité vis-à-vis des chiffres qui sont indispensables mais peuvent se révéler dangereux. L'expérience a montré jadis combien les prévisions scientifiques pouvaient être dommageables dans leurs conséquences.

3 - L'harmonie est seule la logique d'avenir, les conflits, source de gaspillage

3.1. Une logique adaptée à chaque fonction

A l'ère des grands ensembles, de la gestion planétaire des "masses", on croit très rentable de raisonner en global sur des systèmes collectifs. Les lois, les règlements, les contrôles, tout est bon pour tous... On semble nier en économie l'intérêt premier de la différenciation et de la prise en compte de la spécificité de l'individu.

En réalité, l'idéal serait de réhabiliter la responsabilité individuelle dans un cadre collectif, donc de tenir compte des richesses liées à chacun, d'adapter une logique à chacun. Cette position se heurte à la mentalité latente selon laquelle ce serait par trop compliqué, trop risqué, et qu'il est impossible de contrôler un tel système. Et pourtant elle constitue la seule solution d'avenir que tous s'accordent à reconnaître: le collectivisme et les schémas dirigistes n'ont plus beaucoup d'adeptes aujourd'hui.

3.1.1. La logique de l'individu

C'est le point de départ de notre analyse. L'individu est la seule source de richesse potentielle et il faut le considérer comme tel, même en économie. Bien intégré, bien motivé, il est susceptible de créer, de décider; ce sont là d'ailleurs ses seules spécificités par rapport au monde mécanique, mais elles sont de taille: là résident les ressources essentielles de productivité. La machine a montré ces derniers temps qu'elle était référence de qualité, ce que l'homme n'est pas dans la reproduction et l'action programmée: dans ce domaine, elle excelle. Laissons donc à chacun sa spécialité en recherche de qualité totale.

Pour optimiser ces potentialités individuelles et les rendre disponibles à l'entreprise, car c'est ici le but, il est indispensable de respecter trois grands principes que l'on retrouve dans les préoccupations de bon nombre de directions de ressources humaines d'entreprises.

- La formation personnelle est à la base de la potentialité du collaborateur. Elle s'obtient normalement dans le cadre de l'entreprise par la formation continue. Mais l'individu doit pouvoir développer d'autres capacités au dehors, car il n'est pas évident que l'entreprise pense avoir intérêt à entretenir une formation sur des points qu'elle peut juger, à juste raison, étrangers à ses préoccupations.
- La promotion personnelle est indispensable. L'individu doit exister aux yeux des autres, se sentir utile. Seul ou ignoré, il n'a pas de sens, car il est fait pour vivre en société. Il doit donc être reconnu au sens propre du terme, qu'il fasse bien ou qu'il fasse mal: on retrouve ici les conseils du "manager minute".
- Son espace de liberté doit être fondamentalement respecté. C'est le point incontestablement le plus délicat car sa définition dépend de l'individu lui-même et évolue avec la carrière et la vie privée. Il s'agit donc d'une notion intuitive qu'il convient de préciser régulièrement par contrat formel. La technique de l'entretien individuel pratiqué dans certaines entreprises répond à cette exigence, si celui-ci est effectué correctement.

3.1.2. La logique du collectif

Pour l'entreprise, l'épanouissement de l'individu reste un moyen , indispensable comme nous l'avons vu, mais seulement un moyen. Son but est collectif au service de l'objectif économique. Aussi importe-il de bien canaliser ces valeurs individuelles que l'entreprise a ainsi favorisées. Il faut que l'investissement soit rentable: à défaut la logique du collectif ne serait pas respectée. Mais qu'est-ce que la vraie rentabilité, qui déborde le mesurable actuel ? La réponse demande à être réfléchie et développée.

L'appréciation des valeurs personnelles des collaborateurs par l'entreprise est à la base d'une bonne gestion collective du personnel. Une pratique du contrat et de la délégation, systématique et régulière, doit être exercée de manière bilatérale entre la hiérarchie et l'intéressé. Enfin un fonctionnement harmonieux des rapports de travail entre les collaborateurs sera effectif dès lors que les procédures gérant les interactions entre les intéressés seront bien organisées, laissant les entités fonctionner de manière autonome dans le cadre strictement mesuré et révisé de la délégation contractuelle.

3.1.3. Réaliser l'harmonie

Tout doit être en effet tenté pour que l'harmonie soit recherchée tant au sein de l'entreprise qu'entre sociétés participant à l'entreprise étendue. Il ne s'agit pas d'une volonté éthique: c'est un simple problème de coût et de bon sens.

Travailler dans l'harmonie, en tenant compte des intérêts des uns et des autres, dans le cadre d'un plan contractuel entre les parties, compatible avec l'objectif affirmé par la direction générale, constitue une garantie certaine de l'optimisation entre les efforts fournis et les gains attendus.

A contrario, il n'est que voir les conflits entre services, entre personnes pour imaginer les surcoûts qui mettent en danger l'entreprise dans sa structure et dans sa gestion. En période difficile, les conflits sont particulièrement dommageables car ils se situent dans une phase vulnérable: il est nécessaire de prévoir une logique d'harmonie stable qui ne se crispe pas selon la conjoncture.

Les changements doivent être anticipés et seront mieux ressentis s'ils se mettent en place en concertation aux moments favorables. Souvent le personnel réagit de manière négative lorsqu'il s'agit de serrer les boulons: il le comprend mieux si c'est envisagé indépendamment du temps. L'harmonie et l'adhésion de chacun sera d'autant plus acquise que les mesures seront liées à la structure et non à la conjoncture et que les réductions de coûts seront accompagnées de possibilités de créer des valeurs.

3.1.4. Choisir une dynamique

La volonté de réaliser l'harmonie dans un contexte concurrentiel souvent tendu, avec ses incertitudes et ses servitudes incontournables, ne va pas de soi: elle doit se situer au niveau des réflexes, être complètement intégré dans nos comportements quotidiens et notre culture économique.

C'est au sommet que cette nécessité apparaît le plus, à la base qu'elle doit s'appliquer. La seule solution est de développer une formalisation claire des objectifs de la direction générale

lesquels constitueront la référence collective de l'entreprise. Sans cela, il est vain de rechercher une quelconque harmonie.

Il faut ensuite que cette formalisation parvienne directement aux intéressés, en dehors de la voie hiérarchique traditionnelle. L'exercice de la communication directe est essentielle à cet égard et certains essais sont tentés, çà et là, mais de manière timide. Il s'agit en effet ici de la nécessité de revoir, dans une telle option, le rôle de la hiérarchie intermédiaire.

Dans un fonctionnement interactif entre entités responsables et autonomes, la hiérarchie établit les contrats de délégation et en assure le contrôle. Véritable courroie de transmission du pouvoir, il s'agit là d'une fonction essentielle, indispensable, mais ce sera sa seule fonction désormais. Elle ne détient plus à l'évidence le savoir: cela n'est plus discuté même si certains l'oublient parfois. Elle ne détient pas non plus le monopole de l'optimisation de son seul ensemble. En effet, seule importe l'optimisation globale, et celle-ci se fait au détriment des optimisations partielles des secteurs.

3.2. La logique de coût et la logique de gain : le management et l'expertise

Ce chapitre est particulièrement délicat car il touche au plus profond de l'homme et de ses capacités : celles de faire et celles d'imaginer. Par ces seules facultés, chacun se mesure, s'estime, se compare... et existe. Ces thèmes sont donc placés dans la conscience de chacun et les réactions objectives sont difficiles en la matière. N'oublions pas que l'apport irremplaçable de l'homme, et que la machine ne pourra remplacer, réside dans sa capacité à décider et à innover.

Il est acquis que l'homme est à la base du développement économique par sa capacité à faire ensemble et par son aptitude à imaginer personnellement. Ne nous méprenons pas sur les termes : faire ensemble ne veut pas dire se noyer dans le collectif et oublier l'apport de l'individu au groupe... Imaginer personnellement ne signifie pas ne pas être en symbiose avec son environnement ...

Analysons les comportements : l'Homme a en lui-même deux aspects complémentaires valorisants dont l'un est pourtant chez chacun prédominant: la capacité d'entraîner et celle d'imaginer. Rien à voir avec le concret et l'abstrait, contrairement à ce qui est semble couramment admis : "un tel pense, donc il n'a pas les pieds sur terre... moi je suis concret, donc..." Sous cette analyse rapide et comminatoire, on se réfugie derrière une citadelle, on délimite son territoire, celui du pouvoir et des baronnies: on utilise et on promeut des modèles déjà évoqués dans cet ouvrage.

3.2.1. Gagner et économiser: deux logiques

Dans l'entreprise on a eu l'habitude de séparer logique de production et logique de vente. Traditionnellement, la production devait réduire ses coûts et la vente augmenter son prix, c'est-à-dire sa valeur apparente.

De nos jours dans le contexte économique contemporain, ces deux logiques subsistent, mais leur contour a changé. Ce ne sont plus les organisations usines ou commerciales qui sont concernées; c'est, au sein de chacun des secteurs de l'entreprise que doivent se développer concomitamment les deux logiques.

La première concerne la volonté de faire ce que l'on doit faire au moindre coût: l'objet étant défini, il faut le réaliser dans les meilleures conditions économiques possibles. C'est le domaine collectif qui touche toutes les organisations dans un seul objectif: le coût minimum.

La deuxième concerne la capacité à augmenter les chances de l'entreprise. c'est le cadre d'application du produit global, de la qualité totale et de l'entreprise étendue. Il s'agit véritablement de l'investissement de l'entreprise.

Ces deux démarches participent à l'évidence au succès de l'entreprise. L'une garantit son présent, l'autre construit son avenir: deux logiques distinctes qui sont indépendantes, mais qui loin de s'ignorer doivent cohabiter pour le meilleur de l'entreprise.

3.2.2. Deux logiques, mais aussi deux mondes

Aujourd'hui encore, le monde des entreprises, a fortiori celles dont les décideurs détiennent le capital, repose sur le concept du pouvoir absolu, même s'il est de bon ton de le mâtiner de concertation. Le pouvoir, et cela est normal, ne se partage pas, nous le verrons plus loin. La démarche consensuelle qui apparaît n'est qu'un habillage de la mise en œuvre de ce pouvoir de décision qui doit rester, en tout état de cause, solitaire.

Ce pouvoir doit diriger une politique qui lui est fixée avec des moyens limités et dans un temps déterminé. Il s'agit d'un pari ambitieux qui honore ceux qui le prennent. La mobilisation de tous, la recherche du consensus sont donc des moyens normaux pour aboutir.

La logique de gain, elle, est prête à remettre en cause cet acquis sur lequel repose le pouvoir. Placée au sein de la vision stratégique de l'entreprise, elle imagine, elle pèse le pour et le contre, ... et établit la politique, donc le changement.

Il y a un monde entre ces deux approches, qui doivent être nettement séparées pour qu'il n'y ait pas de confusion, mais qui doivent communiquer. L'harmonie passe par une clarification authentique dans les relations et les missions. Ces deux mondes ne fonctionnent pas de la même façon; aussi les organisations ne peuvent être imbriquées.

Il y a donc, depuis que le temps est temps, une hiérarchie établie entre les décideurs meneurs d'hommes et les experts meneurs d'idées, ceux-ci dépendant en totalité de ceux-là. Il n'est pas dans notre intention d'inverser l'ordre des facteurs mais au contraire de les faire cohabiter au plus grand profit de tous et de l'entreprise en particulier. Loin de nous également de maintenir une simplification abusive selon laquelle les experts seraient incapables de manager ni les managers d'avoir des idées ! Sortons enfin des clichés traditionnels où on assimile une personne et sa fonction. Il doit y avoir, en chaque collaborateur, une partie managériale, une autre créatrice.

3.2.3. L'entreprise a besoin de ces deux monde

En effet, l'entreprise, dans ses méthodes de management moderne et de mobilisation des hommes et des femmes au service d'un projet a fait ses preuves. Dans l'ensemble, et des progrès se font jour constamment, on peut dire que le management est arrivé à un stade mature et efficace. Il associe de manière dans l'ensemble satisfaisante la valorisation de l'individu et le but collectif de l'entreprise. Une seule restriction qui peut être faite à ce sujet concerne l'efficacité d'ensemble et son contrôle par une "mesure" à la dimension de son ambition.

Le monde des experts est également fort bien structuré et efficace. Il se cantonne souvent dans les instituts de recherche universitaires ou sociétés de conseil extérieures. Pour les premiers, ils sont hélas trop loin du monde des entreprises et en marge de l'action économique. Des efforts doivent être entrepris ou développés pour établir des ponts entre entreprises et universités, car ils ont le savoir et leur vivier est constitué, par leurs étudiants, de nos futurs collaborateurs ou consommateurs.

Pour les autres, ils sont extérieurs à l'entreprise et motivés en priorité par leurs propres résultats. Il est donc regrettable de voir, hors de l'entreprise, cet apport indispensable qui est au centre de la valeur ajoutée industrielle. En effet, si les sociétés de service apportent une valeur ajoutée certaine au produit national brut, elles le font en s'appuyant sur les sociétés industrielles de base qui, elles, sont à la base du P.N.B. En effet, la société prestataire n'a de sens et d'avenir que dans la mesure où elle propose des substitutions économiquement intéressantes, des valeurs ajoutées, aux pratiques internes de l'entreprise.

Ces centres d'expertises sont assez rares, et s'ils existent, restent souvent isolés et non solidaires, malgré leur volonté et leurs efforts. Ce qu'il faut séparer, c'est le mode de fonctionnement qui est différent, non les organisations: ce serait faire en quelque sorte des ghettos.

3.2.4. Analyse: la logique de coût

L'intérêt du management fait l'objet de soins particulièrement attentifs au sein des entreprises et les techniques de gestion et de conduite du personnel sont à ce jour très sophistiquées. Cependant il ne nous paraît pas inutile de mettre en exergue les caractéristiques de cette fonction.

Gérer c'est prendre en compte une mission, des contraintes et composer entre elles. Dans une perspective qui nous est imposée et que l'on doit respecter dans la mesure du possible, il convient de faire des compromis (et ce n'est pas pris ici dans un sens péjoratif, bien au contraire).

Bien gérer, c'est donc :

- avoir une mission claire
- connaître ses contraintes
- avoir le pouvoir de décision sur ses délégations
- prendre des décisions de compromis
- gérer les ressources humaines en consensus
- rendre compte objectivement sur sa mission
- être jugé sur sa délégation

Nous détaillerons ces éléments dans les paragraphes traitant des organisations. Mais il importe de préciser dès à présent que l'action et la délégation des responsables doit s'appuyer sur une "mesure" qui reste à définir pour partie, car celle dont nous nous servons est par trop simpliste et incomplète. Mesure des missions, délégations et contrôles que l'on doit assimiler au contrôle de gestion. Mesure de prise de décision , de gestion des ressources humaines, dont il faut inventer une méthodologie adéquate car elles sont, pour beaucoup, intuitives.

Le grand mérite du manager est sa capacité de mobiliser les énergies autour de lui. C'est une tâche difficile, délicate où les outils mis à sa disposition sont encore trop disparates et artisanaux, même s'ils ont produit des effets remarquables çà et là.

3.2.5. Analyse: la logique de gain

Tous les responsables reconnaissent la nécessité d'innover qui constitue une composante essentielle de la dynamique et de l'avenir de l'entreprise. Mais le statut de l'innovation est encore mal perçu et souvent négligé.

Asseoir l'innovation à l'intérieur de l'entreprise, c'est :
- avoir une mission principale
- avoir une latitude d'initiative clairement exprimée
- avoir un pouvoir d'investigation reconnu
- être reconnu dans la collectivité d'entreprise
- rendre compte objectivement sur sa mission
- être jugé sur son degré d'utilité globale

Le problème qui se pose ici n'est pas tant de restructurer les méthodes de travail que de re-situer la fonction d'innovation dans la collectivité de l'entreprise avec ses obligations de résultats et sa fonction d'utilité collective.

On voit que, dans le cadre d'un mandat managérial, l'intéressé est jugé sur les comptes qu'il rend sur la stricte délégation de pouvoir qu'il a reçue; dans le cas de l'innovation, la sanction réside dans le degré de confiance.et de fiabilité qu'il inspire pour l'avenir. Le contrat est donc fondamentalement différent et se gère différemment.

Les deux fonctions de gestion du présent et de préparation du futur étant bien précisées, il importe maintenant de les organiser et de le faire fonctionner au mieux ensemble, compte-tenu des réalités.

3.2.6. Comment concilier ces deux mondes

Nous nous trouvons en fait face à deux entreprises en une seule. Chacune a sa valeur, son brevet d'utilité objective, mais elles semblent pour beaucoup non conciliables, au pire à isoler. Ce serait une erreur fondamentale de céder à cette "facilité de gestion", car elles ont besoin, l'une de l'autre, pour progresser et produire leurs meilleurs effets.

Il nous faut donc trouver une organisation et des statuts propres à laisser s'épanouir les valeurs de telles fonctions. Mais avant tout, il faut établir un lien naturel et institutionnel entre ces deux "entreprises" pour qu'elles n'en forment qu'une, efficace.

Ainsi, il convient d'organiser l'entreprise avec ces deux mondes qui concourrent tous deux au présent et au devenir de l'entreprise. Ces deux agents doivent se parler, se comprendre dans le respect de la spécificité de chacun. Il est inconcevable et suicidaire d'accepter une séparation de ces deux mondes même si cela paraît plus facile, car sans remise en cause de leurs marques d'action. Le danger, est réél de marginaliser les experts et de les cantonner hors de l'entreprise, tout en les mettant au service de cette dernière comme "mercenaires" : on les empêche d'intervenir avec responsabilité dans le diagnostic et les propositions de solutions, tout en ne libérant pas leur capacité d'innover.

Le pouvoir de décision appartenant - et c'est normal - au monde managérial, il faut néanmoins prévoir des garde-fous donc des statuts adéquats pour préserver et promouvoir le nombre et la qualité des experts. Il ne s'agit plus seulement de reconnaître leur utilité : ceci est pratiquement acquis ou en voie de l'être. Il faut maintenant définir leur mission et leurs caractéristiques. Il faut organiser les conditions de leur épanouissement et de leur rentabilité maximale.

Après avoir abordé une nouvelle approche de l'entreprise et de son fonctionnement, basée sur la prise en compte de la complexité de son métier de base et de son environnement, nous avons mis en lumière la nécessité de s'appuyer conjointement et de façon harmonieuse sur deux pôles de compétence, les managers chargés de gérer le présent en réactivité optimale et les experts mobilisés sur la maximalisation des gains stratégiques qui préparent au mieux l'avenir pour les premiers. Nous avons mis en exergue la nécessité de les faire communiquer en permanence dans une organisation à trouver. Enfin, nous avons souligné l'impératif besoin de réinventer un système de mesure dynamique et complet de toutes ces fonctionnalités

En conséquence, il convient d'établir un pont synergique organisationnel entre ces deux mondes de l'entreprise qui actuellement s'ignorent par trop et souvent se méprisent.

- la nécessité de gérer, basée sur le groupe, le consensus et la synergie collective
- la nécessité d'innover, basée sur la richesse de l'individu et sur sa propre capacité.

Dans l'entreprise du futur, il y aura nécessairement cohabitation et enrichissement de ces deux mondes qui se respecteront avec leur mode de fonctionnement et leur rythme propres, l'entreprise managériale et l'entreprise innovante.

L'intérêt de l'entreprise étant d'optimiser son rendement et de préparer son avenir, il ne peut plus être question de laisser ces deux pôles de richesse s'ignorer, voire s'affronter. Incontestablement, il y a là urgence à organiser, au risque de voir s'effriter les valeurs de l'entreprise et son fonds.

Là se trouve un des pôles essentiels de développement et de pérennité de l'entreprise que les services chargés des ressources humaines et de la communication auront à mettre en relief et à organiser. A cet égard, leur rôle sera fondamental et décisif et leur apport stratégique, au même titre que la valorisation technique et commerciale du produit, la formation des hommes.

Ce qu'il faut faire, c'est permettre conjointement l'épanouissement de ces deux aspects sans suprématie de l'une sur l'autre. Sinon, la seule valeur ajoutée d'innovation risque d'être constituée de mercenaires...

Le besoin d'expertise étant ressenti de plus en plus, si on ne le trouve pas à l'intérieur, on le cherche à l'extérieur... Et pourtant que de richesses insoupçonnées au coeur même de l'entreprise ! Cette expertise aurait en plus l'avantage d'être fondamentalement en phase avec l'entreprise puisqu'elle en ferait partie.

Et pour terminer l'analyse avec les sociétés de conseil extérieures, disons qu'elles sont des prestataires de qualité pour aider l'entreprise à se situer.. Mais c'est à l'entreprise elle-même de se trouver. Or combien d'entreprises, souvent à des moments dramatiques, ont fait appel à ces sociétés de conseils et leur ont laissé la maîtrise de leur fonds, de leur être et de leur avenir... Il est temps de rendre à l'entreprise sa capacité à décider pour elle même car elle dépend de ses procédures, donc de ses modes relationnels.

En conséquence, une réflexion d'ensemble doit être menée pour préparer dès à présent un nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise et de ses systèmes relationnels qui ne s'appuie plus sur la seule organisation des forces pour faire, mais aussi sur sa capacité à perdurer. Cette nouvelle réflexion dépasse à l'évidence le rôle attribué aux directions des systèmes d'information dont la mission se réfère souvent aux moyens particulièrement informatiques et télématiques, non aux modes de fonctionnement.

3.3. Le collectif et l'individuel : l'esprit du compagnonnage

La gestion des entreprises modernes "dites du 3ème type" intègre les concepts de productivité caractéristiques de l'industrie japonaise. A ce titre notre occident copie ce modèle sans réserve ou le récuse en bloc comme étant totalement étranger à notre culture.

Dans un cas comme dans l'autre, nous faisons là une grossière erreur qui peut nous être fatale, car dans la chance historique de reconstitution de l'Europe des cathédrales, une vision claire et globale de notre acquis et de notre identité culturelle doit être redécouverte et intégrée dans notre présent et notre futur. Faute de quoi, nos enfants nous demanderont des comptes sur les talents que nous avons reçus... Car il s'agit bien de notre ancienne culture humaniste.

3.3.1. Un constat: l'individu assisté

De nos jours, l'individu est assisté et ne se prend guère en charge, plus d'ailleurs dans sa vie personnelle et sociale que dans le monde de l'entreprise où une certaine prise de conscience commence à émerger.

Si l'entreprise semble en pointe sur ces sujets, toutes proportions gardées, c'est qu'elle y a trouvé un intérêt économique, celui d'optimiser la richesse de l'esprit, la plus importante.

3.3.2. La dynamique japonaise et son secret

Une première analyse du modèle japonais nous révèle qu'il ne s'agit pas de gadgets, mais d'une véritable démarche culturelle qui intègre les aspects économiques et humains. A cela notre humanisme ancestral ne peut que s'associer et, plutôt que de décomposer le problème en autant de parties ...(cf. le discours de la méthode) une approche globale est infiniment préférable car elle nous permet de réconcilier notre être économique, notre être culturel, notre être social, notre être d'individualité unique et donc utile...D'autant que nous en avons désormais les moyens techniques.

La démarche de qualité totale et de partenariat qui en découle peut se résumer à associer la participation pleine et entière de chacun à un vaste projet commun, en l'occurrence celui économique de l'entreprise. **Faire bien et du premier coup le travail qui nous a été demandé par contrat** (car le salarié est lié par contrat à l'entreprise pour une mission), voilà bien l'utilité de chacun qui doit néanmoins rester libre de ses choix et règles d'éthique de vie personnelle.

3.3.3. L'humanisme occidental: le compagnonnage

Une histoire, le compagnonnage

Lors de l'époque de construction des cathédrales, l'organisation économique des entreprises et des artisans (traduisez: des multinationales et des PME-PMI) était harmonieuse. Nous regarderons le problème uniquement sous l'angle du fonctionnement économique et industriel; il convient en effet de faire les réserves nécessaires quant aux rapports sociaux et de soumission que ce système a générés mais qu'il est possible de contrôler tout en gardant l'essentiel, l'esprit.

Quels en étaient le ressort et les règles de fonctionnement ? Chacun, à sa place avait le sens de son utilité individuelle et plaçait sa tâche dans une perspective de participation collective à la fabrication du chef-d'œuvre. Pour l'humble apprenti, le nettoyage de l'atelier du maître était la condition indispensable pour que les autres puissent bien travailler: son travail, c'était une partie de la cathédrale qu'il fabriquait...

Comme le dit Antoine de Saint-Exupéry dans Citadelle, "faites leur construire une cathédrale et ils s'aimeront...." La participation à une œuvre collective, à la condition qu'elle soit bien identifiée, valorise l'être individuel ainsi responsabilisé. **Responsabilité individuelle dans une liberté collective**, sont les maîtres mots de la démarche des compagnons de l'ancien temps, et ce sont également ceux de nos modernes capitaines d'industries du troisième type qui fondent leur management sur la qualité totale.

3.3.4. Les dysfonctionnements ultérieurs

Le compagnonnage et les valeurs qu'il véhiculait ont été dissous avec la promulgation de la Chapelier (14 juin 1791)[1]. Sans entrer dans le détail des circonstances et des raisons d'une telle initiative, il est néanmoins important de la situer dans le courant historique de l'époque.

[1] La loi le Chapelier interdisait toute association entre gens de même métier et toute coalition. C'est ainsi que tant les patrons que les ouvriers restaient seuls, vulnérables et que des empires ont pu se constituer sans contrôle car ils étaient fondés sur la stricte capacité individuelle. On tuait ainsi le concept de l'efficacité économique collective sur l'autel de l'égoïsme individualiste: on se méfie de l'autre, on fait sa marge en priorité sur l'autre...

Moins de 4 mois avant la mise en place de l'Assemblée Législative, cette loi isolée de son contexte général est cependant le reflet affirmé d'une atmosphère et d'une volonté issue de la Révolution française des philosophes.

Le concept du management moderne n'est donc pas nouveau. Redécouvrir ces vertus qui sont foncièrement les nôtres à la lumière des fantastiques moyens technologiques d'aujourd'hui, est une gageure pour le moins intéressante.

3.3.5. Réinventer un nouveau compagnonnage

Notre société française est encore aujourd'hui pour beaucoup marquée par cet esprit: individualisme, assistanat, irresponsabilité, déviation du sens de l'utilité collective. Je rappelle que cette loi et ses conséquences ont prévalu jusqu'en 1885. La première autorisation a été relative aux syndicats, et il a fallu attendre 1901 pour un statut des associations !

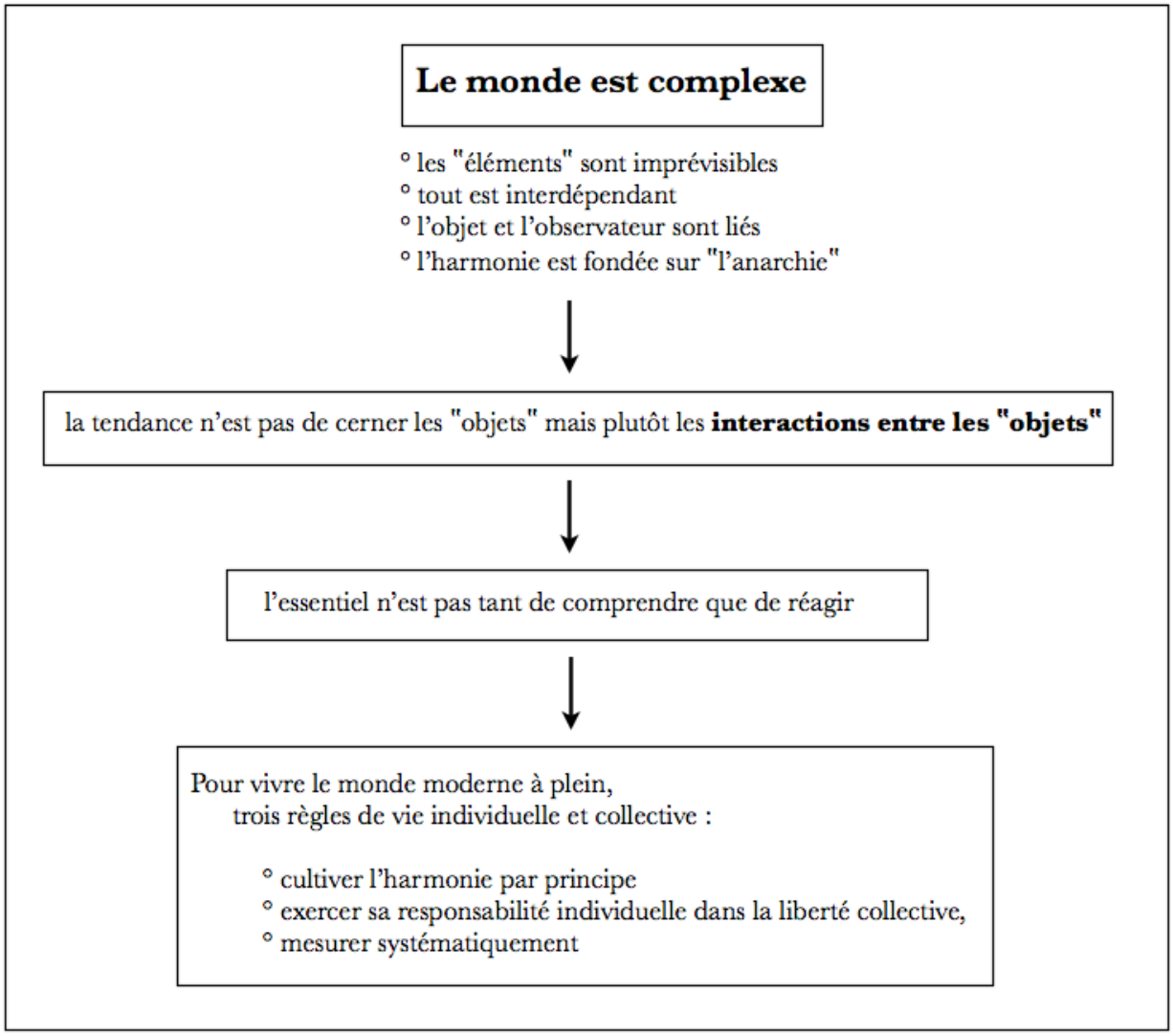
Plus de quatre générations ont laminé le réflexe naturel de notre humanisme tourné vers la valeur de chacun au service d'un groupe cohérent et moteur. Aujourd'hui, une chance fantastique s'ouvre devant nous. L'Europe enfin retrouvée dans l'espérance de la paix et de l'harmonie idéologique, le monde avec ses challenges et ses drames, ce sont là des pistes qui ne trouveront de solutions que globales: éducation, dignité de l'Homme dans son univers (écologie, malnutrition, ...). Le monde économique est évidemment solidaire de cette réflexion et a tout intérêt à anticiper.

C'est dans cet esprit qu'il faut redécouvrir la "Qualité Totale" dans l'esprit des compagnons. Cette démarche n'est pas japonaise, elle est nôtre: la réapproprier et la resituer dans cette perspective humaniste européenne, voici le vrai défi ! Compte-tenu des moyens modernes scientifiques et technologiques, nous pouvons le relever. Nous connaissons pour la vivre aujourd'hui les outils et les ressorts humains, la technique. A nous de faire précéder la conscience.

4 - Conclusion: un nouvel esprit, une nouvelle conception de la vie dans l'entreprise

En résumé, la restructuration de l'entreprise, apte à répondre aux défis du monde économique moderne, n'est pas tant une remise en cause globale des techniques et fonctionnements actuels qu'une remise en ordre de ces acquis dans une perspective culturelle d'ensemble .

Schéma 3 : la science moderne bouscule nos réflexes et nos références



La complexité qui nous entoure et nous interroge est analysée par la science qui bouscule tant nos références que nos réflexes; si l'on y regarde de près, le monde semble aller inéluctablement vers sa perte, avec ses révolutions, ses guerres et ses inégalités qui deviennent structurelles. Cette vision pessimiste ne peut trouver de solution dans la continuité mais dans une rupture. Celle-ci est, soit la disparition et le chaos, soit l'accession à un degré supérieur d'organisation dont l'information, la vie, sera le ciment.

Ce qui est vrai pour notre monde l'est également pour nos entreprises. Aussi faut-il ne plus chercher à dominer, à diriger, à comprendre, pour agir dans le bon sens: il faut réagir, réagir, et encore réagir.

Mais il faut réagir dans un contexte harmonieux qui est notre assurance d'optimisation des ressources et des dépenses. Donc il faut réagir dans un contexte préparé, global, dans un fonctionnement "qualité totale". Si tout se passait bien, voilà comment cela devrait se passer...

Deux outils de base sont alors nécessaires:

- réhabiliter l'esprit du compagnonnage à travers la responsabilité individuelle et les délégations contractuelles;
- à la disposition de tous, une panoplie sophistiquée d'instruments de mesure.

Cette partie n'avait d'autre intention que de resituer l'entreprise et ses défis dans une problématique globale qui a fait ces dernières décennies l'objet de recherches et d'avancées spectaculaires dans des domaines variés, où l'approche systémique a été utilisée avec profit: mathématiques appliquées, sciences de l'information et intelligence artificielle, physique fondamentale, chimie, biologie et génétique, environnement et géologie, histoire et philosophie, sociologie et psychologie...

L'entreprise n'est pas en soi une science: elle est par contre au carrefour de toutes les techniques héritées de ces découvertes. Chaque responsable économique les connaît plus ou moins, les intègre plus ou moins dans son mode de fonctionnement personnel et dans la mesure de son pouvoir. Aucune approche globale, allant de la théorie jusqu'à la mise en place de solutions opérationnelles, n'a été à ma connaissance encore évoquée.

On ne peut proposer de bonnes solutions que si l'on part de bons postulats et si on reste accroché au terrain. La problématique dans laquelle se situeront nos propositions concrètes doit donc se référencer à un existant: c'est l'objet de notre deuxième partie.

Chapitre 2

Forces et faiblesses de nos entreprises et de leur environnement

Compte-tenu des éléments évoqués au premier chapitre et face au défi qui les attend, comment les entreprises françaises se positionnent-elles ? Quels sont leurs atouts conditionnant les chances de succès et quels sont les points restant à améliorer en profondeur ?

En somme, nos entreprises sont-elles suffisamment prêtes à prendre le virage auquel l'environnement les mène et qui constitue une chance concurrentielle d'importance ?

Une première analyse conduit à l'optimisme car les conditions nécessaires sont réunies et la maturité collective réelle : ce sont les forces de l'entreprise moderne. Cependant des efforts significatifs doivent être faits tant au plan des outils que de la pratique quotidienne du fonctionnement de l'entreprise en tant que corps homogène associant une diversité riche en potentialités.

Ce chapitre a pour objet de faire le bilan sur ce sujet afin de guider l'entreprise vers une meilleure organisation de l'information et de sa communication.

1 - Leurs forces...

Ce que nous voulons montrer ici, c'est la capacité que peuvent avoir les entreprises à profiter des avantages et à pallier les inconvénients vécus quotidiennement dans une volonté d'aller vers l'avenir et le progrès.

Seuls les points et caractéristiques susceptibles de faire progresser notre diagnostic et nos propositions seront évoqués, sans souci d'exhaustivité, inutile pour notre propos. Nous en retiendrons quatre qui nous semblent déterminantes.

1.1. La valeur individuelle du personnel

La main-d'œuvre française est techniquement remarquable. Traditionnellement dans les professions de base, telles la sidérurgie, les mines, le textile ...mais également dans d'autres, la conscience professionnelle, l'attachement au métier et à son environnement forment la base de la spécificité professionnelle des collaborateurs. Dans un monde mercenaire dominant, où un salarié n'est plus attaché à rien sinon à sa satisfaction immédiate et à sa promotion, la stabilité et la prise en compte globale de l'intérêt personnel bien compris prend une importance primordiale pour l'entreprise.

Souvent issues de fusions et suite à des restructurations réussies, les entreprises - sans préjuger des volets industriels et commerciaux qui n'entrent pas dans le cadre de cette étude - trouvent leur plus grande richesse dans la valeur individuelle de leur personnel : professionnels d'expérience et de haut niveau, recrutement de jeunes diplômés... Il s'agit là d'un atout essentiel, "matière première" indispensable pour la survie et le développement des forces économiques. A cela il faut ajouter la fidélité et l'esprit de solidarité, caractéristique de certaines professions, richesse potentielle pour la collectivité "entreprise".

Il ne faut pas confondre en effet réactivité à l'évènement et déstabilisation de l'individu: c'est justement parce que le collaborateur sera en harmonie avec son environnement professionnel en particulier, tout en restant libre par ailleurs, qu'il sera susceptible de réactivité et de productivité maximale pour l'entreprise. Il faut néanmoins qu'il garde sa liberté d'adhésion et de mouvement, gage de son engagement personnel véritable. De son côté aussi, l'entreprise reste libre, l'engagement contractuel étant la seule règle...

Certes jadis, la formation des salariés n'a pas été considérée comme une priorité. Les mesures de préretraites, dommageables en ce qui concerne les carences quant à l'expérience et l'attachement à la profession, ont permis néanmoins un rééquilibrage de la force de travail par l'embauche de jeunes diplômés: la pyramide des âges et le niveau général en ont bénéficié et ont mis en place les conditions d'évolution potentielle du personnel et d'adaptation aux changements.

Le soin apporté au recrutement, à la formation du personnel, le désir de gérer au mieux des techniques de sciences humaines une communauté d'intérêts, le suivi qualitatif et quantitatif des départs et arrivées, tout concourt à mettre en place l'atout essentiel: celui d'associer des hommes pour un projet.

Cette tâche n'étant jamais terminée et toujours remise en cause, en raison de la diversité des hommes, des structures et des challenges engagés par l'entreprise, le rôle privilégié de la gestion des ressources humaines doit être affirmé et conforté. Le danger d'enlisement étant réel, eu égard aux "priorités" industrielles et commerciales du terrain, restons vigilants et fermes

sur ce point, tant il est vrai que les choix conjoncturels en la matière ont des répercussions importantes sur le long terme.

1.2. Capacité remarquable à se mobiliser

Lors des périodes précédentes et particulièrement ces dernières années, le personnel des entreprises a montré une capacité remarquable à se mobiliser pour un objectif commun d'envergure.

Mais attention... Un premier danger de l'entreprise communautaire serait de perdre son impact, sa valeur collective, sa puissance dynamique: il se nomme "habitude". Le succès acquis en commun grâce aux efforts consentis légitime l'espoir de vaincre encore dans les autres épreuves.Il faut être toujours prêt à agir ensemble de manière concertée, efficace, libre

Le deuxième danger consiste à perdre son authenticité. Autant la capacité à se remobiliser reste intacte, autant il ne faut pas jouer avec elle: elle doit reposer sur la sincérité, la crédibilité, la permanence: on ne peut l'exiger des gens lorsque l'on change de discours. Ce n'est pas seulement en période difficile que l'on doit demander des efforts; d'un autre côté, l'espoir de fournir ou de solliciter des valeurs n'est pas seulement une démarche à entretenir en période faste. En un mot, la logique de coût n'est pas exclusive des phases conjoncturelles difficiles et la logique de gain doit également les concerner.

Dans les deux cas, les responsables sont sur le pont. Il est si précieux de posséder un capital de mobilisation effective à tous les échelons de la hiérarchie qu'il ne faut en aucun cas risquer de le voir se détériorer, disparaître. Car il ne renaît pas facilement... Il est frappant de voir combien il est difficile de maintenir un certain degré de mobilisation latente dans les organisations et il semble plus facile de travailler par à-coups. Imaginons l'état de notre corps si nous avions constamment en alternance poussées et chutes de tension: notre organisme ne résisterait pas longtemps. Là encore l'harmonie doit prédominer, c'est une question de santé.

Dans tout corps sain, il faut donc maintenir une certaine tension. Cela entretient la vigilance et la capacité à se remobiliser rapidement, efficacement et au moindre coût. Sachons donc avoir, pour chacun, à tout moment, hors fonctionnement hiérarchique traditionnel, des actions qui entretiennent la mobilisation et l'esprit collectif de chacun dans l'entreprise.

Dans cette optique, l'essentiel est de mobiliser les énergies sur un projet central de direction générale et d'éviter de disperser l'attention sur des objectifs partiels, dès lors qu'ils ne sont pas perçus en cohérence. Il est donc nécessaire de posséder une volonté au sommet et une technique de conduite de projet efficace et bien ciblée, donc souple, associée à une mesure élaborée pour en assurer la bonne exécution au moindre coût.

1.3. Importance reconnue des ressources humaines et de la communication : le réseau

Au risque d'aller à contre-courant de la mode, il faut maintenir la prédominance des relations humaines dans l'entreprises. Certes les médias et les tendances valorisent officiellement ces fonctions et leur place, près de la direction générale, le confirme. Cependant, si

l'on observe cette réalité dans le détail, on s'aperçoit que cette place est peut-être plus un alibi qu'une conviction profonde que l'on est prêt à assumer.

L'entreprise moderne reste technologique dans le fond. Sa gestion reste sur les canons anciens du pouvoir, du territoire, de la dépendance: toute la pesanteur de la hiérarchie le démontre chaque jour. La richesse personnelle est perçue comme une contrainte obligatoire à assumer et à diriger. La raison dépasse les volontés des dirigeants, elle est intégrée dans le système même: assurer une fonction avec des moyens qui sont dévolus en toute propriété.

Dès lors que l'on pose en préalable les principes de la délégation formalisée en pleine responsabilité individuelle et de l'émergence d'un réseau de communications entre entités autonomes associés au service d'un objectif commun, la finalité est claire et les conséquences doivent alors être acceptées. Le but de la hiérarchie n'est plus tant de réaliser ou de faire réaliser que de permettre la réalisation.

Cette valeur individuelle des collaborateurs, indispensable à l'entreprise, à tous les niveaux et dans toutes les disciplines, est valorisée en permanence par l'action réfléchie et opérationnelle des services de ressources humaines et de ceux de la communication. C'est à travers ces dimensions que se forge une culture d'entreprise, les liens entre les hommes, entre les services, entre les filiales, la synergie entre les divers partenaires.

Les directions générales et comités de direction sont de plus en plus conscients de l'importance de ces départements et de leur participation au bon fonctionnement de l'entreprise. Il n'en est pas moins vrai que, dans bien des cas, le rapport de sujétion à la hiérarchie reste entier, ce qui est normal dans le cadre strict de la délégation: ce devrait être moins vrai dans celui de la définition de la délégation.

1.4. A la tête, des responsables ouverts : des options claires et cohérentes

Toute entreprise n'a d'avenir que si elle a de bons dirigeants. Ce sont eux qui, tout en la faisant tourner, donnent l'impulsion, mobilisent, exploitent les valeurs du personnel. Ce sont eux également qui prennent les décisions capitales, orientent la stratégie, donnent une âme à l'entreprise, corps social et corps économique. Ils sont à la base du succès de l'entreprise.

Une carence, soit dans les capacités techniques, économiques, et humaines des responsables serait une catastrophe pour l'entreprise, et à travers elle, pour les sociétés, fournisseurs et sous-traitants, auxquelles elle est liée.

Dans l'ensemble, il faut rendre hommage à la capacité personnelle des dirigeants industriels et commerciaux, dans un métier où la prise de risque est plus que jamais importante et vitale pour toute une économie. Leur position est souvent critiquée, mais la critique est aisée... Qui veut prendre le relais ?

Cependant le problème essentiel, vu du côté de l'entreprise, ne réside pas tant dans la valeur personnelle que dans la propension à élaborer des projets ambitieux (cela aide pour la mobilisation) et surtout transparents pour le personnel associé à cette démarche. La logique veut que ce n'est pas le tout de bien concevoir: il faut véhiculer de façon ouverte les axes ainsi définis de manière à emporter l'adhésion.

A cet égard, à la tête, certaines de nos sociétés ont pris des options claires et cohérentes : un chemin est tracé, celui de l'excellence, et ses corollaires (qualité totale, partenariat, ouverture vers l'extérieur, stratégie globale industrielle et commerciale...) confirmés dans leur ensemble. Même si la route est longue et difficile, ce n'est pas le moindre des atouts que d'avoir une direction transparente et cohérente dans ses engagements à travers ses équipes dirigeantes, bien relayée par les structures hiérarchiques et de communication.

A travers le travail qui est entrepris, les budgets qui sont alloués, pour fixer des objectifs , des mots d'ordre clairs et rassembleurs tendant à motiver le personnel, tous ces efforts sont considérables et, dans cette perspective fort bien placés. C'est en effet à partir de cette seule base que peuvent se nouer des relations partenariales et des délégations performantes: c'est une condition nécessaire.

2 - Et leurs faiblesses...

Face à ces atouts essentiels pour la crédibilité d'application de notre démarche, et sans lesquels il serait difficile d'avancer de manière significative, il faut reconnaître que notre société technologique, organisatrice et réglementaire a sur bien des points, des caractéristiques très handicapantes.

Sans être rédhibitoires, ces aspects nuisent considérablement à l'efficacité du fonctionnement général. Pire, ils risquent de mettre en cause la crédibilité de la démarche et sa faisabilité.

Les crises obligent les entreprises à organiser des départs massifs de personnels: licenciements économiques, départs en pré-retraite, essaimages... Cette perte de substance a appauvri le fonds de l'entreprise et sa mémoire, même si elle a permis de lui substituer une nouvelle vigueur par l'embauche de jeunes diplômés. Ce changement modifie profondément la structure de la force de travail de l'entreprise et on doit en tenir compte pour optimiser l'action de cette dernière.

Tout le système de l'entreprise repose sur une bonne perception par le collaborateur de son contrat et de ses perspectives d'avenir dans la société. Le bouleversement de la pyramide des âges lié au départ des plus anciens pose ainsi le problème des promotions internes. On va, en l'état actuel des choses, vers un blocage général si l'on ne change pas de logique. Soyons clair, il ne suffit pas de penser à une nouvelle quelconque réorganisation: il s'agit d'une nouvelle "logique" de fonctionnement. Une des solutions décrite plus loin (chapitre 3 § 112, 114, 115, 142, 23 et chapitre 4 §1, 24, 31, 441, 46) sera la toile de fond de notre proposition. Elle consiste à organiser au sein de l'entreprise, à tous ses échelons, de manière valorisante le processus systématique et reconnu de responsabilité valorisante et de délégation interne.

2.1. Désorganisation de la qualité du fonctionnement collectif

Les fusions successives auxquelles sont confrontées bien des entreprises, depuis quelques années, particulièrement dans des secteurs où la mutation est européenne, ont désorganisé les systèmes d'information et une qualité de fonctionnement collectif quotidien en a souffert. Certaines initiatives, poussées trop loin, ont eu tendance à déclencher des réflexes d'individualisme.

Bien des projets partiels, souvent remarquables dans leur conception et leur objectif limité, intéressant certains secteurs ou certains établissements ont vu le jour au cours de cette restructuration. Ils sont nés çà et là, ont grandi tout seuls et arrivés en période d'exploitation ont touché leurs limites. Conçus de manière partielle, ils se sont effectivement trouvés limités et non cohérents entre eux, voire concurrents ou ressentis comme tels. La tendance étant à la mise en place rapide et au passage en force, la concertation sur le fond était nulle.

Certains projets se sont révélés être a posteriori de redoutables outils de pouvoir. Une réorganisation d'ensemble et une mise en cohérence de tous ces acquis devient dans ce cadre indispensable. Il ne s'agit pas d'établir une critique sévère des projets qui peuvent résulter d'une

telle confusion: ils sont générateurs d'enthousiasme et souvent remarquables au plan technique. Le problème réside dans la non-harmonie, source du plus grand gâchis des énergies et des valeurs, qui de plus génère une confusion dans les messages et les axes poursuivis par l'entreprise.

Les services de communication peuvent pallier un temps ces dysfonctionnements, tant que les projets n'arrivent pas à maturité au plan opérationnel. Il leur suffit de rappeler les orientations générales et de coordonner les conflits naissants. Mais le fonctionnement quotidien est impitoyable: il met à jour les problèmes de manière cruciale, car ceux-ci ne procèdent plus alors seulement des idées mais aussi des hommes.

Face aux problèmes de désorganisation du fonctionnement collectif, la bonne vieille recette des organisateurs paraît apparemment la seule réponse: re-centraliser. Ainsi on assiste, dans ces périodes, à une dialectique immuable: faut-il centraliser ou décentraliser? Et les opinions invariablement passent alternativement et régulièrement de structure centralisée à des unités autonomes, sans changer pour autant l'essentiel.

Cette tendance perverse, qui touche naturellement toute entreprise croit résoudre les dysfonctionnements de communication entre partenaires, sociétés, services ou individus, par une centralisation des procédures, des décisions et des circuits : ceci va à l'encontre de nos préalables exposés ci-dessus. La pente est alors de faire marcher tout le monde dans le même sentier, du même côté, du même pas. Nous devons a contrario nous interroger pratiquement sur le processus de délégation, son efficacité maximum et sa responsabilisation économique. Le débat ne se situe pas au niveau des avantages comparés de la centralisation ou de la décentralisation. Le seul problème est de savoir orienter et de savoir coordonner, donc contrôler. Il faut affirmer des choix clairs au sommet, établir une politique contractuelle entre entités et personnes autonomes par le biais de la délégation organisée, vérifier en permanence l'absence de dysfonctionnements relationnels ou contractuels.

2.2. Ingérence dans les champs de liberté, de responsabilité et d'initiative individuelle

Comme nous venons de le voir, les restructurations passées et en cours ont fait émerger un certain nombre de projets et de procédures dont l'utilité n'est évidemment pas ici remise en cause : ils permettent de fonctionner, souvent de manière satisfaisante, ce qui n'était pas évident a priori. Mais ces projets apparaissent partiels, fragiles, et souvent ressentis comme une agression par d'autres partenaires. internes et externes à l'entreprise. Là apparait une première faiblesse de notre système de fonctionnement. **Les procédures doivent respecter suffisamment les champs de liberté, de responsabilité et d'initiative**.

Le problème ne se situe plus au seul plan de la cohérence des projets et de la nécessaire harmonie entre toutes ces initiatives: il s'agit ici bel et bien de préservation de territoire au sens animal du terme: or, à problème humain, solutions humaines. La réponse ne se trouve pas dans des approches techniques, même si celles-ci peuvent et doivent y contribuer considérablement.

En raison de nos défis et des caractéristiques évoquées plus haut, notre groupe a besoin de cohérence dans les informations, les décisions, l'exécution. Cependant, pour assurer les fonctions de réactivité et de responsabilité individuelle, **cette cohérence doit être assurée, là et**

seulement là où elle est nécessaire, et être alors prioritaire. C'est en effet un point sur lequel il convient de s'attarder. La cohérence étant le moyen privilégié de l'entreprise pour asseoir son efficacité, elle doit être prioritaire quant à l'objectif. Mais contrairement à la mesure [2], elle ne doit pas être pour autant omniprésente: rappelons-le, c'est un moyen, ce n'est qu'un moyen. Aussi doit-elle intervenir là où elle est strictement utile, rien que là, car sinon on s'attaque à la productivité individuelle.

Cioran (Précis de Décomposition) a dit que "dans la vie, au départ, toute idée est neutre, mais que l'homme y met sa foi, sa flamme... Alors naissent les conflits, les guerres, les cataclysmes..." Cette assertion est au fond applicable à l'information et à sa communication dans l'entreprise. Il faut privilégier l'information automatique, normalisée telle qu'elle sera abordée au chapitre 4: elle a la particularité de préserver la neutralité, un avantage supplémentaire à l'intérêt de disposer d'un langage commun. Lorsque nous sommes dans les deux autres domaines [3], "texte libre à normaliser" ou "conscient non-quantifié", il en est autrement: il faut laisser les passions, la créativité à l'intérieur des entités autonomes sans avoir la prétention de les gérer: alors, l'optimisation d'ensemble y gagnera à coup sûr.

Les entreprises sont en permanence enfermées dans cette dialectique qui engendre conflits et manque de rendement global, absence d'harmonie. La raison en est qu'elles n'ont pas encore privilégié au fond sinon du bout des lèvres l'individu et sa richesse: il s'agit en effet d'un mélange explosif. Donc, on fait avec, mais on ne fait pas pour...

2.3. Particularisme et fragilité des références

La réconciliation des hommes et des femmes au travail avec le monde de l'entreprise a facilité la prise de conscience d'un nouveau type possible de relations, plus épanouissantes, sans rupture culturelle comme on l'avait présenté avec la vie privée, la vie sociale.

Certes les objectifs et les conditions de participation sont différentes d'une société à l'autre. Mais il est possible de retrouver des constantes qui mobilisent au fond, grâce à la nouvelle approche de l'entreprise du troisième type. Il est dommage qu'à la première difficulté conjoncturelle, on ne parle plus de ces valeurs, ou plutôt qu'on les mette en sommeil pour des jours meilleurs. On n'agit selon ces nouveaux principes que lorsque la situation économique est bonne, les rapports sociaux et commerciaux non crispés, donc en période faste. Or c'est au plus profond des épreuves que cette conception prend toute sa valeur et son intérêt pratique: ce fut le cas pour la sidérurgie dans les années 80 avec les résultats remarquables que l'on sait, où restrictions et espoirs, à part égale, constituaient la panoplie des efforts demandés au personnel.

L'entreprise du troisième type n'est pas liée à une conjoncture: c'est une culture qui se conçoit en dehors des temps. Elle se révèle indispensable en période de crise, se consolide et s'organise en période faste: elle se vit aux moments difficiles. Mais elle existe toujours et c'est toujours sur les mêmes références affirmées que l'on fonctionne. Si en période difficile, on ne

---

[2] La mesure est un lien entre les hommes et les structures autonomes. " Rien ne devrait être aussi stable que ce qui sert de mesure à tout le monde (Montesquieu) ".

[3] Domaines propres à l'individu, ils servent à structurer une pensée pour son assise psychique et opérationnelle. Se reporter au chapitre 4, schéma 6.

proclame pas cette permanence, c'est qu'il y a malaise, donc non intégration de ces valeurs dans la culture quotidienne vécue au sein de l'entreprise par ses salariés.

Il est donc indispensable d'enraciner encore plus profondément, dans les références et les réflexes individuels et collectifs, ces valeurs qui sont permanentes et forment le nouveau paysage du monde de l'entreprise performante d'aujourd'hui. D'autant, répétons-le, que c'est la seule voie d'avenir.

2.4. Les procédures ne sont pas stables et les organisations sont figées

Il est difficile de dire si ce sont la fragilité des références qui ont engendré dans le monde économique la précarité des modes de fonctionnement, ou le contraire. Ce n'est en tout cas pas l'objet du présent débat. Elles sont cependant indissolublement liées.

Toujours est-il que notre sens de l'organisation est encore fondé sur la mise en condition collective des individus qui composent la communauté d'intérêts personnels présents dans l'entreprise. Le théorème de Cantor, bien connu des taupins dit que "la puissance d'un ensemble est supérieure à l'union des puissances des sous-ensembles qui le composent". Il semble que pour tous il s'agisse maintenant d'une évidence. A bien y regarder de près, notre esprit cartésien et technique présent dans nos conceptions organisatrices dit pratiquement le contraire... Et pourtant la règle est simple. Si l'on veut laisser l'initiative à chacun des sous-ensembles et favoriser la créativité et la réactivité, on décentralise. Si l'on veut privilégier l'ensemble de référence, on centralise. C'est pourquoi en temps normal, on devrait chercher à centraliser les efforts. Mais, tout en gardant la maîtrise des processus, il importe de décentraliser en période de crise pour utiliser toutes les potentialités.

Cet exemple relatif à la conception de l'organisation est caractéristique de la volonté de faire "coller", au sens propre du terme l'économie de moyens et le niveau des techniques du moment. Résultat: on bouleverse les procédures à chaque prise de conscience collective d'un changement technologique. Quant aux organisations, elles évoluent, souvent brutalement, au gré des hommes, des caractéristiques des collaborateurs ou de l'environnement, et selon la pensée dominante de la procédure du moment.

Et pourtant quel gâchis d'hommes et d'argent représente en réalité cette vision saccadée de l'organisation du travail et des affaires. La vision partenariale entre entreprises procède de la même analyse de recherche d'harmonie stable entre groupements d'intérêts communs.mais non identiques. Chacun s'assume, consciemment ou non aux mieux de ses intérêts, quitte à léser ceux de l'environnement. Cet esprit, tel qu'il sera défini en troisième partie tient compte et légitime les intérêts particuliers dans l'indépendance tout en veillant à l'optimisation d'ensemble du théorème de Cantor.

C'est pourquoi il est indispensable de rendre indépendantes les organisations des procédures lesquelles gèrent, en cohérence d'ensemble, les relations entre ces mêmes entités. Liées dans leur structure, elles sont liées dans leur vie. Certains responsables pensent à juste raison qu'un renouvellement dans l'entreprise amène un vent frais, des idées, des dynamismes et qu'au contraire, une stabilité conduit à l'assoupissement. Cela doit être analysé de manière plus approfondie. Ce qui est fondamental, ce n'est pas le changement pour le changement: c'est d'éviter l'engourdissement... Ne nous trompons pas d'objectif. Pour pallier cette tendance

perverse, il faut que les organisations bougent, c'est-à-dire que les entités se renouvellent en elles-mêmes. C'est là le principal facteur d'enrichissement.

Par contre, le mode relationnel s'il est basé sur des valeurs stables, doit respecter en transparence la gestion des interactions et garder une permanence certaine: des entités autonomes, pour être performantes, doivent avoir des marques, des points de repères, une règle du jeu connue et admise par tous.

Notre système d'information, fondé pour l'essentiel sur des données quantifiées, utilise des techniques et concepts souvent non adaptés. A chaque nouvelle donne, on remet en cause les structures et les outils. Or si le changement est indispensable dans les comportements, il est indispensable que chacun connaisse ses droits et devoirs et sache situer son utilité; en conséquence, même si cela semble une gageure, le système de valeurs de la société doit s'exprimer à travers des procédures transparentes, cohérentes, stables et si possible exhaustives. Ceci contribue à rendre performantes les activités du collaborateur, du service, de la filiale, les unes avec les autres. Il en est de même entre entreprises qui font un chemin ensemble.

Comme nous le verrons plus loin, notre proposition va dans ce sens en s'appuyant sur des moyens crédibles, ayant fait leurs preuves.

Cette analyse de l'existant, d'après mes nombreux contacts depuis près de trente ans, est applicable à de nombreux autres secteurs industriels, commerciaux, et même au delà de l'entreprise, avec des nuances et des caractéristiques particulières. L'analyse de mon expérience industrielle a permis de dégager les points qui semblent les plus importants pour mon propos. Ils ont néanmoins valeur d'exemple pour tous, car ils ont été étudiés dans une optique générale.

3 - En conséquence: ce qu'il faut améliorer

Les défis auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées les contraignent à envisager leur avenir dans un contexte de précarité où la réactivité sera primordiale. Mais qui veut faire de la réactivité doit rester stable sur sa trajectoire: le sportif cycliste en sait quelque chose. Les systèmes d'information dans leur ensemble, tout en assurant une référence commune stable de mode relationnel, doivent cependant être en mesure de s'adapter à de nouvelles configurations nées de réorganisations diverses, de fusions et rapprochements, d'accords financiers et/ou industriels et/ou commerciaux.

Qu'elle soit voulue ou non, la rotation du personnel est une caractéristique de l'entreprise moderne. Plus que jamais, cohésion entre les salariés et cohérence d'ensemble sont nécessaires dans cette situation qui a par ailleurs des avantages: sang neuf, dynamisme naturel et imagination fertile sans a priori...

Aussi, avant de revenir sur les principes qui devraient être retenus dans le cadre d'une nouvelle approche globale des systèmes d'information et communication de l'entreprise, il nous semble intéressant de dresser une synthèse à la lumière de l'analyse faite ci-dessus

3.1. Réaliser l'harmonie entre le collectif et l'individuel, dans l'entreprise, entre entreprises

Cette réactivité impose un nouveau type relationnel et d'organisation qui reste à mettre en place, voire à découvrir. Plus la complexité d'un système est forte, moins son organisation et son contrôle seront aisés. Si nous voulons évoluer en harmonie vers la gestion de systèmes complexes, il ne faut pas craindre de la bâtir sur des principes en rupture avec notre culture organisationnelle actuelle. Il arrivera bientôt que nous ne pourrons plus prétendre contrôler la complexité croissante des systèmes : la seule solution sera d'en prendre acte, de limiter notre volonté d'organisation et d'intensifier notre propension au développement des capacités personnelles ainsi qu'à la réactivité et à la cohérence des échanges.

En quelque sorte, **plus les systèmes sont complexes, moins il faut d'organisation, et plus il faut d'échanges**. Dans ce cadre, on peut véritablement mesurer l'importance de l'EDI [4] et de la nouvelle culture qu'il véhicule.

D'abord, il s'agit d'une approche normative qui officialise les échanges contractuels entre entités responsables, tout en respectant les libertés de choix internes; comme elle est automatique, elle est susceptible de générer et de faciliter des progrès continus, c'est-à-dire sans rupture, et potentiellement importants. Chaque entité responsable peut ainsi progresser à son rythme et dans les secteurs qu'elle seule juge prioritaires.

Comme il est neutre, car reposant sur des échanges normalisés, l'EDI permet un nouveau mode relationnel moins passionnel tout en laissant, en interne, à l'humain la part affective et créatrice qu'il est en droit de revendiquer.

---

[4] EDI, (Echange de données informatisé), est une nouvelle démarche qui tend à normaliser et automatiser les échanges entre entreprises. Dans le cadre de l'entreprise étendue, cet échange peut se concevoir entre toute entité responsable sans lier le moyen informatique à l'objectif de communication automatique qui s'applique aussi entre individus. De là nait ce nouveau concept EDI (Echange de données intégré) qui remet en cause de manière fondamentale la communication et étend considérablement son champ d'application.

Privilégiant les liens directs entre opérationnels, l'EDI est industriellement une voie de communication d'avenir pour l'entreprise, en interne comme en externe,: il trouve en lui-même sa rentabilité puisqu'avec lui, les prestations ont pris de la valeur.

Enfin, dans cette perspective, l'EDI constitue une opportunité fantastique de conduite de projets centraux, multidisciplinaires ou multi-industriels. Sa culture, reposant dans les faits sur la pratique de la délégation, induit définition, suivi et contrôle, et ce, de manière homogène tout au long du contrat. A ce titre, c'est un outil indispensable de systématisation pour gérer l'entreprise moderne.

Dans le domaine de la mesure, cette volonté de réaliser l'harmonie entre le collectif et l'individuel sera décisive. La mutation qui en résulte est de réconcilier l'homme avec la quantification qui l'opprime (ou du moins le ressent-il ainsi) et le contrôle qui semble le rabaisser. Nous verrons que des systèmes automatiques de mesure et de régulation sont disponibles sans grand bouleversement technique. Là aussi, il s'agira d'appliquer les mêmes approches, avec les mêmes principes.

Donc, plus qu'un seul problème technique, cette nouvelle approche permettra de valoriser le concept de la mesure et, à travers le processus de la délégation qui libère, donner au contrôle un sens qui lui était jusqu'à présent étranger.

Si le chiffre est neutre et n'est plus porteur d'intentions non transparentes, il peut devenir un outil efficace à la disposition de toute personne intéressée. Nous en verrons un exemple dans le cadre du suivi industriel qui a connu l'adhésion des intéressés.

Dès lors que les objectifs sont fixés clairement et assumés par la direction de l'entreprise, le personnel les accepte en général. C'est souvent l'opacité des exposés et des intentions cachées qui induisent la méfiance. Retenir l'attention et emporter l'adhésion sont moins évidents: or la passivité nuit considérablement à la productivité d'ensemble. Il faudra donc, au-delà de la clarté des choix et des contrats de délégation, mettre en place des dispositifs qui, tout en respectant des champs de liberté individuelle, incite le collaborateur à se mouiller de bon coeur à un degré ou à un autre dans une action collective.

3.2. Limiter notre volonté d'organisation, de pouvoir individuel, donc de centralisation et de coercition

Là réside à mon sens le véritable problème: il n'est pas technique, il est humain. Il n'est pas lié à la culture de l'entreprise, il est dans la nature même actuelle de l'homme: pour lui, dominer c'est exister.

Il ne me semble pas possible, dans un monde où la concurrence est si vive, où les rapports de force n'ont jamais été aussi établis au dépens du plus faible qu'un monde respectueux des domaines de chacun voit naturellement le jour... Il faut l'organiser.

3.3. Favoriser le développement des capacités individuelles

Dans un tel schéma, la valeur individuelle des participants au projet d'entreprise est primordiale. La nier en pleine conviction, c'est se refuser à l'avenir. Dans cet esprit, les entreprises investissent dans l'humain. Font-ils confiance à l'homme, là est la question...

Car aider l'homme dans sa formation, c'est aussi risquer qu'il s'échappe. Dans une vision traditionnelle, c'est un risque, un danger. Dans la démarche proposée, c'est une chance à promouvoir sans arrière-pensée. C'est l'intérêt de l'entreprise, comme celui de toute collectivité, d'aider l'homme à s'assumer là où il peut être utile. La formation n'est pas une fin en soi: le but est l'épanouissement de l'individu dans son authenticité, mais en prenant tous les risques.

3.4. Intensifier et adapter les moyens de communication

Les outils de communication, pour peu qu'ils soient bien utilisés, sont d'une efficacité remarquable: téléphone, minitel, fax, téléinformatique ... D'autres sont en devenir. Leur intérêt est indiscutable: cependant l'essentiel est de les placer au service de la communication, telle que nous l'avons définie: préserver les espaces de liberté et désincarner la transmission.

Dans l'entreprise, il faut savoir adapter des techniques aux modes optimaux d'élaboration et de traitement de l'information. Les fonctions "expert" et "manager" ont deux approches distinctes qui ont chacune leur dynamique et leurs solutions techniques propres:

- **la communication dite "active".** Liée à la volonté d'optimiser la fonction de gestion, dans un cadre hiérarchique bien défini et des objectifs établis, l'efficacité de la communication repose sur des transmissions courtes et réactives, bien ciblées tant au plan du message que des personnes concernées. L'objectif retenu ici est de travailler sur des informations opérationnelles qui doivent déboucher sur des actions. C'est le domaine privilégié de la gestion active des interactions avec, comme outils d'avenir, la messagerie et l'échange de données informatisé (EDI) interactif.
- **la communication dite "passive"**. Elle intéresse la fonction "expert" et couvre la formalisation des secteurs d'innovation. L'information est ici réfléchie, synthétique et orientée vers des dossiers, par thèmes homogènes, qui seront à disposition en vue d'exploitation. Tout distingue cette approche de la précédente, le fonds et la manière. Dans ce cas présent, il s'agit essentiellement du domaine des bases de données communicantes où la traçabilité de l'information joue un rôle de premier plan.

3.5. Intensifier la mesure dans la délégation et son contrôle

Ce point requiert une attention toute particulière. Les deux raisons en sont la nécessaire intensification du processus contractuel de délégation et l'obligation réaliste de mettre à disposition des mesures pour gérer ces nouveaux processus.

La pratique de la délégation comme mode normal de gestion de l'entreprise induit de nouveaux comportements et demande beaucoup de soins dans sa mise en place. Chaque entreprise est à cet égard spécifique et la solution à retenir dépend entre autres du niveau de maturité et du degré de cohésion sociale.

Si le responsable est bien conscient de la nécessité de redéfinir d'autres bases relationnelles, il doit en même temps assumer la transition et la nouvelle orientation. On ne

saurait trop insister sur l'importance de la méthodologie de mise en place de la procédure de délégation: elle doit faire l'objet d'un accord général dans sa définition.

Beaucoup d'entreprises ont mis en place des entretiens annuels entre hiérarchie et collaborateurs directs: bien effectués et bien utilisés, ce sont des outils d'un intérêt certain. Ils demandent à être systématisés, dans la définition des objectifs, des moyens mis à disposition et du contrôle. Ils doivent surtout être placés dans la perspective globale du plan d'entreprise et non seulement dans le simple cadre de la responsabilité immédiate de la hiérarchie directe.

Le processus de délégation n'est pas une somme de contrats qui s'emboitent dans une structure pyramidale du pouvoir de manière uniquement bilatérale. Il part des objectifs de l'entreprise auquel chacun se réfère personnellement et, dans cette perspective, dès lors sont élaborés les contrats de délégation. Le chiffrage, le suivi sont assurés par l'entretien hiérarchie-collaborateur.

Une généralisation de la procédure demande un positionnement des outils à mettre en cohérence et un développement important de la mesure.

En guise de première conclusion

Grâce à ces atouts de premier plan qu'il convient d'exploiter et d'étendre, nous devons avoir une attitude positive de gagnant. Si nous suivons une stratégie de défense, nous avons toutes les chances de périr. Nous sommes donc condamnés à adopter une attitude de mutation de nos mentalités et des outils qui les entretiennent, si ce n'est plus... Ainsi, nous aurons de bonnes chances de réussir en dépit de ratés conjoncturels possibles et de difficultés inéluctables. Ces remarques concernent en premier lieu les entreprises mais aussi précisément notre environnement, les organismes professionnels, les pouvoirs publics. Les entreprises ne pourront gagner seules. Les pouvoirs publics et les autres ensembles sont aussi des entreprises au service du client en recherche de partenariat et de produit global...

Pour reprendre notre analogie biologique, nous avons un cerveau qui prend des options et oriente, des organes fonctionnels, des sens, des os et des muscles, lesquels fonctionnent bien individuellement en général. Toute information importante qui remonte au cerveau a la capacité d'être saisie, bien interprétée et exécutée ; ce qui relève du stade de la décision locale peut le rester. Tout en ayant un projet de long terme, nos entreprises vivent au quotidien ; compte tenu de la complexité et de la technicité croissante de ses tâches, elle doit intégrer au départ et a priori le concept de délégation dans toute son acceptation **(contrat initial explicite et budgétairement négocié, liberté d'action du mandaté, contrôle a posteriori responsabilisé)**. C'est à chaque organe en local ou à la moelle épinière en régional de fonctionner en pleine responsabilité, quitte - et c'est souvent indispensable - à remonter les informations utiles vers le cerveau.

Toutes ces remarques conduisent à une profonde remise en cause des modes d'utilisation des procédures de l'entreprise et de ses habitudes. Il convient de les revoir selon de nouveaux schémas, même s'il est clair que les outils restent souvent identiques. Ce sera l'objet de la troisième partie.

Chapitre 3

L’entreprise moderne et ses fonctionnalités caractéristiques

Le monde économique s'est engagé de manière publique et massive sur le schéma de l'entreprise du troisième type et de l'excellence. Chacun reconnait son intérêt et sa richesse; bien plus c'est, pour beaucoup d'analystes économiques, la seule voie d'avenir pour les entreprises, petites ou grandes. Ont-elles les moyens de cette politique ambitieuse en rupture avec les canons traditionnels de la vie économique; peuvent-elles en faire et assumer une priorité ? Là est la question car s'il s'agit essentiellement, en termes de stratégie d'entreprise, d'une affaire de volonté de la direction et des forces sociales. Les réalités économiques conjoncturelles rappellent à l'ordre les stratégies les plus audacieuses. Il faut survivre au jour le jour pour pouvoir grandir.

La question est maintenant dépassée: il n'y a de survie possible que dans la prise en compte des nouveaux schémas. Ceux-ci ne peuvent être suivis, promulgués que dans une logique continue, indépendamment de l'état de santé instantané de l'entreprise et de son environnement économique. Interrompre leur promotion, pour des raisons conjoncturelles, revient à ne plus leur accorder de crédibilité. Leur valeur est permanente, indépendante des aléas: ou on y croit, ou on n'y croit pas, il faut prendre ses responsabilités.

Celui qui se sent responsable vit pleinement, indépendamment des contraintes souvent insupportables de l'environnement: il s'adapte et trouve d'autres axes de valeurs pour progresser. Ce qui est en danger n'est pas tant l'individualisme que le sens du collectif de l'entreprise. Suivons donc sans réserve la dynamique de l'entreprise du troisième type.

Dans cette course mondiale à la productivité, la France n'est pas en retard à cet égard si l'on regarde le nombre des entreprises et la variété des secteurs économiques qui se sentent concernés à un titre ou un autre par cette lecture moderne de la vie quotidienne de l'économie.

Le problème reste par contre entier dans la cohérence et la synthèse. Pouvoirs publics et associations professionnelles sont directement intéressés et responsables dans une telle évolution: ils sont si lointains... Quel est le ressort qui les fait agir ? C'est un pari ambitieux que de vouloir regrouper toutes les entités qui forment le réseau économique, sans préséance, au service d'une optimisation globale: il faut en montrer l'intérêt pour chacun: c'est le préalable incontournable et cependant normal. Chacun des acteurs a son utilité propre et une finalité personnelle légitime: Il faut démontrer que les voies proposées respectent cette aspiration de rentabilité personnelle tout en permettant par ailleurs la synergie désormais reconnue.

Avant de proposer des solutions et une méthodologie, il est essentiel de revenir sur les ressorts naturels qui sous-tendent le fonctionnement de l'entreprise du futur et qui assureront son essor. Comme celle du corps humain, la vie d'une entreprise s'oriente dans deux directions dont la cohérence assure la survie de l'ensemble de l'être: une action externe tournée vers le service et un fonctionnement interne tourné vers elle-même.

Elle doit s'organiser pour répondre à son objet: vendre bien pour vivre dans un monde complexe et réactif. Il lui faut un esprit pour que cela lui soit possible. Elle doit aussi bien fonctionner en interne: sinon, comment pourrait-elle être efficace ?

Dans cette perspective, il convient de mettre en place deux pôles, articulés en symbiose, mais fonctionnant de manière indépendante:

- l'élaboration du plan d'entreprise qui constitue la référence d'action commune; en complément, la promotion des valeurs individuelles par les actions de formation et l'aptitude à l'autonomie.

- la mise en œuvre de ces directives par contrats personnalisés qui laisse à l'individu et/ou à l'entité autonome participante son espace de liberté, ce qui entretient sa survie.

1 - Son esprit : responsabilité individuelle et cohérence

Tout d'abord examinons comment l'entreprise moderne fonctionne et quels sont ses points de référence. Elle est animée par cinq aspects qu'elle doit intégrer dans son comportement quotidien, au plus profond d'elle-même et dans le fin fond de ses cellules de base. Ce sont ces réflexes qui lui donnent un esprit carctéristique qui se reconnait à l'extérieur et qui assure la cohérence de sa vie interne.

Ces éléments constitutifs, ses gênes, sont caractérisés par l'excellence de ses rapports internes entre cellules, traduisons collaborateurs, reposant sur la recherche de la qualité totale. Avec ses partenaires, c'est une excellence dans la mise en place de l'entreprise étendue solidaire et respectueuse des intérêts personnels des parties. C'est aussi la recherche d'un langage universel qui est la première condition de l'harmonie, celle de pouvoir se comprendre. La promotion de l'esprit et de l'innovation comme principale richesse économique est également un axe fondamental de son comportement et tranche avec la vision matérialiste de court terme longtemps promue. Enfin, l'entreprise renouvelle profondément sa perspective en éclatant ses limites : intégrée dans un monde dont elle est solidaire et paricipante, elle construit ses règles de concurrence sur la transparence des méthodes et non sur un flou plus ou moins artistique, plus ou moins entretenu de manière consciente ou inconsciente.

1.1. L'entreprise et le salarié : la qualité totale et le produit global

Ce qui est le plus important à l'intérieur de l'entreprise n'est pas tant immédiatement le niveau absolu en matière de qualité que l'adhésion de chacun dans la "quête" déterminante vers la qualité totale. En effet, il s'agit là d'une course de fond qui se construit et se consolide en permanence à chaque échelon, au fond des ateliers et sur les quais de chargement. Cette caractéristique élabore l'esprit d'entreprise; elle est perçue également, sachons-le, de l'extérieur par l'environnement, clients et concurrents, et participe ainsi au positionnement interne de l'excellence qui s'auto-entretient. C'est donc une démarche qu'il faut promouvoir, une dynamique, non une performance en soi. **La qualité totale est une dynamique, en aucun cas un état**. Elle s'apprend, se vit tous les jours personnellement et en groupe, et s'auto-entretient.

La qualité totale poursuivie par l'entreprise n'est pas l'œuvre de la direction générale: elle est la conséquence de l'attitude de chaque employé, de chaque ouvrier, même si la hiérarchie doit relayer, motiver, faciliter. Mais elle est lancée et objectivée par le sommet: c'est le rôle de l'équipe de direction que de décider cette orientation et de l'animer..

Elle repose sur la valeur individuelle, l'autonomie et la prise en compte dans son domaine d'intervention d'autres composantes qui optimisent le produit global. L'adhésion pleine et entière au plan et aux objectifs de l'entreprise est l'élément déterminant de la démarche de qualité totale. Une mesure "objectivée" doit permettre le positionnement de chacun par rapport à la logique d'ensemble: certes des actions de qualité totale doivent être chiffrées et suivies en local, mais une mesure de cohérence reste nécessaire.

1.1.1. L'adhésion au plan de l'entreprise

Une action collective ne peut être envisagée correctement que si elle comporte un certain nombre d'éléments: au départ, la clarté du message concernant ce plan et la cohérence des actions le mettant en œuvre.

Il ne peut y avoir d'adhésion personnelle que si on connait les objectifs auxquels on accepte de se soumettre et que si tout le monde joue le jeu. Le rôle de la direction générale, dans la structure du message, qui sera l'étendard affirmé de la dynamique de l'entreprise, et dans sa diffusion, est capital à ce niveau. Cette charte est en effet la référence constante à laquelle tout individu se rapporte dès qu'un conflit d'objectif surgit.

Il importe donc que la position de la direction, comme ses intentions, soient claires, sans ambiguïté, et qu'elles ne prêtent le flan à aucune interprétation de la part des structures hiérarchiques intermédiaires. Il convient également de veiller à ce que leur mise en œuvre soit ressentie comme cohérente, ce qui va au-delà des dispositions et touche à la manière dont celles-ci sont prises et présentées.

Cette détermination au plus haut niveau de la volonté de l'entreprise et de la clarté de son message est essentielle. Sans ce préalable, il ne faut pas aller plus loin dans la démarche. Il ne s'agit pas de la formuler au fur et à mesure, selon les circonstances: c'est le seul point où il y a véritablement création et nécessité d'authenticité: la volonté sincère doit être à l'origine du processus qui, lui, peut alors s'enclencher et monter en charge de manière progressive. Il s'en déduit que la direction doit assumer par la suite ce choix: il est impliquant.

1.1.2. La responsabilité individuelle

Une fois le message parfaitement identifié et la cohérence confirmée par rapport aux autres priorités, chacun doit se déterminer par rapport à ces objectifs. L'adhésion personnelle engage et donne lieu à un contrat responsabilisé qui va dans le sens général; en cas de défaillance, chacun sait de quoi il en retourne.

Chaque collaborateur est donc dès cet instant engagé dans une aventure collective où le chef est clairement identifié et les objectifs bien précisés. Il apporte alors sa contribution, toute son expérience et tout son savoir, au service du projet auquel il est associé, car il est respecté dans son être; il a donné son accord.

L'intérêt de l'entreprise est donc de renforcer les compétences individuelles du collaborateur et son aptitude à progresser individuellement. L'essentiel est alors de diriger conjointement cette énergie à l'avantage de tous.

Ce qui est vrai pour tout collaborateur l'est également pour le responsable hiérarchique intermédiaire. Il est illusoire de vouloir faire prendre et assumer une responsabilité à une personne si elle n'a pas la pleine capacité des ressources mises à sa disposition. Il faut redonner au responsable managérial la capacité de décider seul dans un cadre clair de délégation et d'assumer les conséquences de ses choix.

Il faut savoir réaliser, où l'on se trouve, la pleine responsabilité de ses choix avec ses conséquences. Il faut s'en donner les moyens: ceci est vrai au sein de l'entreprise.

1.1.3. La formation des collaborateurs

Il ne faut en aucun cas confondre l'obligation de répondre à l'exigence de promotion interne des agents de l'entreprise et l'opportunité de répondre au besoin personnel de formation des collaborateurs. La première relève d'une contrainte, la deuxième d'une chance pour les deux parties.

Dans notre optique, il s'agit essentiellement de libérer les énergies individuelles lesquelles sont considérables. Aussi la formation est-elle orientée autant vers l'amélioration des compétences que vers la liberté de l'individu, son autonomie. Le risque de dérapage sera pris en compte aux chapitres suivants. Aussi attardons-nous à décrire cette phase qui est importante dans l'optimisation et la synergie globales.

L'essentiel, rappelons-le n'est pas de programmer et de dominer mais de savoir canaliser des énergies: gérer les interactions. Il faut donc, en parallèle aux formations classiques de promotion qui restent à être valorisées car elles sont importantes, prévoir des actions qui amènent l'individu à s'épanouir: non pas, comme on l'a dit récemment, au sein de l'entreprise, mais pour la valeur personnelle du collaborateur, dans la totalité de sa vie. Car ne nous y trompons pas, l'essentiel de la vie des collaborateurs se situe en dehors de l'entreprise: famille, amis, associations, amours, vie et morts d'êtres chers. Il faut savoir l'accepter et le gérer.

1.1.4. La formalisation des objectifs et des délégations

La libération des énergies personnelles est redoutable. Mal vécue, elle peut être dommageable pour les collectivités comme pour les individus eux-mêmes. Il est donc essentiel de prévoir des organes régulateurs, voire auto-régulateurs. C'est l'objet des modèles de mesure et de contrôle, qui nous paraissent si importants.

La liberté de l'individu doit en permanence être contrôlée, se contrôler, par rapport à son environnement par la prise en compte personnelle de ces contraintes. C'est une règle courante écologique qui tend naturellement à laisser s'auto-réguler le système s'il n'y a pas de biais structurel dans le système.

Les objectifs étant formulés et cohérents, chacun se réfère à cette loi fixée par contrat, que nous nommerons délégation. Pour chacune des parties, ce doit être une acceptation des libertés et contraintes qui doivent aboutir à un projet Tout écart est considéré comme un manquement à la règle, une cause de rupture. Ceci implique que cette loi soit précisée: mieux vaut à l'évidence prévoir les règles du jeu des collaborateurs que d'être en permanence en train de les surveiller. La synergie d'ensemble, comme l'harmonie de système y gagnera.

La priorité étant mise sur l'individu et l'influx qu'il libère, la mesure du contrat qui le lie à l'entreprise et le contrôle de cette autonomie sont des impératifs incontournables. Il faudra y veiller particulièrement, car tant dans les habitudes que dans le niveau des outils utilisés, il y a carence..

1.1.5. Le contrôle de son utilité personnelle et celui de la délégation

Le collaborateur a un contrat vis-à-vis de l'entreprise qui l'emploie. Il s'agit d'une relation régie juridiquement avec des droits et des devoirs. Jusque là, aucun problème: les règles sont claires, bilatérales. Le problème apparaît dès qu'un tiers intervient: la hiérarchie intermédiaire a une délégation de la direction pour démultiplier ses directives

Le contrat n'est pas généralement équitable entre intervenants directs. La frustration entretenue par le défaut de formalisation entretient le désordre, les antagonismes, le gâchis. Le flou et l'arbitraire ne clarifient pas les rapports, les directives, les applications et l'explication des résultats. Dans un rapport sain d'intérêts bien compris, il faut rétablir des règles du jeu quasi-juridiques: c'est l'idée des contrats de délégation.

Il faut des liens de nature juridique entre le collaborateur et l'entreprise, entre le collaborateur et la hiérarchie directe mandatée par la direction responsable, entre la hiérarchie et sa direction: nous devons maintenant fonctionner entre responsables.

Cela implique une vision claire des missions, une capacité à estimer ses forces et faiblesses ainsi que celles de son équipe dont on a la responsabilité et la disposition. Chacun doit discerner rapidement tous les paramètres qui entrent dans le cadre des décisions qu'il sera amené à prendre, et juger des appuis de son équipe dans la mise en œuvre. En somme, tout intervenant, direction, hiérarchie, collaborateur, sera à même d'exercer sa mission dans un cadre de délégation totale quant aux modalités et son mandant et devra pouvoir exercer le contrôle plein et entier sur le bilan de son action.

L'action consiste à analyser, à peser, à choisir, à entraîner... Elle avance à la vitesse du consensus et sa qualité dominante est de rechercher les synergies nécessaires au bon accomplissement de sa mission. Sa qualité est de réagir, de bien réagir...

En un mot, sur une mission bien identifiée, avec des moyens délégués également bien précisés, un responsable est le chef incontesté d'une équipe; **libre de son action il est redevable d'un contrôle objectif quant aux résultats de sa mission**.

Dans ce cadre, il convient de revoir complètement le système de délégation ainsi que la définition et le contrôle de cette dernière. Même si cette affirmation peut paraître abrupte, force est de constater que c'est dans ce domaine que nous avons le moins avancé, même si le concept n'est pas contesté et expérimenté. Nous avons un contrôle de gestion classique et traditionnel dans une entreprise qui se situe dans l'esprit du juste à temps, de la qualité totale et du partenariat, de la valorisation de l'homme. Quel décalage ! Cette remarque pour montrer que ce problème n'est plus sectoriel et qu'il intéresse le management tout entier.

Nous avons fait dans le domaine du contrôle de gestion bien des progrès techniques. Mais ils se situent dans la continuité des structures traditionnelles : budgets d'optimisation sectorielle (territoriales ou temporelles), délégations au pouvoir quasi absolu,... Nous sommes dans un autre monde.

La grande révolution à faire dans ce domaine est donc de revoir radicalement le système de délégation, et ses techniques de contrôle. Le manager doit en effet situer son action dans une perspective de qualité totale et de juste-à-temps, en cohérence avec l'objectif général: comptabilité hors frontières, suivi de flux matériels et autres, traçabilité à travers les délégations, gestion des commandes dans le cadre du juste-à-temps...

C'est dans ce cadre que chacun doit fonctionner, en toute liberté, mais soumis aux règles établies et négociées par les parties concernées. Certaines entreprises généralisent la procédure de l'entretien individuel lequel formalise régulièrement, en l'actualisant, le contrat entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. C'est dans le principe une excellente méthode qui respecte les deux parties. Dans l'application, pour l'avoir vécue, elle donne d'excellents résultats: bilans, progrès, inflexions, nouvelles directions...

Cette procédure, intéressante à plus d'un titre, a néanmoins un inconvénient: la délégation même formalisée donne lieu à exécution et contrôle non mesurés, répercussions non entrevues. Cela est ennuyeux dès lors que l'on se place dans une perspective qui doit s'intégrer dans une synergie globale.

Aussi doit-on s'appliquer à ce ce que toute délégation soit mesurée avec rigueur, non forcément quantifiée comme on le verra plus loin , ce qui permet d'en faciliter le contrôle. Car en tout état de cause, le contrôle de la délégation est toujours essentiel, aussi fréquemment que possible, car il permet de réagir avant l'inconciliable...

1.2. L'entreprise et ses partenaires : l'entreprise étendue

Soyons clairs sur les concepts et leur utilité. L'idée d'entreprise étendue est parfois çà et là contestée, à tout le moins considérée avec suspicion. C'est parce qu'elle a donné lieu à abus et que les partenaires n'en ont pas respecté les règles. Chacun jouant au plus malin, la synergie d'ensemble en a pâti...

Afin de réhabiliter la pratique de ce concept, il convient de repréciser ses modes de fonctionnement: l'entreprise étendue ne peut vivre, et c'est l'avenir, que s'il y a communauté d'objectifs, de mesures qui évaluent les apports personnels, de recherche d'équité acceptée par les parties.

S'il y a un quelconque déséquilibre dans un ou plusieurs de ces trois composantes, il y aura échec, et il n'y a pas d'entreprise étendue...

1.2.1. Les transferts entre partenaires

Dans l'entreprise étendue, toute " valeur ajoutée" doit être effectuée à l'endroit où elle est réputée la plus rentable, sans considération du patrimoine particulier mesuré par les techniques de comptabilité générale des entreprises: l'essentiel est dans l'optimisation du produit final, tout au long de la chaîne. Il ne s'agit pas du même espace...

Cette règle ne peut être viable et susceptible de progrès dans les relations partenariales que dans la mesure où une compensation est prévue. Là intervient, une fois de plus, l'intérêt de la mesure et celui de sa communication automatique. Si les contraintes de juste-à-temps imposent de délocaliser des fonctions, une mesure des coûts et avantages doit être faite et des discussions commerciales amorcées pour évaluer la valeur du transfert. Souvent, on répugne à mesurer parce que l'on croit que l'on est gagnant... ceci est un leurre, pour combien de temps en conserve-t-on l'avantage, si même c'est vrai.

En cas de transfert de fonction en dehors du domaine patrimonial, ce dernier étant caractérisé par la comptabilité générale de l'entreprise, il importe d'organiser une procédure systématique de mesure des gains globaux attendus et des "coûts" générés et isolés dans chacune des structures. Une négociation commerciale officialise alors la valeur des transferts.

1.2.2. Une mesure commune aux partenaires

Il faut trouver dans l'entreprise des formes explicites:

- d'expression individuelle qui respecte l'être dans ses goûts et non dans les explications qu'il donne.
- de mobilisation autour d'un projet commun.
- de dialogue pour augmenter la synergie d'ensemble.
- de motivations collective et individuelle harmonisées et souples.
- de prise de décision responsable qui respecte l'individu, entraîne l'adhésion de tous dans la mise en œuvre, mais donne au seul responsable la capacité de décider, d'assumer et de déléguer..

Il faut réinventer un nouveau système de mesure, basé sur trois composantes qui sont le reflet des technologies de mesure dans l'état actuel de la science.

- Tout d'abord une relation structurellement "neutre" entre correspondants juridiquement indépendants mais qui ont vocation à faire des affaires ensemble. Le but est de respecter les espaces personnels de vie autonome, avec leurs intérêts et de privilégier uniquement les échanges. La normalisation est l'outil indispensable d'une telle neutralité.

- Dans le quotidien de l'entreprise, seul le chiffre est roi; à croire qu'il n'existe pas d'autre dimension pour l'évaluation. Ce n'est évidemment pas le cas, mais même dans ce domaine quantifié, le diagnostic n'est pas brillant: on ne tient pas vraiment compte des nouveaux concepts de qualité totale, de juste-à-temps, et d'entreprise étendue.

- La richesse du monde de l'entreprise est pour beaucoup inexploitée, car insaisissable: on ne croit posséder que ce que l'on mesure; on ne mesure qu'en chiffres; on ne peut tout chiffrer... Dans ce syllogisme, que de remises en cause !. Des méthodes d'évaluation du non quantifiable ou d'espaces en majorité non quantifiés sont à prendre en compte d'urgence en conscience, dans le quotidien de l'entreprise.

Afin de pouvoir négocier en toute équité entre partenaires, des mesures homogènes sont indispensables. Dans des environnements hétérogènes, à l'évidence, cela parait impossible: c'est une constante, pour les isolés de vouloir mesurer seuls, dans leur espace strict apparent; la communication est alors impossible car c'est le prétexte. Ce fut le cas, lorsqu'il s'agissait de comparer les valeurs et patrimoines d'entreprises. Maintenant, la comptabilité générale, ses règles nationales puis européennes liées au plan comptable ont formalisé une mesure commune et permis ainsi des évaluations: on se parle... Il n'est que voir les difficultés de comparaison entre patrimoines d'entreprises européennes et américaines pour apprécier le progrès.

De nos jours, avec l'entreprise étendue, les comptabilités analytiques actuellement en vigueur ne sont plus d'actualité. Statiques, elles ne sont que la déclinaison en structures intermédiaires de la comptabilité générale, à des fins de gestion traditionnelles. En fait, elles génèrent des pouvoirs subalternes qui s'approprient en fait le patrimoine dont elles ont la pseudo-délégation [5]. Une nouvelle manière d'aborder les mesures de flux comptables doit être mise au point et pratiquée: il faut voir vivre l'entreprise en interne, ce qui est son véritable rôle. Si les méthodes analytiques actuelles sont effectivement performantes en soi, le domaine de la comptabilité industrielle reste néanmoins circonscrit au patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire à celui analysé par la comptabilité générale.

Il faut donc utiliser une comptabilité analytique avec des règles adéquates, qui cadre avec les ambitions de l'entreprise étendue. Avec la rigueur de la mesure de la comptabilité générale, la performance des méthodes analytiques doit pouvoir aider l'entreprise à doper, non plus le seul patrimoine, mais les forces intérieures qui se trouvent en son sein.

1.2.3. L'équité pour chaque partie

La mise en concordance des mesures entre patrimoines rend vulnérable certains partenaires au plan des négociations commerciales: fournisseurs, PME... Il est essentiel alors de veiller à l'équilibre des chances, donc de garantir l'équité. Il est clair qu'on ne peut accepter un tel challenge qu'entre "personnes de bonne compagnie". On ne peut à la fois gagner globalement avec l'adhésion volontaire et positive des partenaires pour une période contractuellement acceptée et gagner au dépens des autres au débotté: il faut choisir ... Le choix doit être clair car il positionne l'entreprise et son image. La médiatisation a cet aspect intéressant qu'elle met en lumière les pratiques et rend obligatoire la transparence.

L'entreprise, au plus haut niveau et dans chaque département, doit avoir dans le cadre de ses relations avec les autres partenaires une conception globale de ses intérêts qui intègre les contraintes d'autres départements de l'entreprise: ainsi arrêter le règlement d'une livraison, s'il comporte un avantage chez les financiers, risque de perturber les autres secteurs de l'entreprise, fabrication, chargement, expédition, contrôle factures...

En résumé, chaque partenaire et la direction générale de l'entreprise, doivent estimer de manière globale leur intérêt dans une relation partenariale. Laisser décider un département sur ses seules données comporte des risques d'optimisation personnelle quant aux répercussions possibles internes et quant aux relations avec le partenaire dans d'autres secteurs.

Il ne s'agit ici en aucun cas d'angélisme car l'intérêt de chaque entité est primordial. Cependant il faut bien mesurer en quoi consiste son intérêt réel. Souvent dans la pratique, la décision est circonscrite au seul intérêt du département qui négocie. La sanction n'est jamais que partielle, parce que l'on ne responsabilise que sur le seul mandat limité: "je ne suis pas responsable"...

---

[5] Lors d'un séminaire que j'animais dans les années 70 dans le cadre de l'IAE de Grenoble Paul-Louis Merlin, PDG de Merlin-Gérin m'a dit lors d'un inter-cours "Mon jeune ami, ce que vous dites est très bien. N'oubliez pas que dans l'entreprise, ce qui vaut c'est d'abord le PDG, celui qui a le capital, celui qui a le présent, la passé et l'avenir. Mais méfiez-vous des cadres intermédiaires, qui en toute bonne foi, mélangent leur intérêt et celui de l'entreprise qui les emploie"

Accepter l'ouverture aux autres en voulant respecter son identité, c'est bien préciser les forces en présence. Cette exigence implique un système de communication interne efficace qui permet la prise en compte des contraintes et des intérêts personnels de chaque entité de l'entreprise. La mesure et sa communication sont une fois encore mises en exergue !

1.3. L'importance de la norme dans le domaine économique

La communication à l'identique entre entités solidaires sur un projet est un élément indispensable de la réussite d'ensemble de la démarche. Un langage commun normalisé est donc essentiel et le contrôle de sa définition, de son évolution, vital. Il s'agit d'établir un élément neutre de communication entre deux entités insaisissables. C'est la nouvelle façon de concevoir la norme.

1.3.1. Un enjeu de taille

A ce stade de l'exposé, il semble inutile d'insister plus avant sur le caractère économiquement stratégique de la normalisation. Ne pas être en phase avec elle génère des coûts importants. Mais c'est également l'occasion manquée d'être à la pointe de la manière de communiquer entre des mondes hétérogènes qui constituent notre environnement.

C'est aussi saisir l'opportunité d'intégrer son propre système d'information une cohérence interne ouverte sur l'environnement, ce qui est, à travers nos clients, leur avenir, et d'évoluer avec lui. Il s'agit d'une autre façon de présenter la normalisation. Il y a donc deux systèmes de normalisation: la norme de communication, exigeante mais susceptible de développements commerciaux, un apprentissage de rigueur pour un développement de richesse interne. Ils sont complémentaires et non concurrents.

Sous réserve de sécurité et de confidentialité intime, c'est surtout maintenant une occasion paradoxale de préserver son jardin dit secret. Car, grâce à la normalisation active, on peut réagir en toute sécurité. Garder un sanctuaire d'action interne homogène et stable au sens adaptable tout en étant attentif à l'environnement, voilà la dynamique de l'avenir. C'est non seulement l'intérêt de l'individu responsable qui a ainsi l'occasion de s'épanouir, mais aussi celui de l'entreprise qui peut utiliser à plein ce potentiel.

1.3.2. Participer à l'élaboration de la norme

Pour faire valoir ses intérêts et sa vision des procédures, la participation à l'élaboration des normes est de rigueur. Bien plus, elle est la garantie de la synergie maximale qui est fondamentale entre le langage de l'entreprise et celui de l'environnement.

La norme n'est pas statique: elle se définit en avançant dans sa sophistication et sa prise en compte du complexe induit par l'environnement. Car elle se doit d'être universelle, couvrant tous les secteurs de tous les pays et de tous les secteurs intéressés par la communication.

Participer à l'élaboration des normes de communication n'est plus un luxe réservé aux secteurs riches. Même les PME sont concernées car il s'agit au premier sens du mot de leur survie et de leur avenir.

N'ayant pas les moyens, il leur faudra déléguer cette fonction à d'autres de leurs partenaires, dans le cadre de délégation décrite ci-dessus. Le choix est alors commercial. Mais rester seul est suicidaire.

1.3.3. La nouvelle façon de considérer la norme

La norme en matière de communication n'est plus une propension à asseoir des avantages acquis ni des rentes de situation. Contrairement au monde normatif concernant d'autres domaines qui veut figer des situations acquises, l'information est en pleine définition, en pleine structuration: la norme moderne doit s'adapter et le monde industriel peut l'y aider.

Si un dictionnaire de données (TDED)[6] et des règles de syntaxes sont reconnus au plan mondial comme référence, il n'en est pas de même pour la structuration des messages, car ils impliquent des procédures, des cultures différentes. Or structurer un langage sur la base de procédures qui ne sont pas celles de l'entreprise est un risque énorme que peu de responsables sont en mesure d'assumer.

La norme doit donc être intégrée dans le quotidien communicant de l'entreprise. Plutôt qu'un moyen pour figer pour un temps des situations et des procédures, elle est l'occasion de gérer la mobilité et la réactivité à l'environnement.

C'est alors un problème d'organisation mais aussi de culture de l'entreprise. La norme constitue un des éléments de référence de l'entreprise. Il est anormal de ne pas avoir le réflexe de s'intéresser à la norme. Au delà des raisons évoquées, la peur est symptomatique: on veut rester en terrain connu, immobile pourquoi pas...

La prise en compte de la culture normative au sein de l'entreprise, c'est faire la différence entre ses propres capacités et la force de l'autre. L'élément neutre de la normalisation permet de mesurer les performances, donc de se situer en pleine responsabilité. Encore faut-il être sûr que la norme ne soit pas un handicap à l'autonomie interne...

On ne peut faire de l'amateurisme dans la norme: l'enjeu est trop important. C'est incontestablement un domaine de l'expertise du futur. Toute entreprise doit s'investir dans cette discipline; mais cela coûte cher. Autant ce doit être une préoccupation constante et quotidienne pour tous les membres de l'entreprise, autant il faut savoir spécialiser cette activité dans ce domaine pointu et primordial. Un pôle d'expertise doit faire barrage entre la mouvance normative et la fonction de l'entreprise: vendre et rentabiliser ses investissements.

[6] TDED: Trade Data Elements Directory. Ce répertoire, géré au niveau international, fait l'objet d'une norme ISO.

1.3.4. Intégrer la norme à l'intérieur de l'entreprise

Les changements de structure d'entreprise, fusions, ventes et rapprochements divers, font partie du paysage de l'entreprise: la stabilité des organisations n'est plus la règle de la vie des sociétés industrielles et commerciales, sans oublier évidemment les sociétés financières...

Utiliser la normalisation au sein d'une usine permet à celle-ci d'avoir des liens directs avec son environnement, donc lui procure un avantage décisif qui ne sera jamais remis en cause en cas de modification de structure. Par contre, si son langage interne est certes de sa responsabilité et de son appréciation, celui à utiliser avec son environnement, même proche, n'est pas de son domaine de compétence. S'il doit y avoir normalisation, elle doit être décrétée.

Gérer la normalisation et la pratiquer au sein de l'entreprise est un atout important pour la réactivité de l'entreprise en matière d'information. Mais cela implique une organisation adaptée et surtout une attention de tous instants. Aussi est-il judicieux de préconiser en interne et vis-à-vis de l'extérieur l'application stricte d'une normalisation faisant l'objet d'une référence commune pour l'entreprise. Par ailleurs, il importe alors de laisser à un pôle de compétence branché directement sur les organismes officiels de normalisation le soin de préciser cette référence à utiliser en interne.

1.4. La richesse la plus productive est celle de l'esprit

L'entreprise est avant tout un lieu qui doit vendre ses prestations: de là découle sa rentabilité et sa survie. C'est son niveau d'utilité. Elle a été longtemps amenée à ne considérer comme la noblesse de sa profession que la partie matérialisée de son activité: produits, entretien, ...

Les prestations immatérielles, services, recherche..., sont maintenant reconnues comme également rentables. Si l'on regarde attentivement certaines branches, elles apparaissent même comme susceptibles d'apporter la productivité maximale.

Quelle que soit la stratégie de l'entreprise qui l'amène à se poser la question de la diversification de ses produits ou du recentrage de ses activités, la couverture de produits secondaires, y compris dans les prestations immatérielles (on le voit dans la sidérurgie avec l'expertise technique et la ré-industrialisation) peut apporter une dimension intéressante pour l'entreprise.

Sans nier cet intérêt tourné vers le couple production-vente, c'est à l'intérieur de l'entreprise, dans l'échange des biens immatériels, le savoir, l'information et la synergie, que se trouve la plus grande réserve de productivité accessible en priorité. Cette dernière consiste pour l'entreprise à économiser ses efforts et à augmenter ses capacités propres: éviter le gâchis et exploiter à fond toutes ses valeurs.

1.4.1. Réhabiliter le concept de partenariat

Le vocable partenariat est galvaudé. Dès qu'il s'agit d'une quelconque association d'intérêts personnels ponctuels, on le met aussitôt en avant et il perd tout son sens. Mais plutôt que de

me tourner vers un autre mot qui serait immédiatement également dévoyé, je préfère lui redonner sa signification originelle.

Un partenaire est au sens propre du terme une entité responsable, distincte des autres membres, qui accepte de faire un chemin commun: cette association est dans le principe stable, transparente, bien définie dans l'espace et dans le temps, mesurée, équitable, productive pour l'ensemble et pour chacune des parties. S'il y a désaccord, les parties se séparent. Tout doit donc être fondé sur un constat d'intérêt commun, sur un contrat formalisé, sur un suivi des objectifs communs et sur le respect des intérêts de chacun.

C'est cette association formalisée d'ensembles autonomes qui permet la rentabilité maximale des systèmes: on retrouve pleinement l'harmonie. Que les personnes qui croient pouvoir jouer sur les deux systèmes et tirer seuls in fine les marrons du feu s'interrogent. Et surtout qu'ils soient rendus responsables des effets de leur attitude et de leur décision.

C'est en effet à ce niveau que le concept se déprécie. Il faut que le partenariat s'exerce entre responsables dûment habilités par leur entreprise ou, d'une manière générale par leurs mandants. Ces personnes doivent avoir de la part de leur entreprise un contrat formel de délégation, précisant leurs droits, devoirs, objectifs et moyens mis à leur disposition. Elles doivent rendre compte sur leur mandat.

Dans ce domaine, comme dans celui de la gestion de l'entreprise, les décisions prises par la hiérarchie n'engage pas les personnes. Tout salarié d'entreprise, tout responsable de projet a en tête une multitude d'exemples d'initiatives refusées, d'actions avortées de par la décision d'un responsable non responsabilisé.

Or seule la sanction personnelle responsabilise et seule la mesure de l'engagement permet de tirer les conséquences du pouvoir de décision. Chaque responsable exige alors de lui-même une mesure qu'il occultait, et un contrôle qui l'effrayait auparavant. Car les individus sont compétents, sincères, productifs: pour rendre des comptes, ils veulent des marques. Et dans notre monde complexe où il faut gérer les interactions, il faut rendre personnellement des comptes: le compagnonnage, c'est la responsabilité individuelle.

Les associations sont exemplaires à cet égard, puisque les règles du jeu sont claires et que chaque adhérent, responsable car en l'occurrence volontaire, exerce son droit de contrôle et d'intervention dans la vie de l'association. Le statut constitue la règle du jeu, l'assemblée générale la sanction. Il en est de même de l'entreprise vis à vis des tiers: mais qu'en est-il à l'intérieur ?

L'esprit qui domine notre réflexion, c'est justement de faire au sein de l'entreprise des partenaires. C'est au sein de l'entreprise étendue de faire de même. Droits et devoirs exprimés, cela n'empêche ni la concurrence, ni le rapport de force... Ils sont simplement positionnés dans une transparence des rapports, qui permet la synergie optimale des efforts de chacun.

Le partenariat est l'occasion de rendre à l'esprit tout son potentiel et de mettre sa richesse au service de l'entreprise.

1.4.2. Valoriser l'entreprise par l'expertise interne

Comme nous l'avons déjà dit, un pôle d'expertise interne est vital dans le domaine sensible de l'information. Sa fonction systémique, allant au delà des simples outils de systèmes d'information et débordant du strict cadre informatique, constitue la garantie d'une bonne approche du problème pour la société.

S'il peut s'appuyer sur des compétences extérieures, ces dernières ne doivent représenter qu'un appoint, en aucun cas une force déterminante. Il est exclus que ce domaine d'expertise qui conditionne le langage de l'entreprise, donc son mode de communication interne et externe, soit conduit par une force intellectuelle extérieure.

Ces aspects sont essentiels et confortent l'idée qu'indépendamment de son aspect économique, le besoin d'un pôle d'expertise interne et solidaire de l'entreprise soit évident. L'absence d'un tel pôle serait dommageable car les outils existants doivent être utilisés dans une perspective cohérente. C'est normalement le rôle des nouvelles structures des directions de système d'information d'accueillir une telle structure de référence: à condition qu'elles aient bien l'approche globale requise et ne se limitent pas aux seuls outils informatiques et télématiques.

1.4.3. La démarche de l'expert

L'expert, quel que soit son domaine de compétence, constitue une richesse insoupçonnée. Son rôle dans l'entreprise est marginalisé, sous-estimé, voire ignoré: reconnaître un rôle d'expert dérange, car alors, on ne peut le situer.. La valeur ajoutée inestimable de l'homme, que la machine n'est pas prête de remplacer, se situe au plan de la décision et à celui de l'innovation, du savoir.

L'homme ne peut appréhender à la fois les deux aspects que dirigent les deux côtés du cerveau: la logique et la créativité. Soit son cursus l'a conduit vers le pouvoir d'entraîner pour faire, et l'analyse a prévalu avec sa méthode, ses cloisonnements: c'est alors un manager. À l'inverse, par choix ou par hasard, il s'est orienté vers la créativité, son sens de la remise en cause éventuelle et l'esprit de synthèse: c'est alors un expert.

Il faut bien distinguer ici le rôle de l'expert de celui du spécialiste : ce dernier exploite un champ reconnu, le premier explore. Sur un statut qui reste à inventer pour qu'il se sente pleinement associé au projet de l'entreprise à laquelle il appartient, l'expert doit être en mesure d'apporter la preuve concrète de sa capacité à appréhender la complexité du monde de son entreprise et de son environnement. Il doit anticiper, préparer, organiser l'avenir. L'expert et le spécialiste peuvent travailler sur le même sujet. C'est l'approche qui les différencie: le spécialiste raisonne, l'expert sent. Ce dernier sait s'échapper de sa technique: il raisonne en terme de culture..

Il ne s'agit aucunement de donner quelque connotation péjorative que ce soit à l'une ou à l'autre de ces deux approches: elles sont toutes deux indispensables et complémentaires. Une personne peut être rompue à la première approche et sensible à l'autre. Le fait reste qu'il ne peut y avoir mélange et que l'expert est soumis, dans l'organisation traditionnelle, au manager.

Or il doit y avoir de la place pour ces deux approches dont la synergie est autant capitale. Il faut, une fois reconnue son utilité, positionner l'expert pour qu'il soit au maximum de son apport à l'entreprise.

1.4.4. Organiser la fonction expertise dans l'entreprise

Il faut reconnaître à l'expert (à ne pas confondre avec le spécialiste, comme on l'a dit plus haut) un champ de liberté personnel, dans l'espace et dans le temps, propre à lui permettre d'exploiter ses capacités

Comme l'objet de sa mission est de traiter la complexité topologique et temporelle, l'expert doit avoir la latitude d'explorer, d'essayer, de recommencer. Il marche à son rythme et sa sanction réside non pas tant dans un contrôle budgétaire de ses résultats que dans le degré de confiance qu'il inspire et continue d'inspirer.

Son activité est bien évidemment contrôlée, mais par sur les mêmes critères que ceux du manager. Une mesure reste à inventer, là aussi, où les méthodes classiques sont impuissantes.

La procédure contractuelle joue là aussi son rôle de gestion des interactions. Il ne s'agit pas d'un contrat de délégation comme pour le manager. Il s'agit d'un vrai contrat de collaboration, d'intégration, avec budgets, objectifs chiffrés et équilibre à assurer.

S'il est un domaine où la mesure est essentielle et le contrôle indispensable, c'est bien dans la gestion de l'expertise. S'il est un secteur où la liberté est vitale pour une bonne optimisation, c'est également celui-ci. Or donc, il n'y a en réalité qu'une relation contractuelle, au coup par coup, pour administrer cette fonction de manière satisfaisante: un contrat précisant les objectifs, les moyens, les libertés et les contraintes. Car l'expert ne se nourrit pas exclusivement de l'intérieur: s'il doit en permanence entretenir son expertise et la conforter sur le terrain, sa richesse émane de l'extérieur: il doit donc naturellement envisager des rapports externes, en dehors de l'entreprise et sous sa propre responsabilité.

Bien des solutions sont envisageables, mais il n'y a pas de recette, de modèles universels: chaque cas est fonction de l'entreprise, de sa nature et de sa culture; de l'expert, de son domaine, de sa sensibilité et de ses aspirations. Mais il y a une solution à chaque cas: l'essentiel est de respecter la différence et d'accepter de l'assumer.

1.4.5. Etablir les liens avec le monde managérial

L'expert est individualiste et solitaire, même s'il est réaliste et se confronte volontiers à l'épreuve des faits. Il a par contre plus de difficultés à accepter l'épreuve des gens car ils ne parlent pas de la même chose. Traditionnellement il était soumis aux canons managériaux de direction d'entreprise, son rôle n'étant pas alors essentiel. Maintenant il en va différemment : il est désormais à l'origine de la valeur ajoutée potentielle de l'entreprise, à la source de son avenir.

Face à cette mission, force est de reconnaître que le mode de gestion du personnel est pour le moins fort peu adapté à ce type de salarié. Il est urgent de s'occuper de ce problème pour confirmer la valeur du fonds intellectuel interne de l'entreprise; faute de quoi le potentiel

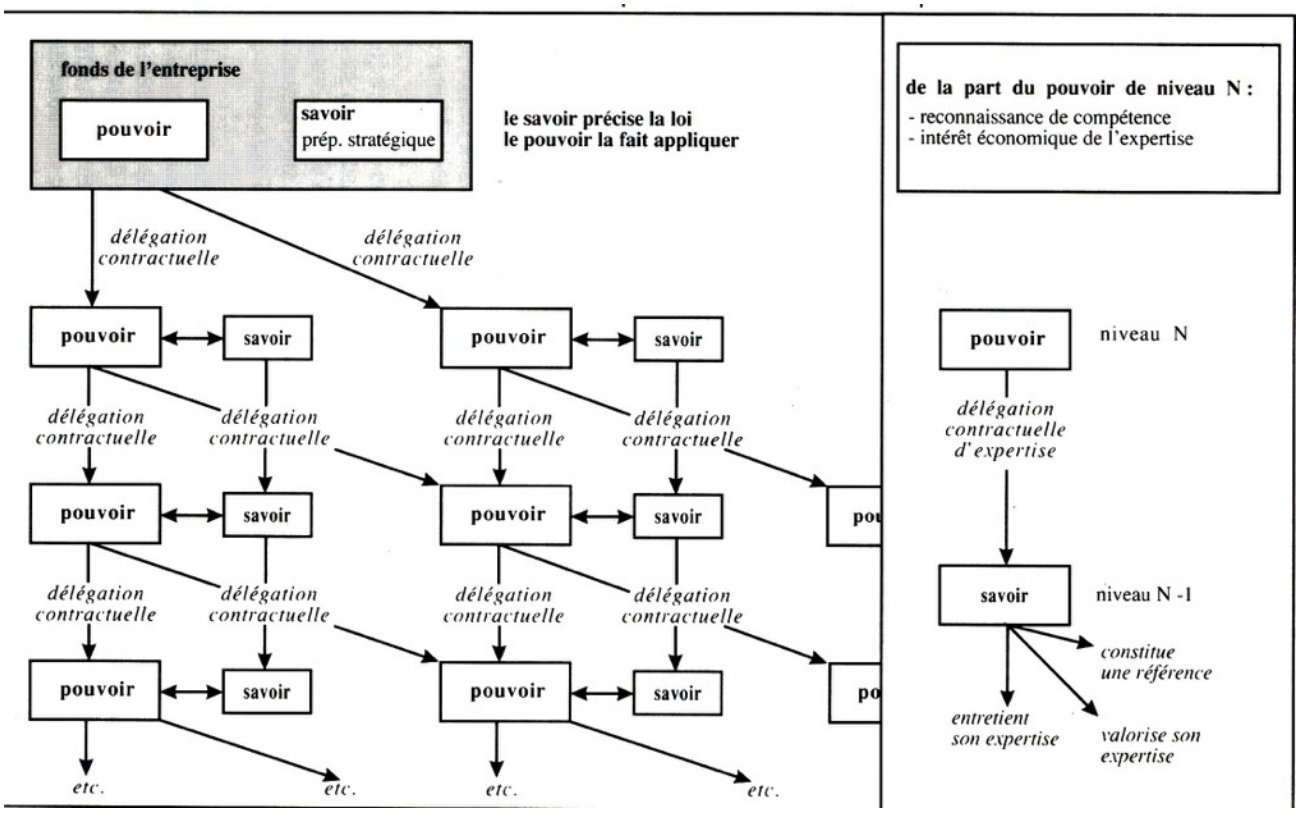
intellectuel sera dans les mains de consultants certes brillants mais extérieurs à l'entreprise et à ses objectifs.

La solution contractuelle, élaborée en concertation sur les intérêts bien compris de chacun, un partenariat interne en quelque sorte, indique une voie correcte de solution Le suivi et le contrôle de la mission se trouvent être naturellement du ressort de la responsabilité managériale. Les rapports sont, sur cette base, établis de manière claire et satisfaisante pour toutes les parties.

Reste le plus difficile: ne pas isoler l'expert et sa prestation du monde de l'entreprise, dans son fonctionnement. La solution la plus réaliste et la plus efficace consiste à faire intervenir l'expert, au sein même de l'entreprise, soit pour formaliser les règles à suivre, soit à la demande des départements intéressés pour aider les spécialistes en tant que de besoin.

Pour ce faire, des solutions ont été trouvées et fonctionnent bien à partir d'un accord qui engage, répartit et libère une synergie insoupçonnée. Il n'est pas question ici de décrire dans le détail une procédure qui en tout état de cause reste spécifique de chaque cas, mais l'auteur se tient à la disposition du lecteur qui entendrait approfondir ce point. L'idée de fond qui reste une constante est bâtie sur le schéma suivant.

Schéma 4 : relation entre pouvoir et savoir



Il est créé un pôle d'expertise, ou de compétence sur un sujet et une mission qui semble prioritaire à l'entreprise: la tâche des responsables est de prétendre dans le domaine imparti à une excellence de connaissances, d'expériences, d'expérimentations. Ce pôle doit posséder le savoir, là se trouve sa crédibilité: il n'appartient à personne, il est autonome même s'il doit, et c'est normal, rendre compte, non sur la finalité, mais sur son coût de fonctionnement.

Sa première vertu est d'être une référence solide interne à l'entreprise, solidaire. Son deuxième intérêt est d'être à la disposition des utilisateurs de cette connaissance pour les aider à résoudre leurs problèmes; les aider à résoudre et non les forcer à résoudre, pire résoudre à leur place... C'est donc une dynamique inverse de celle des services d'organisation qui est proposée.

Car l'initiative et les modalités d'organisation internes appartiennent aux entités autonomes et à elles seules; en ce qui concerne les interactions, l'initiative en fonction de la maturité qu'elles sont à même d'apprécier leur appartient, la cohérence nécessaire étant assurée là par le pôle de compétence qui fixe la loi, par délégation de la direction générale. En somme ce dernier n'intervient en aucune façon de manière directive ou incitative dans la manière de gérer les unités responsables ni dans le rythme de transformation: c'est le domaine exclusif du management.

Par contre le pôle de compétence est à la disposition des utilisateurs pour les aider à imaginer et à mettre en place, et c'est la crédibilité et la compétence de ce pôle qui incitera le manager à faire appel à ses conseils: en somme, il ne fait pas, il ne fait même pas faire: il dit, si on lui demande comment faire, et laisse approprier par l'utilisateur le produit qui lui appartient alors en totalité. En effet, on ne tient à un produit et on a de cesse qu'il soit performant que dans la mesure où on l'a voulu, on l'a élaboré, on l'a mis en place soi-même.

Dans cette perspective, le rôle du pôle de compétence, en dehors de celui de concepteur et gardien de la loi dans son domaine, est triple:

- Il aide les actions des uns et des autres. De par sa connaissance, il intervient en douceur mais fermement pour veiller à la cohérence dans la structure des projets, mais n'intervient pas dans la planification qui reste une prérogative de manager. L'expert est dans le temps pour accompagner, seul son savoir n'est pas planifiable. Les projets ne sont pas sa chose, seules la connaissance et l'expérience: c'est au sens propre un expert qui sent le problème et sa solution, mais peut ne pas savoir les décomposer dans le temps et dans l'espace, à cause de la complexité du projet, des contraintes organisationnelles du momentl, et du nombre de paramètres quantifiables ou non qu'il a intégrés.

- Il intervient également pour faire savoir aux autres managers qu'il y a des projets pilotes certifiés par lui qui fonctionnent et dont les initiateurs seraient très heureux qu'ils puissent être utilisés et généralisés. Par cette fonction, le pôle de compétence est un moyen de communication: dans un monde concurrentiel et envieux, il apporte par sa neutralité l'esprit de la coopération, de la synergie et du refus du gaspillage entre les territoires, les puissances internes à l'entreprise.

- Enfin, il permet au monde managérial de ne pas être coupé du domaine du savoir. En incorporant des volontaires dans les organismes d'expertise qu'il connait en fonction de leurs centres d'intérêt personnel, il aide à l'ouverture des collaborateurs et des centres opérationnels. Ceci peut aider à la mobilité des esprits et des personnes.

1.5. La nouvelle concurrence : la transparence des méthodes dans un monde solidaire

Avec ce chapitre, nous abordons un passage très délicat. Notre approche traditionnelle des rapports industriels consiste à massifier l'entreprise sans utiliser sa diversité et à isoler les autres par autant de relations bilatérales qui font du microcosme société le centre décisionnel sur l'environnement. Moins je dirais de choses à mon fournisseur, à mon client, à l'autre, plus je gagnerai. Cette culture du secret, du non-dit, du flou, est en chacun de nous: il s'agit d'un réflexe de peur, non de la conséquence d'un raisonnement construit et cohérent..

Une analyse plus fine s'impose:

1.5.1. Une seule solution: la transparence des méthodes

Cacher à nos partenaires, clients ou fournisseurs, la manière dont, avec eux, nous communiquons et réagissons aux sollicitations ne parait pas de nos jours très réaliste: qu'en penser a fortiori de le faire avec nos collaborateurs...

Cacher a un coût: il peut être légitime pour des motifs de confidentialité ou de sécurité. Mais s'il n'y a pas de raisons particulières, la transparence des procédures est la meilleure façon de gérer les relations: elle se base sur la confiance et l'équité.

Dans les relations partenariales et dans la perspective de prise en compte de l'entreprise étendue, de la mesure des performances, c'est même la seule façon d'y arriver. Comment approcher le juste-à-temps si on ne connait pas ses interlocuteurs directs, ses degrés de réactivité ou ses pesanteurs du moment ? Il faut être cohérent avec les objectifs qu'on se fixe.

Vouloir jouer au plus fin n'est pas la solution dans ce nouveau contexte. Les entreprises, entre autres françaises, ont beaucoup de progrès à faire dans cet esprit

1.5.2. Le danger: vulnérabilité des acteurs du jeu

Mais soyons clair, la transparence des procédures rend les acteurs vulnérables; en groupe et isolément. La concurrence, les entités extérieures à l'objet de rentabilité de l'entreprise peuvent utiliser cette faiblesse qui consiste à se découvrir, même sur les seules méthodes.

En effet, la transparence des procédures, même si elle ne joue pas sur le secret de décisions stratégiques ou commerciales, sur des plans d'investissement..., révèle des éléments qu'il peut être important de taire.

Il faut envisager cette difficulté avec réalisme. L'espionnage industriel est une réalité et ce n'est pas grâce à l'opacité involontaire des procédures que l'on y fait échec. Il faut certes rester, à tout moment, vigilant sur ce point, mais le refus de la transparence, par ailleurs globalement rentable et incontournable, n'est pas concevable dans le principe: par contre, des modalités doivent être envisagées pour réduire l'impact de ces inconvénients.

Par ailleurs, deux parades peuvent être évoquées, celle d'isoler les procédures partenariales des autres et, grâce au pôle de compétence et à la réactivité induite, aller plus vite que ses concurrents.

1.5.3. Deux mondes à isoler; privilégier le partenariat

Il serait en effet naïf de croire que cette volonté de transparence ne doive pas être contrôlée. Certes entre gens de bonne compagnie, j'entends les partenaires quels qu'ils soient, la démarche est applicable. Mais il n'en est pas de même avec les autres composantes de notre environnement.

Structurellement, les procédures partenariales doivent être séparées des procédures traditionnelles. Les premières sont, fondées sur la confiance, le contrat préalable, la fidélisation, la suppression du contrôle factures, le règlement des litiges a posteriori... Elles imposent des rapports directs, une pratique de la communication naturelle et codifiée. La transparence est une nécessité et est à la base des procédures de juste-à-temps. Des mesures sont prises çà et là pour pallier les dangers liés à la sécurité et à la confidentialité, mais l'esprit de base demeure.

Pour les autres secteurs de l'environnement de l'entreprise, le débat reste ouvert et des solutions sont à prendre au fur et à mesure des besoins.

Mais la vraie bonne démarche consiste à privilégier nos rapports partenariaux en incitant les diverses composantes de notre environnement à raisonner sur ces bases éminemment rentables.

Les procédures internes et l'attitude envers les autres sont indissolublement liées: on répond au client suivant la manière dont nous fonctionnons et sommes organisés. Il est donc impératif de bien cerner a priori les fonds de commerce au sens large que l'entreprise entend entretenir et trouver au sein de l'entreprise, là où il y a échange, des organisations adaptées.

Si dans un cadre traditionnel il est compréhensible, pour optimiser, d'isoler les fonctions internes de l'environnement et de n'avoir que le commerçant comme lien, il n'en est pas de même avec les environnements fidélisés, clients ou fournisseurs de toutes sortes: là, toutes les organisations de l'entreprise sont en puissance d'avoir des liens directs avec leurs partenaires respectifs. Ce fonds de commerce, le plus rentable, sera prédominant dans les années futures.

Il faut s'organiser en interne pour permettre à ces deux modes relationnels, donc organisationnels, de cohabiter. Il doit donc y avoir souplesse interne pour suivre les évolutions.

1.5.4. Une ardente obligation: aller plus vite que la concurrence

L'avenir de l'entreprise est assuré dès lors que deux caractéristiques peuvent être assumées, conjointement et correctement: l'aptitude à réagir rapidement aux sollicitations de l'environnement et à s'adapter sans efforts démesurés, et d'autre part la propension à garder une stabilité certaine dans les modes relationnels structurants.

C'est la condition pour suivre, dans l'harmonie, les mutations formidables auxquelles tous sont et seront de plus en plus confrontés: aller plus vite et plus en souplesse que la concurrence constitue un atout primordial et riche d'avenir dans la guerre économique. La

nouveauté n'est pas dans ce constat, mais dans la prise de conscience que ce ne sont pas les outils qui doivent désormais guider cette mutation au hasard des compétences et des volontés.

La cohérence d'ensemble sera uniquement obtenue par un bon concept culturel de l'information dans l'entreprise, dans toutes ses composantes. La clé réside dans la mise en place d'un réseau de communication stable dans ses modes relationnels, portant sur des entités responsables, autonomes, réactives et contractuellement engagées, sur la base d'une définition claire des objectifs et avec l'appui de pôles d'experts.

L'aptitude au changement fait l'objet du chapitre suivant.

2 - Son organisation : réactivité et décloisonnement

Les analyses scientifiques nous montrent que la cohérence et les performances des systèmes vivants ou sociaux sont l'effet d'éléments vivant ou fonctionnant de manière autonome, peut-être instinctive, et que les phénomènes régulateurs interviennent au plan élémentaire pour auto-réguler les distorsions et donner une direction qui semble alors normalement stable au plan de la synthèse.

Prenons l'exemple du trafic routier.. Chaque véhicule semble seul maître de sa vitesse qui est fonction des caractéristiques de la technique et du conducteur. Or à partir d'une certaine densité, le trafic se dérègle, car on se faufile, on pense aller plus vite..., et le désordre apparait: la communication existe pourtant puisqu'il y a clignotants, coups de klaxon, ... Au delà, on reste dans sa file, le problème devenant trop complexe. Le trafic se régule automatiquement: la communication se limite à l'environnement et non plus à son voisin dont on chercherait à deviner ses intentions profondes.

2.1. La réponse au monde qui bouge en parallèle à l'entreprise: la réactivité

Ce qui est vrai au niveau de la circulation, l'est également au sein d'une entreprise, et entre entreprises. Si l'on veut organiser, la fierté et l'impression de puissance y gagnent peut-être, mais certes pas l'efficacité: l'essentiel n'est pas d'y voir clair, de comprendre. Comme il a été dit en première partie de ce livre, l'humilité est de mise si on veut être performant: ne cherchons pas à comprendre les mécanismes en dehors des cellules d'experts; laissons réagir les entités opérationnelles autonomes qui auront été reconnues officiellement en fonction de leurs intérêts personnels et gérons la loi et les modalités des interactions de ces unités ainsi responsabilisées.

Cet exemple simpliste, certes, est cependant significatif et pour l'essentiel transposable à l'entreprise. Il faut que chacun sache personnellement où il veut et doit aller. Avec les contraintes dues à l'environnement et une orientation imposée après concertation pour emporter l'adhésion, l'ensemble devient harmonieux. La formation personnelle qui responsabilise et rend autonome ainsi que la formulation sans ambiguïté et sans interprétation de la loi, de la règle du jeu sont les apports qui dirigeront son action. Il lui est inutile, pervers, au plan opérationnel de discuter avec ses voisins de tout et de rien sur sa conduite ou celle des autres: ce serait introduire dans un système opérationnel des éléments étrangers au problème, donc perturbants. Une fois ses objectifs reconnus et validés, ses moyens et contraintes identifiées, l'entité autonome doit réagir seule vis-à-vis de l'environnement.

Cette remarque n'exclut en rien la nécessité de la relation humaine, la chaleur des sentiments: ces apports sont indispensables pour la bonne santé interne: il ne faut pas, là aussi mélanger les problèmes et amalgamer. Cette remarque incite seulement à ne retenir au plan de la communication opérationnelle que les éléments utiles. Or dans ce domaine, tout apport non strictement utile est nuisible, tout ce qui peut être automatique dans les comportements opérationnels est optimal: liens les plus directs possibles, pas d'arrêts inutiles. Car la dimension irrationnelle de l'homme est objectivement à ce niveau un élément de non-qualité.

2.1.1. L'importance de la réactivité

Positionnons bien le problème. Croire que l'on pourra sans dommage continuer à vivre économiquement dans des structures rigides avec un environnement aussi instable est irréaliste et dangereux. Le monde moderne actuel, qu'il soit vécu à titre individuel ou collectivement dans une entreprise, une cité, un pays est en perpétuel mouvement: la politique de l'autruche qui consiste à laisser passer l'orage et rester immobile, campé sur ses certitudes tel le chêne, est erronée.

Le changement est une caractéristique permanente de la vie d'aujourd'hui: il doit être intégré dans nos comportements individuels et sociaux. Ce qui est désormais à prendre en toute première priorité est la manière dont nous devons fonctionner, non ce que nous pensons être en mesure de retirer.

2.1.2. L'intérêt de garder ses marques

Dans cette nécessité, ne cédons pas à la tentation du laxisme. La réactivité est aux antipodes de ce concept: elle est au contraire la conséquence d'une rigueur de vie. C'est en sorte mettre la priorité de l'être sur l'avoir : on ne peut s'adapter que si on a une direction. Pour atteindre un objectif, mieux vaut contourner la montagne que de l'escalader et de s'y perdre. Dans tous les cas, la boussole reste au premier plan des préoccupations du randonneur... De même l'entreprise a besoin des expériences et des cultures personnelles ainsi que d'un plan directeur clair.

Nier les diversités qui donnent à l'homme son authenticité, donc sa potentialité de richesse pour les autres et les structures collectives, c'est se priver d'avenir. La difficulté, qu'il ne faut pas mésestimer, de respecter chaque être dans son originalité et sa spécificité ne doit pas faire baisser les bras: les autres problèmes deviennent alors secondaires.

Ainsi, chacun individuellement, chaque structure dès lors qu'elle s'est donnée une âme, tous nous devons rester fidèles à notre personnalité et à la vocation d'utilité que nous portons en nous et qu'il faut faire fructifier pour le plus grand bien de l'individu et de la collectivité dont il est solidaire.

Le plus grand danger pour l'entreprise est de séparer individualité et collectivité. L'une et l'autre s'auto-entretiennent et chacune a droit au respect et à l'identité: au delà d'un problème de morale, c'est à un concept d'efficacité globale que je fais référence.

2.1.3. Comment concilier ces deux impératifs

Garder une permanence entre une vision de long terme et une aptitude à évoluer en fonction des évènements, que l'on ne peut dominer, est possible: il faut une discipline personnelle de rigueur intellectuelle et une ouverture au monde.

Le collaborateur, comme l'entreprise en tant que corps social, a une vocation: se perpétuer en tant qu'espèce. La vie personnelle de l'un ou de l'autre est comptée, elle n'est pas immortelle. Mais son inconscient tend à se survivre, à transcender son existence. Au delà des aléas de la vie quotidienne qui promeut la réactivité animale, la synergie entre entités

responsables se trouvent dans la volonté de chacun a se perpétuer à travers un corps social, quel qu'il soit: famille, entreprise, association, ..

La clé de la réussite de l'entreprise d'aujourd'hui ne se trouve véritablement que dans l'épanouissement individuel et dans la capacité de celle-ci à le canaliser. Comme de vrais associés, il faut entre eux des accords de partenariat, contractuels qui ménagent les intérêts des uns et des autres. L'entreprise ne réussira qu'à travers la qualité de son fonctionnement interne: c'est incontournable. Mais ne l'oublions pas, le but de l'entreprise est de réussir à générer de la valeur ajoutée à des fins redistribution (capital, intéressement, impots...).
.

Il faut savoir ne pas mélanger les choses, les arguments, les intérêts. La rigueur intellectuelle doit prédominer dans une telle démarche. Elle permet ensuite la délégation, la réactivité aux évènements et aux gens, l'optimisation de son action. Loin de bloquer les processus, c'est parce que l'on a bien préparé que l'on peut innover.

2.2. Entre gens de bonne compagnie, unissons-nous: décloisonnons

Ce chapitre ne concerne que le fonctionnement de l'entreprise dans un cadre fidélisé de partenariat. On ne joue pas dans ce cas avec la confiance. Si elle est réelle, alors elle génère des synergies potentielles incontestables. Si elle est feinte, elle ne résiste pas dans ce cas à l'épreuve du temps et est dommageable pour les parties.

Le défi est ambitieux. Face aux archaïsmes, aux habitudes, il s'agit de revoir les bases d'action et les relations entre forces économiques vécues depuis plus de deux cents ans comme antinomiques. Il ne s'agit pas de faire de l'angélisme, c'est-à-dire de nier les antagonismes et les différences d'appréciation d'antan, mais de recadrer les modes relationnels, ceux de conjuguer les responsabilités individuelles au profit d'un but collectif: réaliser en commun un chef-d'oeuvre, reconnu par chacun comme une priorité qui rassemble.

Comme on le verra, on est loin des annonces de partenariat vécues au travers des medias par les entreprises. Il s'agit là de liens qui engagent, qui acceptent, au delà des rapports de force commerciaux qui subsistent normalement en raison de la loi de concurrence, la discussion et l'optimisation globale.

2.2.1. Travailler différemment avec les partenaires

La règle partenariale est claire: sur un contrat initial bien cadré, les forces sont conjuguées pour optimiser le nouvel ensemble. Cela implique plusieurs préalables.

Le contrat commercial définissant le partenariat doit être correctement formulé, sans réticence et sans esprit de revanche de part et d'autre: sinon, il ne s'agit en réalité que de contrats commerciaux classiques, individuels. A cet égard, le rôle du secteur commercial est primordial et nouveau par rapport aux autres contrats non fidélisés.

Pour être sans ambiguïté, il doit être totalement assumé par les parties et être mesuré pour en apprécier les conséquences commerciales. Là on touche à la formation des commerciaux pour lesquels l'art du flou est une seconde nature propre à se faire remarquer et à briller. La

mesure, sans remise en cause du système, est une manière de rentrer dans le rang, de banaliser les performances et la valeur personnelle du vendeur.

Permettre au commercial d'exprimer toutes ses richesses, non pas isolé, mais dans une synergie générale constitue un défi remarquable qui vaut la peine d'être tenté. La mesure lui permet de fixer les conditions d'un contrat de "qualité totale" qui optimise les intérêts de l'entreprise dans le court et le long terme.

Une fois établi de manière précise, ce contrat laisse la possibilité d'initiative aux unités responsables de l'entreprise. C'est le flou qui génère les conflits internes et les gachis. La rigueur liée aux contrats est le seul garant des initiatives coordonnées et de la productivité d'ensemble. Le commercial est alors le contrôleur du bon déroulement du contrat qualité totale qu'il a conclu et dont il assure, vis-à-vis de son environnement les conséquences. En interne, il mesure les poches de non-qualité et permet une amélioration des performances internes.

Au plan industriel et administratif, chacun est lié par le contrat conclu par le commercial et est astreint à en respecter les contraintes. Les moyens sont eux-mêmes modulés en fonction des circonstances Mais toute entité responsable autonome doit rester maître de ses moyens, tout en mesurant les conséquences de cette liberté.

Dans une telle logique, une mesure sophistiquée, à inventer pour l'essentiel de la démarche, revêt à l'évidence une importance primordiale. C'est avec la volonté de changer les comportements, le point important de la mutation proposée.

2.2.2. Faire communiquer directement entre eux les opérationnels

Il est clair que dans un climat de confiance entre entités juridiquement indépendantes, le concept de l'entreprise étendue devient alors prioritaire. Le lien d'équité juridique se situe uniquement au plan commercial, dans le contrat de partenariat.

Dès lors, une fois répartis, dans le principe, les gains et les coûts entre partenaires, la parole est à l'action, entre opérationnels. Les liens doivent être directs, à la satisfaction des hommes du terrain qui savent régler entre eux les problèmes quotidiens inhérents à la vie industrielle.

Ne pas laisser les opérationnels dialoguer entre eux, c'est introduire des corps étrangers qui sont naturellement exclus, éliminés au détriment de l'équilibre général. Chacun est à l'évidence compétent, de bonne volonté, solidaire a priori: c'est la manière d'utiliser les richesses qui est déficiente, en un mot l'organisation efficace des relations.

Insistons de nouveau, la crédibilité d'une telle démarche passe par la prise en compte par le secteur commercial de cette nouvelle responsabilité: organiser le jeu entre partenaires.

2.2.3. Faire là où c'est le plus rentable

Cette méthode est systématique, globale dans la démarche, non dans la manière de la mener. La progressivité de l'approche et de la mise en place est essentielle et garante de la crédibilité du succès. L'essentiel est de ne pas s'arrêter en chemin, car c'est alors la source de gâchis à éviter. Mieux vaut alors ne rien entreprendre: dans ce monde troublé, rien n'est pire que l'incertitude..

Il faut savoir déceler les secteurs mûrs pour une telle transformation. L'originalité de cette démarche réside, en plus de sa valeur propre, dans sa crédibilité à se réaliser pratiquement. L'exemple, la prise de conscience progressive de l'utilité de la méthode doivent se faire naturellement et il est illusoire de vouloir, dans ce secteur, précipiter le mouvement. Il faut laisser le temps au temps...

Cette approche pragmatique a beaucoup d'avantages. En premier lieu, elle ne s'entreprend qu'avec la plus grande chance de succès, avec l'adhésion de tous. Elle assoit sa crédibilité alentour avec les succès ponctuels qui font école et qui donnent lieu à échanges. Enfin, elle se consolide, petit à petit, pour en faire un ensemble cohérent. Tout unité qui prend en charge cette démarche en fait sa chose, l'assume et la rentabilise en pleine responsabilité.

2.2.4. Evaluer les valeurs de transfert

Il est temps de revenir sur la mesure des valeurs de transfert. De nombreuses initiatives riches et réalistes ont connu un échec retentissant pour raison apparente d'utopie. L'accusation ne concernait pas en réalité tant le projet que la manière de mesurer et de contrôler son impact.

Le vrai problème de notre temps n'est dons pas d'imaginer, de réaliser: les forces sont là, les valeurs réelles. La difficulté essentielle est de mesurer le pari d'estimer les enjeux et les risques, de confier les budgets et d'en contrôler les effets.

Bref, nous savons suivre les actions de manière dispersée, au coup par coup des décisions ponctuelles: les nouvelles mesures liées à la qualité totale sont à cet égard performantes et dignes d'intérêt.

Seule manque la volonté constante de cohérence dans la mesure. S'il est certes intéressant de suivre çà et là des efforts collectifs partiels, il n'en reste pas moins qu'une référence à l'utilité globale reste entière. Là, les moyens se révèlent déficients.

Evaluer les valeurs de transferts entre entreprises partenariales juridiquement indépendantes, entre entités autonomes de l'entreprise afin de respecter leur espace d'initiative personnel dans un cadre institutionnel qui intègre juste-à-temps et qualité totale, voilà enfin le vrai challenge de la comptabilité qui doit rendre compte de l'évaluation des patrimoines et des échanges (ce qui est fait correctement par la comptabilité générale), et par ailleurs servir de dynamique interne pour une optimisation interne à l'entreprise (ce qui devrait être le rôle de la comptabilité analytique).

.

Les divers secteurs de comptabilité ont, à l'évidence un champ de valorisation potentiel d'importance dans cette mesure. Les responsables comptables et financiers sont conscients de cette vocation: les structures et les mécanismes traditionnels de l'entreprise les

empêchent d'exprimer cette richesse qu'ils sont à même, par leur technique, d'exprimer remarquablement.

Des solutions ont été proposées. Elles se sont heurtées à la non-compréhension de l'urgence et de la priorité d'une telle démarche. Faut-il mesurer correctement pour bien agir et bien réagir ou est-il prioritaire d'agir, puis d'en mesurer les effets ? Le débat est de fond: la mesure est-elle active ou passive ? Seule une décision de la part de la direction générale tranchera en toute responsabilité, mais il faudra en mettre le prix. Toujours est-il qu'un audit interne intégré et fonctionnant en temps réel en donnera la clé.

2.3. Les références: un contrat et un contrôle clairs centralisés. L'organisation : la décentralisation de sa mise en œuvre et de son exécution

Au centre de la préoccupation de l'entreprise, la rentabilité. Tout gâchis, toute opportunité non saisie constituent, pour elle, des échecs. Son organisation est donc concentrée vers la définition de ses objectifs et la poursuite prioritaire de ceux-ci. Le contrôle strict des mandats est indispensable.

Cette garantie de la cohérence d'ensemble des principes doit s'accompagner, dans le fonctionnement de l'entreprise, d'une réelle volonté de décentralisation qui peut être générale. La tendance naturelle, dès qu'une exigence d'optimisation globale apparait, est de mettre en place des structures centralisées. Même avec la meilleure volonté au départ, toute organisation a vocation à survivre, à asseoir son autorité par le contrôle, l'influence, la coercition..

La crédibilité, la confiance et l'adhésion ne reposent naturellement et de manière stable que sur la compétence: le pôle d'expertise, chargé de définir la loi, doit donc exclure dans son mandat toute idée de territoire, de pouvoir opérationnel.

2.3.1. Centraliser la définition des objectifs et leur mise en œuvre

La cohérence des choix et des efforts ne peut passer que par une responsabilité unique et réelle qui s'assume et s'exprime. Les décisions et les responsabilités sont par essence individuelles, non collectives ni consensuelles: sinon, comment chiffrer, rendre des comptes sur les missions et les délégations ? Il faut revenir à la personnalisation des actions et à la notion de l'équipe pour préparer.

Seule la direction générale cumule les fonctions d'expertise et de management: elle est responsable de la globalité de l'entreprise, de son avenir et de sa gestion courante (voir ci-dessus schéma 4). Aussi doit-elle, avec l'aide de tous préparer le plan d'entreprise: une fois les objectifs affinés, elle prend alors l'entière responsabilité de sa définition et de sa mise en œuvre.

A son service, il convient de séparer, immédiatement en dessous, centres de management et pôles de compétence, les uns en structure hiérarchique, opérationnels et organisés, les autres en unités homogènes de référence.

Une fois assurée cette indépendance structurelle, le fonctionnement s'articule tout naturellement, sans biais et de manière optimale. La loi se prépare, s'élabore, s'édicte en centralisé. Son application, selon cette référence, est l'œuvre des structures managériales.

2.3.2. Laisser l'initiative aux acteurs avec les moyens adaptés

Un découpage de l'entreprise en centres de responsabilité autonomes doit être établi avec discernement. Il ne s'agit pas seulement ici de simple organisation définissant fonctions, budgets et missions. Une dimension nouvelle est prise en compte: la maturité et l'aptitude à mettre en oeuvre, au rythme propre de l'ensemble concerné, des projets définis par les centres de compétences.

Chaque unité, en pleine responsabilité, gère donc ses priorités suivant son seul intérêt. Cette phrase peut choquer mais traduit bien une réalité à prendre en compte dans le schéma relationnel. Seuls l'organisation des structures et le choix des hommes responsables et collaborateurs, sont les paramètres utiles pour définir le cadre. Une fois ces conditions remplies, le naturel intervient seul.

Une entité autonome peut être influencée et dirigée en cours de mission par des incitations personnalisées dont nous verrons le mécanisme dans la quatrième partie, chapitre concernant la comptabilité analytique: des flux budgétaires complémentaires doivent être alors introduits dans les comptes.

On peut donc orienter les intérêts personnels des entités autonomes, mais eux-seuls constituent le ressort de la gestion. Il faut compter avec eux, sur eux... C'est une question, non de morale, mais d'efficacité et de vérité.

2.3.3. La pratique quotidienne de la délégation. la mesure

A lire le dernier paragraphe, on entrevoit toute l'import contractuelle et de la mesure des flux qu'elle génère. Ces points seront largement développés ci-après: ils constituent les outils coordonnés indispensables qui manquent à la panoplie de l'entreprise.

Schéma 5 : cohérence et décloisonnement

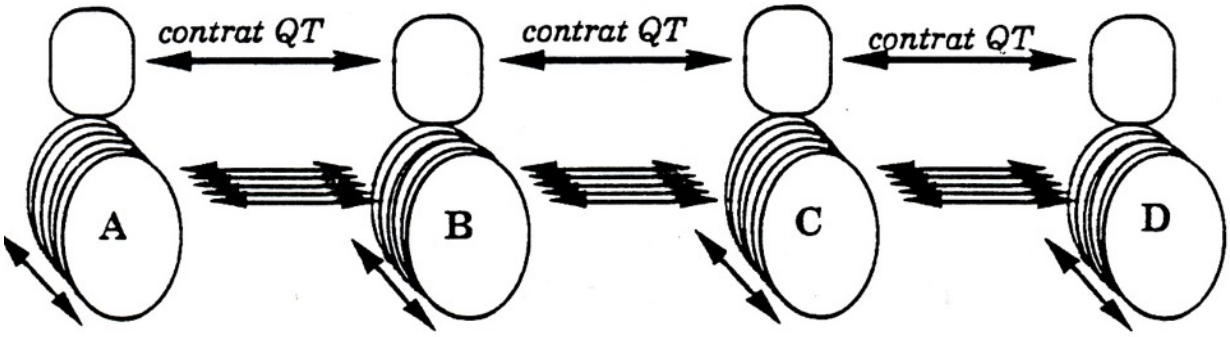


schéma de communication : décloisonnement possible dès que les contrats ont été conclus entre les partenaires sur la base de confiance et l'esprit de la qualité totale.

Ne pas accorder une attention particulière aux outils de mesure et à leur aspect novateur revient à ne pas avoir pris conscience du problème. Croire que les relations dans les entreprises peuvent se satisfaire de rapports approximatifs et d'estimations intuitives est un leurre suicidaire: le monde économique a plus que jamais besoin de rigueur dans les interactions, de normalisation dans les échanges.

Si des mesures ponctuelles restent utiles, une mesure de performance globale, décomposée suivant les missions et les organisations est indispensable. Le juste-à-temps, la qualité totale et l'entreprise étendue réclament rigueur et cohérence dans le fonctionnement économique: au niveau général et au plan stratégique c'est évident, au quotidien ce l'est moins.

La nouveauté est de voir que la réactivité et le décloisonnement, qui sont désormais les nouvelles caractéristiques à promouvoir, induisent des obligations au quotidien à partir d'un schéma stable responsabilisé. Gérer en permanence les interactions nécessite une mesure adaptée et performante, en rapport avec les enjeux: c'est réhabiliter le rôle de la comptabilité, dans son aspect d'aide à la décision et à la négociation commerciale.

3 La synthèse

L'entreprise du futur est déjà celle d'aujourd'hui: les contraintes sont présentes et possèdent déjà leur caractère permanent qui conditionnera le monde dans les décennies à venir. Complexité, mobilité, mondialisation, vision globale écologique, concurrence exacerbée, tout est réalité.

Les outils sont pour l'essentiel en place. C'est la raison pour laquelle la prise de conscience d'une mutation de l'information est aussi difficile. Deux attitudes contraires peuvent être exprimées:

Pour les uns, il s'agirait d'une vision utopique, basée sur de bons principes moraux, mais idéaliste car en décalage total avec la réalité de l'entreprise telle qu'elle est vécue à ce jour. La réponse est double. La démarche de bons nombres de sociétés vers la qualité totale et l'entreprise du troisième type est une preuve de la crédibilité de l'approche de référence à laquelle se raccroche notre méthodologie: sans cette mutation, combien de secteurs industriels seraient à l'heure actuelle rayés de la carte.

Certes tout n'est pas parfait mais rappelons-le, la qualité totale est une quête, une voie, et les ronces sont encore nombreuses. Les entreprises qui se sont engagées dans ce défi ont fait un pari difficile, courageux mais en tout état de cause gagnant. Elles en perçoivent dès à présent les dividendes.

Pour les autres, il n'y a rien d'original dans ce débat. C'est nier le fait que les techniques sont l'élément indispensable du progrès, mais qu'elles n'en sont pas le moteur. Ce qui fait la dynamique du succès est l'esprit, la véritable richesse. Or la vision de l'entreprise telle que proposée est radicalement différente de la société actuelle: responsabilité individuelle dans une liberté collective acceptée, l'esprit du compagnonnage.

Sans les techniques actuelles, il serait impossible, au pire non rentable, de bâtir un tel schéma. Elles sont à ce moment l'élément de la crédibilité dont cette démarche a besoin. Car il y aura des détracteurs de toutes sortes, en toute bonne foi. Les raisons qui seront invoquées sont multiples, contradictoires d'ailleurs...

Ce qui est nécessaire se résume en trois mots: lucidité, courage, ténacité.

- Lucidité de comprendre le monde et l'obligation de revoir la démarche de l'information par trop technocratique, de faire objectivement l'inventaire des solutions.
- Courage de construire un nouveau schéma relationnel, en rupture avec les canons actuels de la conduite d'entreprise, même si des progrès spectaculaires ont été incontestablement faits au plan du management.
- Ténacité pour permettre à la démarche de prendre corps dans toute sa logique. Un tel projet de réorganisation des systèmes relationnels doit être conduit en dehors des contraintes conjoncturelles, et s'il est décidé, arriver à terme.

Dans ces périodes de conjoncture imprécise et mouvante, le courage et la ténacité doivent conforter la lucidité. L'idéal aurait été bien sûr de lancer cette démarche en période faste, mais dans un tel moment, qui s'en soucie ?

Assumer cette vaste ambition qui allie souplesse, réactivité et néanmoins assure une stabilité dans les références de communication et dans la structure de l'information de base, voilà un pari qui mérite d'être tenu pour donner à l'entreprise toutes les chances de gagner.

A ce stade, l'homme d'action se pose des questions: "pour ma vie personnelle, dans mes attitudes et mes options, un ouvrage de réflexion a certes un intérêt. Mais ne mélangeons pas les genres, ce que je cherche présentement, c'est une méthode, des solutions à mon problème d'entreprise et j'en attends à juste titre des résultats..."

La première suggestion est la patience, faire avec le temps, la maturation de l'idée: bien intégrée, elle devient performance. Que de gaspillage parce qu'on croit ne pas avoir le temps... L'entreprise a tout à gagner à savoir gérer son temps et celui de ses collaborateurs.

La deuxième réflexion vient en son temps: c'est maintenant l'heure de la présentation des applications tangibles, à condition d'avoir intégré ce qui a précédé. Aux lecteurs déjà avertis je demande, pour cette première partie de l'ouvrage, l'indulgence d'une tentative de simplification de l'analyse des phénomènes.

Une fois ces préalables acceptés, les solutions viennent d'elles-mêmes pour peu que les possibilités existent... et c'est le cas, car les techniques sont aujourd'hui au rendez-vous. Pour répondre à ce grand défi, il y a une démarche incontournable, et des modèles opérationnels à son service. C'est l'objet de la quatrième partie.

Chapitre 4

Au service des entreprises, de nouvelles démarches et des outils modernes de gestion

Depuis de nombreuses années, dans les universités ou les cabinets de conseil, des réflexions fondamentales ont été menées dans le domaine de la gestion d'entreprise. Nous avons l'impression, par la vulgarisation et la pression ambiante conduites par l'édition et les médias, que certains concepts sont bien entrés dans l'entreprise. En réalité, si la prise de conscience et les efforts sont bien réels, la méthodologie est artisanale car nous fonctionnons toujours sur les anciens schémas et les modes relationnels classiques. Or, l'excellence ne va pas de soi : ce n'est pas une seconde nature...

Nous avons besoin, pour que ces concepts soient bien intégrés dans le quotidien, de mettre en place des **outils dynamiques** répondant bien aux objectifs poursuivis, en **cohérence dans leur utilisation**. De nouveaux réflexes doivent être mis en place pour que cet acquis descende dans la hiérarchie et l'opérationnel quotidien. Beaucoup d'exemples peuvent être fournis à ce sujet.

Pour répondre correctement aux défis signalés plus haut, il convient d'introduire de nouvelles approches et des outils adaptés, dont beaucoup existent ou sont quasi-opérationnels. Nous préciserons ces axes suivant trois directions :

- la communication automatique, dont l'EDI [7] constitue l'ossature
- la gestion des données économiques quantifiées de l'entreprise
- la prise en compte et l'exploitation de la richesse du non-quantifié

Il n'est pas dans l'objet de ce livre de décrire dans le détail ces démarches et techniques, mais de les inscrire dans le répertoire avec leurs principales caractéristiques.

[7] Rappel : EDI, (Echange de données informatisé), est une nouvelle démarche qui tend à normaliser et automatiser les échanges entre entreprises. Dans le cadre de l'entreprise étendue, cet échange peut se concevoir entre toute entité responsable sans lier le moyen informatique à l'objectif de communication automatique qui s'applique aussi entre individus. De là nait ce nouveau concept EDI (Echange de données intégré) qui remet en cause de manière fondamentale la communication et étend considérablement son champ d'application.

1. Proposition d'un modèle général de représentation de l'information et de sa communication

Dans un monde où la science fondamentale est en pleine révolution et remet le chercheur profondément en cause dans ses croyances, ses systèmes de référence et ses méthodes de mesure, comment envisager sereinement de laisser l'entreprise et le monde économique en dehors de ce mouvement. Cette vague de fond, porteuse d'avenir mais aussi d'incertitudes nous concerne tous dans notre vie quotidienne.

Il n'est aucunement question, dans cet ouvrage de proposer une remise en cause des structures et des règles du jeu économique. Entendons-nous bien, il s'agit ici d'un livre à usage pratique qui ne peut et ne veut s'appuyer que sur la réalité et n'entend présenter que des solutions progressives et réalistes. Mais examinons précisément de quoi il retourne exactement.

Les solutions qui seront proposées ci-après ont été pour la plupart mises en application et certaines ont fonctionné ou fonctionnent actuellement pour partie de manière industrielle: il ne s'agit donc pas de méthodes en recherche mais de modèles réalistes et adaptés. Les techniques de base sont les mêmes et ne remettent pas en question la technique de l'entreprise ni les principes du management actuel. Il s'agit non d'une remise en cause des techniques actuelles mais plutôt d'une nouvelle façon de les utiliser en les enrichissant.

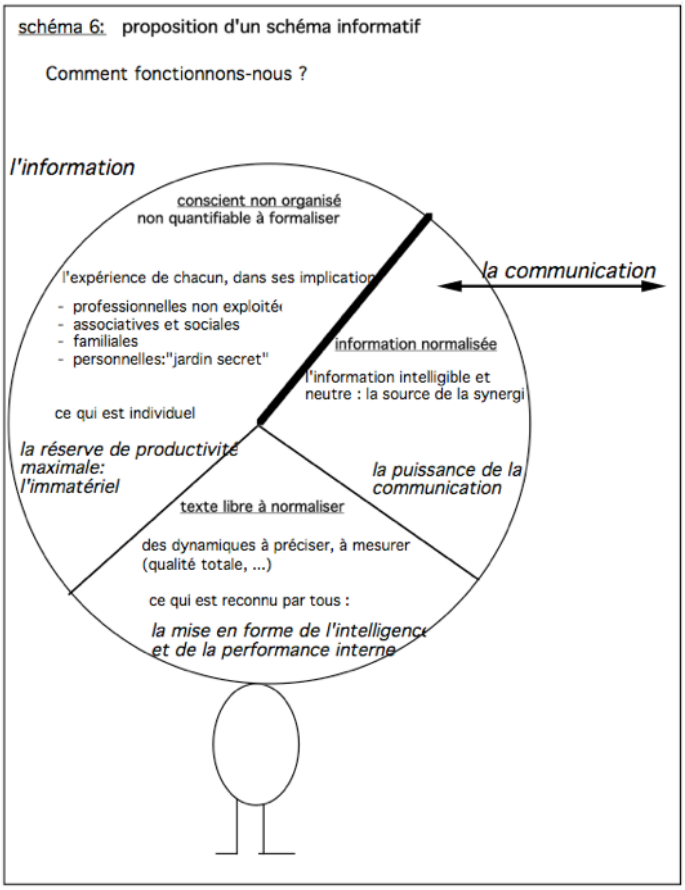
Ce qui est totalement nouveau est l'approche globale qui est proposée, en accord et harmonie avec les développements qui ont été exposés ci-dessus. Nous décrirons cette démarche en essayant de rester simple, imagé dans l'explication. L'essentiel pour l'auteur est d'être compris et de réunir une adhésion réelle qui débouche sur une mise en œuvre pratique dans les entreprises.

Ainsi, dans le cadre de cette formalisation de l'information et de la bonne façon de la communiquer, le champ est ouvert aux sociétés spécialisées pour proposer des modèles partiels, mais efficaces. Mais que l'on ne s'y trompe pas, la responsabilité de la direction de l'entreprise reste d'accepter et d'associer les différents modèles ainsi assemblés en kit, selon ses priorités et sa sensibilité: là réside la préservation de son fonds qui est son objet prioritaire.

En quoi consiste cette analyse ? Le monde de l'entreprise moderne est un monde communicant et les informations qui sont échangées sont multiples et complexes, certaines codifiées, la plupart formulées de manière approximative avec un poids de non-dit considérable. Les informations sont transférées entre individus, entre entités responsables tels des services ou des usines, entre sociétés, filiales ou non. Beaucoup restent confinées, au moins en apparence, à l'intérieur du domaine où elles ont été créées, et c'est pourtant une source de richesse pour l'entreprise qu'il convient de savoir exploiter.

Trois grandes catégories sont à distinguer et seront traitées de manière différente :

Schéma 6 : de la connaissance à la communication



La première concerne les informations codifiées, "normalisées". Elles sont structurées de manière à ce que le message soit complet, sans ambiguïté et puisse être transféré d'une entité autonome à une autre rapidement, sans erreur, avec une dépense d'énergie, c'est-à-dire de coût, minimale. De plus leur transfert doit être totalement transparent, c'est-à-dire être reçu sémantiquement à l'identique de l'émission. **C'est le domaine de la communication automatique** où l'homme n'apporte pas de valeur supplémentaire, au contraire, par rapport à la machine ou aux autres dispositifs automatiques. L'échange de données intégré, répond à cette définition: il permet un transfert automatique d'application à application, concerne un échange d'informations parfaitement formalisées et reconnaissables et utilise de nombreux concepts sémantiques et syntaxiques. A l'instar d'un langage, les caractéristiques de la normalisation sont utilisées ainsi que ses potentialités: de plus elles respectent, et c'est l'élément essentiel, la neutralité des échanges.

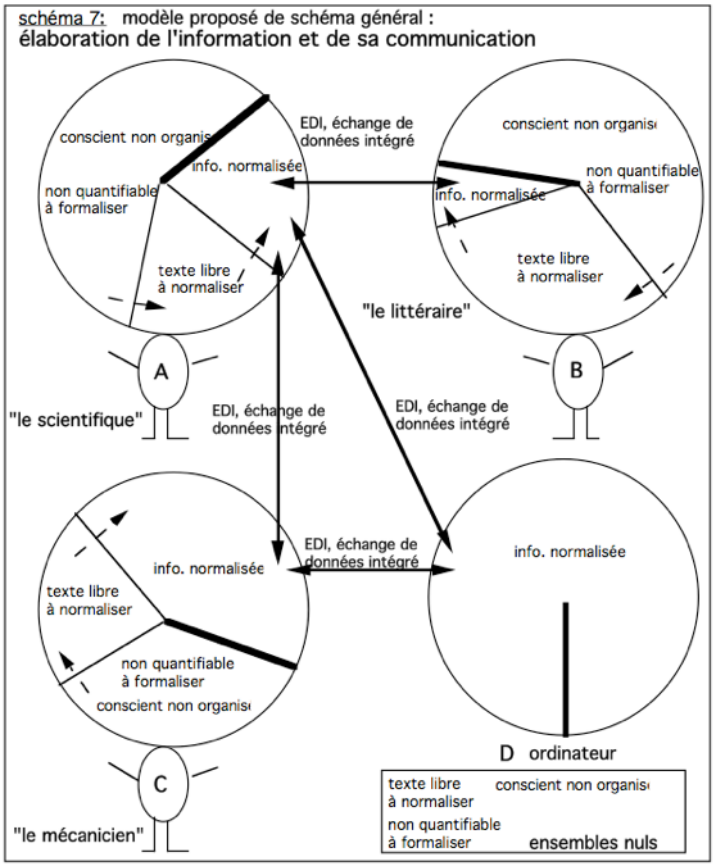
La deuxième catégorie regroupe les informations dont les valeurs sont reconnues par la collectivité environnemental (entreprise, profession ...), mais qui restent non normalisées, non codifiées: leur transfert est l'objet de périphrases, d'approximations successives, d'allers-et-retours. Leur valeur est reconnue mais leur formulation n'est pas parfaite. L'échange de ces informations est coûteux en argent et en énergie car il faut constamment s'entendre sur la définition des concepts utilisés ainsi que sur la manière dont ils sont utilisés: là intervient tout l'apport sauvage du non-dit... Donnons quelques exemples: les concepts que nous avons mis en avant dans la première partie de cet ouvrage entrent dans ce cadre (qualité totale, produit global, entreprise étendue, partenariat...). Ce sont des valeurs reconnues, dont la promotion est

réelle, mais leur pratique quotidienne est plus liée à une adhésion globale aux principes qu'à une définition scientifique et normalisée: c'est pourquoi nous proposons pour cette catégorie l'appellation **"texte libre à normaliser"**.

La troisième partie concerne toute la richesse interne de chacun. Par définition non normalisées car non formulées, ce domaine actuellement non-quantifié se terre dans le jardin secret de chaque être. Si certaines parties émergent et sont transmises, c'est sous une forme occulte, obscure, car essentiellement complexe: elles intègrent sentiments, ressentis, sympathies ou antipathies, enthousiasmes, frustrations. C'est tout le domaine du moi et du sur-moi dépendant de l'environnement: expérience, adhésion, décision, innovation, animation... C'est là pour l'entreprise **une source de richesse essentielle, inutilisée** ou à tout le moins mal utilisée pour le bien des personnes et des collectivités. Suscitées à bon escient, canalisées, exprimées, elles doivent, pour beaucoup d'entre elles, évoluer vers une re-connaissance, le domaine du "texte libre à normaliser" et ainsi participer à la productivité de l'ensemble.

Nous avons affaire à des ensembles autonomes [8]qui ont des caractéristiques de structuration d'informations différentes :

Schéma 7 : communication entre ensembles autonomes



[8] Il est temps désormais d'introduire un concept qui structurera notre propos.
"L'ensemble autonome" est, par définition, un ensemble relié aux autres par contrat qui fixe objectifs et moyens. Il est maître de la manière dont il conduit en interne son action qui consiste à satisfaire au contrat au moindre coût.

On trouvera en fin de chapitre 1 une illustration de ce concept essentiel pour la compréhension de cet ouvrage

En simplifiant, les entités A, B, C peuvent représenter des personnes ou des communautés d'intérêt autonomes (ex. le scientifique, le littéraire et le mécanicien) avec leur part de conscient non-organisé et de texte libre à normaliser. L'entité D, quant à elle, est différente puisque ces domaines sont absents: il s'agit de l'ordinateur où tout est codifié, normalisé (informations et processus). Entre A,B,C, il existe aussi bien des différences. A, l'archétype du scientifique, possède un domaine normalisé important mais équilibré par rapport au texte libre à normaliser. B, caractéristique du littéraire, a un espace texte libre à normaliser très important, au détriment du normalisé. Enfin, C, le mécanicien, procède d'une démarche essentiellement normalisée, la place du texte libre étant limitée. On pourrait développer l'analyse suivant ce schéma en cherchant à caractériser l'extraverti, le niveau intellectuel... Ce n'est pas, même si cela peut paraître utile de le faire ultérieurement, l'objet du présent ouvrage lequel n'est que de proposer un modèle global d'analyse et de fonctionnement de l'information et de sa communication.

Ces trois catégories distinctes de l'information sont donc présentes dans chaque être, chaque entité autonome collective. Si nous savons bien les identifier, il est possible de les transférer du non-quantifiable vers le texte libre, puis vers le normalisé. A ce stade, son transfert automatique est possible. Chez l'homme comme dans toute organisation sociale ou économique, en matière d'information, la décision et l'innovation sont seules sources de valeur ajoutée. Le reste est inutile et plus, nuisible source de dysfonctionnement, de retards, de conflits. Plus qu'un gâchis de coûts, cela entretient confusion et erreurs en cascade. Aussi, faut-il toujours s'efforcer de faire le maximum de communication automatique. Pour tout ce qui ressort de l'automatique, la démarche d'émergence du non-quantifiable, son transfert à travers la maturation collective et sa formalisation puis sa normalisation, doivent être systématiquement exploités suivant ce schéma.

Une fois le modèle général de fonctionnement du transfert de l'information identifié, attachons nous maintenant à définir les trois catégories d'informations et à proposer des modèles d'amélioration des processus.

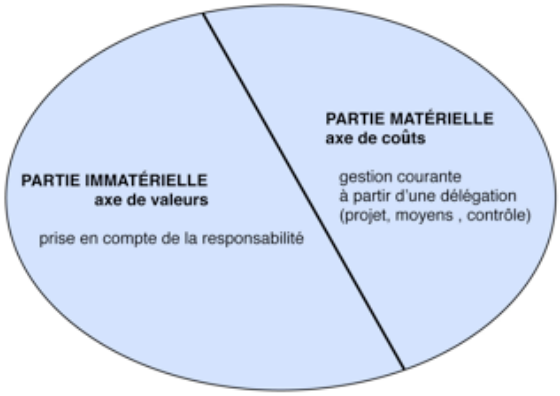
Note sur l'ENSEMBLE AUTONOME

Rappelons sa définition :

"L'ensemble autonome" est, par définition, un ensemble relié aux autres par contrat qui fixe objectifs et moyens. Il est maître de la manière dont il conduit en interne son action qui consiste à satisfaire au contrat au moindre coût.

Comme toute structure vivante en bonne santé, il se développe en harmonie interne aux dépens des ensembles autonomes étrangers. Il est donc structuré de manière comptable, comme nous le verrons plus loin, avec un "compte général d'exploitation", "un centre de valeur" et "un centre de coût" séparés et un module d'arbitrage entre réduction des coûts et augmentation de la valeur, le "moniteur". (se reporter au schéma 20)

CONSTITUTION DE L'ENSEMBLE AUTONOME



Pour illustrer ce propos, tout individu, toute famille, toute association, toute entreprise... sont des ensembles autonomes qui se recouvrent pour partie. Il y a donc autant d'ensembles autonomes que partitions cohérentes, donc autonomes, car liés aux autres par contrat. Chacun

DÉFINITION DE L'ENSEMBLE AUTONOME
prise en compte de la complexité

2. L'information normalisée et son échange automatique

Dès lors que l'on accepte de dépasser l'aspect d'une technique hautement élaborée, nous avons affaire ici à une véritable révolution des concepts de systèmes d'information. Jusqu'à présent privilège de spécialistes, qui vont de plus en plus dans le sens de la sophistication et risquent l'exclusion des intéressés de la signification propre de l'échange, l'information automatique redonne de la puissance au professionnel, profane en la matière. Or l'information et sa communication ne sont pas une fin en soi: elles sont au service de l'expression d'un besoin.

Désormais, l'information est, pour ceux qui le veulent, la propriété de celui qui l'a générée, non de celui qui la transmet: on sépare la sémantique de l'outil. Il était plus que temps car les techniques de l'information, sous toutes ses formes, devenaient en soi par leur centralisation excessive et leur ésotérisme hérités de la complexité des systèmes, une science à part entière. De ce fait, la relation professionnelle ressemblait à une chaîne d'intervenants en série, chacun ajoutant à chaque stade sa contribution de plus en plus parcellaire à la fois désincarnée et néanmoins impliquante. Ce qui au départ n'est en soi qu'un rapport direct de communication devenait si complexe que toute modification ne pouvait se traduire que par un ajout de plus: grâce à la technique qui permet de séparer les niveaux, l'EDI casse cette logique de complexification en revenant à l'origine de l'échange et au simple bon sens.

L'information n'est en somme que l'expression de la richesse de tout honnête homme: si elle est appropriée par un tiers spécialiste, elle perd de sa substance et elle induit des comportements dommageables à la synergie générale. En utilisant l'informatique pour des raisons d'efficacité d'abord puis de réduction de coûts, outre la rigidité et la centralisation, on a introduit la complexité et la distance entre les acteurs. Pis, on risque de perdre en substance et en réactivité, car la relation directe bien cadrée est toujours meilleure.

Avec cette nouvelle approche, l'EDI remet les pendules actuellement réglées sur la "compétence" à l'heure de la performance:

-revenir à l'origine de l'information en la structurant et en la rendant neutre par son aspect normatif

- rester vigilant sur les liaisons directes prioritaires mettant en relation les acteurs sur un message et des procédures qu'ils ont conçus

- rendre aux utilisateurs leur pouvoir d'expression afin qu'ils puissent organiser leur propre performance

2.1. Un essai de définition

Dans ce cadre, il faut réfléchir les problèmes de communication de manière pragmatique. Autant la normalisation doit être générale, sans cela elle n'a aucun sens, autant sa montée en charge et sa généralisation doivent tenir compte des réalités, c'est-à-dire des métiers et des mentalités dominantes ambiantes: en effet, la convergence est de longue haleine et affaire de culture. La cohérence d'ensemble se fera alors par contacts et par le rapprochement des habitudes professionnelles. Deux approches différentes de ce problème sont d'ailleurs à préciser à ce sujet.

La première est d'ordre normative et cherche à établir d'abord un langage et des règles, puis d'y accrocher des messages issus de procédures existantes. Dans cet esprit la structuration du langage est générique, cherchant d'emblée à définir un "espéranto" devant servir à tous. Les applications sont elles d'approche pragmatique, puisque chaque volontaire à la

normalisation utilisera ces règles pour mettre son message et ses pratiques en conformité. La priorité est ici de définir en premier lieu un langage pour pouvoir tout exprimer, puis seulement alors de l'utiliser pour des applications spécifiques.

La deuxième est d'ordre "process". Elle part des procédures et des habitudes professionnelles puis, à partir de règles de base de langage communes à tous, elle élabore ses messages pour répondre précisément aux besoins de la profession à coût minimum et efficacité maximum.

La différence entre ces deux démarches se situe essentiellement au niveau de la constitution des messages. Sans être aussi absolue dans les faits, ces deux démarches sont révélatrices d'une approche des problèmes et d'une volonté de mise en oeuvre réellement distinctes. Il n'y a pas, certes de solution idéale, mais il y a, compte-tenu des priorités à respecter, des choix à établir. Les nouveaux concepts de l'entreprise du troisième type imposent aujourd'hui une remise en cause des procédures; celles-ci restent à être formalisées, donc les messages à réinventer. Dans le monde industriel ouvert à cette nouvelle voie, l'approche process, plus pragmatique et plus pérenne, est donc la seule acceptable.

Depuis un certain temps, grâce au développement de l'informatique, des efforts de formalisation de ces informations et de leur transfert ont été développés à partir des échanges commerciaux internationaux. Cette initiative heureuse a néanmoins été longtemps cantonnée aux domaines normatifs internationaux, aux secteurs douaniers et aux transports et procède de l'approche normative. Face aux défis concurrentiels mondiaux, le choix est clair pour les entreprises: la priorité est à la défense des métiers à travers leurs systèmes d'information, avec néanmoins la volonté de réaliser l'harmonie des procédures entre secteurs professionnels distincts.

C'est une erreur fréquemment commise d'assimiler l'EDI à une technique. Tous les experts s'accordent maintenant à dire qu'il y a, dans l'EDI, 20% de technique et 80% d'organisation. Or même si les instances dirigeantes de l'EDI dans le monde parlent d'organisation, elles n'osent encore remettre en cause les réflexes classiques organisationnels : "je conçois tout en central, puis j'organise et éventuellement je délègue ; je raisonne en interne différemment qu'en externe, car là-bas ce n'est pas mon domaine et je n'y ai pas d'intérêt".

Or avec l'EDI, la dialectique est totalement nouvelle. Les progrès fantastiques de la technique (puissance, rapidité, compacité, compatibilité, accessibilité des ordinateurs, des réseaux de télécommunication et des plateformes) et les nouvelles mentalités économiques (entreprise étendue, partenariat, juste-à-temps, qualité totale et produit global...) permettent désormais d'envisager les rapports dans l'entreprise, et entre entreprises, de manière totalement différente. L'EDI se tourne résolument vers l'Echange de Données Intégré.

Si l'on veut caractériser de manière schématique l'EDI, nous pourrions l'évoquer en terme de culture et en terme de moyen : il s'agit de permettre à chacun de travailler avec les données des autres partenaires dans son propre système d'information à travers ses propres procédures. Valable pour des groupes ou des individus, cette démarche est indépendante des organisations et introduit une dimension de communication stable. C'est une démarche totalement antinomique de celle de l'organisation traditionnelle puisque l'EDI raisonne hors structures et ne s'attache qu'aux fonctions à honorer. La délégation des fonctions à des hommes ou à des départements est postérieure à ce préalable: là seulement interviennent les options de pouvoir et d'organisation.

L'EDI, de par sa puissance normative et son exigence d'inter-connectabilité de réseaux, de produits et de techniques différentes, permet d'envisager un nouveau type de communication.

La règle d'or est celle-ci :
sauf à considérer les contraintes techniques ou économiques,
s'il n'y a pas d'intérêt issu d'un choix politique lié à l'organisation
(quelle qu'en serait alors la raison, laquelle n'est pas à discuter ici),
la communication doit être automatique (sans arrêt logique) et directe(entre acteurs).

La réelle valeur ajoutée que l'entreprise peut attendre de ses systèmes d'information réside dans la préservation des espaces d'innovation et de décision, non dans ceux de transmission ; or la communication n'est plus seulement un simple espace de transmission mais constitue bien plus un espace de synergie de richesses individuelles. Si des impossibilités techniques ou économiques sont avancées, des solutions provisoires compatibles doivent être recherchées, genre de poches de non-qualité qu'il conviendra de chercher à résorber si nécessaire. A rappeler encore qu'automatique ne signifie pas systématiquement informatique... Ne pas confondre démarche et outil...

Grâce à ces véritables mutations, nous pouvons organiser un réseau de communication stable reposant sur la délégation et la décentralisation, indépendant des structures, non plus comme une option d'organisation conjoncturelle, mais comme une règle de fonctionnement permanent, ciblée de manière fine. En effet, ce qu'il y a d'important et ce qui justifie la centralisation, c'est de diriger l'action et d'en assurer la cohérence. Avec l'EDI, il est possible de répondre à un tel objectif tout en raisonnant différemment puisque l'information structurée est définie par le contenu (qui devient alors stable), l'émetteur et le récepteur: ainsi seule la valeur donnée aux deux derniers paramètres doit être réactive. Dans ce cadre, on peut en conséquence distinguer ce que j'appelle "information opérationnelle" de celle de "cohérence" [9]: la différence ne joue pas seulement sur le contenu du message, mais essentiellement sur le couple émetteur-récepteur. Là, ne nous y trompons pas, le véritable travail sera de mettre au point les procédures de délégation, basées sur un contrat, des objectifs clairs et mesurables, et sur un contrôle réel du résultat de la mission.

9 "L'information opérationnelle" réclame une décision pour une action immédiate : son circuit doit être direct entre les acteurs de la fonction à réaliser. "L'information de cohérence" est communiquée pour archivage, traitement de synthèse, ou exploitation par d'autres fonctions. Par exemple, l'avis d'expédition est un message "opérationnel" dans sa fonction d'envoi et de réception de marchandises entre expéditeur et réceptionniste. Il est "de cohérence" pour diverses fonctions telles que l'établissement de la facture, même s'il reste "opérationnel" pour la fonction "déclenchement de la facture".

2.2. L'échange de données intégré, un enjeu commercial

Ainsi précisé, l'EDI prend toute sa valeur stratégique pour l'entreprise du troisième type.

Une entreprise traditionnelle est organisée suivant une dynamique en série: toute liaison possible entre deux sociétés passe par la relation privilégiée acheteur-vendeur. La conséquence pratique d'un telle organisation est une carence de réactivité et une perte d'information. En effet, tout message, transitant à travers l'organisation interne de l'entreprise, s'arrête et est interprété à chaque étape du processus.

Par ailleurs, la relation entre entreprises du troisième type repose sur un contrat conclu entre l'acheteur et le vendeur, portant sur une base de prestations cohérentes avec les possibilités affirmées des partenaires: il s'agit à proprement parler d'un contrat générique "en qualité totale", entre partenaires authentiques. Sur ces bases juridiques contractuelles qui fixent droits et obligations, les différentes fonctions concernées dans l'exécution sont à même d'établir des liens directs.

Par exemple, une commande est, dans la pratique traditionnelle, définie et exploitée comme une seule entité indissociable bien qu'elle soit en réalité constituée de trois fonctions élémentaires indépendantes, concernant des personnes différentes, à des rythmes différents :

- tout d'abord, le contrat qui fixe l'identité des co-contractants, l'objet du contrat, les modalités de livraison et de règlement... Il est permanent aussi longtemps que le contrat perdure et concerne le couple vendeur-acheteur, générateur du lien juridique.
- deuxièmement, la détermination du prix accepté par les deux parties pour la prestation définie plus haut. Il peut être réactualisé en fonction des règles inscrites dans le contrat générique et concerne les responsables commerciaux, responsables de la rentabilité de l'opération. Chaque modification donne alors lieu à un amendement distinct du contrat principal, donc à un nouveau message.
- enfin, les modalités liées à la prestation : quantités et dates de livraison. Elles concernent essentiellement les fonctions d'approvisionnement et de production des deux partenaires. Les messages échangés sont souvent à rythme journalier, voire pluri-quotidien.

Dans cette nouvelle approche relationnelle, chaque partenaire peut optimiser ses propres capacités et réagir en coopération, avec le maximum de rapidité, aux incidents de parcours que rencontre toute entreprise dans le respect strict de son contrat. La fidélisation de la clientèle et des ses sources d'approvisionnement est à ce prix.

Par ailleurs, dans une organisation traditionnelle, le client a l'habitude de comparer ce qu'il a commandé à ce qu'il a effectivement reçu. S'il y a différence, il pose une réclamation, litige qui ne se résout qu'au détriment des deux parties. En effet, la solution à un tel problème non identifié trouve sa solution, souvent dans un rapport de force, en tout cas au prix de procédures juridiques ou administratives coûteuses et avec un retard et un ressenti dommageable pour tous.

Avec l'approche EDI, il est possible de différencier deux types de litige : l'écart entre ce qui a été commandé et ce qui a été déclaré expédié, celui entre ce qui a été déclaré expédié et ce qui a été effectivement reçu. La première catégorie relève de la non-qualité production avouée du partenaire, la seconde de dysfonctionnements liés à l'échange, pour la plupart administratifs et souvent mettant en cause un tiers non concerné par le partenariat.

Grâce à cette distinction, il est possible d'envisager de rendre automatiques les rapports partenariaux car ils sont basés sur une confiance a priori. Ces litiges peuvent faire l'objet d'examens et de règlements séparés des procédures habituelles. C'est à travers de tels rapports que l'on peut envisager la suppression du contrôle factures et la rationalisation des procédures de contentieux.

Dans un contexte de qualité totale et de partenariat qui constituent les bases stratégiques revendiquées par l'entreprise du troisième type, la sanction en cas de défaillance est la même : la non crédibilité doublée par la perte de confiance et de commandes fidélisées. Dans un tel contexte où la satisfaction du partenaire est essentielle, la sanction devient à l'évidence dramatique.

En résumé, à travers la nouvelle façon de régir les rapports entre les acteurs économiques, un nouveau style de communication se fait jour et constitue un enjeu commercial majeur. Les responsables d'entreprises en mesurent quotidiennement l'importance qui touche aux autres secteurs stratégiques, à l'instar de la recherche de produits nouveaux, de l'importance des sources d'approvisionnement et de vente, des questions financières... Toute entreprise aujourd'hui est en demeure de fournir un bon produit à un bon prix : sinon elle disparaît. Celle qui gagnera est celle qui aura un bon système relationnel interne et externe.

2.3. Les concepts de base du langage normalisé EDI

La normalisation technique des produits constitue un enjeu dont personne ne mésestime l'importance. Elle est source de profits et aussi risque de blocages et de surcoûts si elle n'est pas prise en compte. Mais la normalisation de l'information n'est pas suffisamment considérée. Elle constitue néanmoins le vecteur essentiel de la communication entre entreprises de tous secteurs, prestataires de services tels le secteur bancaire, les transports, l'administration, entre pays.

Aussi, n'est-il pas suffisant de suivre la normalisation en matière d'information: il faut l'accompagner, voire l'anticiper. La normalisation n'est plus comme avant une occasion de bloquer la concurrence. Dans un monde évolutif, elle constitue une chance historique de rester continuellement en cohérence avec son environnement, tout en gardant la pleine capacité de sa rentabilité personnelle.

2.3.1. Les constituants de la communication EDI

De ce qui a été dit ci-dessus, il est clair que le concept d'indépendance dans la cohérence constitue la base de cet ouvrage, et ce pour deux raisons : être capable de réagir plus vite que nos concurrents en matière commerciale et pouvoir adapter les structures internes de l'entreprise à cette exigence. C'est dans cet esprit qu'est structuré le langage normalisé EDI.

Les informations échangées par EDI sont en effet véhiculées indépendamment des organisations. La réunion de trois types de données intervient dans cette définition de l'information : le contenu, l'émetteur et le récepteur du message. Ainsi, indépendante de l'organisation dans sa structure sémantique, l'information devient solidaire de cette dernière par la valeur qui est associée par paramétrage à l'émetteur et au récepteur. Ceci implique que le contenu soit permanent en tout état de cause et recouvre un message

unique normalisé; à défaut, il ne peut y avoir de communication réellement automatique au sens où nous l'entendons car chaque cas devient alors un cas particulier.

Par contre, dans cet esprit, si l'organisation évolue, la fonction du message n'est pas modifiée puisque la modification ne touche que l'émetteur ou le récepteur, jamais la fonction qui est et reste permanente: commander, fabriquer, expédier, facturer, régler, réclamer...

La structure du contenu d'un message EDI est construite à partir d'un "vocabulaire" et des "règles de syntaxe" normalisés au plan international ONU. Il est bâti en fonction de son utilité spécifique et par là même est bien ciblé et unique pour la fonction pour laquelle il a été envisagé et construit. Aucune donnée EDI ne doit être réintroduite manuellement: une donnée est donc unique et parfaitement codifiée. Les mêmes données normalisées peuvent être utilisées dans des messages différents, pour couvrir de nouvelles fonctions ou relier d'autres couples émetteur-récepteur. Ainsi structurée, l'information EDI ne gère que les interactions entre des entités fonctionnelles sans interférer dans leurs rapports organisationnels.

Une fois le message conçu correctement au niveau sémantique, il s'agit de le transférer automatiquement chez le partenaire. Deux solutions sont envisageables; un lien direct organisé à cet effet, ou un envoi à un centre serveur , "la poste", qui a pour charge de router les messages. Si la première solution est la plus sûre et la moins coûteuse pour des transmissions régulières et volumineuses, elle exige cependant un accord sur le protocole de transfert de fichiers. Dans la pratique, on utilisera les deux moyens en fonction des caractéristiques des transmissions.

l'EDI respecte l'automaticité des processus sans arrêt inutile. **Il implique l'indépendance entre le contenu de l'information, la traduction normalisée et celui de sa transmission.** Ce sont les conditions de la neutralité de la communication EDI qui localise les points de faiblesse logique.

Ainsi, l'EDI garantit qu'un émetteur sera compris à l'identique par le récepteur et que ce dernier pourra réutiliser directement les informations mises à disposition. L'EDI, en restant indépendant des organisations, présente toutes les garanties de stabilité des échanges avec la réactivité maximale.

2.3.2. La séparation entre le flux physique et le flux d'information

Indépendamment de la réactivité liée à l'indépendance des fonctions vis-à-vis des organisations, il convient d'introduire un autre facteur de souplesse. Dans les processus industriels ou commerciaux, beaucoup d'informations sont attachées physiquement ou administrativement au flux des matières concernées par la transaction: c'est le cas des informations figurant sur une étiquette, ou de celles qui doivent accompagner la marchandise, en cas de passage en douane ou pour toute autre raison. Outre le fait que ces informations sont susceptibles d'être ressaisies avec les risques d'erreurs et les délais de transcription, le principal inconvénient réside dans la lenteur structurelle du processus. En effet, la vitesse de défilement de l'ensemble de processus solidaires est nécessairement celle de celui qui est le plus lent. **Aussi doit-on en toute occasion séparer flux physiques et flux d'informations relatifs à ceux-ci.**

Cependant il importe de bien définir ce que nous entendons par flux physique et flux d'information. Nous ne sommes jamais en contact avec la matérialité des objets ou la réalité des concepts: nous n'en saisissons qu'une image, non leur globalité. Les flux physiques nous sont donc structurellement extérieurs et concernent les produits, matières premières et énergie; les mouvements monétaires en font partie également. Les flux d'information, eux concernent l'image que l'on se fait de ces flux physiques, les modèles conceptuels de leur représentation et de celle de leur fonctionnement.

Tout processus automatique ne travaille que sur les flux d'information. Aussi la vitesse est-elle accélérée dès lors que l'on sépare les flux physiques, véhiculant des objets des flux d'information, et que l'on accélère les procédures. Chacun ira à son propre rythme qui peut être amélioré indépendamment.

Combien de bouchons constatons-nous au niveau des péages d'autoroutes, car il faut payer à cet endroit: contrôle, règlement et passage physique de la voiture sont réunis. Si ces trois opérations étaient désolidarisées, il n'y aurait plus d'embarras, au moins à ce stade... Des solutions sont envisagées avec contrôle automatique du passage des véhicules et paiement déconnecté par débit automatique ou facturation différée.

Cependant toute donnée issue d'un flux d'information est liée à un objet. L'indépendance des flux ne peut être envisagée que si il y a une liaison constante entre eux. Peu importe en effet de les séparer si l'on est capable, à tout moment, de les relier. Il est secondaire de connaître et de visualiser toutes les caractéristiques d'un produit sur un support solidaire, tel une étiquette ou un document attaché : ces informations peuvent être stockées indépendamment. Par contre il est indispensable de donner une identification unique au produit ou à l'entité et de la reporter comme identifiant dans l'ensemble des informations le concernant.

Ainsi structuré de manière indépendante, le flux d'information peut être en totalité automatisé pour les domaines qui ne relèvent ni du "texte libre", ni du "conscient non-organisé".

2.3.3. Les règles EDI

En résumé, les règles EDI peuvent être résumées en trois grands principes que nous allons préciser ci-après. Elles sont caractéristiques d'une relation moderne entre entreprises ou entre quelque entité que ce soit. Le lecteur peut également faire son profit de cette analyse en l'appliquant à son fonctionnement personnel.

2.3.3.1. Raisonner en termes de fonctions et non d'organisations

Pour définir une fonction indépendante, il faut faire abstraction des organisations en vigueur et considérer en soi sa valeur d'utilité. Toute fonction doit apporter une valeur ajoutée objective dans un processus: sinon elle est inutile, encombrante, nuisible à l'optimisation de la communication. Toute fonction doit être décomposée de façon élémentaire qui ne puisse en aucun cas être sécable: en effet, toute fonction composite est par construction dépendante d'une organisation, à un moment ou à un autre, à un stade d'analyse ou à un autre.

Par exemple, la facturation peut être faite par les services comptables ou les services commerciaux: c'est une option d'organisation. La fonction facturation, elle, officialise le changement de propriété et implique un échange d'informations nécessaire pour la bonne marche du processus de traitement de la commande. Les messages sont, dans ce cadre, génériques et immuables.

Seuls sont susceptibles de changement, en cas de modification d'organigramme ou d'affectation de tâche, les couples émetteur-récepteur. Ces derniers sont les seuls éléments qui raccrochent la fonction élémentaire à l'organisation en précisant qui délègue à qui. En effet un message constitué des trois éléments (fonction, émetteur et récepteur) définit en totalité l'organisation d'une procédure. Indépendants dans leur formulation et leur maniement, ils s'adaptent à toute situation.

Il est évident qu'une telle structure de l'information permet une réactivité maximale aux changements de structure à ce jour de plus en plus nombreux et ce, à un coût minimal. Il n'est pas nécessaire d'insister sur l'intérêt stratégique qu'une direction peut tirer d'une application globale de ces principes.

2.3.3.2. Avoir la même approche en interne et en externe

L'approche EDI respecte au premier chef dans son principe le domaine privé de l'entité déclarée et reconnue autonome. La volonté de gérer les interactions de manière automatique implique qu'il n'y ait aucune ingérence dans les domaines de responsabilité: c'est une condition technique obligatoire, non une vision idéaliste.

Ce principe, s'il est reconnu (parfois respecté) entre entités économiques indépendantes, entreprises, est parfois violé, y compris dans les intentions, lorsque les rapports sont ceux de sujétion partielle ou totale: c'est le cas des entreprises de sous-traitance ou au sein même de l'entreprise. On retrouve ici la problématique du territoire et la déviation du pouvoir qui, en outrepassant ses droits, conduit à une sous-optimisation de l'ensemble. On confond les rapports commerciaux basés sur les règles de l'économie libérale avec ses excès certes mais aussi ses mécanismes régulateurs, et par ailleurs les modes de fonctionnement de ces rapports qui par définition doivent respecter les territoires ainsi définis.

En résumé, l'organisation détermine les territoires, les rapports de sujétion et les domaines de délégation, donc la forme de l'ensemble à optimiser. Les fonctions EDI ajuste à ce réseau le mode relationnel dans l'indépendance et le respect des contrats passés. C'est pourquoi le principe de transparence est si important.

Ce raisonnement, indispensable si l'optimisation de la communication constitue bien l'objectif prioritaire, est délicat à faire admettre dans les faits entre entreprises indépendantes. Il est quasiment impossible aujourd'hui de l'appliquer à l'intérieur de l'entreprise, en raison de la mentalité ambiante attachée à l'autorité hiérarchique, au territoire, à la propriété... Et cependant la productivité maximale se trouve ici. Avant de voir comment y arriver, sachons à ce stade que ce raisonnement s'applique aussi bien en interne qu'en externe, pour toute entité reconnue comme responsable.

Dès lors, la direction de l'entreprise est interpellée: dans la mesure où elle s'est résolument engagée dans les voies de l'entreprise du troisième type, elle se doit d'être cohérente avec

ses options: la qualité totale implique responsabilité individuelle, adhésion personnelle par délégations, mesure systématique des poches de non-qualité.

Les règles de l'EDI ne se limitent pas, bien au contraire aux seuls rapports entre entreprises: elles interviennent avec le plus grand profit à l'intérieur même de chacune.

2.3.3.3. Privilégier les liens directs

La démarche EDI recherche l'optimisation globale des processus de communication à des fins de rentabilité. Il ne s'agit en aucun cas d'un parti pris éthique ou esthétique: sa finalité est fondamentalement économique. Mais les organisations sont complexes, souvent parce que les problèmes sont complexes, souvent aussi en raison d'alibis qui préservent de manière occulte territoires et hégémonies...

De ce point de vue, la démarche EDI est hygiénique. Basée sur la transparence des relations entre entités officialisées par contrat, elle constitue une excellente méthode d'analyse pour déterminer une organisation optimale. Elle procède d'une loi qui doit se révéler systématique dans l'application, quelles qu'en soient les éventuelles répercussions a posteriori.

Cette loi générale est la suivante: toute transmission d'informations doit être la plus directe possible et concerner les seuls acteurs de la fonction élémentaire. Toute information est donc "propriété" de l'émetteur qui l'a introduite dans le système: comme telle, il en assume la pleine responsabilité. Tout autre émetteur de cette même information vers d'autres n'est responsable que de son acheminement (couple émetteur-récepteur). Ne pas acheminer une information en sa possession relève également de la responsabilité de l'émetteur. En conséquence, une information ne peut être déformée, tronquée ni enrichie. S'il doit y avoir ajout, il s'agit d'une nouvelle information.

Souvent, parce que l'on ne respecte pas cette règle déontologique, le message initial se dénature au fur et à mesure de sa transcription: chacun se souvient du jeu de notre enfance, celui du téléphone... C'est ainsi que se passe le processus de communication où interprétation devient trahison. Ceci est fait au nom de la pseudo efficacité. C'est méconnaître que le transfert n'est pas effectué à l'identique, puisqu'il s'est enrichi du texte libre et du conscient non-organisé des successifs intermédiaires. On est passé à travers le domaine privé des entités autonomes concernées.

En réalité, plutôt que réaliser des économies par "souci de simplification" comme on le dit souvent, on a complexifié le mécanisme de communication, le rendant non automatique. L'enrichissement apporté par les intermédiaires est nécessaire mais doit se faire en respectant les espaces de liberté et de propriété des entités autonomes. La productivité optimale, rappelons-le part du principe de l'automaticité maximale des procédures lorsque c'est possible. Ainsi, tout lien doit être direct et concerner uniquement les deux acteurs de la fonction élémentaire.

Cependant, cette loi générale doit se plier à des amendements qui ne remettent pas en cause le principe. S'il doit y avoir des intermédiaires, ils doivent apporter une "valeur ajoutée" qui devra être en tout état de cause formalisée et justifiée. Trois exceptions peuvent être retenues à ce titre:

- des raisons liées à des surcoûts ou à une impossibilité technique. Il s'agit ici à proprement parler de poches de non-qualité qui ne remettent pas en cause la

cohérence globale mais qui, temporairement doivent subsister et être isolées à des fins de mesure et de résorption ultérieure.

- des conditions de confidentialité ou de sécurité peuvent être invoquées à juste raison. Le coût de ces dispositions dérogatoires est mesuré: ainsi, on peut justifier ou non le coût de ces mesures.
- une décision de regrouper un certain nombre de fonctions pour qu'elles débouchent sur une action cohérente globale. Il est certain que les liens directs, s'ils garantissent la réactivité et l'authenticité des fonctions, ne privilégient pas, au contraire, la cohérence d'ensemble. Or celle-ci est essentielle au bon fonctionnement de toute collectivité, économique en particulier. Un tel intermédiaire est donc indispensable dès qu'il relève d'une volonté politique d'organisation. Sa mesure reste en tout état de cause utile pour mesurer son coût et justifier son maintien.

Ainsi la démarche EDI met en valeur tout l'intérêt de faciliter la réactivité dans un contexte de cohérence générale. Aucune option n'étant à préconiser a priori, il est possible, sans bouleversement, de passer d'une structure centralisée à une plus décentralisée. Outre l'intérêt de souplesse quant à l'adaptation des organisations, il est important de pouvoir mesurer à tout moment les coûts et les gains de telle ou telle option. Nous envisageons ici un nouveau contrôle de gestion des organisations.

2.3.3.4. Distinguer information opérationnelle et information culturelle

Les principes évoqués ci-dessus remettent en cause de nombreuses habitudes. En effet, bien des documents font l'objet de diffusions multiples. L'illusion est double:

- d'une part, par manque d'analyse préalable, on laisse à l'émetteur le soin de trier entre les informations qui lui sont utiles et les autres. Par conséquent, le risque de multiplier les liaisons inutiles et d'encombrer la mémoire du récepteur conduit à un gaspillage inflationniste et à une efficacité personnelle moindre.
- d'autre part, il est très pernicieux de laisser subsister l'idée qu'une information élémentaire peut être commune à plusieurs récepteurs. L'objet et l'observateur sont liés, ne l'oublions pas, et l'information est définie par son contenu, un émetteur et son récepteur. A ce titre, l'information est unique et fixée par le temps.

L'information EDI est caractérisée par son unicité. Pour favoriser la réactivité maximale des procédures, il est essentiel que l'information aille directement de l'émetteur au récepteur opérationnel : ainsi le flux d'information sera plus rapide.

Mais il est également important que tout ou partie de ces données soient transmises à d'autres correspondants qui n'en feront pas un usage immédiat ou systématique.

C'est dans cet esprit que la fonction management doit disposer au maximum d'une information parfaitement ciblée selon ce qui a été développé ci-dessus; l'expertise, quant à elle, met à disposition et consulte selon un processus différent. On distingue donc l'information que nous appellerons opérationnelle qui induit une action et une fonction précise élémentaire, et l'information dite culturelle qui sort, pour un temps, du cadre de la communication automatique et entre dans celui du "texte libre" ou du conscient inorganisé dont il sera fait état plus loin.

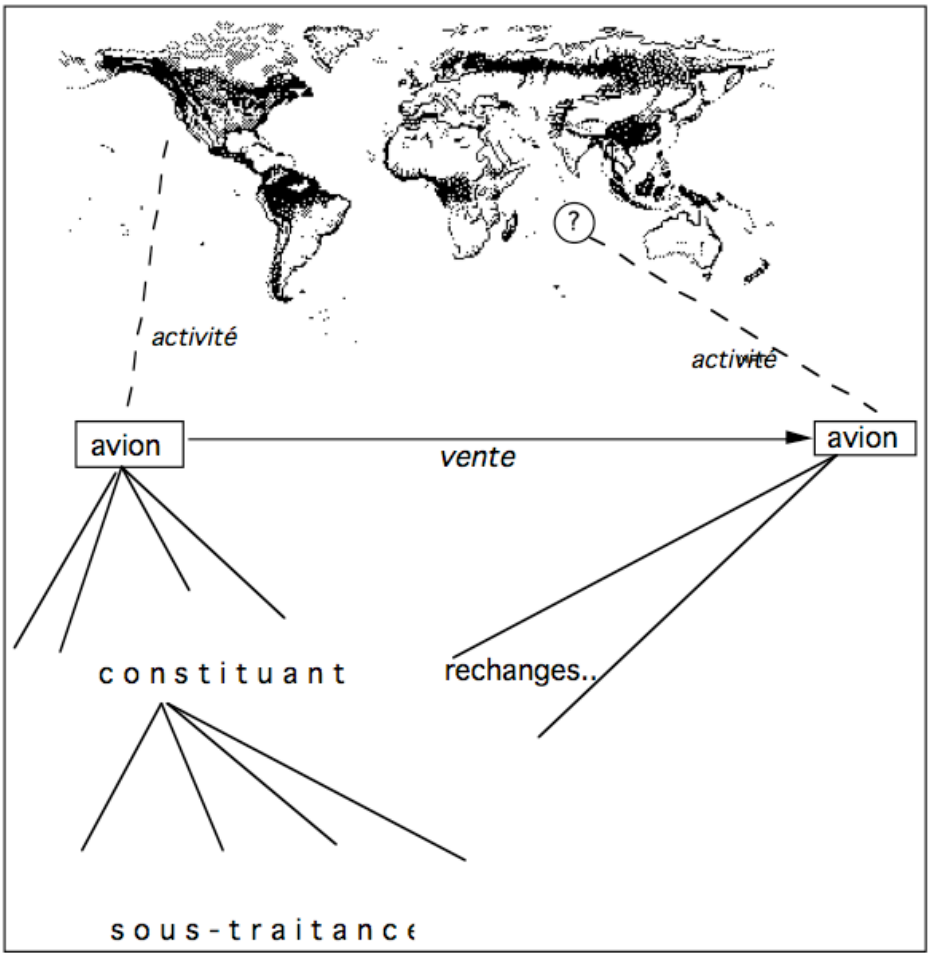
Ces deux types d'informations sont fondamentalement de nature EDI. Elles seront cependant traitées différemment, non pas dans le processus automatique qui reste

général, mais dans la perspective de leur utilisation ultérieure. Les premières seront amenées à être introduites directement dans les applications, les autres seront mises à disposition dans des bases de données, avec des procédures de recherche et de sélection. Cette dernière catégorie d'informations doit entrer dans un ensemble qui traitera la fonction expertise dans l'entreprise de manière globale et ciblée sur son objectif d'efficacité. Par ailleurs, elle participe à la faisabilité d'une procédure qui revêt aujourd'hui une grande importance, la traçabilité.

2.4. La traçabilité

Une entreprise est responsable des prestations qu'elle fournit et des informations et caractéristiques des produits qu'elle vend. Dans son processus de prise de commandes, de fabrication, de livraison et de cession, elle sait de quelles informations elle a besoin et quelles sont celles qu'elle doit conserver, pour des motifs réglementaires ou commerciaux.

Schéma 8 : exemple de problèmes posés par la traçabilité



L'entreprise est enfermée si elle subit, elle a sa chance si elle précède. L'obligation est de satisfaire à ses obligations de produit en qualité totale. Dans l'industrie de l'acier, on ne fabrique pas maintenant une bobine de tôle de 20 tonnes: on construit une aile de carrosserie de voiture de quelques kilos...

Bien souvent, ces informations sont concentrées dans des bases de données structurées à cet effet. La position traditionnelle est de centraliser l'ensemble des données au même endroit pour des raisons invoquées de cohérence. Les systèmes d'information de certaines entreprises en pointe construisent des bases de données centrales par grandes fonctions: commercial, fabrication, etc. La tendance moderne est à la décentralisation, mais on n'en est pas sûr... On doute en effet de la vertu centralisatrice, mais on hésite à franchir le pas. Certes les moyens modernes informatiques permettent désormais une interconnexion des bases de données qui garantit la cohérence. La vérité est que, là aussi, le pouvoir de l'information fait peur.

La pratique de la délégation contractuelle apporte une solution. Elle dédramatise le problème en retirant à l'information son aspect stratégique actuel: plus d'informations confidentielles, plus de rétention volontaire ou non. Dès lors, l'organisation du stockage de l'information se pose dans de nouveaux termes et est à réfléchir dans la ligne de la démarche EDI. Sous réserve d'application à la réalité du terrain, la base de données peut être totalement décentralisée. Elle peut être laissée sous la seule responsabilité de l'émetteur, à charge pour lui de mettre à tout moment et dans des conditions adéquates l' information à la disposition des entités habilitées à la consulter et/ou à l'utiliser. Suivant les mêmes principes que ceux exposés au chapitre sur les liens directs (chapitre 4 §2.3.3.3.), tout est alors ramené à un problème de coût, de sécurité ou de confidentialité.

Ce choix reste sous la responsabilité de l'entreprise, car elle est soumise en principe à une obligation de fin, non de moyen: son contrat théorique est de fournir les informations, non de préciser comment. Cependant, force est de reconnaître que certaines entreprises sont soumises à des pressions de clients ou d'administrations. Cela aboutit à des bases de données délocalisées par rapport au patrimoine de l'entreprise, soit simplement transférées chez le client, soit concentrées dans un organisme commun, syndical ou autre.

Les contraintes nées de l'exercice de l'assurance qualité ou de la nécessité de répondre à des questions sur le produit (son identité, sa localisation ou sa composition) tout au long de son élaboration jusqu'à la fin de sa vie d'utilisation éclairent ce problème sous un jour nouveau. La pratique régulière de la traçabilité du produit se développera à travers toutes les entreprises qui collaborent de près ou de loin aux processus de son élaboration, de ses transports, de sa distribution et au-delà. En effet, le consommateur final peut prétendre éventuellement à une sécurité du produit pendant toute son utilisation et la traçabilité devra alors couvrir également cette période.

2.4.1. Les principes de la traçabilité

Il est certain qu'un fonctionnement homogène conduit à un langage homogène, à des procédures homogènes. La traçabilité n'a, dans ce cas aucun inconvénient à être centralisée, la consultation et l'enrichissement de cette base pouvant être directs grâce aux moyens modernes de l'informatique. On satisfait dans ce cas au principe de lien direct entre acteurs.

Il n'en est pas de même lorsque les méthodes sont différentes: la solution pratique ne peut dans ce cas accepter une centralisation des données. Tout au long de la fabrication du produit, interviennent bon nombre d'entreprises, de culture, de taille, d'objet différent: PME, multinationales, industries manufacturières, transport, administrations, banques, ... Il est illusoire d'asseoir les principes de la traçabilité sur une concentration fonctionnelle des données qui proviennent de cultures si diverses et font intervenir des acteurs aussi nombreux. La seule position correcte, si on la veut viable et stable, est d'asseoir les solutions sur une décentralisation de l'information là où elle nait et une responsabilisation directe, principes qu'utilise l'EDI.

A remarquer que la décentralisation sémantique de l'information n'implique pas forcément la même chose dans la décision de localisation géographique: il est en effet possible d'avoir autant de bases de données que nécessaire concentrées au même endroit: le choix est en effet

fonction du confort, des coûts et des réponses apportées en matière de sécurité et de confidentialité.

On vérifie une fois de plus dans ce cas précis l'intérêt de séparer les principes des solutions. La priorité étant de privilégier des liens directs, ceux-ci se placent au niveau de la conception de la base de données et au niveau du lien entre cette dernière et l'acteur. En cas d'homogénéité de langage une certaine centralisation est envisageable. En cas d'environnement hétérogène, seule la décentralisation est possible, ses règles de fonctionnement devant alors être précises et adaptées aux objectifs recherchés.

L'intérêt de la décentralisation fonctionnelle de l'information est ainsi prouvé au plan de la pratique industrielle, compte-tenu de l'environnement économique hétérogène. Mais il est une raison incontournable qui conforte par ailleurs une telle option: la nature de la structure du monde économique occidental. Au Japon, les liens structurels entre entreprises sont très serrés: l'intégration verticale est très accentuée et les liaisons client-fournisseur souvent exclusives.

Les informations font partie intégrante du fonds commercial de l'entreprise. Quand on vend un produit, on vend également les informations le concernant. Le changement de propriété se fait sur l'ensemble. Pour des raisons de conformité liées aux prestations qu'elle fournit, l'entreprise reste néanmoins responsable des informations transmises.

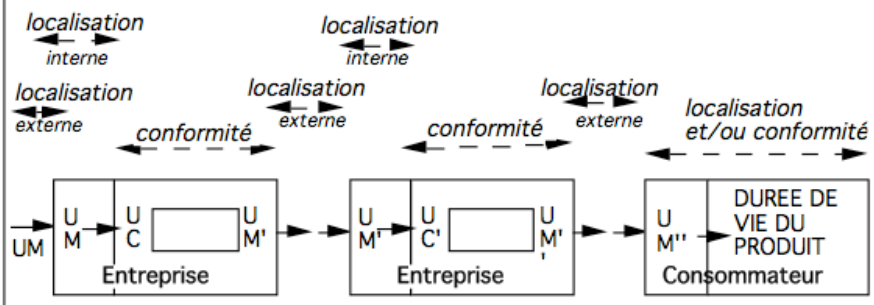
En occident et particulièrement en Europe et en France, les entreprises sont et veulent rester indépendantes structurellement, même si dans les faits, leurs relations deviennent étroitement liées comme on l'a vu plus haut, ce qui justifie le partenariat et les concepts d'entreprise étendue. Leur diversité de structure, de nature et d'intérêt les amène à raisonner leur relation en respectant de manière prioritaire le patrimoine de chacune d'elles. Il s'agit donc au premier chef de liens entre sociétés indépendantes juridiquement et qui entendent préserver leur domaine patrimonial même si elles sont amenées à structurer leurs relations commerciales en réseau.

Ainsi les principes de la traçabilité ne peuvent reposer, dans une optique de pratique systématique, que sur le principe de l'indépendance des patrimoines, gérés par la comptabilité générale.

Schéma 9 **LA TRACABILITE: suivi d'une entité depuis la naissance de ses constituants jusqu'à la fin de son utilisation**

Sa finalité est d'assurer un service : répondre à une question.
Deux types de service :
- localisation de l'entité
- conformité (retrouver un évènement dans l'historique du processus de transformation et éventuellement pendant la durée de vie du proc

Ces deux types de service s'enchaînent si nécessaire pour répondre précisémer la question



UM : unité de manutention: transporter une ou plusieurs entité sans préjuger de leur valeur
UC : unité de conditionnement: avaliser le contenu

Ils peuvent être amendés s'il y a accord entre les parties: il s'agit alors de délégation contractuelle qui permet à une entreprise de donner en sous-traitance la gestion d'une partie de ses données. Cette dérogation à la règle résulte, nous le voyons une fois de plus, de l'application formalisée de la délégation qui est proposée systématiquement, car c'est toujours l'entreprise originelle qui reste responsable.

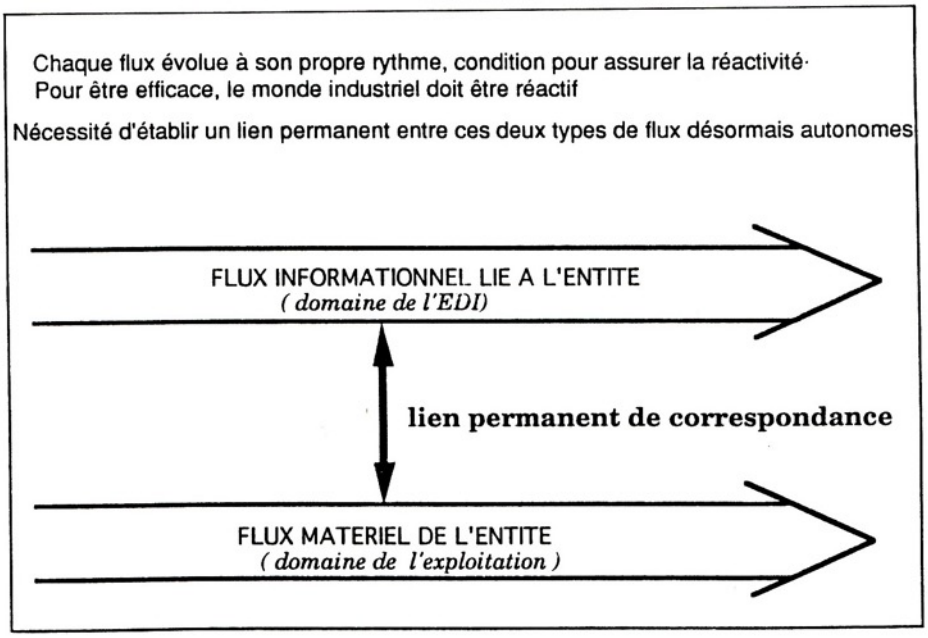
2.4.2. L'organisation de la traçabilité

Sur ces bases, il est possible d'organiser la traçabilité pour qu'elle soit efficace au moindre coût. Souple et de structure légère, elle doit respecter les choix individuels des partenaires sur des bases normalisées. Jusqu'à ce jour, la traçabilité procédait d'une option non systématique, selon des procédures individualisées. L'objectif est de formaliser une procédure générale et commune dont l'utilisation restera à l'appréciation des entités concernées. A l'évidence, il s'agit ici d'un premier exemple concret de passage du texte libre à l'information normalisée.

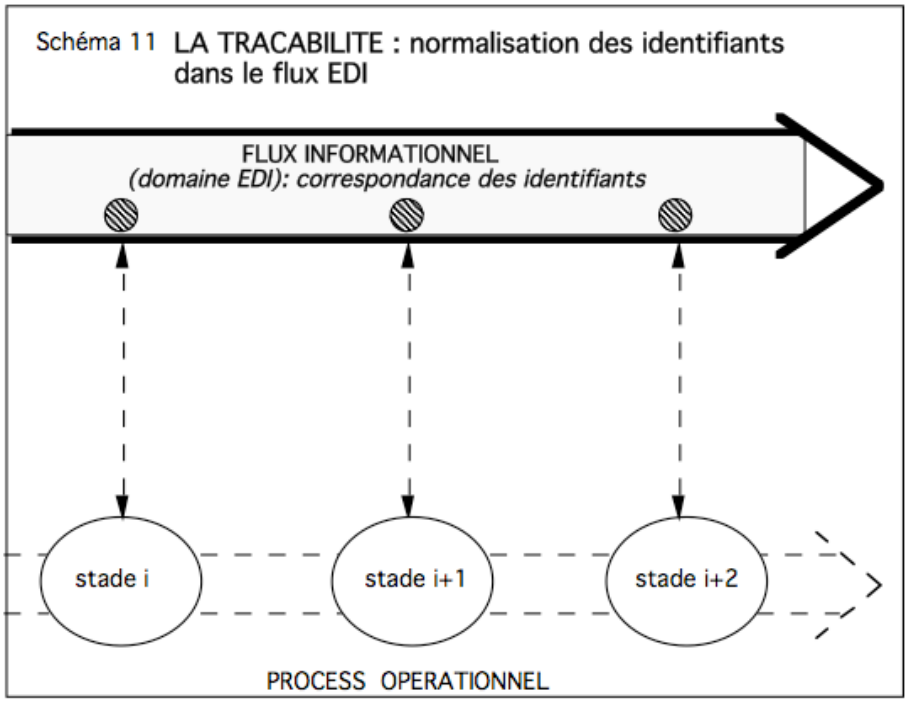
Des conditions doivent être respectées et normalisées concernant la correspondance, l'identification et la procédure.

La traçabilité se fait uniquement sur les informations relatives à une ou plusieurs entités. La mise en place d'un lien normalisé unique entre flux physiques et flux d'informations constitue une première condition indispensable Lorsque l'on recherche des caractéristiques, y compris celles de localisation, il faut savoir en permanence à quelle entité on a affaire.

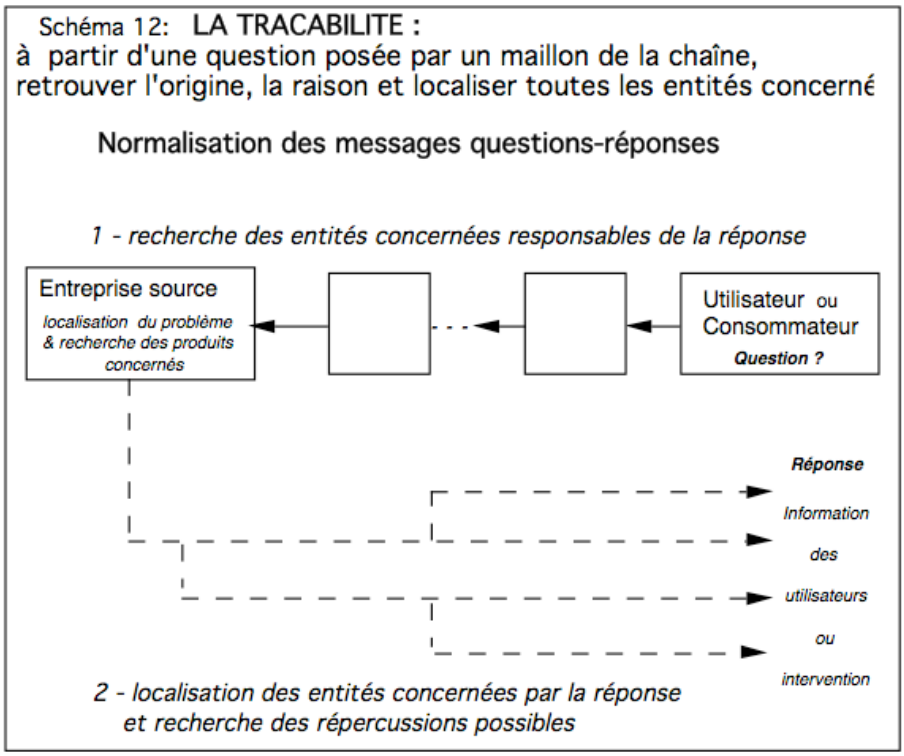
Schéma 10 : La traçabilité : séparation et indépendance entre le flux physique et le flux d'informations le concernant



Dans le domaine des flux d'informations, il faut pouvoir suivre l'identification de la référence sur laquelle repose les informations: il s'agit de "l'identifiant". Il peut porter sur des domaines manufacturiers ou autres afin que la procédure soit générale et traitée de manière homogène. L'autre condition nécessaire de la traçabilité consiste donc à normaliser les identifiants de manière non ambigüe à travers des environnements hétérogènes



Les liens entre entreprises concernées par l'entité à traçer étant normalisés, il reste à formaliser le mode relationnel, à savoir le chaînage des questions et réponses permettant d'assurer la traçabilité des informations.



Ce modèle est en cours de définition. Ses principales caractéristiques sont les suivantes

- il est prévu pour la traçabilité de toute entité à travers toute chaîne et concernant toute caractéristique prévue
- il accepte toute procédure question-réponse
- sa souplesse est totale.

Il est mis au point au sein du sous-groupe "traçabilité" du groupe de cohérence intersectorielle d'Edifrance et un rapport définitif transmis à l'AFNOR.

2.4.3. L'intérêt de la traçabilité

La traçabilité constitue la première application normative globale concernant l'entreprise étendue et l'optimisation pratique de son concept. Comme on l'a vu, l'aspect déontologique qui recouvre les principes de la démarche est prioritaire. Il est à distinguer de ses modalités d'application qui relèvent de solutions techniques lesquelles restent en tout état de cause au service de l'objectif formulé et accepté.

Ce modèle n'est intéressant que s'il peut être exploité. Il n'est exploitable que dans la mesure où il s'exprime dans un environnement réceptif. C'est le cas désormais, tant il est vrai que l'exigence du client en matière de qualité et de réactivité fait partie du quotidien de l'entreprise moderne.

Il convient de distinguer dans la traçabilité deux démarches issues de deux besoins. Une entité doit être tracée de manière systématique ou non, à l'initiative de l'amont ou de l'aval.

- L'assurance qualité qui régit les rapports entre le fournisseur et le client est fondamentale dans le monde de la qualité totale. La responsabilité du producteur, au delà du contrat de cession, se prolonge à travers les fabrications ultérieures jusqu'à la satisfaction du client final. Ainsi, plus que de se garantir vis-à-vis de son client direct, il assume son avenir en se rendant solidaire de la qualité du produit final et de son adéquation à la demande ciblée de la clientèle. Son intérêt est donc dans ce contexte de suivre son produit et ses caractéristiques au long de la chaîne d'élaboration du produit. Afin de limiter les arrêts et coûts inhérents dus à la non-adéquation du produit aux stades ultérieurs, il s'engage avec son client direct sur un contrat de qualité qui certifie la conformité avec un bon fonctionnement en aval.

- Le client est roi dit-on. C'est peut-être contestable au niveau individuel, mais la surveillance du désir statistique du marché est réelle. Aussi, est-on très attentif aux réclamations, surtout si elles sont médiatiques. Toute doléance peut avoir des répercussions dramatiques sur le produit, et par ricochet sur la position des entreprises en amont. Toute polémique doit donc déclencher une enquête sur son origine, sa raison et ses répercussions possibles. Des dispositions doivent être prises à tous les échelons concernés, à l'initiative des responsables, pour pallier les éventuelles répercussions négatives. Ce qui est vrai pour la défense l'est également pour l'attaque. Une entreprise peut valoriser de manière significative sa prestation si elle garantit sa traçabilité et par là même la transparence de sa démarche.

Ce qui est exprimé pour la fabrication d'un produit manufacturier est également valable pour toute entité, en particulier prestation immatérielle. La transposition est à faire cas par cas, mais relève a priori de la même dynamique en raison de son caractère normatif.

Il est certain que la traçabilité sera bientôt un des éléments essentiels de la crédibilité de l'entreprise: elle constitue un label de qualité, de confiance et génère la fidélisation. L'organiser dès maintenant, sans coût supplémentaire, dans ses systèmes d'information, c'est prendre une sérieuse option pour l'avenir.

2.5. Distinguer ce que l'on transporte et comment on le transporte.

Jusqu'à présent nous n'avons parlé que de sémantique. L'intérêt n'a porté que sur le contenu et non sur le contenant: c'est que le contenu est primordial en réalité et il a été longtemps sous-

estimé par notre culture d'ingénieur au profit de la technique. Cette tentative de réhabilitation étant enfin initialisée, il est temps à ce stade d'étude, d'envisager la manière de véhiculer ces concepts. La technique est indispensable même si elle doit rester indépendante: elle est dans son domaine remarquable. Dans cet esprit, on se doit de séparer ce que l'on transporte de la manière dont c'est transporté. Longtemps, pour des motifs techniques mais aussi pour d'autres raisons, on a allié les deux. Désormais il faut les séparer, les rendre indépendants et c'est désormais chose réalisable.

2.5.1. Indépendance des niveaux

Les systèmes d'information sont si complexes, si imbriqués qu'il importe d'organiser une indépendance des fonctions élaboration de l'information (application, traduction, normalisation) et transport. Les pratiques et recherches informatiques actuelles garantissent cette possibilité.

Le premier niveau touche au domaine privé de l'entreprise: c'est dans cet ensemble vivant, constitué par toutes les applications internes, que s'élabore la valeur ajoutée de l'entreprise. Il caractérise le fonds de l'entreprise, sa culture et son mode de fonctionnement. Manuels ou informatisés, les processus liés à ce niveau doivent être totalement isolés de l'extérieur: c'est dans cet esprit que l'on peut véritablement parler de sanctuaire. Autonome, il importe de respecter sa liberté de moyens.

Le deuxième espace est le plus délicat des trois: il touche à la traduction du langage et des comportements internes en messages pour l'autre. Là intervient la normalisation de la communication automatique. En réalité, entre entités il n'y a vraiment que des échanges de "messages" au sens large. Ce niveau se doit d'être totalement indépendant des deux autres, automatique et le plus universel possible. De là dépend toute la qualité de la communication. Des traducteurs informatiques répondent à cette exigence qui touche aux problèmes juridiques liés à l'intégrité sémantique du message. Cependant gardons-nous d'oublier que certaines traductions exigent certaines interprétations que l'on n'a pas su informatiser. Cette impossibilité n'est pas le fait d'une carence informatique, mais la résultante d'une négligence de définition sémantique.

La mise en place de centres de traduction isolés pour assurer la fonction traduction est donc essentielle dans son principe fonctionnel car ils isolent fondamentalement les niveaux applicatifs et de transmission, même si la traduction n'est pas totalement automatique: on évite ainsi le biais de l'amalgame. Dès que la cohérence sémantique sera assurée, ces centres coûteux disparaîtront d'eux-mêmes.

Le troisième niveau de la communication automatique tient au transfert des messages ainsi structurés. Il concerne les conditions du transport de l'information mais aussi la détermination du routage, les identités des partenaires qui échangent. Ainsi, les messages sont structurellement indépendants du couple émetteur-récepteur qui est un des principes essentiels de l'EDI. Deux modalités de routage peuvent être retenues:

- liens directs entre partenaires qui nécessitent des protocoles de transfert automatique de fichiers agréés par les partenaires. Ils ont leur intérêt pour des échanges volumineux entre partenaires qui se trouvent dans des environnements assez homogènes, européens entre autres.
- passage à travers un centre serveur qui reçoit les messages de différents horizons et les renvoie aux destinataires concernés selon leur environnement spécifique. Plus souple quant au fonctionnement, mais plus onéreuse, cette poste gère des enveloppes:

elle est adaptée plus spécialement aux expéditions peu volumineuses et entre environnements hétérogènes. Les centres serveurs peuvent être internes à un groupe ce qui peut comporter certains avantages.

Ainsi, tout changement technologique ou de structure ne mettra en cause que le niveau concerné et sera transparent pour les autres. Ceci garantit une modification minimale qui permet de minimiser les coûts et de ne pas déstabiliser les autres niveaux opérationnels.

2.5.2. Problèmes pratiques : sécurité et confidentialité

Toute cette organisation propre à faciliter la réactivité et la cohérence globale est extrêmement vulnérable. Les problèmes de sécurité et de confidentialité deviennent en conséquence dans un tel contexte primordiaux, et leur exigence de solution incontournable.

En effet, l'indépendance voulue des processus multiplie les interfaces, donc les risques de non-intégrité des données et d'indiscrétion quant aux informations. Aussi doit-on se tourner vers les techniques aujourd'hui élaborées pour résoudre ces problèmes. Elles seront de plus en plus pointues car une surenchère est envisageable. Faisons confiance aux spécialistes - ils en ont les moyens - pour surmonter ce problème très important, car à défaut, le développement de la démarche risque d'être pénalisé au détriment de la productivité d'ensemble.

Indépendamment de ce danger d'ingérence dont de nombreux ouvrages se sont fait écho, et qui peuvent déstabiliser volontairement ou non les structures économiques, une mention spéciale doit être faite à la nécessaire transparence dans les transferts entre sociétés indépendantes : en plus du gachis de productivité qui en résulte, de tels dysfonctionnements sont des obstacles à un développement des rapports contractuels de confiance entre entreprises, entres ces dernières et l'administration. Il sera possible de généraliser la dématérialisation de la facture quand les techniques liées à l'intégrité seront sûres. Les problèmes juridiques, contestations et contentieux, seront vus et leurs approches organisées différemment dès que la confidentialité sera acquise dans les transferts d'informations. Au delà du simple gain lié à l'archivage, le principal intérêt réside dans l'optimisation entre entités fondée sur la transparence des procédures.

2.5.3. Expérience de l'informatique

Depuis des décennies, et spécialement depuis ces dernières années avec la généralisation des micro-ordinateurs et leur diffusion dans des secteurs de clientèle non naturellement réceptive, l'informatique, ses ingénieurs et ses techniciens, a su montrer toute sa faculté à répondre aux problèmes et attentes de ce temps, dans tous les domaines où l'information a une place.

Bien plus, elle a façonné les esprits et les structures dans une manière de raisonnement tournée vers une approche rationnelle efficace des analyses. Sa maturité en la matière est patente et la confiance dans les solutions qu'elle propose doit être affirmée constamment. Elle constitue, en tant que technique d'analyse et en tant que solutions pratiques, le plus solide apport à la démarche préconisée dans cet ouvrage.

Son rôle doit être affirmé au plan de la technique, même s'il ne doit en aucun cas rester décisionnel ni politique. Comme nous le verrons plus loin, l'appropriation de l'information et de

sa communication est du domaine exclusif des utilisateurs, gage de responsabilité personnelle.

Dans une mutation dramatique de la profession, il faut savoir utiliser les capacités personnelles des informaticiens, analytiques et techniques, au service de cette nouvelle approche des systèmes d'information, autant culturelle que technologique. Mais cela passe par une renonciation au pouvoir.

2.5.4. Rôle de l'informatique

Il faut reconnaître que les directions générales des entreprises ont été pour beaucoup responsables de l'appropriation de l'information par les informaticiens, au point souvent de confondre ces notions. Certes les techniques informatiques de l'époque ont été également déterminantes en raison de la structure très centralisatrice des premiers ordinateurs, de la pratique de langages techniques souvent ésotériques par construction, et d'une pauvreté de développement en ce qui concernait les organes périphériques: saisie et restitution. Aucune convivialité n'étant possible, souvent entre intéressés eux-mêmes, la communication restait affaire de spécialistes, voire d'experts. Le rejet fut manifeste, on s'en souvient... Dès qu'un problème lié à l'information se posait, la direction se tournait vers le responsable informatique en disant: "vous vous en occupez, c'est votre problème..."

De leur côté les responsables d'entreprises n'avaient pas encore pris conscience de l'importance stratégique de la communication automatique. Au départ ils furent focalisés sur la production qui avait à cœur d'axer ses priorités sur le beau produit et son coût, d'où les traditions de contrôle budgétaire en matière de dépenses. Puis, les crises aidant, l'aspect commercial fut prépondérant, l'objectif étant d'ajuster le bon produit à la demande réelle et d'optimiser les marges; le côté financier prenant le relais, la rentabilité et le retour d'investissement avec leurs outils de mesure ont pris la corde. Quand on réalise que fabriquer un produit de qualité totale, adapté à la demande, au bon coût et le vendre au bon prix dans un contexte hétérogène est la vraie solution au devenir de l'entreprise, les concepts modernes ont vu le jour: on a cru résoudre le problème en développant les seules techniques de communication informelles: l'informatique, et à travers elle la majorité de l'information de l'entreprise, restait dans son ghetto.

Aujourd'hui, les entreprises modernes et conscientes de l'enjeu se sont engagées dans ce grand débat de la normalisation et de la communication automatique représenté par le développement de l'EDI. Elles veulent redistribuer l'information aux véritables acteurs. Conséquence, les informaticiens sont frustrés, à la limite agressifs à juste raison.

Il faut donc leur trouver un nouvel espace d'innovation. Car c'est bien de cela qu'il s'agit: ils ont été formés pour créer. Le domaine, au combien pointu, de la technique informatique possède un champ exploratoire fantastique. Quant aux spécialistes de la sémantique, ils ont leur place légitime dans les structures de la communication. L'essentiel est de ne pas laisser perdurer un corporatisme de fait, basé sur une situation acquise qui s'en va , inéluctablement , à vau-l'eau.

2.6. La synthèse

La guerre des clochers est passée de mode : elle est coûteuse et a montré son inefficacité. Il est temps d'enterrer la hache de guerre: l'harmonie, mais aussi la justice sont à ce prix. Longtemps on a vilipendé le taylorisme, puis on l'a présenté comme un archaïsme, puis un complément. Partant de l'observation que les hommes ne sont point sots, et que les idées n'ont pas de temps, on s'aperçoit, au risque de choquer, que le taylorisme est le précurseur de la communication automatique. Il ne s'agit pas de cultiver le paradoxe, même si cette assertion a quelque aspect provocateur...

En effet, le taylorisme fonde son système sur l'observation des flux et de leur dynamique. La priorité est mise sur le mouvement, non sur le produit et sa qualité. C'est une idée d'aujourd'hui. C'est parce que la machine ne pouvait se substituer à l'homme dans son process élémentaire que cette démarche a été rejetée. On ne doit en définitive rien jeter définitivement aux orties car toute application est liée à son contexte technologique.

Maintenant que la robotique et l'informatique ont atteint ce degré de perfection que nous constatons chaque jour, reprenons ce concept en dehors de tout dogmatisme. L'homme ne se soumet pas aux règles du taylorisme, certes, mais la machine ? A l'homme la perspective enrichissante, sous réserve de mutation sociologique, d'innover et de décider, à la robotique le travail d'exécuter selon les schémas de productivité maximale. A ce stade de notre développement, il importe donc de réhabiliter le taylorisme comme système de communication automatique.

La véritable mutation qui va bouleverser progressivement les techniques et les mentalités procède de l'appropriation de l'information en direct par les utilisateurs sur une base contractuelle de définition des responsabilités de chacune des entités.Il s'agit de mises en place de nouvelles méthodes de travail personnel, de nouvelles méthodes de travail en groupe, de nouvelles méthodes de mesure.

C'est la raison pour laquelle la mise en place d'une telle politique ne relève pas d'un seul secteur, celui du système d'information qui constitue néanmoins le bras séculier de l'opération car il apporte le support technique. Le secteur des ressources humaines de l'entreprise qui doit gérer la mutation des hommes et des organisations est donc à ce titre co-organisatrice. La fonction communication, pour peu qu'elle reste l'émanation de la volonté de la direction générale, reste l'âme de cette mutation. C'est donc un triumvirat qui doit gérer cette fonction.

Une fois réglé le problème de la communication "neutre" des informations, tout reste à faire, en fait, à l'intérieur... La communication n'est toujours pas le but mais un moyen. Le but est de révêler les valeurs: il se situe au plus profond de chacun, de chaque groupe, de chaque entreprise, dans la formalisation de l'information.

Avant de proposer des méthodes pour optimiser, dans le cadre de l'entreprise, les énergies individuelles, il convient de s'attacher à la formalisation des potentialités collectives. L'entreprise a des règles; elle fonctionne suivant des canons qui restent à revoir dans la perspective du management moderne. Ces valeurs sont collectives, au sein de l'entreprise: elles doivent être formalisées, prêtes à être normalisées, et susceptibles d'être acceptées par toutes les forces de l'entreprise, à savoir en particulier celles de ses collaborateurs.. Ce sera l'objet du chapitre suivant, à savoir l'art de "mathématiser" les ressorts collectifs, sans pour autant les réduire.

3. Le texte libre à normaliser, ou la gestion économique et dynamique des données quantifiées de l'entreprise

Dans l'entreprise, et également entre entreprises partenaires, le fonctionnement s'effectue par échange d'informations essentiellement quantifiées. Traditionnellement, les modèles utilisés sont statiques et souvent non cohérents : prévisions, réalisations, contrôles... Ils ne prennent pas en compte de manières mesurable et dynamique les concepts de qualité totale, sinon au coup par coup. Le juste-à-temps n'est pas valorisé. L'entreprise étendue est oubliée. Or la démarche de l'excellence n'est pas un "coup" : elle est permanente et s'appuie sur une action quotidienne individuelle des acteurs. Elle doit être entretenue et s'auto-entretenir au plan du quotidien.

Un exemple. Un client émet une commande vers la structure commerciale d'une entreprise pour le premier novembre. Transmis tel quel aux services de production qui l'ont accepté, cet ordre de fabrication aboutit à la mise à disposition du produit le 15 novembre Ce retard de livraison, non-qualité manifeste de la part de la fabrication, donne lieu à mécontentement du client, avec répercussions commerciales évidentes mais complexes... Qui, dans ses comptes, en subit les conséquences directes ? Le commerçant, pas celui qui est responsable. Echaudé par cette expérience, le commerçant, à la commande suivante, prend ses précautions. Pour une livraison contractuelle prévue au 1 février, il émet un ordre de fabrication pour une mise à disposition au 15 janvier... Ces quinze jours ne sont pas gratuits, tant s'en faut: l'entreprise sera pénalisée financièrement de l'équivalent de 15 jours de stocks. Déjà persuadés de la perte globale subie, analysons maintenant les comportements au plan des services.

- Supposons que la fabrication soit cette fois-ci exemplaire. La mise à disposition a bien lieu le 15 janvier. Le commerçant, gêné, prétexte une carence du client et demande aux services de production de garder dans ses usines les produits jusqu'au 1 février. Qui paye actuellement cette non-qualité générée par le vendeur ? C'est la fabrication qui a eu un planning anormalement chargé, et qui de plus a subi toutes les charges liées aux stockages successifs de la matière première jusqu'au produit fini. Ses comptes analytiques sont directement concernés.
- Envisageons une autre hypothèse. A l'instar du commerçant, le fabricant a aussi sa part de non-qualité et met à disposition le produit 15 jours en retard, soit le 1 février. Le client n'est pas en principe ici concerné, il n'y a donc pas d'impact sur les gains. Mais la logique de coût est concernée au premier chef: il y a bien eu une perte de 15 jours pour l'entreprise, donc un surcoût équivalent. Et ce qui est le plus grave, c'est que les comptes ne savent où localiser cette non-qualité. **L'entreprise fantôme s'auto-entretient dans la bonne conscience générale**.

La réponse actuelle est ponctuelle (cercles de qualité, mesures spécifiques ...) et inductive. La vraie réponse, auto-réactive, émane d'une attitude responsable à la base: chacun, à son niveau, doit avoir un intérêt direct à travailler en qualité totale.

Trop partiels et centrés sur l'idée du territoire à optimiser, ces modes actuels d'évaluation et de fonctionnement laissent, contrairement à ce qu'on laisse entendre, l'homme à sa solitude, pour agir, pour décider: combien de réunions sont organisées pour préparer et décider, en fait pour se rassurer soi-même au moment d'une analyse ou d'une décision importante. La seule richesse de l'homme, et elle est conséquente est de concevoir et de décider. Où sont les vrais outils de conception et de décision ? Ceux qui sont proposés, les fameux systèmes experts entre autres, sont en réalité de simples méthodes de rationalisation des concepts, un raccourci possible, un danger de simplification abusive dont la conséquence est d'émasculer... On change alors d'interlocuteurs et de sujet.

Il ne faut pas en conclure que ces systèmes sont inutiles voire nuisibles: ce n'est pas le débat. Ils ne sont seulement que des outils de mise en forme de la pensée avec les dangers de réduction de la richesse individuelle et de l'illusion de la communication reposant sur le consensus, comme on dit. Seule la formation individuelle des hommes et des femmes, leur expérience, peuvent aider à imaginer et à prendre de bonnes décisions. Les techniques ne sont que des aides à la communication à cet égard, les méthodes de travail en groupe et les méthodes comptables poursuivent ce même but.

Il faut donc, parallèlement à la poursuite de la formation et de la qualification professionnelle, en pleine symbiose avec elles, mettre à disposition des modèles qui n'ont pas vocation, dès le départ, à vouloir tout faire et à prétendre à se substituer à l'homme. Le schéma retenu dans ce livre consiste à tracer les grandes constantes sur lesquels vivent les hommes et les sociétés: elles se nomment simplement responsabilité personnelle qui est dynamique et constitue les ressorts de vie, et d'autre part communication qui organise et canalise l'énergie au profit des collectivités, l'entreprise pour ce qui nous concerne.

Forts de ces bases constantes de la vie, les outils proposés sont donc des modèles construits comme un meccano dont les sous-ensembles seront assemblés progressivement. Ses pièces constitutives sont les mêmes: l'optimisation des ensembles se situe dans l'assemblage. Les modèles que nous proposons ci-après sont des outils de liaison et de gestion. Ce sont les seuls dont nous avons besoin pour gérer au mieux les interactions. Partant des caractéristiques de l'entreprise il s'agit d'assembler, au fur et à mesure de la maturité du personnel et de sa cohésion, les pièces du puzzle qui conduit à l'excellence.

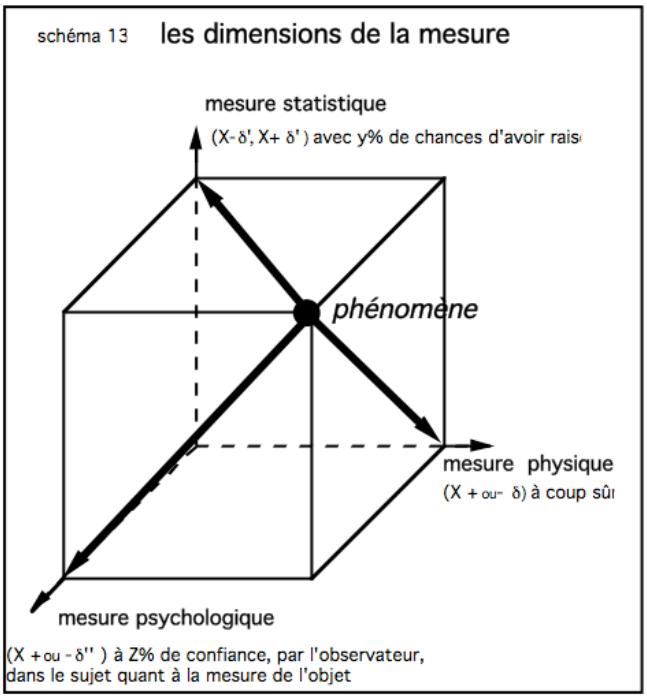
Au départ, un préalable, l'EDI comme nouvelle culture d'entreprise. Elle permet aux entités autonomes de se parler, d'échanger en toute neutralité et en toute impartialité, en dehors des puissances et des territoires juridiques. L'EDI dit de quelle manière on doit échanger, l'informatique ou tout autre outil qui accepte cette démarche (au risque de provoquer, dans certains cas, le fax normalisé utilisé comme support,...) disent avec quoi on peut fonctionner: c'est l'EDI qui, remarquons-le mène le ballet... Mais l'essentiel n'est pas dans l'installation des tuyaux, les vannes et les procédures de circulations pour éviter engorgement, mauvaises orientations, ... Ce qui est important, c'est de définir ce que l'on veut transporter.

Le contenu est donc fondamental car il représente en soi la valeur. En voulant rester très simple, on peut dire que la mesure se situe dans trois dimensions (schéma 13). .

La mesure physique est la plus connue. Elle s'obtient avec une valeur et une valeur d'incertitude dans l'estimation. Elle s'ajuste à un objet ou à une collection homogène globalisée, le tout en principe bien identifié.

La mesure statistique s'applique à une collection d'objets ou un objet complexe. Mathématiquement elle ne s'adresse qu'à un ensemble hétérogène et ne peut s'appliquer aux éléments. L'essentiel ici est de cerner l'objet collectif que de le situer au mieux, sans préoccupation des attentes individuelles.

La troisième dimension me paraît nouvelle: elle ne s'attache pas directement à la mesure de l'objet mais à la confiance dans une estimation de quelqu'un sur cet objet.



Dans ce monde de l'entreprise, les outils de communication internes restent à décrire. Ils se décomposent en deux grandes familles. La première concerne les données quantifiées : grâce à une normalisation des méthodes, elles peuvent donner lieu à échanges normalisés. C'est le domaine des mathématiques, de la physique, de la statistique... La deuxième famille concerne le côté humain des relations et des échanges: plus intuitif, c'est véritablement une nouvelle dimension à explorer, à exploiter avec discernement et humilité. En effet le terrain est ici très mouvant, délicat, dangereux... mais au combien important et prometteur. La mesure psychologique peut faire avancer la formalisation de ce secteur jusqu'à présent isolé, dans une dimension où elle s'insère à part entière dans le monde des estimations et des références.

Avant de décrire succinctement un certain nombre de modèles qui utilisent tous ces concepts en cohérence, il importe de revenir un temps sur la nécessité de faire reposer toutes ces mesures sur la pratique de la délégation. Nous avons vu ci-dessus que la solution d'avenir d'optimisation de l'entreprise passe par la volonté de faire jouer le ressort de l'intérêt individuel bien compris des acteurs, et non dans la recherche d'une organisation qui génère des résultats. Gérer les interactions, c'est d'abord gérer les intérêts individuels dans une optimisation d'ensemble: cela nécessite un préalable contractuel de définition des règles du jeu, la délégation, et une mesure sophistiquée qui est à même de suivre les intérêts personnels.

3.1. La responsabilité : délégation et contrôle mesurés

Imaginons que l'EDI soit rentré profondément dans la culture de l'entreprise. On est donc à même de pouvoir transmettre, en toute neutralité, des messages compris aux deux bouts de la chaîne. Il s'agit maintenant, avant de définir les éléments du dialogue qui sont le fondement de la vraie communication, de préciser les interlocuteurs réputés autonomes par l'organisation, aptes à décider et réagir selon les règles indiquées en troisième partie.

Nous sommes ici résolument dans une logique de gain, recherchant comme critère de rentabilité maximale, l'harmonie entre ces entités responsables officiellement. La vie est de la matière, avec de l'information. L'approche génétique a son correspondant dans l'entreprise : plus

son niveau d'organisation est élevé, plus la collectivité de l'entreprise est vivante. Encore faut-il bien se comprendre sur le niveau d'organisation, sinon, attention aux contre-sens.

Précisons: l'information est le signe de la performance potentielle de l'intelligence de l'entreprise. L'organisation optimale des interactions est comme dans un concert réussi de professionnels réputés. On oublie les instruments, les individus, le chef d'orchestre, le compositeur: seule l'œuvre apparait.

C'est le respect de toutes les composantes qui concourent à la beauté du résultat qui fait oublier comment il a été obtenu, ce qui n'est alors vraiment pas l'essentiel ! Il faut donc organiser une relation contractuelle équitable entre les parties concernées pour vite l'oublier ensuite dans le déroulement de l'action.

3.1.1. La constante: négociation et contrat

Toute collectivité doit composer entre son objet et la manière de fonctionner. La loi est un préalable: dans tout domaine de compétence, le responsable doit définir l'objet et les règles du jeu. C'est sa responsabilité et sa mission: elles lui sont propres.

C'est sur cette loi que s'appuieront les entités autonomes pour établir les liens contractuels. C'est de la responsabilité du manager de présider la négociation et de définir les missions et limites de la délégation. Mais c'est du devoir et de la responsabilité de l'entité autonome à qui on délègue de vérifier l'adéquation de sa mission avec la loi et la cohérence avec les moyens fournis: l'idée est que cette délégation ait toutes les chances de réussir. Nous sommes en logique de gain.

La délégation repose donc sur une double responsabilité. La première, celle du manager, est de formaliser la mission en décomposant les tâches et en précisant les délégations au meilleur coût. La deuxième, celle de l'expert, consiste à vérifier l'adéquation de son engagement et vérifier que sa mission a toute chances de réussir avec les moyens délégués. Les deux approches sont légitimes mais différentes: la négociation est donc nécessaire. Mais les deux parties ont en commun le devoir de se positionner par rapport à l'objectif global, sans préséance: aucun n'est propriétaire.

La formalisation du contrat de délégation est conseillée. Sans aller jusqu'au juridisme et aux rapports contractuels officiels qui lient entre elles les entreprises, une démarche de clarté est utile. Pour les parties engagées, elle constitue de nouvelles références partielles de fonctionnement qui marchent de manière simple et évitent de recourir en permanence aux objectifs généraux.

3.1.2. Une constante l'objectif à mesurer

Le deuxième intérêt de la formalisation du contrat de délégation réside dans sa capacité à être quantifié et intégré dans le système de mesure de l'entreprise dont on parlera plus tard. Ceci permet, tant aux instances qui délèguent qu'à celles à qui on délègue, de se situer en dynamique et de réagir et de se repositionner éventuellement.

Le dernier avantage de la mesure dans ce domaine, et il est de taille, consiste à intégrer les objectifs partiels issus de la procédure de négociation dans ceux, globaux, de l'entreprise. Beaucoup de gâchis se trouve révélé par la non-cohérence constatée entre les

buts de l'entreprise et la poursuite d'objectifs partiels parce que les coûts et gains ne peuvent être comparés, analysés en synopsis, sans possibilités de raccord. Bref, la cohérence d'ensemble de la mesure est fondamentale.

Aussi est-il indispensable de pratiquer une mesure systématique des contrats de délégation, chiffrée l e plus précisément possible, en cohérence avec les comptes de la maison.

3.1.3. Une nécessité: la délégation, une pratique pédagogique d'excellence

Le rôle premier de la hiérarchie est d'organiser les forces de travail et d'innovation. Nous avons vu que le contrat de délégation pouvait répondre à cette nécessité. La définition des fonctions destinées à vivre selon ce type de fonctionnement relève donc de sa stricte compétence. C'est en fonction de la maturité de l'environnement et des acteurs que se développera cette démarche. Il s'agit donc, là aussi au stade de l'application, d'une mise en place progressive, pragmatique.

Si le rythme dépend de la maturation de la démarche et de l'appropriation par les structures hiérarchiques intermédiaires, le principe du mouvement et son irréversibilité sont, quant à eux, acquis et définitifs.

La pratique normale et régulière de la délégation est par ailleurs, il est utile de le souligner, une autre forme de formation personnelle à la rigueur, à la prise de responsabilité individuelle, à l'apprentissage de la résorption de conflits, à la pratique de l'harmonie, en un mot une contribution non négligeable à la valorisation professionnelle et humaine des différentes composantes de l'entreprise..

3.1.4. Une négociation équitable, donc contractuellement viable

S'il y a litige entre les co-contractants, deux cas sont à considérer:

- il peut y avoir désaccord sur les conditions d'exécution de la délégation. Le problème reste circonscrit entre les parties co-contractantes sur la faisabilité de la mission, mais il n'y a pas remise en cause du principe de cette dernière.
- le principe et la cohérence de la mission par rapport aux objectifs généraux peuvent être contestés par l'une des parties, au fond. Une première analyse doit être lancée pour retrouver la cohérence entre l'objectif global qui reste la référence et la délégation telle qu'elle est formulée: un recentrage par rapport à la loi exprimée est obligatoire.

Dès lors, l'entité responsable concernée par la délégation doit alors se soumettre ou se démettre. Le fond et la responsabilité restent in fine dans les mains de la direction générale de l'entreprise et par procuration, dans celles des autorités hiérarchiques concernées. La relation est équitable et vécue dans le respect des individus qui sont amenés à exercer et assumer leur propre responsabilité.

Il est préférable que l'adhésion soit claire et librement débattue lors de la phase d'élaboration du contrat par toutes les parties concernées plutôt que de voir une fausse unanimité se dégager sur des points d'accord flous dont il faudra gérer tôt ou tard les conflits au coup par coup, au hasard des rapports de force. L'harmonie est à ce prix: elle n'est pas uniformité, mais association libre et synergétique d'entités libres et responsables au service d'un but commun.

3.1.5. La mesure du mandat

C'est donc dans l'intérêt de tous de mesurer les mandats. Il est possible, pour chaque mission d'élaborer un compte général prévisionnel, éventuellement para-comptable (on verra plus loin le contenu de ce concept), de la mission avec ses dépenses et les recettes dont l'intérêt est estimé par élément.

Si les dépenses sont réelles et doivent être prises en compte, librement générées et assumées par les intéressés, responsabilité exige, les recettes peuvent être soit réelles car provenant de prestations extérieures à l'entreprise, soit internes à l'entreprise qui se doit d'estimer leur valeur d'usage. En tout état de cause, il doit y avoir responsabilisation.

3.1.6. La prise en compte des conséquences

La notion de délégation contractuelle est une démarche qui va dans le sens de la réorganisation des relations entre entités responsables. Elle ne concerne à l'évidence que des secteurs responsables, mûrs, ouverts et formés. Pratiquée, il faut aller au bout de la logique, particulièrement dans son aspect de quantification.

Toute délégation doit donner lieu à sanction, positive ou non. Combien d'entre elles sont purement formelles, dans la mesure où les responsables savent qu'ils ne seront pas jugés sur le caractère précis de la mission, mais sur une vague perception de leur équation personnelle. Si les choses se détériorent, ils évoluent vers d'autres cieux, sans bilan de leur action déléguée: le principe de Peters s'auto-entretient.

3.2. Le contrôle dans le fonctionnement interne de l'entreprise.

Chaque collaborateur, chaque organisation, toute entité a besoin pour communiquer de livrer des messages qui se comprennent totalement, des normes en réalité. Encore faut-il que ces informations aient une structure apte à être interprétée sans ambiguïté. C'est donc en particulier le pari de la communication structurée, quantifiée qui règne dans le quotidien de l'entreprise, à chaque niveau, à chaque fonction de l'entreprise, tout en respectant le langage et la sensibilité de tous..

Pour répondre à ces questions qui exigent une réponse adéquate et globale, nous disposons maintenant d'outils qui ont les caractéristiques suivantes :

- sur un schéma de procédures universelles, stables et permanentes, il est possible de bâtir un modèle économique d'entreprise aussi ressemblant et détaillé que nous le voulons, qui, par construction, peut être réactif, évolutif, correspondre à la réalité ou à des scénarios à imaginer. Tout en acceptant la spécificité de chacun des secteurs, ce modèle assure la synergie d'ensemble pour diriger, mesurer et contrôler et gère l'intersectorialité. Il intègre en totale cohérence les concepts de consolidation totale et partielle, les fonctions de travail à façon ou de contrats partenariaux. Il s'agit d'un modèle de gestion des données économiques de l'entreprise étendue qui a déjà fait ses preuves, englobe gestion prévisionnelle, comptabilité analytique et contrôle de gestion. Il génère des comportements dont l'initiative vient en ligne directe de la direction générale, pour peu qu'elle définisse ses

options. En effet ce modèle est le reflet des décideurs, à défaut des optimisations partielles: il est neutre.

- des dispositifs adéquats sont prévus pour inciter chaque responsable budgétaire à optimiser son domaine tout en tenant compte de la politique générale. L'organisation d'une véritable délégation quantifiée et responsabilisée est certes aisée, mais, sachons-le, elle implique: elle révèle les qualités et les défauts des entités responsables. L'impact de l'action des centres sur l'ensemble est isolé et demande alors des corrections qui ne peuvent venir que de la direction générale, car elles concernent indirectement les hiérarchies intermédiaires..

- en plus de cette ossature, il est possible d'inclure des éléments dynamiques, un système nerveux. Un certain automatisme de contrôle de gestion et de direction par les objectifs peut être introduit dans les procédures. Ces éléments tendent à mettre à jour automatiquement les éléments de "non-quantifié" conjoncturels et structurels puis, après analyse, à les imputer et à en suivre la résorption. Des applications ont été menées dans divers domaines et procèdent de la même philosophie: elles procèdent de la démarche de l'autocorrection, de l'éducation vers la responsabilité individuelle et la réactivité face aux imprévus.

3.2.1. Un modèle de référence

Sans obligatoirement changer tous les outils en place, il est possible d'évoluer vers une totale mutation des comportements et des règles du jeu, en associant l'évolution des techniques mathématiques et économiques, et celle des comportements.

Seule la mathématique fondamentale peut réconcilier dans la mesure cette complexité, car elle associe technique et philosophie. Elle intervient en effet dans notre fonctionnement en qualité totale, dans celui de l'entreprise étendue

Par exemple, le système de contrôle de gestion traditionnel, qui est censé orienter et auto-corriger l'action des partenaires, au fond des ateliers ou dans un coin de bureau administratif, n'est plus adapté à ce pari. Il traite des masses, des moyennes. Il se limite au domaine patrimonial de l'entreprise alors que nous sommes dans l'optique de l'entreprise étendue. Il est essentiellement statique car il n'agit que sur les données quantifiées dépenses-recettes et non sur les comportements pour promouvoir qualité totale, juste-à-temps, initiative et imagination.

C'est un contrôle de gestion cohérent avec les principes du manager minute [10] qu'il convient de concevoir et de mettre en œuvre. Rester disponible pour ce qui représente l'essentiel est la seule voie, compte tenu des contraintes ambiantes: rester maître de son temps et de ses forces est le meilleur moyen de se rendre performant pour son entreprise.

[10] "Le manager minute ", K. Blanchard et S. Johnson Editions France Amérique..

3.2.2. Tout le monde s'y retrouve en cohérence, à son niveau, dans sa fonction

Le point de départ du modèle repose sur le besoin fondamental de l'entreprise que chaque collaborateur se retrouve à la fois dans la performance propre de son action et dans la propension à communiquer son utilité. Il faut, pour ce faire, à la fois que le système d'observation respecte le domaine privé de mesure et qu'il permette, la liaison logique avec les autres. La cohérence est donc essentielle: dans l'entreprise, le modèle doit rester fidèle aux estimations particulières et à celles des partenaires.

Tout ensemble, tout être, toute chose n'existe en réalité que par rapport à son environnement: ils le déterminent, et il les détermine. Aussi est-il indispensable de s'efforcer de partir des évènements les plus élémentaires possibles. On ne sait quelles sont leurs conséquences, dès qu'ils apparaissent. Accepter, pour des raisons illusoires de simplification, de les saisir en global laisse des incertitudes, souvent décisives et alors totalement incontrôlées. La qualité totale ne s'adresse qu'à des individualités.

Comme les poupées gigognes qui, avec la même image mais différentes dans leur structure et leur utilité propre, s'emboîtent en cohérence, quand on passe d'un niveau d'observation à un autre on retrouve les mêmes lois, les mêmes mécanismes. Comme pour la mesure de l'infiniment petit et de l'incommensurable, c'est dans la définition de l'unité d'œuvre que se trouve la différence. Si l'on sait trouver la logique des unités, celle de l'ensemble apparaît. Dans l'entreprise, la clé sera donc de passer de l'unité d'activité des unités à celle de production du bon produit...

3.2.3. Les dimensions du modèle

Il importe en tout premier lieu de prendre un modèle mathématiquement sans biais. Les principes de la comptabilité classique sont à cet égard adaptés et il ne faut en aucun cas s'en écarter. La cohérence des analyses est assurée depuis la saisie de la donnée élémentaire jusqu'au bilan consolidé; la neutralité des échanges entre ensembles distincts, au plan de la propriété ou de la gestion, est structurellement respectée.

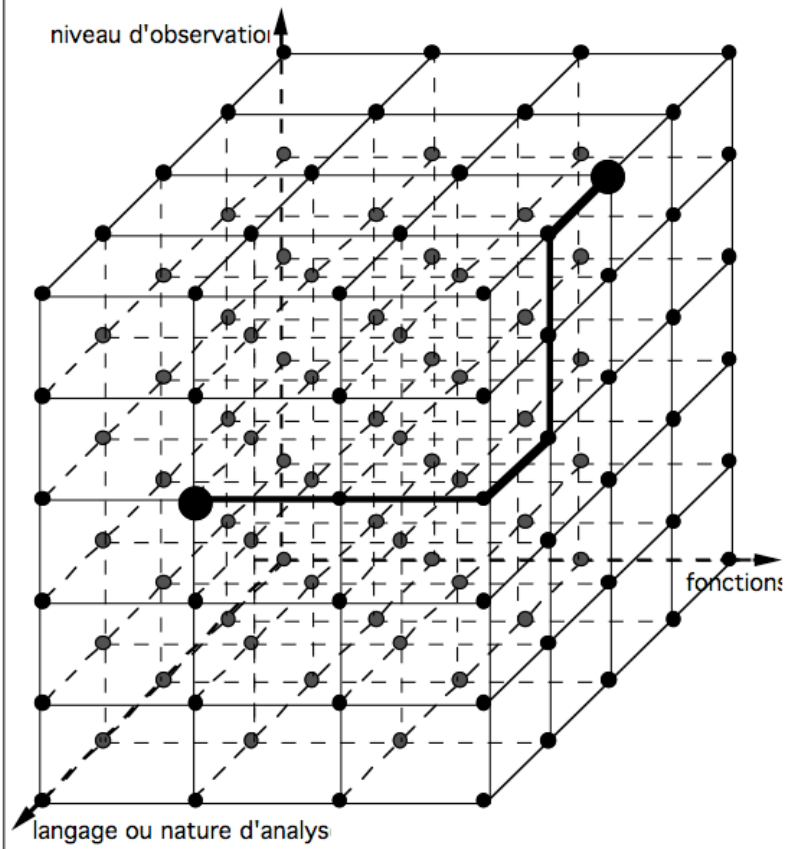
Le modèle est bâti sur une saisie discrétionnaire des informations de base à la mesure des prétentions des responsables locaux. Ont-ils besoin d'un détail particulier, ou sont-ils sollicités pour l'avoir, ils l'introduisent. En tout état de cause, celui qui est chargé d'introduire une donnée est responsable du détail de sa saisie autant que de sa validité. L'information brute est donc sa propriété: il en est totalement responsable.

Chaque point de saisie est également un lieu d'analyse. Il doit y avoir césure totale entre les deux fonctions. La donnée à saisir est neutre, l'information restituée après analyse ne l'est pas. Si la donnée élémentaire est du ressort de celui qui la génère, la décision d'introduire la donnée dans le système d'analyse général relève d'une instance chargée de la cohérence d'ensemble: de telles données sauvages sont de véritables virus de l'information. Chacun peut utiliser à profit et sans inconvénient ses propres informations et se gérer ainsi en interne: dès qu'il veut communiquer, il doit se soumettre au test de cohérence.

Le modèle est basé sur l'indépendance de quatre fonctions qui régissent la marche de l'entreprise et son organisation. Dans les schémas traditionnels, elles sont mélangées et chaque association de l'une des valeurs de chaque famille donne lieu à une théorie: prix complets, prix marginaux, prix standards, direct costing... chacun s'enferme dans sa

certitude qui n'est pas celle des autres, en tout cas pas la vérité. Car dans ce domaine, il n'y a pas de vérité, il n'y a que des images. (schéma 14)

schéma 14 les dimensions du modèle



Chaque point , à l'intersection d'une fonction, d'un langage (ou nature d'anal et d'un niveau d'observation représente une vision partielle de l'entreprise.

Le détail désiré à tel ou tel endroit n'est pas lié au modèle mais aux données nous pouvons et voulons introduire. Ce besoin est souple selon les intérêt chacun. Il se situe en pleine cohérence d'ensemble.

le passage d'un point à l'autre est logique et additif.

Le modèle est bâti comme le moyen de bien visualiser une sculpture de maître, sans prétendre globalement la comprendre, la dominer. Seul l'individu a la possibilité de globaliser sa perception de l'œuvre à partir de ses observations: sa vision est partiale, mais elle est globale. Les services de l'entreprise, quant à eux, peuvent tenter de saisir le maximum d'angles d'estimation: ils ne peuvent globaliser que des masses, des moyennes, des écarts-type... A chaque entité responsable de cette collectivité de globaliser ses perceptions et d'agir pour le bien de la société, selon ses règles.

3.2.3.1. Première dimension: la fonction

Chaque collaborateur de l'entreprise se situe, à un moment donné, dans une fonction. Il peut exercer plusieurs fonctions dans son poste de travail, mais non pas simultanément.

La première de ces fonctions concerne la démarche de référence optimale. Elle même peut être décomposée en stratégique, tactique..., à la discrétion du décideur. Elle consiste à s'appuyer sur des standards qui déclencheront des scénarios. Il s'agit de la base de référence de l'entreprise. En terme de qualité totale, ce sont les standards

aptes à décrire l'entreprise idéale qui seront saisis. C'est par rapport à cette référence que seront dégagées les différentes poches de non-qualité qui traduisent le décalage entre la réalité tributaire des aléas et l'optimum recherché à l'instant: de cette manière l'entreprise fantôme est cernée et son coût mesuré.

Il peut y avoir plusieurs scénarios prévisionnels en parallèle: c'est-à-dire, autant de fonctions que de cas d'analyse hypothétiques pris en compte.

La deuxième est le constat du réel. Couramment nommée, il s'agit de la comptabilité analytique telle qu'elle existe et fonctionne actuellement à la satisfaction de tous. Seul le détail des saisies et l'imputation de la responsabilité demandent à être précisés. En effet, à la saisie, la comptabilité industrielle prend la donnée brute, correspondant strictement à celle introduite en comptabilité générale et l'impute à celui qui est générateur de la dépense. Or en réalité, seul celui qui introduit la donnée est capable d'analyser la caractéristique de cette donnée élémentaire: si par la suite, une interprétation particulière se révèle indispensable au cours des traitements, il est le seul à donner une réponse dont il prend alors la totale responsabilité.

Celui qui entre une donnée dans le système de communication de l'entreprise a trois responsabilités importantes: celle de rentrer une donnée correcte, celle de donner le détail suffisant et les explications, celle de préciser l'éventuel responsable d'une dépense, en plus de celui qui en supporte le poids. Ce ne peut être que celui qui est à l'origine de l'imputation qui peut préciser matériellement le mieux si le compte débité en est effectivement le responsable, l'initiateur.

S'il y a contestation, c'est au départ qu'elle doit être résolue. Combien de litiges qui bloquent l'entreprise et ses partenaires émanent de mauvaises initialisations ! Cela ne sert à rien de différer une erreur: elle se propage et introduit des biais sans que par la suite, on puisse les localiser. Cela aussi fait partie de la démarche de qualité totale.

On peut se demander pourquoi il est indispensable de connaître le responsable de la dépense. La comptabilité classique ne saisit en effet que l'identité de celui qui la supporte. La suite montrera l'intérêt d'une telle exigence, mais disons tout de suite que l'exercice de la responsabilité s'appuie pour beaucoup sur la clarté des actions et des conséquences de la décision.

La troisième fonction concerne le contrôle. Analyse de l'écart entre la réalité et une référence, elle conduit à des décisions. C'est la charnière entre un plan d'optimisation et le constat des résultantes des contraintes.

3.2.3.2. Deuxième dimension: le langage ou nature d'analyse

Chaque collaborateur, chaque service a une manière qui lui est propre de remplir sa ou ses fonctions: ce langage traduit l'approche professionnelle du problème qu'il a à traiter.

Je ne parle pas à dessein de la méthode des coûts standards qui se ramène au chapitre précédent, avec analyse des écarts qui se retrouve dans les méthodes décrites ci-dessous.

La méthode la plus ancienne, qui garde toutes ses lettres de noblesse, est celle proche de l'esprit de la comptabilité générale: imputations par natures originelles de dépenses. Il s'agit d'imputer directement les dépenses par nature, non en fonction de leur localisation.

L'intérêt est de pouvoir individualiser les dépenses directes, de les responsabiliser, mais l'analyse des coûts dans les ateliers est alors impossible... On peut certes connaître l'impact d'une augmentation du prix unitaire des carburants sur le prix du produit, mais s'il s'avère que c'est un élément important de réduction des coûts, comment retrouver le générateur et le responsable de la dépense ?

Il peut s'agir d'une conception de transferts directs de prestations internes, comme cela se passe couramment entre services internes de fabrication ou lors des prestations de frais généraux de personnel ou de siège. Cette méthode dite en coûts complets rend impossible, en comptabilité classique, de remonter la valeur à travers les sections d'imputation: la traçabilité est alors condamnée; un responsable ne peut connaître le coût qui lui est réclamé, engendré par un service indirect. Il n'a donc pas la vision claire qui lui permettra d'assumer toute sa responsabilité.

Une autre méthode de comptabilité consiste à mélanger les deux concepts: il s'agit du direct costing. On impute les dépenses identifiées directement à l'unité concernée et les autres dans un ou plusieurs pôles de solidarité, frais généraux. Une variante dans l'esprit est celle des coûts marginaux qui ne veut imputer à la section d'imputation que les coûts variables...

Autant de visions de l'entreprise, autant de méthodes qui enferment l'analyse dans une logique qui exclut les autres. L'énoncé des méthodes analytiques possibles, en l'occurrence non exhaustives, ne consistait pas à faire un cours de comptabilité analytique, mais seulement de montrer la fragilité des thèses, tant il est vrai que toutes ont droit de cité à un moment ou à un autre. Or chacune s'enferme dans un système, campe à l'intérieur de chacune des entreprises sur ses positions, ses acquis. La richesse de l'analyse interne en souffre, la communication est impossible...dans l'entreprise étendue.

Le principe du modèle étant de permettre toutes ces approches simultanément, il faut retrouver ce qui est l'élément déclenchant de la divergence: il s'agit de l'imputation initiale en valeur. Sans entrer dans le détail qui est par trop technique, on peut donc assurer la lisibilité simultanée de toutes les méthodes comptables, en cohérence totale, par une méthode mathématique qui résout les problèmes de manière additive et avec la prise exacte en compte des prestations réciproques, cauchemar des comptables !

3.2.3.3. Troisième dimension: le niveau d'observation

L'entreprise, qu'on le veuille ou non est une pyramide. Les différents niveaux d'analyse sont patents dès lors que l'on considère l'ouvrier professionnel sur son laminoir ou dans son atelier, le responsable d'usine, le responsable produit, le directeur général: ils ne travaillent pas sur les mêmes données... ou plutôt ils ne se servent pas des mêmes informations. Car en réalité, il s'agit bel et bien des mêmes données.

La manière de les consolider diffère et donne un sens à l'information. Il faut donc passer d'un niveau à un autre par une logique mathématique, strictement automatique afin d'assurer la cohérence de la communication.

Par exemple, au niveau des ateliers, on est jugé en fonction de l'activité des ateliers, budgété selon ces critères au plan des dépenses: les frais variables et les frais fixes sont rois. La mesure des performances est liée à la production brute.

Au plan de l'analyse du produit, seul le bon, le vendable, est pris en compte. Où sont passés les déclassés, les produits mis au rebut...? "L'unité d'œuvre", celle qui sert à mesurer la valeur unitaire a changé d'un niveau à l'autre et c'est ce qui fait le divorce. Un modèle universel, tel qu'il est présenté ici, doit permettre de changer automatiquement de niveau d'observation sans rupture et d'assurer ainsi la cohérence exigée. La mathématique, là aussi, résout ce problème.

La définition et le suivi de l'unité d'oeuvre, référence de la mesure et point de départ de l'analyse de la valeur sont les points essentiels qui seront traités dans le chapitre traitant du contrôle en usine.

Chaque entreprise a ses propres caractéristiques qu'il importe de prendre en compte dans toutes ses spécificités et avec le détail nécessaire voulu par les intéressés: on doit assumer dans les bases de données et les traitements le degré de complexité qu'exige le niveau de détail des résultats que l'on réclame. En un mot, on ne peut avoir à la sortie que le détail et la précision que l'on aura su mettre à l'entrée.

Cependant, la loi est universelle: la différentiation est le fruit de paramétrages originaux. Dans le modèle, une architecture paramétrée de liaison entre niveaux sera l'ossature de la représentation de l'entreprise et de son système d'information.

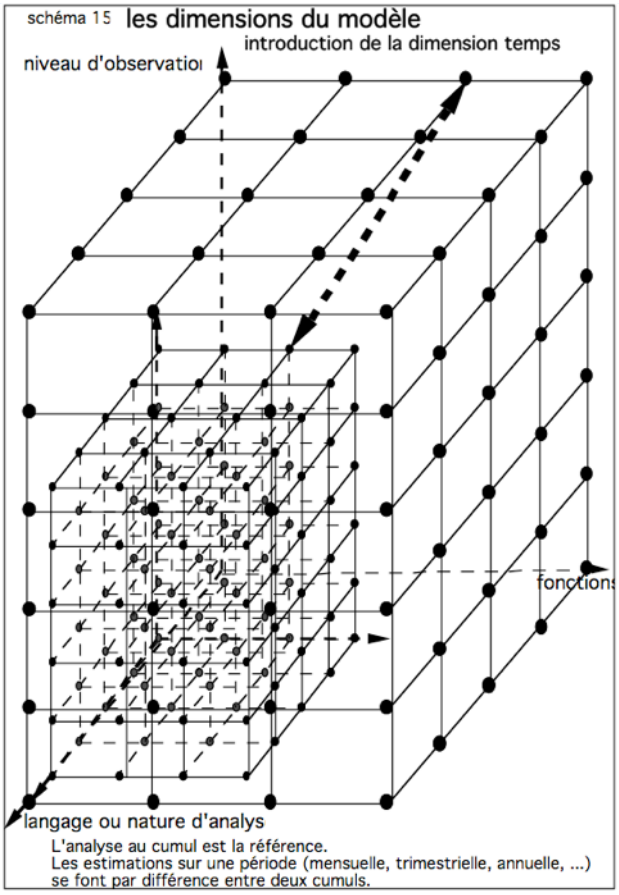
On peut par exemple édifier un premier niveau représentatif des sections élémentaires d'imputation, puis, les ateliers, les outils de production. De là, on passe aux éléments de valeur ajoutée au produit tout au long de sa fabrication, au produit lui-même, au compte d'exploitation générale aux bilans y compris consolidés, aux missions particulières.

Selon les besoins et les conceptions, on construit ainsi de toutes pièces une image de ce qui est notre vision de l'entreprise. Ce modèle, souple et évolutif en fonction des nécessités internes ou de celles de l'environnement, reste cependant structuré en cohérence et garantit sa stabilité et le sérieux des analyses.

3.2.3.4. Quatrième dimension: le temps de l'analyse

Essayez de faire une analyse de gestion ou de valorisation d'un produit au mois ou à l'année. Vous ne trouverez pas, c'est certain, le même résultat en pondérant, même scientifiquement, les prix mensuels: c'est mathématiquement impossible. Car les stocks introduisent des biais.

La pratique comptable impose de décomposer le temps par tranches, l'année ou le mois en particulier. En fait, les performances de l'entreprise se mesurent sur sa durée de vie. Seules les commodités d'analyse imposent des périodes plus courtes, gérables. Au lieu de considérer les tranches de temps comme référence, la mathématique sans biais qui garantit la cohérence d'ensemble ramène la norme espace temps à la totalité. Les points réguliers d'analyse se déduisent de cette référence globale: ils ne sont pas comparables entre eux, mais se mesurent isolément par rapport à la norme.



Il faut donc privilégier l'analyse sur une période stable, en phase pourquoi pas avec les analyses légales: l'exercice annuel. Si nous voulons garder la priorité à la cohérence entre analyses, il faut inverser nos priorités et travailler au cumul, la valeur mensuelle étant la différence entre deux cumuls successifs.

Ainsi, la responsabilité ne sera plus morcelée, jugée sur des pointes, mais plus sereine et en phase avec les efforts continus des intéressés. Si l'on veut aller plus loin, rien n'empêche de mesurer une mission sur plusieurs exercices... Les contraintes fiduciaires sont également respectées dans leur intégralité.

Un nouvel espace d'analyse est ainsi entrouvert avec ses possibilités de performance et de productivité qui tiennent enfin compte des rythmes, des contrats, des sensibilités de chacun. Les dimensions de qualité totale et des méthodes efficaces de réduction des poches de non-qualité sont prises en compte de manière complète, en cohérence avec les comptes officiels de l'entreprise.

3.2.3.5. Comment utiliser un tel modèle

Chacune des dimensions qui ont été décrites ci-dessous sont par construction indépendantes, non ne peuvent induire de biais dans les estimations et les analyses. Le système d'information de l'entreprise est en fait semblable à des parallélépipèdes à trois dimensions (fonction, langage, niveau d'observation) qui sont inclus les uns dans les autres pour prendre en compte la dimensions temps.
Chaque point d'intersection représente un endroit privilégié d'analyse ou d'action économique où chaque organisation, chaque collaborateur ou chaque responsable se reconnait à un moment donné. Tout en respectant les spécificités et les originalités qui génèrent la valeur, tous les intéressés se retrouvent en cohérence pour analyser, comparer, agir.

La première précaution pour garantir la cohérence des analyses consiste à raisonner en valeurs globales, non en prix unitaires. Comme dans les règles courantes de comptabilité, tout est additif dans les principes d'évaluation. De cette manière, aucun biais ne peut être introduit dans ces ensembles. S'il y a nécessité de calculer des coûts ou recettes unitaires, des moyennes..., on part toujours des valeurs globales.

La deuxième règle permet de prendre en compte, dès le départ la totalité des données sans les dénaturer, en respectant les responsabilités, les spécificités et les cohérences. La valorisation systématique des diverses prestations entrant dans les coûts et les recettes est un système réducteur: c'est certes un moyen d'ajouter des choux et des carottes et d'en avoir une estimation globale pour le plat, mais on oublie vite dans les calculs, l'apport des choux ou le poids des carottes dans cet ensemble qui a cessé, dès la valorisation, d'être composite. Cette image brutale se retrouve dans l'entreprise quand on compare les valeurs de matériels ou d'installations avec les investissements de formation, d'entretien. On a trouvé une moyenne de chiffres que l'on a agglomérés: cela rassure, mais ne donne pas la clé d'une analyse correcte.

La seule façon de garder en permanence le détail et la spécificité des données de départ est de faire une comptabilité des quantités, la valorisation n'étant faite qu'au coup par coup. On retrouve les principes universels, appliqués par l'EDI, de ne jamais dénaturer une donnée, une information en cours de traitement, car elle appartient à celui qui l'a générée. S'il y a modification, ajout, il s'agit d'une nouvelle information: dans ce cadre, la valorisation des prestations, des dépenses est faite in fine.

Pour bien comprendre l'importance de cette remarque, il faut se reporter à la notion de valeur qui est au départ intuitive, en système libéral liée en gros à la loi de l'offre et de la demande, en système dirigiste à une estimation arbitraire fonction des planifications et des objectifs politiques. Seule reste neutre l'échange des unités d'oeuvre. La mesure est précaire et la norme essentielle.

Mais la valeur qui va permettre les comparaisons, les globalisations est par essence subjective, contrairement aux unités d'œuvre qui ne sont que mal mesurées. Là se situe la raison fondamentale de distinguer au plan de la mathématique les quantités des valeurs.

3.2.4. La mesure de l'entreprise étendue

Traditionnellement, les mesures dans l'entreprise sont exploitées dans les contours et limites de cette dernière. C'est une vue qui relève en effet des analyses de l'entreprise refermée sur elle-même: elle considère ce qui n'est pas propriété comme extérieur. Avec la pratique d'un réel partenariat, les délégations de compétence ou les délocalisations de fabrications et de stocks, les missions ponctuelles, la mesure doit s'étendre en cohérence au-delà du territoire juridique de l'entreprise.

On ne peut profiter du concept de l'entreprise étendue, qui est souvent négligé car non contrôlé, que dans la mesure où l'analyse peut s'étendre dans des domaines jusqu'à présent inconnus et interdits. Ce n'est pas encore actuellement un concept accepté facilement dans nos sociétés, tant la méfiance fait partie de notre univers quotidien.

Néanmoins, il convient d'être réaliste. Dans la mesure où nous exportons de notre patrimoine des activités, tout en en gardant la responsabilité commerciale et juridique, le droit de contrôle de la bonne marche et du bon aboutissement de cette délégation est

entier: mieux, c'est pour l'entreprise mandataire une exigence économique et un devoir commercial et d'assurance qualité vis-à-vis de ses clients.

L'essentiel est de préserver, face à cette priorité, l'intégrité du patrimoine de toutes les entreprises, un respect des identités de chacun, sur le produit global qu'ils sont, solidairement, en train de proposer au consommateur. La démarche aura vite fait long feu et aura généré des frustrations difficilement reversibles si cette exigence n'est pas scrupuleusement respectée.

3.2.4.1. Les échanges et travaux à façon

Les échanges de prestations et de produits entre entreprises sont de plus en plus fréquents. Cette banalisation introduit la distinction entre la propriété des installations et celle des productions. La première procède des techniques de comptabilité générale, la seconde de celles de la comptabilité analytique.

Il est courant que l'entreprise fasse appel à des sous-traitants ou des entreprises de prestations pour collaborer à la fabrication de ses propres produits. La propriété du produit et la responsabilité de son élaboration, de ses caractéristiques techniques et qualitatives appartiennent entièrement à l'entreprise. Dans une perspective d'assurance qualité, les processus relèvent de l'autorité du maître d'œuvre, même si dans les faits, à partir des normes, on peut exercer des délégations.

S'il y a cession, l'entreprise prestataire garde toute la responsabilité du produit et des informations qui lui sont liées: en cas de litige par exemple, l'entreprise doit rendre des compte, même après la vente, par rapport à son contrat. Cette obligation est juridique, en tous cas de nature commerciale. Or ses comptes, à tout le moins ses possibilités d'analyse, sont limités à la vente résolue.

Si une entreprise fait faire des travaux à façon, elle a la responsabilité entière du processus, comme si la prestation se faisait dans ses propres installations. En réalité, c'est comme si elle louait les installations de l'entreprise sous-traitante. Les travaux à façon ne sont en quelque sorte que des parties de l'entreprise au plan de la gestion, extérieures au patrimoine.

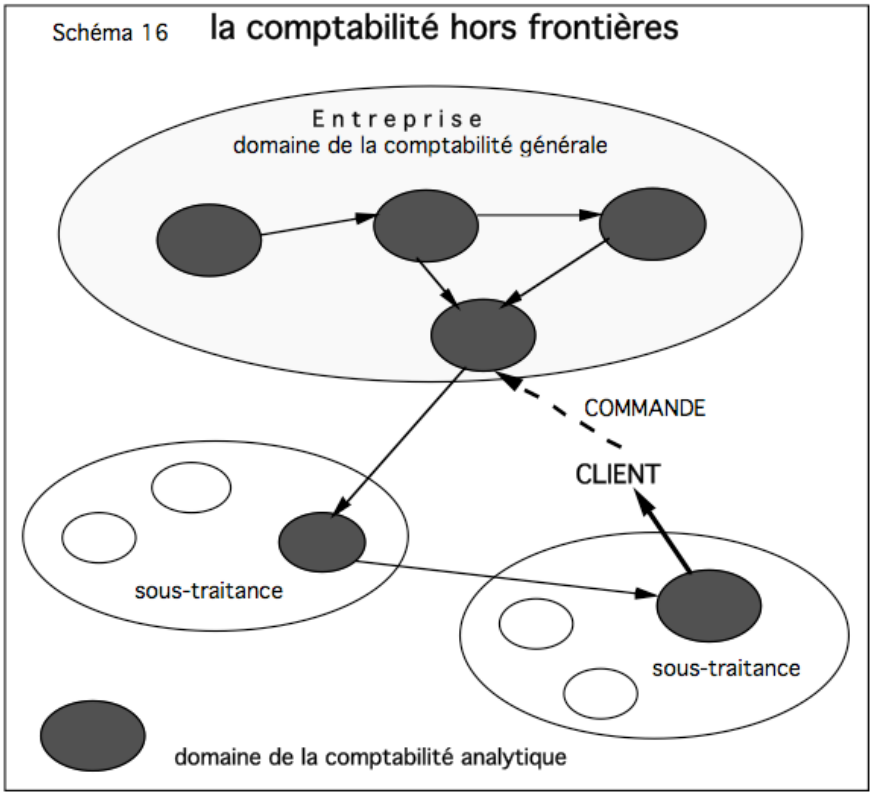
La conséquence de cette analyse importante est que la comptabilité analytique, qui couvre la responsabilité du produit et de la gestion, n'a pas le même domaine que celui de la comptabilité générale qui mesure le patrimoine. C'est une nouveauté à prendre en compte dans le cadre de l'entreprise étendue.

3.2.4.2. La mesure des prestations hors frontières

Ce qui semble évident pour les travaux à façon vaut également pour les contrats partenariaux. La responsabilité d'une entreprise est engagée tout au long du processus de fabrication dans le cadre de la définition "assurance qualité" du produit qu'elle vend: cela couvre les travaux à façon mais déborde à l'évidence de cette activité.

Dans le cadre d'accords partenariaux, il s'agit d'associer des patrimoines indépendants en vue de l'élaboration et de la mise sur le marché d'un produit global résultant d'une chaîne. Chaque entreprise partenaire met dans la corbeille de mariage une partie de sa force de

production, qui, tout en restant sa propriété quant au patrimoine, est partie intégrante de la valeur du produit qui, elle, est collective.



La mesure de tous les éléments constitutifs du produit, dans le cadre de mise en commun des forces par les partenaires est indispensable dans un vrai partenariat qui a vocation d'être équitable. Il faut enregistrer les coûts générés et les gains constatés çà et là pour en faire un bilan et négocier les réajustements éventuels. Si ce n'est pas le cas, il n'y a pas en vérité de partenariat intéressant pour les parties et susceptible de développements fidélisés.

L'intérêt des partenaires doit être préservé dans le cadre de négociations commerciales basées sur une transparence et une cohérence des chiffres. Les structures commerciales sont donc en droit d'avoir, chacune de son côté, les données et informations nécessaires pour assumer pleinement leur responsabilité de valorisation des profits.

3.2.4.3. La mesure de projets particuliers

On a comparé les gâchis d'énergies issus de la non qualité à une usine en parallèle de la réelle, optimale, qui ne produirait aucune valeur, mais engendrerait des dépenses. Les tentatives de localisation de cette "entreprise fantôme", génératrice de coûts stériles, et les efforts de suppression des poches de non-qualité entrent désormais dans le quotidien des préoccupations de l'entreprise moderne: actions coup de poing, mobilisations sur des thèmes réputés prioritaires, autant de systèmes particuliers de mesure à mettre en place rapidement.

Or la comptabilité analytique classique n'est pas adaptée à cette vision des choses. Aussi, ce type de mesures se fait-il hors comptabilités, avec des ratios techniques, des

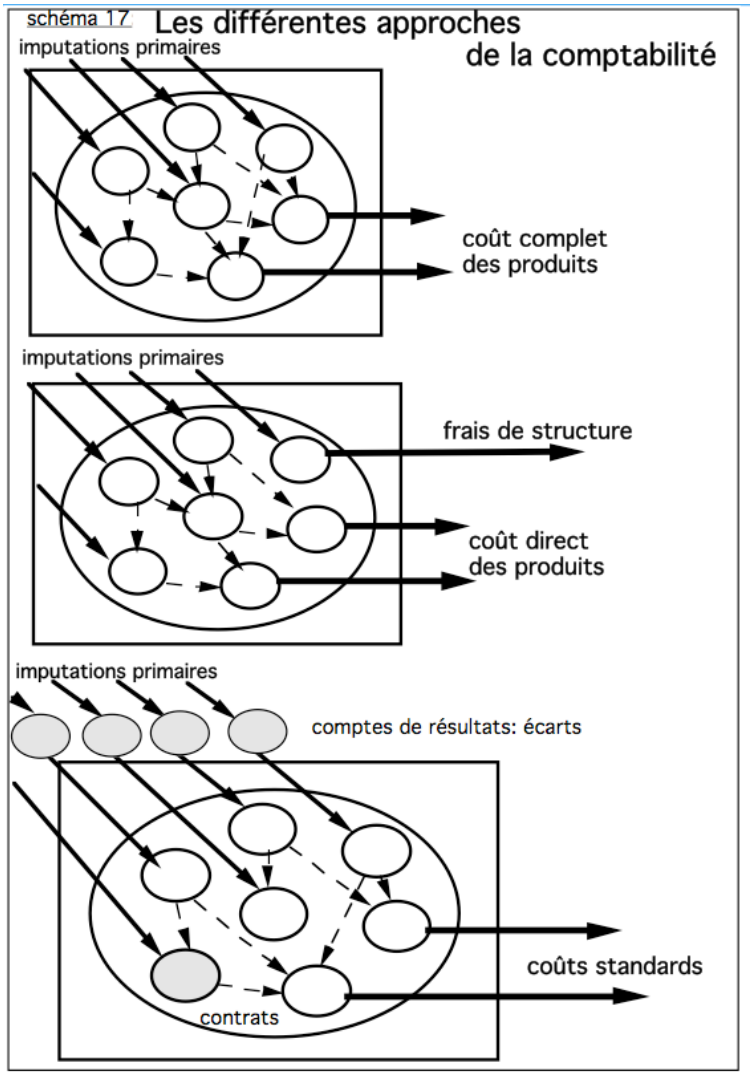
estimations personnelles. Or nous avons vu que la mesure n'avait de sens qu'en termes de communication: si les mesures ne concernent qu'un ensemble limité de personnes qui s'accordent sur la norme, pas de problèmes. Si par contre, la mesure sort de cet ensemble homogène, il y a péril car la cohérence n'est alors plus assurée.

Ce genre de mesures ponctuelles est inévitable et, somme toute acceptable dans la mesure où il ne contrarie pas des analyses globales plus fondamentales. Mais il faut pouvoir intervenir rapidement et les intégrer dans un ensemble plus vaste si le besoin de cohérence apparaît.

Dans cet esprit, le modèle est conçu dans un contexte de flexibilité maximal: chaque opération bien définie a son système de mesure adapté qui, de plus est cohérent avec les comptes généraux officiels de l'entreprise.

3.2.5. La mesure des approches différentes

Comme le fonctionnement général du modèle le montre, le système comptable qui respecte toutes les règles en vigueur permet de passer d'une vision à une autre, non en essayant de les réduire ou de les forcer, mais en analysant les écarts et leur signification.



Le modèle, strictement automatique, est bâti à partir de techniques informatiques élaborées. La justesse et la précision des résultats est directement fonction de celles des données d'entrée, ce qui justifie la conception propriétaire de l'information.

3.2.5.1. La conception coût complet

C'est la vision que certaines méthodes de management ont introduites, celles des petites entreprises performantes: il n'y a donc pas de nouveauté à cet égard. L'idée consiste à concevoir chaque unité autonome comme une entité indépendante, responsable de ses dépenses qu'elle ordonne en vendant ses prestations. Comme la loi du marché n'existe pas à l'intérieur de l'entreprise, le coût des prestations que chacun reçoit ou cède est fait de manière à équilibrer chacune des sections homogènes.

S'il y a prestation à prix standard, commercial ou non, c'est souvent en raison de difficultés mathématiques que la comptabilité classique ne sait résoudre, les prestations réciproques.

Il y a rarement volonté dans cette conception de vendre à un prix commercial et de faire jouer une vraie concurrence. C'est typiquement une comptabilité de coût qui vise à contrôler les dépenses et à la limite en reverser tout ou partie chez les autres sections. Réaliste au plan quotidien, dans un cadre budgétaire strict, elle réalise néanmoins des sous-optimisations et n'est tournée en aucune façon vers une stratégie de gains.

3.2.5.2. La conception coût marginal

C'est une méthode tournée vers les gains et qui tend à laisser à chaque entité comptable sa responsabilité de décision dans la mesure où elle peut vérifier que la prestation qu'elle fournie est instantanément rentable.

Grâce à sa conception d'analyse qui décompose les valeurs en coûts variables et frais fixes, cette méthode offre un intérêt de tout premier plan pour les décisions en matière d'investissements, de produits et de commandes.

Très délicate à manier, elle a engendré des erreurs stratégiques considérables, car elle ignore la prise en compte des frais de structure. Elle n'est plus guère utilisée que dans les secteurs économiques où elle garde toute son utilité.

En marge de la comptabilité analytique traditionnelle, elle concerne surtout les économistes et procède d'analyses para-comptables, indépendantes. Pour ceux qui s'y sont essayés, la recherche de cohérence est un vrai travail de bénédictin.

3.2.5.3. La conception coût standard

C'est une méthode qui tend à privilégier les deux approches précédentes. Elle est assez couramment utilisée. Son défaut est de ne pas couvrir l'ensemble des frais et de laisser isolés des comptes d'écarts importants. De plus la valorisation standard des prestations est souvent approximative et sans réelle politique.

C'est néanmoins sur ce concept que s'appuie la méthode d'estimation globale que nous présentons ci-après. Sans vouloir se substituer aux autres, elle entend donner une autre approche moderne et innovante de l'entreprise, centrée sur la gestion des commandes.

3.2.5.4. La conception globale

Il s'agit d'une démarche qui valorise la responsabilité des centres autonomes et se situe dans l'optique du juste-à-temps et de la qualité totale. Cette proposition, neuve dans ses principes et dans ses moyens, sera développée dans les chapitres suivants, le contrôle en usine qui met en place un système de mesure "qualité totale" des unités d'oeuvre, le contrôle dans l'élaboration du produit global lequel s'appuie sur une conception "juste-à-temps", la mesure de l'entreprise fantôme et la conduite de projet.

3.2.6. La synthèse

Ce modèle de comptabilité des flux, dont nous avons décrit ci-dessus les principales caractéristiques, permet sans grand bouleversement de faire des liens mesurés entre diverses conceptions actuellement en vigueur à l'intérieur des entreprises, entre entreprises.

Elle laisse à chacun ses marques pour peu qu'elles soient compatibles avec la politique de l'entreprise. Elle est neutre et n'intervient ni dans l'organisation, ni dans les options de langages. A ce titre elle est donc essentiellement réactive à l'environnement, ce qui était le but recherché.

Enfin, par son aspect mathématique sans biais, elle engendre une autre méthode de comptabilité qui intègre les nouveaux composants de l'entreprise du XXIème siècle: qualité totale, juste-à-temps, entreprise étendue... la "conception globale" qui, tout en conservant les mécanismes comptables classiques, engendre une nouvelle définition des unités d'œuvre et leur suivi, ainsi que des mécanismes dynamiques, liés au traitement des commandes.

C'est l'objet des quatre chapitres suivants.

3.3. Le contrôle de la validité de la mesure en usine.

La production d'un produit, tout au long des chaînes de fabrication, est complexe. Le temps où on mettait en fabrication en masse, où on ne s'occupait des déclassés ou des loups que pour les évacuer est dépassé. Le contrôle unique final est également obsolète dans les industries où l'automatisation intégrale des processus n'est pas totalement réalisée.

Un suivi tant qualitatif que quantitatif est désormais indispensable à tous les niveaux et à chaque instant dans les secteurs où l'assurance qualité prend une dimension de tout premier plan tant au plan technique que dans ses répercussions commerciales.

La traçabilité du produit et de ses caractéristiques de localisation et d'élaboration, tout au long de la chaîne, depuis sa conception jusqu'à sa consommation et sa disparition constitue une composante essentielle du paysage qualité de l'entreprise moderne. Les caractéristiques de traçabilité d'un avion doivent intégrer ses dimensions de fabrication "première monte", ainsi que

celles des rechanges durant toute la durée de vie et d'exploitation de l'appareil, y compris lors de sa revente à d'autres sociétés. Elle intervient bien au delà de la seule période de fabrication du composant dont l'entreprise initiale est sinon responsable, du moins concernée (voir schéma 8).

3.3.1. La mesure à chaque endroit et à chaque instant

Il est clair que dans un tel contexte, la traçabilité implique un suivi rigoureux quantitatif et qualitatif, selon des normes qui sont internationales de fait, compte-tenu de l'environnement.

Cette mesure doit être exercée à chaque opération, déplacement (stockage, expédition) ou dénaturation (lignes de fabrication). Elle est effectuée non plus en moyenne quotidienne ou de poste, ni même à la commande. Chaque élément homogène de fabrication doit faire l'objet d'un suivi particulier.

Nous avons évoqué la traçabilité, ses principes et ses modalités d'application. Son importance économique est telle que la comptabilité matière est amenée à être totalement remise en cause: jadis, elle ne s'exerçait qu'en masses, sur une moyenne de temps, avec un pourcentage d'erreurs. De plus en plus, au moins dans certains secteurs, le zéro défaut est exigé à l'unité.

3.3.2. La fragilité des mesures physiques

Face à cette exigence d'actualité, les moyens de suivi sont fragiles: localisation ou mesure de poids, de dimensions, d'autres caractéristiques. Les outils de mesures, bascules, compteurs sont sujets à erreurs et les pannes non négligeables.

Imagine-t-on les perturbations d'une panne de bascule dans un circuit de fabrication? Arrêter la chaîne, impossible. Donner à l'unité produite un poids provisoire: les réajustements a posteriori sont quasiment impossibles. Lui donner un poids arbitraire, c'est engendrer des anomalies, des dysfonctionnements, c'est renoncer à la cohérence.

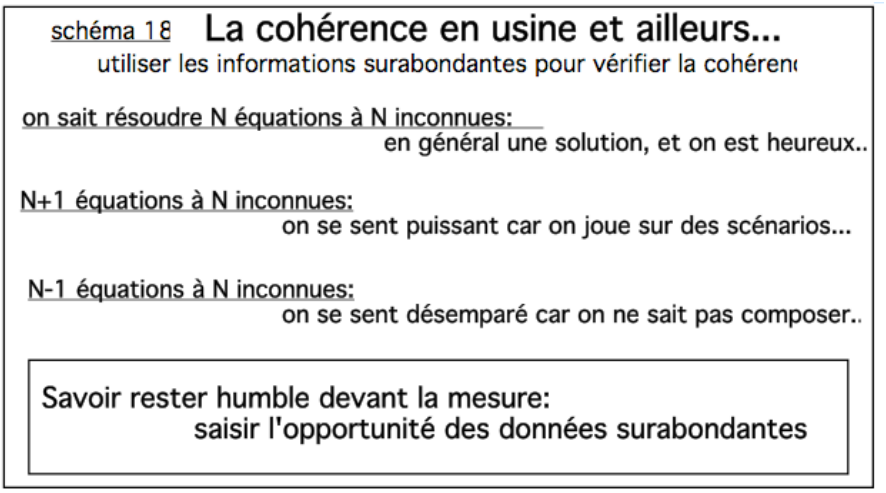
Il faut donc dans un modèle quantitatif et qualitatif de suivi en usine être strict et vigilant sur la cohérence. Chaque cas étant spécifique, il est difficile de tenter de le décrire un tant soit peu. La règle d'or qu'il convient de respecter est de veiller à ce que les systèmes de mesure, là comme ailleurs mais particulièrement en usine où les contingences de production sont vives, ne soient en aucune façon biaisées.

3.3.3. La cohérence, référence des enjeux

Dans cette rigueur de la mesure, d'analyse, la cohérence est primordiale. Il n'est pas inutile de ré-insister en permanence sur cette nécessité. Les habitudes, les cultures, souvent laxistes, accordent une grande importance aux moyennes, aux impressions diffuses.

Il faut compter les unités et les associer avec précaution. Il est indispensable, chez le commerçant comme en fabrication, de gérer les unités de produits, une à une, de même qu'il est désormais inconcevable dans une bonne gestion des ressources humaines de raisonner sur des collectivités impersonnelles.

Lors de la saisie ou au début du calcul, il peut se produire un risque de dysfonctionnement déterminant dans le résultat final. C'est l'exigence de cohérence qui évalue le risque de biais dans les analyses et seuls, des gens avertis peuvent en mesurer les conséquences éventuelles.



Il faut donc une volonté inflexible de ne négliger, au moment où il apparaît, aucun élément qui devrait se révéler utile par la suite: ainsi, tout sera introduit en cohérence et l'enjeu vaut largement le souci de simplification évoqué.

3.3.4. L'intégration automatique dans le système

Face à cette vision, il est certain qu'un tel contrôle conduit à la manipulation de grands nombres de chiffres: elle est indispensable car elle conditionne la précision et la justesse des analyses. Mais les processus doivent être le plus informatisés possible afin de ne pas en percevoir la complexité apparente due à la masse. En informatique, la place et les calculs sont aisés et ne coûtent pas cher.

Par contre, l'homme ne doit pas crouler sous cette avalanche d'informations. Dans l'entreprise où le slogan "zéro papier" a tant de succès, chacun croule sous un double poids d'informations: celui du papier qui ne s'est pas résorbé, celui lié à l'informatique. Il faut inventer systématiquement de toute urgence des procédures d'information par exception: c'est vital pour nos entreprises et d'une manière plus générale pour notre société civile.

C'est dans cet esprit que doit être utilisé et développé le concept d'automaticité systématique des processus qui n'exige l'attention de l'homme qu'en cas de non-conformité. La procédure d'alerte, déclenchant analyse, décision et éventuellement intervention humaine est le meilleur moyen de pouvoir bien conduire un processus. C'est certes actuellement une pratique désormais courante. Elle se limite néanmoins au simple effet mécanique de substitution: la machine remplace l'homme partout, dès lors que c'est rentable ... voilà l'idée simple qui prévaut.

3.3.5. L'auto-éducation

Or, la bonne démarche est inverse: l'homme ne doit intervenir que là où il apporte une valeur ajoutée qui lui est spécifique: l'innovation ou la décision. Ce n'est plus au plan des moyens que le choix est fait, c'est au niveau conceptuel.

Les informations par exception ne sont plus dans ce cadre délivrées pour produire, pour agir, mais pour réagir à une alerte de non-cohérence. Dès qu'un tel signal est émis, le responsable analyse les causes de dysfonctionnement et corrige à la base l'erreur de manière à ce que le système reprenne sa cohérence.

L'expérience a montré que de tels systèmes ont l'adhésion des intéressés car ils maîtrisent le système dont ils s'occupent. L'analyse et la correction leur appartiennent au même titre que les informations qu'ils ont entrées. Cela valorise le sentiment, en usine particulièrement, d'avoir le pouvoir de s'auto-corriger. Ne pas séparer saisie et contrôle, action et réparation, action et réaction fait penser au film "les temps modernes", époque à laquelle les avancées technologiques étaient inconnues. Le travail à la chaîne n'est pas dégradant tant qu'il s'adresse à des robots.

Dans l'économie d'entreprise, les frais liés à la formation du personnel sont considérables, leur contrôle incertain. Plutôt que de dépenser sans discernement véritable en dehors de l'objet et du sujet, utilisons l'usine ou le lieu de travail administratif comme lieu de formation personnelle. Cela nécessite de considérer la formation du collaborateur comme partie intégrante de l'entreprise plus, comme intégrée dans l'entreprise dans son quotidien.

Les ressources humaines, à l'origine de la richesse de l'entreprise, doivent se faire reconnaître face au monde managérial traditionnel qui n'a à sa disposition que des mesures tronquées. La priorité est donc de mettre à disposition des managers de bons outils d'analyse.

3.4. Le contrôle dans l'élaboration du produit global

La gestion des commandes est un facteur-clé de la bonne santé de l'entreprise et de la mobilisation du personnel. La segmentarisation du marché, les produits à rechercher et à promouvoir, les services à rendre au client pour capter son intérêt, fidéliser ses commandes et optimiser ses profits sont autant de soucis primordiaux qui ne rentrent pas dans le cadre de cette étude. Seule, la mise à disposition d'informations adéquates importe, et c'est l'objet des chapitres précédents.

Par contre, la communication joue à plein entre clients et fournisseurs, prestataires de services transports, transitaires ou autres, à l'intérieur de l'entreprise, pour assurer à la commande un bon déroulement.

Le traitement des commandes est un des secteurs clés de l'optimisation de l'entreprise: il touche tous les secteurs et requiert dans le temps une cohérence qui témoigne de la vitalité et de l'unité de l'entreprise.

3.4.1. Les bases de données internes

Contrairement à bien d'autres domaines, la gestion des commandes fait partie intégrante du fonds commercial de l'entreprise et ne peut être déléguée dans sa mission principale. Chaque entité de l'entreprise a sa fonction et doit l'assumer dans toute sa responsabilité.

Il ne s'agit pas, à la suite de ce propos, de conclure immédiatement à la nécessité de centraliser les organisations et les bases de données internes. Il convient au contraire de bien analyser les fonctions, non pas les organisations, et de leur mettre à disposition dans l'esprit de ce qui a été dit plus haut les informations nécessaires à l'accomplissement correct de leur tâche. Ces fonctions doivent également rester propriétaires des données dont elles sont à l'origine.

Le nombre d'intervenants est tel qu'il est raisonnable de les responsabiliser sur leurs fonctions propres, et ensuite de les laisser agir de manière autonome, sur la base contractuelle et avec des incitations ponctuelles qui orientent les décisions dans le sens collectif, mais en respectant leur intégrité.

3.4.2. Les fonctions qui participent au produit global

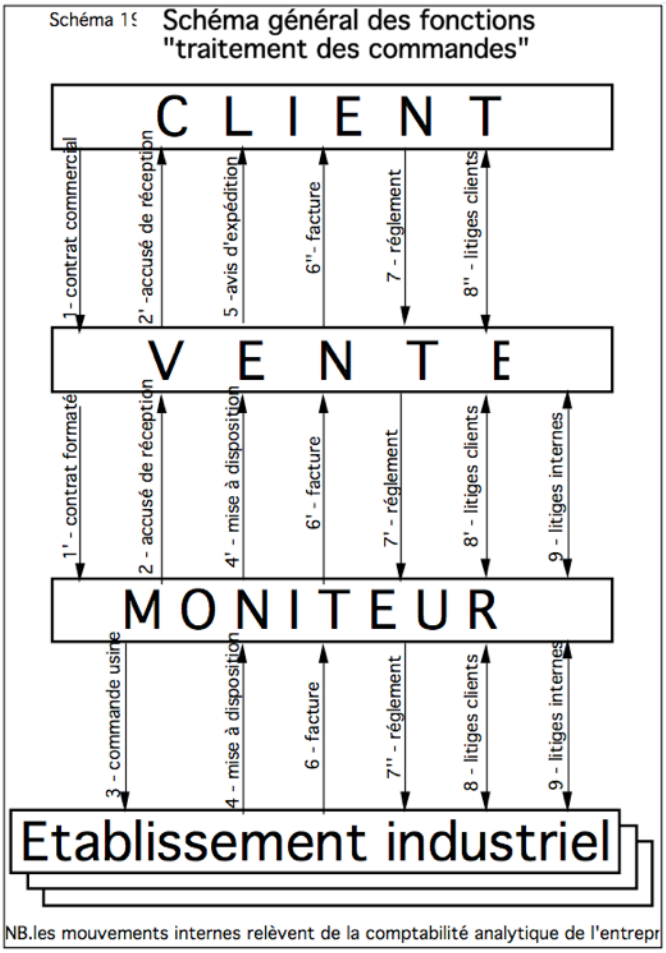
Dans un premier temps, c'est vrai pour tout, il s'agit de définir les fonctions qui concourent au traitement des commandes, indépendamment des organisations de telle ou telle société, afin de s'adapter à toute modification de structure interne ou autre.

Dans l'entreprise, il est essentiel de séparer vente et fabrication: ces deux fonctions répondent à des sensibilités et des critères souvent antinomiques. Les rassembler dans des objectifs communs conduit irrémédiablement à des conflits. Mais être dans des univers de critères de fonctionnement différents ne signifie pas pour autant les isoler, bien au contraire. C'est le même problème que celui de la coexistence entre l'expert et le manager, analysé en troisième partie de l'ouvrage.

Des contacts nombreux, des synergies à exploiter, mais le respect de motivations et de modes de fonctionnement différents, c'est le rôle de l'arbitre, du chef d'orchestre qui permet à chacun de jouer sa partition tout en étant intégré à l'orchestre. C'est là aussi l'esprit du compagnonnage retrouvé.

S'il l'on veut rester synthétique, disons qu'il existe, au plan du traitement des commandes, trois fonctions: la vente, la fabrication représentée par les établissements industriels autonomes, ayant leurs intérêts et leur domaine à consolider, et ce que j'appellerai le "moniteur", lien de coordination, arbitre et responsable de l'optimisation globale. (schéma 19).

Le statut de la fonction moniteur est fondamental. Neutre, il est le comptable des flux d'échanges entre les intervenants. Il peut être automatisé. C'est l'unité centrale de gestion des commandes: comme tel, il a la direction du flux des commandes et du flux monétaire. C'est le point de transit de toutes les opérations concernant la commande. Il signe et enregistre les contrats internes avec toutes les parties et met à disposition des intéressés les informations qui leur sont nécessaires: c'est à lui seul le siège du système d'information global de l'entreprise; il construit la valeur du produit global.



Au centre de l'échange des flux d'informations concernant les commandes, il participe à la régulation entre les différents acteurs, y compris dans les cas d'échanges internes. La valorisation de tous les échanges, que sont les commandes internes, se fait à partir de contrats à prix standard: fonction vente à fonction fabrication, sous-fonctions fabrications entre elles.

3.4.3. L'intérêt des entités autonomes

La loi de base est celle de l'offre et de la demande. La fonction vente recherche des commandes suivant le schéma préconisé par la fonction direction commerciale, dépositaire du fonds de commerce de l'entreprise. Les établissements industriels, autonomes, offrent des capacités de production, des spécificités (forces et faiblesses) tant au plan qualité qu'au niveau des coûts. Chaque entité autonome est pleinement responsable de ses décisions, ce qui entretient une mobilisation et une créativité maximales.

Les contrats précisent les règles du jeu: plan directeur d'investissement, directives de prix et de marché, capacités disponibles et prix de cession interne... Les contrats de plan forment la base d'une action cohérente des différentes parties.

Les manquements aux contrats internes sont enregistrés par le moniteur. Il peut s'agir d'intérêts de retards, de frais de stocks générés par un retard ou une avance en fabrication par rapport à la date contractuelle..., bref, pour chacune des parties, un constat et une imputation des responsabilités lors de non-qualité.

Le contrôle est assuré automatiquement par rapport à ces contrats quantifiés. On aboutit à une normalisation des rapports entre entités de vente ou de fabrication, qui agissent de concert mais en toute autonomie dans le plan de l'entreprise.

3.4.4. Les subventions pour réguler

Pour équitable qu'il soit au quotidien, puisqu'il s'appuie sur les forces et la motivation des parties, ce dispositif, tel quel, est injuste sur le long terme. A l'image du schéma économique du libéralisme intégral, il génère des injustices qui s'amplifient.

Un système régulateur rectifie les biais qui risqueraient d'être introduits par ce dispositif brutal. Il consiste à donner à un certain nombre de pôles avalisés par la direction générale, des dispositifs pour soutenir ou favoriser des actions intéressantes à terme même si leur rentabilité immédiate les condamne.

Par exemple, un nouveau produit est délicat à mettre au point et génère des coûts difficiles à localiser lors de la montée en charge. On peut également vouloir soutenir certaines installations pour telle ou telle raison, au moins pour un temps. Certains marchés ou certains produits peuvent se révéler stratégiques, quoique déficitaires momentanément.

Pour soutenir ces actions, il est possible d'allouer des genres de subventions. Les organismes ou entités autonomes qui supportent ces surcoûts ainsi imposés pour des motifs supérieurs, doivent, pour jouer la carte de la compétition, être dédommagés. On accepte la règle libérale, stimulante par ailleurs, dès lors que les dés ne sont pas pipés et que l'égalité des chances est acquise.

Par exemple, il pourrait y avoir deux organismes régulateurs qui pourraient distribuer ces subventions aux endroits qu'ils jugeraient bons, compte-tenu de leur fonction: la direction commerciale et la direction technique. Il y a cohérence au sommet entre ces deux pôles et la direction générale, grâce aux options prises au sommet. Ces subventions ne sont que la traduction, au coup par coup, sur le terrain, de ces orientations.

Ainsi la direction technique aurait les moyens de crédibiliser sa politique, non seulement en lançant des messages clairs, mais aussi par des incitations budgétaires qui seraient ressenties en temps réél et sur le terrain: le lancement de nouveaux ateliers ou de nouveaux produits dans une usine.

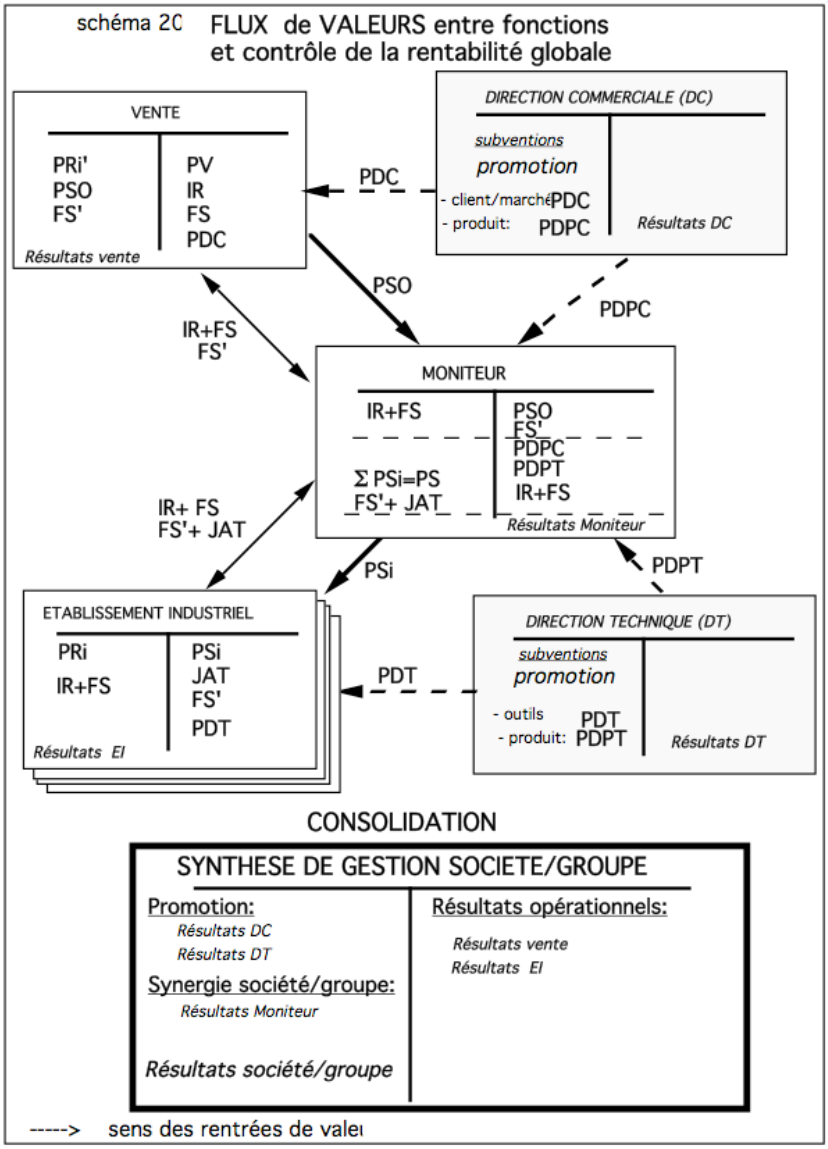
De son côté, la direction commerciale pourrait aider à la promotion de produits nouveaux ou de marchés importants. Des primes de juste-à-temps sont à même de favoriser dans les usines la livraison en qualité totale: cet aspect introduit une dimension positive, les traditionnelles répercussions étant toujours traduites négativement, assimilées à des coûts ou pénalités, ressenties comme des brimades.

Les deux fonctions directions technique et commerciale qui forment le bras séculier de l'action de la direction générale, tout en synergie avec ses orientations, seraient ainsi habilitées à promouvoir des clients, des produits ou des outils de fabrication. Elles seraient à même de rectifier les éventuels déséquilibres inhérent au fonctionnement concurrentiel qui est la règle de nos échanges avec l'extérieur.

Ce dispositif est directement en prise avec le terrain et les acteurs quotidiens de la fabrication et de la vente. Il est l'expression d'une formalisation quantifiée de la mesure des efforts de l'entreprise à tous les niveaux et à tous les endroits. Il se conduit du sommet, avec une petite équipe coordonnée de trois fonctions. Il est automatique et cybernétique puisqu'il s'autorégule.

3.4.5. Le mécanisme qui s'auto-entretient

Sans entrer dans un détail par trop technique et en ayant conscience de ne pas répondre à toutes les objections qui demandent un long développement, il importe de donner l'esprit de cette méthode de valorisation et de décrire ses principaux mécanismes.



Les échanges se faisant à travers des contrats, une comptabilisation interne semblable à la comptabilité générale est de règle en ce qui concerne l'esprit de fonctionnement.

Trois familles d'intervenants forment la liste des acteurs: les opérationnels de la commande (vente et établissements industriels internes ou sous-traitants), les décideurs politiques (directions commerciale et technique) qui influent sur les acteurs par incitation et le moniteur, élément neutre, qui est le chef d'orchestre de ce concert.

Elles échangent des flux valorisés (PSO, PV, PSi...) qui représentent les prix de cession. Elles reçoivent des subventions (PDT PDPT, PDPC, PDC) et des primes de juste-à-temps (JAT). Enfin, elles sont imputées des frais de non-qualité (IR, FS) qui étaient supportées par d'autres.

Chaque entreprise, en fonction de ses règles, de sa sensibilité, doit construire de toutes pièces ce modèle à son image: ce qui est important est l'authenticité et la ressemblance du modèle à la réalité. Ce sur-mesure est incontournable pour avoir toutes chances de succès. Mais des constantes existent, à caractère universel. Si dans une commande, des précautions sont prises çà et là au dépens de la collectivité, et se traduisent par des coûts de non-qualité que d'autres supportent, cette injustice n'est pas acceptable dans un climat partenarial authentique: frais de stockage liés à une décision arbitraire, intérêts de retard, pénalités commerciales ...

Bien sûr, dans cette approche il y a une révolution magistrale: le concept de la hiérarchie classique est bouleversé: du chef qui fait exécuter, il devient prescripteur et incitateur. La base d'exécutants devient responsable de ses faits et de ses actes... Une instance supérieure neutre est seule garante de l'harmonie. Que de changements de comportements sont ainsi initiés, grâce à la localisation responsabilisée des références !

3.5. La mesure de l'entreprise fantôme et la résorption de ses coûts

Le concept d'entreprise fantôme est bien connu. Face à une organisation idéale qui travaille en juste-à-temps et en qualité totale, la réalité de l'entreprise est tout autre... surcoûts de toutes sortes, délais et retards, insatisfactions,... autant de gaspillages qu'il convient de traquer, de cerner et de réduire.

Les méthodes de résorption de ces coûts sont artisanales, partielles. De plus, à l'instar des vases communicants, il est impossible de vérifier qu'une décision d'économie dans un secteur ou sur un aspect n'aura pas de conséquence fâcheuse ailleurs et que le résultat global ne sera pas préjudiciable à l'entreprise.

C'est que la globalité de la mesure n'est pas prise en compte et que la cohérence avec les objectifs qualité totale est négligée pour les méthodes traditionnelles. Bien plus, interrogeons-nous sur la prise en compte en comptabilité des objectifs de qualité totale. C'est pourtant désormais, dans notre monde économique moderne, chose obligatoire.

3.5.1. Le concept de "poche de non-qualité"

Imaginons comme nous l'avons proposé, une comptabilité globale qui, dans sa dimension "fonction" (§ 3.2.3.1), décrit suivant une forme unique l'entreprise en qualité totale. Ainsi, on peut comparer directement les références d'un fonctionnement idéal, avec les données analytiques réelles et les divers scénarios envisagés. Les poches de non-qualité seront aisément dégagées par différence terme à terme.

Au stade de notre entendement, il est possible de construire un projet mesuré de notre entreprise tel qu'on peut la rêver dans l'harmonie, l'efficacité maximum technique, organisationnelle et humaine. Cette mesure fait l'objet d'une comptabilité analytique et constituera désormais notre référence qualité totale.

3.5.2. La mesure des poches de non-qualité.

Cette mesure est effectuée au coup par coup à la base et enregistrée dans le schéma global d'entreprise. Il n'y a pas, contrairement à la comptabilité analytique et au contrôle budgétaire d'exploitation de connotation péjorative tant il est vrai que les raisons de la non-qualité peuvent être structurelles (décision de maintenir une main-d'œuvre pléthorique par rapport aux besoins réels pour des options politiques ou techniques), organisationnelles (par exemple, main d'œuvre pléthorique localisée dans un atelier pour des raisons de décision d'usine, - "frais variables de structure"...), ou raisons de gestion (main d'œuvre pléthorique conservée localement pour préserver l'avenir).

Le concept de la poche de non-qualité repose sur la légitimité de la prise de décision du responsable. On ne juge pas sa décision mais on l'amène à réfléchir son choix par rapport aux conséquences qu'il assumera en tout état de cause. Le tout est donc de bien mesurer l'écart, de bien le localiser et de bien l'expliquer.

Si le surcoût a pour origine des choix personnels d'entités responsables qui se contrarient, c'est une décision globale qui est nécessaire. La réflexion est donc dans ce cas nécessairement collective.

Cette mesure neutre est donc totalement intégrée en comptabilité dans toute sa rigueur. Elle est prête à être interprétée et à donner lieu à réaction concertée.

3.5.3. La résorption des coûts de non-qualité

Ainsi bien cernés, ces coûts de non-qualité peuvent faire l'objet d'une analyse détaillée et motivée avec toutes les personnes concernées. Les origines structurelles ou organisationnelles, véritable symptôme de la poche de non-qualité, peuvent être isolées, et donner lieu à proposition de modifications.

L'impact des propositions est automatiquement mesuré dans toutes ses composantes de nature et de localisation. Des scénarios peuvent être envisagés. Dès la décision prise, une section d'imputation est créée et le contrôle effectué par rapport à ce que l'on attendait: en quelque sorte, une mesure de l'action de résorption de la "poche de non-qualité".

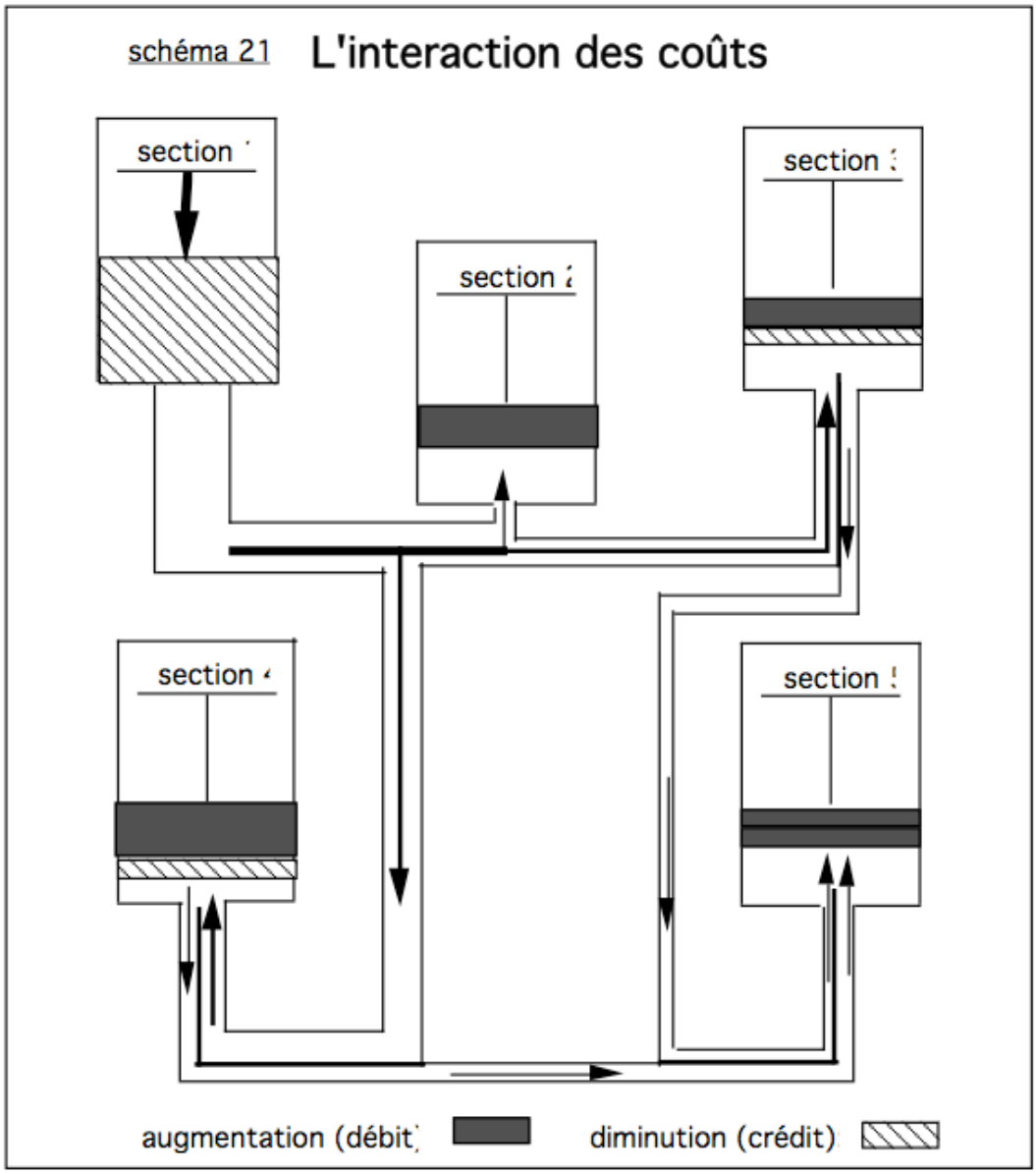
Plus que d'un contrôle passif, il s'agit d'un nouveau comportement individuel responsable des personnes impliquées collectivement dans un processus. Chacun répond à la question: "pourquoi cela ne se passe-t-il pas comme je l'avais envisagé ?". Si la réponse est qu'il y a eu erreur personnelle ou négligence collective, chacun saura rectifier de lui-même le tir la fois suivante. S'il y a carence structurelle ou organisationnelle, le cas mérite d'être analysé de plus près et de donner lieu à correction: sinon, la non-qualité ne pourra que se reproduire...

3.5.4. La cohérence des objectifs et du contrôle en qualité totale

Comme on peut le remarquer, le processus est, en ce qui concerne la mesure, totalement automatique et totalement homogène. La cohérence est assurée sans travail supplémentaire autre qu'informatique.

De la même manière que dans le cas des vases communicants (schéma 21), les sections comptables d'imputation sont solidaires et l'action sur une dépense réagit sur d'autres

postes. Aussi est-il essentiel d'avoir une totale cohérence de la mesure si l'on veut agir sur les coûts de l'entreprise fantôme.



L'intervention humaine joue pleinement dans ce qu'il y a de valeur: l'analyse de la nature de l'écart et la décision de l'opportunité de la correction. Il ne s'agit pas, sauf en ce qui concerne l'imputation elle-même richesse d'information, de charge supplémentaire pour les hommes: les corrections peuvent être automatiques et l'analyse entreprise en tant que de besoin. Là aussi, l'intervention par exception est préconisée.

Cependant, au fur et à mesure de l'utilisation d'une telle démarche, on s'apercevra bien vite qu'elle se généralisera tant il est vrai qu'elle permet aux collaborateurs de gérer leurs comportements en toute liberté et responsabilité: ils y auront eux-mêmes intérêt.

L'homme n'interviendra à terme non plus comme un automate ou comme un soumis, mais réclamera de lui-même de pouvoir intervenir sur son fonctionnement: c'est de sa dignité

retrouvée en effet qu'il s'agit. La dimension collective, sans pour autant le brimer, est prise en considération dans la dimension d'analyse, non dans la soumission à un schéma coercitif auquel on n'adhère pas parce qu'il nous est étranger.

3.6. La conduite de projet

A mi-chemin entre le domaine quantifié et le non-quantifié, ce type de mesure, outre son intérêt de minimisation de coûts des chantiers, est essentiel dans la performance du produit global en intégrant juste-à-temps et entreprise étendue. La cohérence dans ce secteur est fondamentale, et concerne toutes les entreprises engagées dans ce challenge économique, grosses entreprises ou PME, entreprises nationales ou multinationales.

La recherche opérationnelle est passée maître dans ce secteur et de nombreux outils, logiciels et méthodologies, sont mis à la disposition des entreprises. Ce secteur, mûr en ce qui concerne la créativité technologique, demande par contre à être approfondi dans deux directions qui tendent à faire de ce secteur une discipline à part entière, la prise en compte de l'aspect non-quantifié et la vision globale du problème.

3.6.1. La vision globale de conduite de projet

Une analyse de la pratique industrielle actuelle apporte le constat que chaque projet est conduit au coup par coup, sans véritable méthodologie générale. Or si la conduite de projet est bien différente dans l'approche de celle de la gestion courante de l'entreprise, elle comporte néanmoins certaines analogies qu'il convient de prendre en compte. Les éléments de mesure doivent être homogènes avec les comptes de l'entreprise et se recouper dans une perspective globale. On ne peut dissocier la conduite d'un projet de sa conception: la perspective de management est différente, mais les chiffres sont les mêmes et tout participe en solidarité au but ultime, la survie et le développement du fond commercial.

Il suffit dans la conduite de projet de redécouvrir le compagnonnage déjà évoqué ci-dessus pour partir dans une bonne direction: que l'on ait affaire à des PME-PMI associées pour une part ou à des services d'une même entreprise, le problème reste le même, à savoir associer en cohérence des entités qui doivent rester indépendantes juridiquement ou fonctionnellement.

En utilisant la mesure du quantifié décrite ci-dessus (chapitre 4, §32, 33, et 34) et la pratique de l'EDI (chapitre 4 §2), il est possible de construire une méthodologie générale de conduite de projet, spécifique à cette démarche tout en préservant le caractère particulier à chaque problème. Utiliser une méthodologie globale, loin d'emprisonner et de tronquer, pose en fait les bases d'une véritable créativité personnelle tout en assurant la cohérence entre partenaires.

Dans une optique d'approche systémique, on se rend compte que la conduite de projet est identique, quelle que soit la taille ou la nature des entreprises concernées ou le sujet. Il n'y a donc pas de domaine ou de secteur protégé, exclusif ou exclu. Dès que l'on a affaire à ce qui est toujours en réalité un pari sur l'avenir, il existe des constantes:

- déterminer les buts, les choix fondamentaux qui constituent " l'âme" du projet.
- constituer une commission des partenaires impliqués dans le projet.
- réaliser une enquête qui cernent le projet et sa faisabilité.

- analyser et planifier les phases du projet en responsabilisant les sous-projets.
- mettre en place un système de suivi et de contrôle des actions qui sont décentralisées et responsabilisées.
- évaluer tous les résultats chiffrés, non chiffrés, et leurs conséquences: faire un bilan global qui donne à "penser et à réagir".
- transmettre le dossier pour exploitation ultérieur et gestion courante du projet ainsi réalisé.

Comme on peut le voir, tout projet est un investissement dont on attend un retour tangible, quantifié ou non mais qu'il importe de mesurer en tout état de cause. Organiser ces différentes phases en formalisant les méthodes permet à chaque projet de progresser avec le maximum de chances, en optimisant créativité personnelle et spécificité de l'enjeu tout en assurant la cohérence qui décuple les retours par la possibilité d'essaimage ou de synergie.

3.6.2. La prise en compte du non quantifié

La conduite de projet a été jusqu'à ce jour l'objet de la préoccupation de scientifiques. La recherche opérationnelle a vécu là en particulier ses plus belles heures à la lumière des techniques économétriques. Sans sous-estimer ces apports indubitables qui font encore référence, confortés par la généralisation des micro-ordinateurs qui associent tout le tissu économique d'entreprises dans une même dynamique, à commencer par les PME/PMI, force est de constater que dans une période où l'aspect qualitatif - humain et écologique - prend une importance légitime enfin reconnue, la mesure du non-quantifiable a son rôle.

La facilité pour le scientifique est de poursuivre sa recherche dans les mêmes voies, suivant sa culture et ses réflexes, là où il se sent plus sûr.... La prise de conscience de la complexité lui rend hommage s'il sait allier à sa connaissance la curiosité, la découverte d'autres démarches. La mesure psychologique évoquée ci-dessus est une occasion d'enrichissement qui donne à ce problème de conduite de projet toute la dimension qu'il mérite.

Je reste persuadé que, en particulier dans ce domaine, la réconciliation des approches mathématique et psychologique est à la base d'un progrès décisif qui se traduira par une véritable mutation des techniques, des méthodologies et des comportements. Un champ de progrès insoupçonné à ce jour est en effet à la base de cette proposition et ne demande qu'à être exploité, tant il est vrai que les règles de base sont bien positionnées dans une optique globale, multisectorielle et multidimensionnelle.

La prise en compte de la mesure du non-quantifié fera l'objet d'un premier développement dans le § 4 du présent chapitre.

3.6.3. la comptabilité analytique de projet

Dans les entreprises de travaux, matériels ou non, orientés vers la rentabilité séparée, projet par projet, on constate que la comptabilité analytique est bien spécifique et diverge structurellement de celle des sociétés manufacturières. Les techniques d'imputation et d'analyse sont principalement liées à l'objet et relèvent de la poursuite forcenée de la rentabilité individuelle.

Or il n'y a pas de différence de fond entre entreprise manufacturière et société de travaux: la rentabilité globale du fonds commercial prédomine dans un cas comme dans l'autre. Seule la vision de priorité d'exploitation est ici déterminante.

L'imputation primaire est essentielle dans tous les cas; elle seule détermine les potentialités d'analyse ultérieures. Dans toute société il y a une part plus ou moins importante de conduite de travaux: il importe qu'ils soient totalement intégrés au projet de l'entreprise. Outre l'intérêt immédiat de suivi, l'aspect psychologique d'appartenir à la même entité est à prendre en compte.

L'imputation primaire doit donc intégrer, outre la nature de la dépense et sa prise en compte de responsabilité budgétaire, la raison invoquée. Le concept de l'entreprise fantôme (§ 3.5) est à intégrer dans cette démarche.

Chaque projet fait l'objet d'un niveau d'observation particulier, (§ 3.2.3.3) et est conduit comme tel. Il ne s'agit pas de bouleverser a priori les habitudes de management en vigueur, mais de modifier en les enrichissant les mesures pour aboutir à une meilleure prise en compte du problème. La cohérence d'ensemble est ainsi assurée.

3.7. En conclusion, que vive la mesure dans l'entreprise !

L'homme est ainsi capable de bâtir des modèles complets qui simulent ce qui devrait être son comportement normal. De ce fait, ils sont performants pour la meilleure rentabilité de l'entreprise. Pour ce faire, plusieurs règles essentielles sont à respecter:

- on ne doit négliger, au moment de la saisie, aucune donnée d'entrée qui intervient en cours de traitement.
- la cohérence des processus doit être assurée
- l'homme ne doit intervenir dans le processus d'information que par alerte, pour analyser et réagir par rapport au système qui est essentiellemt automatique. S'il y a une rupture, il s'agit de deux systèmes automatiques reliés manuellement et le lien est à surveiller tout particulièrement car il est susceptible d'introduire un biais.
- le système doit être auto-éducatif et auto-régulateur: grâce à cette caractéristique, il assure à moindres frais le meilleur rendement et fait jouer à plein la réactivité qui est la source de la richesse.

De tels modèles jettent les bases de dispositifs juste-à-temps et de qualité totale.

La complication n'est qu'apparente: dans la pratique de l'entreprise, il n'est que voir les nombreux services qui s'attachent à mesurer, chacun dans son coin: budgets plans de financement, plans commerciaux, diverses comptabilités, répartition... A bien regarder la complexité n'est pas là où on croit la voir.

Le danger d'un système central serait qu'il soit déterminant et autoritaire. Dans l'être humain, le cerveau coordonne tout, il décide et oriente: mais il tient compte de son environnement à commencer par l'état des autres parties du corps qui sont autonomes dans leur fonction et ne rapportent au cerveau que si nécessaire.. Autant le système de régulation qui est le seul décideur doit être centralisé dans la fonction, autant les acteurs doivent rester autonomes et réactifs.

La clé de la communication, - qu'elle soit EDI, informations quantifiées ou, comme nous le verrons au paragraphe suivant, informations non-quantifiées - se trouve dans la présence d'un élément neutre: c'est un grand principe mathématique. Tout processus, celui de la pensée en particulier, passe par un système ternaire. En communication, l'échange se fait entre deux entités libres à travers un élément qui garantit la qualité et l'authenticité de l'échange. En faire l'économie, c'est perdre par avance la course d'avance perdue de rassemblement des forces, de l'adhésion à un projet commun, en un mot ce qui est la caractéristique de la vie collective. Mais attention, élément neutre ne veut pas dire élément nul...

Le vrai problème qui est posé est celui de la transparence. Doit-on oui ou non afficher la transparence relationnelle ? Au delà d'un principe, c'est de l'efficacité globale qu'il s'agit. Il faut s'en préoccuper, certes, car c'est un enjeu primordial. Si l'on est sûr de ses forces, il ne faut pas hésiter: le pari gagnant, là aussi, est d'anticiper.

Toujours dans cette perspective, il s'agit maintenant de tenter de cerner le non-quantifiable. Comme nous l'avons dit plus haut, il s'agit de potentiels considérables de productivité liés à l'expérience et à la richesse personnelle des collaborateurs de l'entreprise, prêts à s'associer à un dessein commun sous la condition d'y trouver avantage. La méfiance réciproque a jusqu'à présent privilégié des marchés de dupes: les intérêts collectif et particulier ont tout à gagner à se lancer dans cette recherche d'optimisation, avalisée par des mesures qui respectent les patrimoines.

4. La prise en compte et l'exploitation de la richesse du non-quantifié

Tout un pan de l'entreprise et non des moindres est souvent oublié, négligé, au mieux exploité sans véritable méthodologie. Il s'agit du domaine non quantifié, souvent issu de l'expérience personnelle des collaborateurs de l'entreprise. Là réside à mon sens un gisement décisif pour l'avenir et la productivité des différents acteurs de notre société.

L'approche traditionnelle consiste à exploiter ce gisement par des séances collectives où il n'est pas interdit de penser qu'une idée surgira : réunions et séances consensuelles, créativité, brainstorming... Le principe de cette approche tend à tout soumettre au collectif, quitte à brimer l'individu. On ne pense pas véritablement que l'individu, en lui-même, est une richesse.

Dans la vision collective traditionnelle de l'homme, ce dernier n'est qu'un élément de la société. Obnubilé par la volonté d'optimiser l'ensemble, ce qui est légitime au moins dans les domaines sociaux et économiques, chaque responsable ne pense que collectif, masse, groupe.

Or s'il est évident que l'optimisation d'ensemble est à prôner, la méthode pour y arriver n'est peut-être pas la meilleure. En référence au compagnonnage, il faut réinventer une association de collaborateurs responsables et dont la richesse individuelle est à promouvoir au service d'un but collectif : celui de l'entreprise (et non celui de parties de l'entreprise, comme on le voit parfois).

4.1. La richesse insoupçonnée des hommes de l'entreprise

La nouvelle démarche proposée consiste à mettre en valeur la capacité et la richesse consciente ou inconsciente de chacun, en les prenant dans leur globalité, puis à diriger sa réflexion et son action au service prioritaire de l'entreprise : autrement dit supprimer, à défaut ne pas promouvoir, les corps intermédiaires et les chapelles. Elle incite à établir un lien direct entre le collaborateur et l'objectif commun à rechercher. Elle assure une relation vraie qui incite aux échanges et au partage des responsabilités

C'est apparemment un sacrilège que d'affirmer communément qu'un individu peut avoir plus d'idées qu'un groupe, a fortiori si le groupe comprend cet individu. On applique une logique mathématique pour le moins aberrante en théorie des ensembles. Car en fait, dès qu'il fait partie d'un groupe, l'individu n'est plus le même. Il garde son jardin secret qu'il étend par défense, discrétion ou prudence. Se découvrir, assurer son propre avenir pour soi ou pour les autres, est une occasion de productivité fantastique: mais comment faire, voilà le vrai problème.

Vouloir manipuler et ne pas respecter l'autre dans sa complexité, là est le danger: pour l'intéressé, certes, mais aussi pour la collectivité qui n'a rien à gagner d'une attitude de perdant. Aussi, toute la partie qui suit se réfère à l'indépendance des individus, à leur respect et leur responsabilité qui s'en déduit. On ne respecte que des personnes qui assurent leur autonomie. Il importe donc d'aider chacun à s'assumer, puis à lui demander des comptes.

4.1.1. Les expériences personnelles

L'homme est en lui-même une vraie richesse: c'est un axiome reconnu à ce jour. Le groupe n'est seulement qu'une opportunité d'expression de ces richesses qu'il peut canaliser au plan social.

Il est intéressant de remarquer que le parti de développer la richesse individuelle, quitte à la soumettre à l'exigence collective est en soi une ouverture. Etre en soi une source de richesse, d'imagination et de potentialité de décision est une réalité: elle ne peut être volée par quiconque. Un résistant français disait qu'il n'avait jamais été autant libre que depuis qu'il avait été en prison...

La richesse intérieure est inexpugnable: elle ne peut être qu'enviée. Cela favorise l'ouverture, le désir d'imiter la promotion individuelle, en aucun cas l'envie et le désir de s'approprier ce qui n'est pas de soi. Cela évacue le protectionnisme car, dès lors, on n'a rien à voler. La clé réside dans la formation personnelle, l'éducation familiale et associative et la responsabilité de l'éducation nationale.

Jadis on a souvent cru que la richesse provenait des ressources naturelles, d'où les guerres impérialistes et les exclusions: la conséquence ne pouvait être que conflits et non-partages... On ne voulait rien partager, on enterrait ses trésors. Dès lors qu'elle est imprenable, la force de l'esprit est à disposition et cessible. Aujourd'hui on prend conscience que l'immatériel est primordial.: il est en soi cultivé, recherché, le centre du monde; il vit seul, libre, en phase avec les autres. Il est authentique, il ne fait pas semblant..

Combien de personnes s'évadent de l'entreprise parce que leur capacité d'épanouissement se trouve dans leur quotidien ailleurs: famille, amis, associations, responsabilités syndicales ou politiques... Sans rien renier, sans exclusive, une synergie des dynamiques peut être recherchée. L'entreprise n'attire pas vraiment... Pourquoi ?

4.1.2. Les potentialités à exploiter

Dès lors que l'on accepte sans réserve, sous peine de choquer, que l'individu est à la base de la richesse et non le groupe, la dynamique est différente des démarches traditionnelles. Il faut d'abord valoriser l'individu en soi puis le canaliser vers l'intérêt collectif. Cela exclut la manipulation, la séduction,... la rupture dès qu'il y a dysfonctionnement. Cela nécessite le respect, l'adhésion... la négociation: rien n'est acquis une fois pour toutes.

Chacun, à son niveau et dans son secteur, montre toutes ses potentialités, là où il trouve une parcelle de liberté. Il n'y a de désespoir que s'il n'y a pas d'espoir, c'est-à-dire de possibilité personnelle d'opportunité à modifier le cours de sa vie. La collectivité a priori est la négation de l'individualité. L'individu contribue, s'il est bien conduit et associé, au service du collectif.

Dès lors, il faut renforcer les potentialités individuelles et explorer cette nouvelle communication, celle qui gère, non celle qui pompe. Dans cet esprit, il est clair que les ressources humaines prennent toute leur importance et que l'âme de l'entreprise se trouve dans la cohérence de l'adhésion de chaque collaborateur aux options et aux actions du service dont il dépend. Ce n'est plus une prérogative du dirigeant de penser juste pour tous. C'est son devoir de respecter les individus plus, d'être interpellé par eux pour parvenir le mieux possible, compte-tenu de ces contraintes, aux objectifs auxquels il a accepté de souscrire, et ce au moindre coût.

Profiter des sensibilités personnelles pour ouvrir l'entreprise à d'autres horizons, voilà la richesse. En réalité, la formation personnelle, la promotion des collaborateurs fait partie des investissements de l'entreprise, dès lors qu'elle envisage de fidéliser: pourquoi ne fait-elle pas partie du bilan au même titre que les investissements matériels ? C'est peut-être révélateur...

J'ai proposé à certains, il y a longtemps, de réincorporer les valeurs d'investissements intellectuels dans le patrimoine chiffré de l'entreprise: cette proposition les a scandalisés. Comment, disaient-ils, peut-on assimiler "l'homme et ses valeurs" à des chiffres et les comparer à des matières, des outils ! ...

La réponse à ce jour est certes plus banale qu'il y a 25 ans: d'une part, le personnel qui figure au compte d'exploitation n'est plus une dépense à rythme annuel au maximum mais une valeur qui, fidélisée, s'étend sur de nombreuses années. D'autre part, il s'agit de l'investissement le plus productif de l'entreprise, et à ce titre, c'est une injure faite à l'homme que de le considérer moindre qu'une machine ou un capital... Il faut donc à l'évidence le valoriser au bilan, mais le bien quantifier.

4.1.3. Les réseaux à développer

Pour que l'individu puisse s'exprimer pleinement, au bénéfice de l'entreprise si on sait s'y prendre, il doit disposer de réseaux d'information sophistiqués, pratiques qui répondent à sa sensibilité. A ce jour, les possibilités techniques de communication sont exceptionnelles et les développements prometteurs.

Téléphone, Télex, Fax, messageries,.... sont les moyens courants relationnels. Ils ne sont pas neutres car ils déterminent le style des inter-communications: totalement instinctifs pour certains, interactifs pour d'autres, ce sont ces techniques qui déterminent le devenir des modes d'échange, en quelque sorte la communication elle-même. Ils doivent rentrer dans la problématique générale de la communication.

A ce jour, les techniques doivent rester uniquement au service de l'objectif recherché. C'est la résultante de leur progrès, car jadis de par leurs limites mêmes, elles contrôlaient de fait la communication. Les possibilités étaient limitées. Désormais, - c'est leur honneur et leur utilité d'avenir - elles permettent de franchir un pas décisif, celui de l'émancipation. Par leur richesse même, elles se mettent à la disposition d'une plus vaste ambition..

Pour celui qui utilise ces réseaux d'information personnels modernes, il n'y a que de l'admiration devant la technique informatique actuellement proposée: échange à distance, proximité des êtres, liberté et responsabilité potentielles... C'est la qualité du contact direct adaptée à la dimension mondialiste, à la diversité et à l'éloignement.

Le problème est différent dès qu'il s'agit d'échanges de fichiers. L'informatique, de par sa structure même, isole émetteur et récepteur, et rompt le contact dès que l'informatique prend le pas sur l'utilisateur. Il ne s'agit pas là d'un procès d'intention, c'est un constat organique. L'utilisateur, le commerçant, le financier, le responsable d'approvisionnement, de fabrication ou d'entretien, tous doivent décider, car ils sont seuls responsables, du mode de communication qui les valorisera. Le tout est donc de les convaincre d'adhérer au mode de communication optimal.

Ainsi, toute technique est la bienvenue: elle démontre son efficacité et ses perspectives d'avenir. Mais seuls les utilisateurs doivent rester maîtres de leur développement. Occupés par les objectifs de management qui les absorbent totalement au jour le jour, ils ne sont pas forcément attentifs à ce qui pourrait leur faciliter la vie.

Trouver des systèmes de communication qui respectent les espaces de liberté, et chercher toute possibilité d'intensifier les contacts, c'est le challenge de la technique moderne. Il est ouvert et prometteur...

4.2. Le consensus, une voie réductrice

1968 a été l'occasion d'une révolution des cultures. L'homme étriqué dans ses certitudes héritées de sa tradition familiale ou nationaliste, et empêtré dans la dialectique de l'élitisme a découvert l'autre, le besoin de communiquer et l'opportunité de s'enrichir en commun. Mieux, il a pris conscience de la force du groupe.

Comme toute révolution, 1968 fut excessif. En découvrant la valeur du collectif, il a oublié de conserver celle de l'individu. Les techniques de groupe, à l'école ou à l'université les notes de groupe, tout a eu tendance à gommer l'intérêt du travail personnel, de la performance individuelle. Le groupe s'est totalement substitué à l'individu. Or en réalité, ces deux approches sont complémentaires, et bien comprises, décuplent les énergies et les résultats.

Parmi les théories avancées et qui ont pris droit de cité dans les entreprises, celle du consensus a été déterminante. Si on analyse bien la démarche que personne n'ose encore remettre en question, l'individu doit se plier pour tout ou partie à la décision collective ou supposée telle: en effet il est intéressant de remarquer que, parallèlement, les techniques de manipulation ont prospéré...

Plutôt que de respecter l'individu dans son être et dans son adhésion, quitte à la lui réclamer pour la part qu'il estime légitime, on a préféré imposer le choix brutal d'adhésion globale à un schéma qui est un faux compromis, un ersatz d'unanimité apparente.

Il nous semble important de revoir cette notion qui reste essentielle mais qui demande à être recadrée. Le consensus est en soi une méthode pour générer l'action, l'aide à la réflexion, en aucun cas l'adhésion ni la décision.

4.2.1. Le consensus pour entraîner ou former une idée, oui

Le groupe est dans sa potentialité une force de loin supérieure à la somme de celles des individus: à la seule condition que ces dernières restent identiques. Toute agglomération d'individualités qui toucherait aux forces vives personnelles doit être regardée avec circonspection.

Ce principe de bon sens donne au consensus toute sa valeur synergique dès lors que l'homme garde sa liberté, son authenticité. Il est tout prêt à s'associer, à prêter son potentiel dès lors qu'il est reconnu, valorisé. Enfoui dans la masse, anonyme, il se sent frustré et réagit alors en individualiste. Le sens collectif authentique, efficace ne peut s'appuyer que sur des

individus responsables, ouverts et formés: il s'agit alors en quelque sorte de contrats entre intérêts légitimes bien compris.

Lorsqu'une décision est prise, et que le plan d'action est arrêté, on a besoin de bras et d'intelligences. Chacun, en fonction de ses compétences, apporte sa contribution dans la clarté à l'intérêt collectif. La collaboration peut être limitée à une partie du plan d'action: c'est une garantie de pleine adhésion. Mieux vaut en toute liberté participer à une partie que de se trouver forcé d'aider à la totalité: l'efficience s'en ressent...

De la même manière, les processus de préparation de décision, l'émergence d'idées améliorent la performance d'ensemble tout en respectant l'individu dans ses choix. Tant qu'il n'y a pas de contraintes qui engagent, la liberté reste sauve. Le débat des idées est un sport individuel, la mise en oeuvre est collective. On peut donc dans la mise au point d'un programme d'action solliciter chaque compétence pour la partie dont elle se sent solidaire.

Comme on le voit, la recherche de consensus a son intérêt. Comme recherche de support d'action collective, bien utilisé, ce concept a montré toute son efficacité: des méthodes bien rodées existent et rendent l'adhésion patente. Dans les processus d'émergence des idées, il tient compte de toutes les sensibilités et permet d'évaluer la crédibilité des options retenues. Cependant, l'opinion dominante recueillie par consensus ne peut en aucun cas amener une bonne décision.

4.2.2. Le consensus pour décider et assumer, ou pour faire adhérer, non

Une décision est en soi un tout indissociable. Elle implique entièrement le responsable qui en assume seul la responsabilité et l'application. Certes, il doit estimer ses chances pour arriver au rassemblement et au bon aboutissement de son projet. Mais la prise de décision et la responsabilité de la mise en œuvre restent en fait le fait d'un seul.

Il importe de bien repositionner ce problème qui, dans notre société avec ses habitudes bien ancrées, ont tendance à déresponsabiliser: si la prise de la décision est collective, et qu'il n'y a pas de chef désigné réellement responsable, il n'y a de sanction que collective, c'est-à-dire aucune en fait.

4.2.2.1. La décision est solitaire

On dit souvent que les conseilleurs ne sont pas les payeurs. Si le responsable assume pleinement ses décisions, ces dernières sont totalement conçues et contrôlées par lui: il entend rester, et c'est normal, le seul maître du jeu car il sera le seul en assumer les conséquences.

Parfois, plus souvent que l'on ne pense, le responsable ne se sent pas vraiment le seul dépositaire d'une mission à assumer. Si des opportunités s'offrent, il s'éloigne et personne ne fait avant son départ le bilan de son action. Ce manque de contrôle rend souvent les décisions à tort impersonnelles: tout le monde, et souvent le lampiste, en font seuls les frais...

Personne n'est ici à mettre en cause. Ce n'est en réalité que la faute du système qui ne fonde pas la responsabilité d'une mission sur un contrat négocié a priori et sur son contrôle systématique. Si les gens savaient qu'une autorité, une responsabilité donnaient lieu à mesure et à contrôle, ils assumeraient mieux la responsabilité et la décision deviendrait effectivement leur chose.

L'expert comme le manager, chacun dans son registre, sont tous deux sollicités par leurs prises de conscience et les conséquences des positions qu'ils prennent. Dans l'hypothèse où la mesure du contrat et du contrôle, prend toute son importance, il est naturel d'assumer la responsabilité avec l'autorité qui lui est associée. C'est dans la mesure où la délégation sera claire et les moyens ajustés et négociés que le responsable sera fier d'assumer des risques. La non-responsabilité, quant à elle, engendre des frustrations.

4.2.2.2. L'adhésion est personnelle

Pour les personnes qui sont associées à un projet, il ne doit y avoir aucune réserve de leur part: c'est la condition de l'efficacité maximum. Le consensus obtenu traditionnellement fait peu de cas des susceptibilités personnelles. Le non-dit est roi, et sous une apparence d'accord unanime se cache souvent des frustrations, des réserves mentales si ce n'est plus: tout pour que le projet capote ou au mieux s'enraye.

Prenons la démarche sous une autre optique. L'efficacité maximum est obtenue si chacun adhère au de chaque individualité à une partie du projet et organiser en synergie ces diverses collaborations. Là aussi, on gère les interactions...

Plutôt que de globaliser de pseudo-accords, et de les soumettre à une loi générale qui opprime et fait des dégâts souvent incontrôlés, il semble bien préférable de bien mesurer les adhésions authentiques et de les placer en synergie. La mesure est alors essentielle car il s'agit de bien appréhender les limites de l'adhésion de chaque intervenant.

On verra dans le modèle qui est proposé que l'originalité de son approche réside au plan collectif sur le respect des domaines privés et sur la formalisation non ambigüe des espaces d'adhésion personnelle que chacun est prêt à accorder au projet.

4.3. La mesure du non-quantifié : apprivoiser le temps, une culture

Celui qui sait faire plier les hommes, contraindre les évènements a droit dans la mythologie du chef à tous les respects. Cette remarque est à peine outrée et prend en compte la culture ambiante de notre société: le temps se maîtrise, pense-t-on, les hommes aussi.

C'est en réalité une vision ponctuelle efficace en apparence, car on n'envisage alors que le résultat immédiat: on néglige ainsi toutes les répercussions potentielles qui découleront un jour ou l'autre de ce passage en force. Considérer le temps avec respect et intérêt, comme un paramètre fondamental qui fait évoluer les mentalités, les données d'un problème, est l'occasion de générer des synergies réelles.

Au risque d'aller à contre-courant des opinions et du vécu actuel des sociétés, la véritable efficacité de rassemblement des hommes au service d'un projet passe par un préalable:

travailler avec des hommes et des femmes libres, responsables en conscience de leur propre entreprise personnelle, leur vie. Toute autre approche ne conduit qu'à des échecs dont le système de mesure actuel n'est pas à même, et c'est dommage, de retrouver les origines et de redistribuer correctement les responsabilités.

4.3.1. Investir dans le temps, c'est rentable

Respecter le temps n'est pas une attitude de soumission, de passivité: elle est structurellement volontariste et pragmatique car elle compose avec des réalités tout en donnant priorité à la recherche de bonnes solutions à de vrais problèmes.

Chaque individualité a ses rythmes biologique et psychologique propres. Ils sont modifiés par les contraintes extérieures, et il n' y a rien de répréhensible dans le principe. Le problème n'est pas tant dans le refus des pressions sur les personnes que dans le discernement qu'il convient d'apporter dans leur application.

Si un responsable est effectivement jugé sur le bilan de sa mission et sur les conséquences de son action quant aux forces qu'il a su utiliser, nul doute qu'il saura faire intervenir avec sagacité dans son action la dimension du temps. Le bon sens prévaudra car il se saura jugé sur la totalité des critères. Ce qui pose problème est donc une fois de plus concentré dans le flou des missions, du contrôle et dans les moyens de mesure partiels et biaisés.

En somme, tout individu n'apporte en plus de sa force de travail son dynamisme que dans la mesure où personnellement, il accepte les objectifs qui lui sont proposés. Le temps de la réflexion, de l'adhésion lui appartient même si la hiérarchie doit être soucieuse d'accélérer au mieux le processus. Il s'agit d'un investissement immatériel très rentable car il prépare l'action coordonnée et la puissance d'un groupe homogène dont l'efficacité est à l'évidence optimale. Tout est dans la maturation des partenaires, leur adhésion aux points auxquels ils sont associés, la formulation des règles du jeu et la mesure du contrôle: il faut savoir consacrer du temps à la préparation pour en gagner plus lors de l'exécution.

L'homme a des facultés remarquables d'adaptation à son environnement. Si ce dernier est perçu clairement, la réactivité est excellente et les comportements bien réorientés: le schéma est autorégulateur... Jouer de manière intelligente avec le temps revient en somme à bien faire ressortir les caractéristiques et contraintes de l'environnement: c'est sur ces paramètres que le responsable peut jouer pour réaliser ses objectifs.

4.3.2. La quantification est réductrice

L'environnement est complexe, la prise en compte par l'homme encore plus. Ne vouloir considérer que les aspects quantitatifs est par trop partiel et limite l'efficacité. Dans ces domaines où l'aspect humain et la psychologie interviennent de manière déterminante, il faut être très prudent quant à l'application de méthodes.

De nombreux séminaires jouent avec le feu intérieur et ne doivent faire appel qu'à de réels professionnels. La manipulation est souvent en perspective et les dégâts potentiels importants. Dès lors que l'on s'attache à l'individu et à son jardin secret, on ne sait jusqu'où les conséquences peuvent conduire. Après de nombreux dérapages, l'entreprise revient à une déontologie de respect des individualités qui l'honore.

La règle du jeu consiste, et cela va dans le sens de notre proposition, à gérer individuellement les rapports entre individus à travers des relations contractuelles avec droits et devoirs: la mesure est possible et souhaitable, car elle définit les rapports entre êtres libres et responsables qui assument.

Le groupe, lui fonctionne de manière différente. Il doit prendre en compte l'aspect synergique, s'adapter à une dynamique qui dépasse les individus. La mesure est d'une autre nature. Bien séparer les aspects personnels et ceux du groupe est essentiel dans notre démarche: il importe de garder à chaque logique son approche originale.

4.3.3. Mobiliser les groupes, convaincre l'individu

On peut contraindre un groupe dès lors que l'on respecte chaque individu dans sa dimension personnelle. Si l'on force l'individu, il n'est plus le même et il devient insaisissable: on est toujours à sa recherche. Que de temps perdu alors... car on ne sait plus à qui on a affaire et on travaille sur des illusions.

On ne peut donc optimiser le travail en groupe que dans la mesure où on sait à quels individus on a affaire. Je n'ai jamais considéré avoir perdu mon temps lorsque je donnais priorité aux rapports personnels pour préparer une action collective. Convaincre l'individu, le convertir à notre approche, discuter avec lui des points d'accords et des modalités d'association sont autant de préalables pour bien lancer une action d'envergure. Cette mission couvre aussi bien des projets techniquement complexes faisant appel à des experts et spécialistes que des ensembles mettant en jeu de nombreuses personnes ou organisations.

La clarification des règles du jeu et l'inventaire des forces disponibles avec la formalisation des degrés d'autonomie sont l'occasion de maximaliser les gains. La mobilisation prend toute son importance ensuite en réduisant les coûts: il s'agit d'utiliser des techniques qui optimisent la synergie.

4.3.4. Mesurer là aussi, une nécessité

Avant de décrire le modèle qui tend à respecter les principes exposés ci-dessus, revenons sur le mode de mesure qui touche des domaines pour l'essentiel non-substantiels.

La tradition scientifico-économique a ancré dans les esprits que la mesure se devait d'être toujours quantifiée. La recherche opérationnelle, l'économétrie ont certes leur intérêt dans des domaines où le chiffre est roi.

En fait, rien n'est totalement chiffrable: en comptabilité, comment mesure-t-on au bilan la valeur du personnel humain qui constitue une richesse essentielle alors que l'on ne prend en compte que capitaux, machines, stocks;. à quels prix estime-t-on le fonds de commerce et la fidélisation de la clientèle ? Faute de ne pas savoir le mesurer on oublie ces valeurs, ou on les incorpore en force dans un schéma méthodologique où elles n'ont pas leur place.

Dans le premier cas la décision, qui peut résulter d'une non-prise en compte de paramètres importants, est incomplète, mauvaise. Dans le deuxième cas, on donne à une impression une valeur chiffrée qui prend à tort le caractère scientifique de la donnée

physique (exacte à plus ou moins une incertitude souvent importante) ou statistique (exacte à plus ou moins de chances d'être vraie).

Dans ce domaine ou l'irrationnel domine, une nouvelle mesure est à inventer: la mesure psychologique, celle du degré de confiance dans l'opinion ou la proposition de tel ou tel collaborateur (au besoin, revoir le schéma 13). Au plan de l'adhésion, de la mobilisation du groupe, une gestion saine du consensus passe par l'acceptation de ne pas dominer soi-même une partie du problème, mais de déléguer cette partie de choix à un collaborateur à qui on fait alors confiance à ce moment.

La mesure traditionnelle, scientifique ou non, est basée sur la possibilité de vérifier (ou de prétendre vérifier!) soi-même tous les éléments de la décision: elle manifeste la méfiance. La mesure psychologique intègre complètement les concepts de délégation et elle induit la confiance. Ses développements sont prometteurs si l'approche reste scientifiquement maîtrisée.

4.4. Une approche qui prend tout en compte mais ne retient que le conscient qui s'organise

La clé consiste en résumé à s'exprimer en termes de choix, et non de raisons. Cela revient à respecter l'individu dans ses goûts, donc dans son être et non à travers les explications qu'il en donne.

Il existe à ce jour de nombreuses méthodes pour mesurer ce non-quantifiable; certaines relèvent des méthodes de mathématiques appliquées et de recherche opérationnelle. Elles ont pour nous l'inconvénient de vouloir soumettre l'individu à des canons extérieurs et c'est la raison pour laquelle nous ne les retiendront pas dans ce chapitre. Elles ont sans doute leur place dans le chapitre des données quantifiées, pas en tout état de cause dans cette partie qui privilégie l'être complexe. Nous avons expérimenté et exploité une méthode qui nous semble correspondre à notre démarche.

Cette méthode de mesure du non-quantifiable donne actuellement d'excellents résultats et permet, tout en focalisant la priorité sur la solution retenue et l'efficacité de la mise en œuvre, de résoudre au mieux des intérêts certains problèmes de marginalisation, de non responsabilisation sinon de rejet, liés à une prise de décision mal ressentie. Ce n'est en aucun cas, ni dans l'esprit ni dans l'application, un système expert.

Elle a les caractéristiques suivantes :

- une décision est individuelle et, par délégation réelle, responsabilisée;
- le responsable s'appuie sur des intervenants qu'il a désignés comme compétents pour l'aider dans sa prise de décision;
- chaque intervenant seul fait le bilan de son opinion qu'il construit et mesure seul et sans contraintes;
- la phase collective porte sur la construction consensuelle de la démarche et non sur la mesure: ce qui bloque l'individu, c'est le jugement de l'autre;
- le responsable, grâce à ces apports individuels structurés, est à même de prendre une décision qu'il assumera, car il est seul à la prendre;
- l'adhésion de chaque intervenant dans la phase d'action à laquelle il adhère est réelle et sans réticence.

4.4.1. Le respect des intervenants

Chacun des intervenants retenus par le responsable pour l'aider, participe à la recherche commune en gardant ses propres caractéristiques. Son choix est purement personnel et procède autant de la compétence technique en la matière que de la manière de prendre le problème; les connivences, similitudes ou complémentarités intellectuelles et de sensibilité entre les intervenants peuvent intervenir dans le choix. Ce qui est important est la formation d'une équipe homogène dans la variété propre à aider le responsable à formaliser tous les aspects du problème et à en dégager les solutions possibles.

Les critères de sélection sont en conséquence totalement laissés à l'initiative de celui qui assumera la décision et ses conséquences. Le processus repose uniquement sur des choix, des préférences. Il n'est pas question de faire émerger l'inconscient des individus. La volonté de la méthode n'est pas de procéder à une sorte d'inquisition qui consiste à rechercher les raisons du choix exprimé: vouloir le faire, c'est encore tenter de rationaliser.

Partant du respect de l'individu, il n'est question que d'enregistrer ses choix, ses priorités telles qu'il entend les révéler. Le schéma collectif consensuel ne fera donc état que de goûts, de préférences ou de rejets sans devoir les justifier.

Deux raisons à ne pas exiger de raisonnements, d'explications. D'une part, la genèse d'une opinion est complexe et remonte dans l'expérience multiple, le non-dit, voire dans la partie remontée dans l'inconscient des réflexes... L'expliciter n'apporte rien quant au but recherché, fait perdre du temps et encombre les esprits: le pourquoi est secondaire si celui qui exprime l'opinion est crédible et si l'on a confiance dans son jugement.

La deuxième raison est essentielle: elle respecte l'individu et son jardin secret. Il ne livre que ce qu'il entend mettre à disposition sans réserve. Autant on peut livrer sans réticence son opinion et s'engager totalement sur les points d'accord, autant décomposer le processus en toute transparence rend vulnérable l'intéressé. Il faut par ailleurs se méfier des constructions académiques de conviction qui tendent plus à la manipuler qu'à exprimer ce sur quoi on est d'accord de s'engager. La citadelle dont chacun s'entoure naturellement ne consiste pas à cacher ce que l'on pense, mais pourquoi on le pense.

Si le décideur n'est pas sûr de pouvoir explorer toutes les richesses, il est par contre certain de pouvoir compter sur toutes les opinions exprimées et c'est capital pour la synergie d'ensemble lors de la mise en application.

4.4.2. Rechercher l'opinion globale de l'individu: tout prendre en compte

En demandant au participant son ressenti et ses opinions, on s'attaque d'emblée à la globalité. L'approche systémique est réelle: on est sûr que l'individu a exprimé ce qu'il considérait comme l'essentiel. Travailler directement en synthèse est certes une révolution des esprits mais cela permet de gagner en efficacité, en authenticité et en temps. Des compléments de la méthode amènent éventuellement "ce consultant" à aborder un aspect qu'il n'avait pas envisagé préalablement: il le prend immédiatement en compte, et grâce à son ordinateur personnel, le cerveau et ses périphériques, il intègre et rend son verdict personnel...

Il serait illusoire de croire que l'on peut tout prendre en compte. Aucune méthode, même totalitaire ou terroriste intellectuellement, ne peut prétendre à cela. La nôtre non plus: mais je peux être sûr de disposer certitude.

Revenons à l'objectif. Le problème n'est pas tant de prendre la bonne décision que de la connaître et d'appliquer la plus réaliste sans générer de biais par rapport à l'optimum. Cette approche, fondée sur un nouveau type de mesure tout aussi crédible que des estimations valorisées, répond à ce cahier des charges.

4.4.3. Laisser dans l'espace réservé de chacun, ce qui est du domaine de l'inconscient

Le respect du jardin secret des collaborateurs est un préalable incontournable. C'est nécessaire, nous l'avons vu, et c'est suffisant pour atteindre nos buts. Mais ceci relève en grande partie du conscient individuel qui garde sa réserve.

Il n'est en aucune façon question d'agir directement sur l'inconscient: ce n'est pas, comme on le dit, notre "truc". Outre le fait qu'il s'agit d'un métier complexe dont les excès, mal gérés peuvent déclencher des conséquences redoutables, la pratique de cette technique est ici parfaitement inutile.

Il importe dans cette méthode essentiellement pragmatique de gérer à l'instinct les interactions, à partir d'objectifs bien construits. L'approche psychanalytique est une démarche d'analyse comme elle s'intitule, de connaissance. Or nous ne voulons pas savoir...

4.4.4. Ne retenir que le conscient, mais tout le conscient possible

Si nous entendons utiliser la contribution consciente des collaborateurs, nous voulons avoir toutes les chances de réussir, donc de nous servir éventuellement du maximum de leurs possibilités, de leur richesse.

Il faudra en conséquence être très vigilant sur le nombre et le choix des associés, compte-tenu des objectifs que l'on s'est fixés, et utiliser toutes les ressources de la méthode, et elles sont nombreuses, pour se faire une bonne idée.

La pratique des scénarios est fondamentale, non seulement pour faire émerger la ou les solutions mais aussi pour mesurer la sensibilité des conséquences dans la mise en œuvre des hypothèses envisagées.

4.4.5. Comment mesurer l'apport personnel

La mesure de l'apport personnel n'est pas utile en soi: il ne s'agit pas ici de juger l'intérêt d'avoir associé tel ou tel à l'étude.

Ce qui nous importe est plus subtil. Dans une élaboration d'une prise de décision ou de la formalisation d'une proposition, chacun a apporté sa pierre. Si son opinion a eu une influence à tel endroit du schéma, il est intéressant, lors de la mise en place ou à un instant propice, de revenir avec le collaborateur sur un point qui peut se révéler crucial. Un suivi mesuré de la conception et de l'émergence de l'idée, une traçabilité en quelque sorte, sont alors extrêmement utiles, voire indispensables pour assurer le succès.

Lors de la phase d'application, on sait aussi par ailleurs estimer les forces disponibles et les planifier, dès lors que la mesure est disponible.

4.4.6. Comment utiliser en synergie les apports personnels

Grâce à cette méthode, on allie sans les mélanger, décision individuelle qui doit être assumée de manière responsable, opinion et estimation complète de chacun des experts suivant sa propre logique, construction collective d'une structure d'expression commune sans exclusion, marge de manœuvre et de réflexion du décideur en autorisant l'emploi de scénarios, enfin optimisation des moyens par l'adhésion réelle des acteurs au schéma retenu.

Il n'y a de véritable responsabilisation assumée jusque dans toutes ses conséquences que dans la mesure où la mission a été bien définie, acceptée. A ce stade, le talent du manager est primordial puisqu'il s'agit d'organiser au mieux les acquis mis à disposition et de s'en servir pour arriver à bonne fin.

4.5. Le rôle du responsable de projet

Il est fondamental. Tout tourne autour de lui dès lors que le problème est bien posé, la délégation clairement négociée. Il est le chef d'orchestre d'une partition qui deviendra une œuvre originale avec sa sensibilité, et l'animateur de musiciens instrumentistes dont il attend une prestation en accord avec ses objectifs. Il n'intervient pas dans leur technique car il n'est pas compétent; il leur demande seulement de la mettre en accord.

L'image n'est pas trop audacieuse si on la compare à la démarche de mesure du non-quantifié. Il y a en effet trois phases totalement indépendantes quant à leur approche.

4.5.1. Formaliser l'opinion de chacun

Il doit tout d'abord constituer son matériau. Il lui faut des opinions autorisées dans lesquelles il est prêt à placer sa confiance, pour tout ou partie. Il faut que ces positions personnelles soient comparables dans leur structure.

Chacun bâtit donc, sur une démarche qui lui est propre, un schéma décisionnel individuel et lui donne une mesure détaillée selon sa sensibilité. Une séance collective entre tous les participants tend à faire une synthèse sur une approche unique de critères. La pratique consensuelle est alors possible, car sur un domaine neutre, dans la mesure où elle ne touche pas les opinions, mais la méthodologie pour l'exprimer.

Une fois acquise l'adhésion de chacun à un schéma commun méthodologique, chacun réaffirme, seul, à titre personnel ses préférences.

Le responsable est donc en possession de toutes les opinions mesurées suivant des critères communs, dans une logique d'analyse commune. Il peut alors se mettre au travail pour élaborer son opinion.

4.5.2. Comment arriver à une décision

Plusieurs méthodes sont alors possibles en fonction des préférences du responsable: là aussi il est seul juge de la manière. Seul compte dans son mandat le contrat qu'il a signé. Il peut travailler seul ou en groupe. Il peut décomposer l'analyse et retenir pour chaque élément sa préférence... Il peut faire des hypothèses, des scénarios, des tests de sensibilité..

Le contact avec un élément neutre, le miroir, est essentiel: ce dernier le suit pas à pas dans son cheminement de pensée et l'empêche d'escamoter, consciemment ou non, une difficulté.

Ne nous y trompons pas, il est plus facile pour un responsable opérationnel, pris par le temps et les contingences, de se voir proposer des solutions et d'en choisir une, conseillé par des spécialistes que de construire seul, pas à pas une solution avec les matériaux bruts apportés par les intervenants qu'il a consultés.

Cependant, là aussi, l'appropriation est indispensable car elle fait prendre conscience de l'ampleur de la responsabilité prise. Combien de contacts ont pu échouer à cause de la peur de "devoir prendre du temps sur ses priorités": c'était la raison invoquée... En fait se retrouver, seul, face à sa responsabilité. C'est en effet rassurant de prendre des décisions en groupe, même si on donne l'impression d'en assumer la paternité: pour combien de temps, là aussi...

La décision est celle d'un seul: c'est lui qui met en œuvre et qui dirige l'équipe. Il doit savoir sur qui et sur quoi compter. Aussi, l'élaboration du choix est-elle aussi l'occasion de mesurer les forces disponibles, ce qui participe d'ailleurs à la crédibilité du projet, donc à la bonne décision.

4.6. En conclusion, ...

Il faut bien constater que nous sommes entrés de plain pied dans l'époque de l'information et de sa communication au sens large. Les enjeux à ce niveau et leur impact commercial et industriel sont considérables. L'EDI et les moyens de mesure, avec l'aide des nouvelles techniques informatiques et télématiques, apportent un confort qui rend possible une montée en charge rapide, dès lors que l'on a redonné la priorité au responsable, l'utilisateur.

Grâce à la délégation et à la mesure du non-quantifié, chaque centre reconnu comme autonome peut assumer les responsabilités qu'il prend. Il est en soi le centre de sa décision, car il est compétent, bien entouré et maître de ses actions. Il est le centre car les autres ne peuvent influer sans qu'il le veuille sur sa gestion. Il est le centre d'un environnement qu'il prend en compte globalement et se réfère à la loi de la société qu'il a à cœur de suivre car il est jugé sur cette harmonie.

Tout passe par la responsabilité, donc par la formation de chacun à s'assumer et à acquérir son autonomie: j'ai dit autonomie et non indépendance laquelle nie certains liens. A ce titre, la pratique de la mesure du non-quantifié peut fortement aider par la prise de conscience individuelle.

Le paradoxe de la communication est qu'elle génère dans son fonctionnement , à cause de biais caractéristiques signalés plus haut, une déresponsabilisation de fait. Elle est prévue pour faire échanger des concepts, des convictions, des passions ..., toutes choses individualisées et personnelles qui portent en elles leur propre richesse.

La réalité est à ce sujet bien triste. Sans trop exagérer, force est de reconnaître que la formation, l'éducation sont parents pauvres. La loi n'est plus a priori respectée: elle est contournée, si ce n'est pire... Les valeurs morales au sens noble de règle du jeu de la collectivité sont bafouées. La conséquence est que personne ne s'assume, que personne n'écoute les besoins des autres qu'il pourrait satisfaire en se valorisant... Personne n'ose plus formuler une opinion, encore moins la justifier... a-t-on encore une opinion ? Pour beaucoup, c'est la collectivité qui forme l'opinion individuelle et on écoute uniquement pour se mouler dans l'anonymat.

Il est temps, et c'est possible de réapprendre à construire sa propre opinion, son originalité, à affirmer sa différence. Il est temps d'accepter cette différence et de l'intégrer dans son propre comportement: c'est l'apprentissage de la vraie collectivité, et l'entreprise en est l'archétype et l'occasion. A son service, la communication du non-quantifié, et à travers elle toutes les formes de communication y compris normalisées, n'est donc pas une fin en soi: elle permet de susciter la personnalité, l'autonomie, la dignité et de vivre harmonieusement, en synergie en gérant les interactions.

Il faut faire la distinction entre la partie de l'homme qui n'aspire qu'à progresser par la formation et la responsabilité dès lors qu'on lui en donne la possibilité, et celle qui est guidée par son propre intérêt et sa survie personnelle. Une fois bien intégrée, il suffit alors de promouvoir la première et de gérer la seconde.

5. Conclusion sur les moyens

Les trois axes qui viennent d'être esquissés forment les trois volets d'une politique globale et cohérente d'entreprise en matière d'information (communication automatique ou EDI, modèles de gestion des données quantifiées, mesure du non-quantifié). Ils sont totalement solidaires et complémentaires. Il est illusoire de les séparer ou de choisir même s'il est tout à fait envisageable, voire souhaitable d'en programmer un échéancement. En effet, outre le fait qu'il est impossible de mener tout de front rapidement, chaque entreprise a ses propres caractéristiques et doit envisager cette mutation technologique et comportementale en cohérence avec elle-même. Le secteur de l'information est par trop sensible et fragile pour se lancer inconsidérément dans une telle réforme : ce qui est important, c'est de traiter ces trois volets en parallèle.

En analysant les trois familles d'outils proposés, on s'aperçoit qu'ils n'interviennent pas dans les domaines privés: les techniques sont à ce niveau efficaces et d'un haut niveau de sophistication; de plus il appartiennent au secteur de compétence interne. Il n'y a donc pas de révolution proposée à ce niveau: chacun peut garder ses marques. La mutation de la mesure se situe en réalité au plan de la gestion des interactions.

Contrôler les liaisons entre entités autonomes, nous l'avons vu, constitue la clé de la gestion du futur. Or les travaux sur la mesure, la comptabilité, la recherche opérationnelle, l'économétrie... n'ont dans le fond qu'un seul objet, en phase avec la mentalité ambiante dominante : saisir la complexité interne des ensembles en relation, les organiser, les dominer. Même la statistique dont l'objet est l'analyse des masses en global et en tendance, ne s'intéresse pas en réalité au fonctionnement des interactions. Sa démarche va dans le sens de l'optimisation d'ensembles certes, mais sans chercher à cerner les parties et leur capacité individuelle à apporter la richesse: elle massifie.

Les approches relativistes et encore plus quantiques vont à l'inverse dans le sens de la prise en compte des valeurs potentielles individuelles et n'entendent par les cerner, les situer: indépendantes, elles constituent également la trame du tissu collectif. La démarche qui est exposée dans ce livre et les outils décrits ci-dessus vont dans ce sens: ils ont pris une importance et une réalité depuis quelques années avec la médiatisation des théories des mathématiques du flou et du chaos.

La réflexion de l'auteur date de plus de trente ans et a permis la mise au point d'outils rigoureusement en phase avec cette approche qui, maintenant devient crédible dans les milieux d'entreprise. Ces outils, cohérents entre eux car centrés sur les mêmes principes de départ, ont été mis en place progressivement, çà et là, en utilisant les opportunités du moment et les prises de conscience progressives des milieux managériaux de l'époque: il manque l'approche opérationnelle globale.

Ainsi la comptabilité des flux a vu le jour et a pu montrer son efficacité dès 1976, à un moment particulièrement sensible où la complexité des contraintes juridiques que devait subir l'entreprise concernée, devait se conjuguer à une nécessaire évolution structurelle. Le suivi du flux des matières n'a vu son intérêt pris en compte dans les années 1980 que dans la mesure où la qualité totale devenait pour tous une évidence: il fallait suivre désormais en quantité, en qualité et en valeur chaque unité produite. Et ainsi de suite...

La mutation qui doit être envisagée pour l'avenir de nos entreprises est donc globale et axée pour l'essentiel sur la gestion des interactions. Les outils traditionnels, souvent

remarquables en soi, ne s'intéressent qu'aux territoires pour leur optimisation propre et ne privilégient que des approches partielles managériales. Ceux qui forment nos modèles pour l'instant s'inscrivent dans une stratégie évolutive, non propriétaire.

La panoplie d'outils et de techniques est complète à notre sens: elle couvre les domaines de la communication du message, de son élaboration au sein des entités autonomes, de la manière de responsabiliser, de faire adhérer, de la mesure des échanges... C'est un projet de culture d'entreprise qui est exposé, crédible dans sa globalité et expérimenté dans ses moyens qui restent au service de la démarche générale. Pour une fois, ce ne sont pas les techniques qui forcent la décision: "science sans conscience... " Tout nouveau modèle est le bienvenu dès lors qu'il s'inscrit dans cette dynamique et respecte sa déontologie.

Ce livre qui tend à remettre en cause un certain nombre de réflexes d'entreprise ne trouvera sa crédibilité que s'il en démontre sa faisabilité. Il n'est pas d'idée lumineuse qui entende s'abstraire de la réalité, surtout dans le domaine réaliste de l'entreprise. C'est dans cet esprit qu'une esquisse de méthodologie de mise en place fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 5

Une méthodologie de mise en place

Tout le projet repose sur la mise en place progressive de délégations individuelles responsabilisées à partir de contrats préalables, coordonnés au plus haut niveau pour des exigences de cohérence et de productivité d'ensemble: il s'agit donc en somme de réinventer un compagnonnage moderne.

Comment à partir d'un existant, souvent satisfaisant pour beaucoup, organiser les relations et mettre en place cette démarche ? Il ne s'agit pas, bien sûr de tout remettre en cause : ce n'est ni possible, ni souhaitable. Nos sociétés ont plus que jamais besoin d'une stabilité de fonctionnement relationnel en raison même des défis et difficultés actuels et à venir.

L'idée est donc de lancer cette dynamique par approches successives.en cernant les entités responsables au fur et à mesure de la maturité des ensembles et de leur environnement. Une fois ces secteurs autonomes détectés, on les relie au projet général par des contrats équitables liant les deux parties, avec un souci de mesurer réellement les liens, leurs coûts et leurs gains et avec la volonté constante d'en organiser le contrôle systématique.

La démarche ne va pas de soi: il s'agit de déclencher une vaste remise en cause des modèles relationnels. Nous verrons que c'est inéluctable, mais on est souvent tenté de différer cette décision parce que cela n'a pas d'urgence et que les risques sont tels que la facilité ambiante ordonne de ne pas procéder à des modifications structurelles: la décision procède donc de la lucidité et du courage, non de la difficulté de mise en oeuvre.

L'élément déterminant qui va déclencher le mouvement, c'est la peur. Il faut une prise de conscience individuelle d'un danger collectif pour engendrer la dynamique qui suscite la solidarité et de nouveaux réflexes. C'est le ressort fondamental des mutations, en particulier de celles des comportements. Les problèmes de l'automobile et le danger de la concurrence japonaise, particulièrement vive dans ce secteur, ont amené une nouvelle façon de voir et de vivre l'industrie, en créant de nouvelles procédures fondées sur la qualité totale, le juste-à-temps et le partenariat. Sans ce traumatisme vécu aux Etats-Unis d'Amérique et en Europe, aucune révolution de structure n'aurait vu le jour.

Associé à ce mécanisme déclencheur, il faut par ailleurs présenter une méthode qui soit réaliste et acceptable par toutes les parties: elle doit être crédible pour emporter l'adhésion et répondre aux objections de retardement: les pesanteurs et conservatismes sont certes responsables de bien des sabotages de projets. Mais il ne faut pas sous-estimer dans les causes d'échecs le manque de rigueur dans la conception et la planification.

On ne donne pas le temps au temps: celui de bien préparer, celui de laisser évoluer les esprits,... On dit que les japonais ont l'habitude de préparer une action pendant 80% du temps total et emploient 20% à la réaliser. Nous faisons le contraire: le résultat...

Il faut qu'il y ait adhésion générale au projet dans sa définition et dans sa mise en œuvre, ainsi que dans son calendrier. Il faut faire appel aux efforts conjugués de l'expert pour définir l'objectif et la démarche du manager pour mettre en œuvre le projet avec ses problèmes consensuels.

1. Une mutation des comportements inéluctable

Accepter qu'il puisse y avoir dans cette problématique une attitude réformiste constitue une position grave. Ce qui est proposé est en rupture culturelle par rapport aux habitudes rencontrées dans les entreprises. La hiérarchie intermédiaire aurait un autre rôle: non pas celui de définir mais celui de traduire, d'entraîner, de suivre et de contrôler. Si l'analyse qui a été faite précédemment est acceptée par le lecteur, la décision doit s'en déduire: il faudra prendre en main le problème un jour ou l'autre... Et pourquoi pas maintenant ?

Si l'on considère que la réactivité dans le domaine de l'information et de la communication peut donner un avantage décisif à l'entreprise qui en prend l'initiative, la cause sur le principe est entendue. Si l'on réalise que seul l'individu responsable est capable de la réactivité maximale, les conséquences s'en déduisent. Il n'y a plus de temps à perdre pour prendre la décision.

Restent à régler les modalités de mise en œuvre pour que cette mutation se fasse dans les meilleures conditions et au meilleur prix. Ce livre n'a pas d'autre ambition que de faire prendre conscience de l'importance du problème et des possibilités de solutions réalistes. Chaque entreprise étant un cas particulier, toute approche doit donc être entreprise avec discernement et au cas par cas, la solution n'allant pas de soi, car il s'agit d'une démarche essentiellement systémique.

2. Cette mutation doit être sincère et complète

Comme il s'agit de comportements individuels qui doivent adhérer au projet, il ne peut être question de manipulation: le chef doit entraîner l'adhésion. Certes, une telle unanimité ne peut être envisagée de manière réaliste que dans la mesure où la mise en œuvre, progressive, ne concerne que les personnes réellement convaincues et partantes pour ce nouveau défi. Les autres seront amenés à suivre, au rythme de leur prise de conscience qui prendra en compte leurs intérêts personnels du moment.

L'expérience montre qu'il existe dans les entreprises des collaborateurs prêts à entreprendre ce challenge. Les réticences sont de deux ordres:

- un manque de structures d'accueil de cette démarche;
- une méthodologie pour rassurer quant aux moyens.

En effet, ce qui inquiète n'est pas de bouleverser les comportements: l'homme est très adaptable et les exemples montrent que dans la pratique, on s'en soucie peu. L'homme veut garder ses marques, ses outils, tout en les faisant bouger: cela constitue sa seule préoccupation pour accepter d'évoluer radicalement. Il faut donc veiller à faciliter les mutations par un soin constant à laisser chacun des acteurs potentiels dans ses références personnelles du moment.

La démarche ne peut se réaliser "en douce" et sans référence. Une structure claire d'accueil et une méthodologie de la conduite du projet annoncée à l'avance sont indispensables pour envisager un aboutissement favorable du projet.

Contrôler une mutation, c'est contrôler les interactions entre entités autonomes. Pour ce faire, ils ne faut pas en même temps que ces entités soient elles-aussi en plein bouleversement: ce serait un risque supplémentaire. Les outils utiles doivent garder une certaine stabilité, au moins pour un temps.

3. Il n'y a pas de révolution pour les outils

En somme, la technique a pris une certaine avance: les outils mis à notre diposition et les technologies sont, pris individuellement, performants. Le vrai problème réside dans le degré de mise en harmonie de ces ensembles. Les méthodes de contrôle de gestion et de mesure des performances ne seront donc pas à remettre en cause, mais à orienter dans une nouvelle perspective, avec des ajouts cohérents avec les nouvelles dynamiques..

Il sera possible, en fonction des priorités affirmées, de moduler les modifications d'outils tout en souplesse, selon les possibilités et les opportunités. Il n'y a pas de difficulté majeure pour assurer la mise en place de ces évolutions.

4. Une approche pragmatique et évolutive

Autant la démarche doit être générale et ne jamais être remise en cause à aucun moment quant à son principe d'approche, autant la mise en place doit être pragmatique et évolutive. Il ne faut pas transiger avec les objectifs, mais se modeler en fonction des contraintes.

Car l'adhésion ne se décrète pas: elle repose sur la confiance, dans les hommes responsables, et aussi dans la crédibilité des moyens à utiliser. Aussi faut-il être très vigilant sur la méthode de mise en œuvre et la nécessité de l'apport des deux organisations responsables de la communication et des ressources humaines.

Une chose est de savoir où l'on veut aller, une autre de décider comment on va y aller. Ce qui essentiel, c'est de ne jamais remettre en cause son objectif sous prétexte de difficultés passagères. Cette réflexion n'est pas gratuite: combien de projets ont été abandonnés, que l'on a laissé pourrir par manque de volonté de réaliser les objectifs. Ce qui mine nos sociétés civiles et industrielles, c'est de ne pas savoir où elles veulent aller.

Dès que l'objectif est sûr, contrôlé, la moitié du chemin est faite. La transparence du projet d'entreprise est une dynamique incontournable pour son succès et son avenir.

5. L'importance d'une co-responsabilité de la communication, des ressources humaines et des systèmes d'information

Il est temps de redonner aux services s'occupant des relations humaines le rôle qui leur revient naturellement. Jusqu'à présent, elles sont positionnées comme des unités au service des managers locaux, sans rôle véritablement décisionnel d'ensemble ou à tout le moins incitatif.

Ce qui peut se concevoir et s'affirmer comme légitime dans le cadre de la gestion courante ne tient plus dès qu'il s'agit de mutation et d'innovation. Or, les ressources humaines, ou plutôt leur objet, sont le devenir de l'entreprise: il faut redonner aux spécialistes des relations humaines leur voix pour conseiller la direction générale et contrôler la hiérarchie dans ses choix.et dans les décisions qui appartiennent véritablement à cette dernière en tout état de cause.

Aussi, dans une telle démarche de mutation du cadre de référence de l'entreprise, il importe d'associer dans la décision les trois composantes concernées par l'information.

- Tout d'abord, les services de ressources humaines, car ils sont directement en prise sur les leviers humains de mobilisation.
- La direction de la communication, car elle assure les moyens de la communication des messages au plan général, en cohérence avec les objectifs affirmés de la direction de l'entreprise.
- Enfin, les organisations responsables des systèmes d'information qui mettent à disposition les techniques modernes au service de ces objectifs. Essentielles, elles ne sont pas pour autant déterminantes dans la politique à suivre: elles interviennent comme un moyen certes indispensable, rentable et inestimable, mais seulement comme un moyen.

La pratique traditionnelle en a fait souvent un pôle stratégique d'organisation en les laissant maîtresses de la réalité de la communication dans l'entreprise. Or la communication n'est pas essentiellement technique, a fortiori informatique: elle est culture, elle est décision politique.

6. Des rapports et des règles du jeu structurés

Une méthodologie de mise en œuvre doit reposer sur une structure de conduite du projet, indépendante des organisations traditionnelles de management, mais en liaison avec elles. Il faut néanmoins veiller à respecter certains principes.

Dès à présent, il faut distinguer les structures à logique de gain de celles à logique de coût. Les laisser dans les mêmes centres de décision entretient une ambiguïté qui mène aux conflits et à la désorganisation.

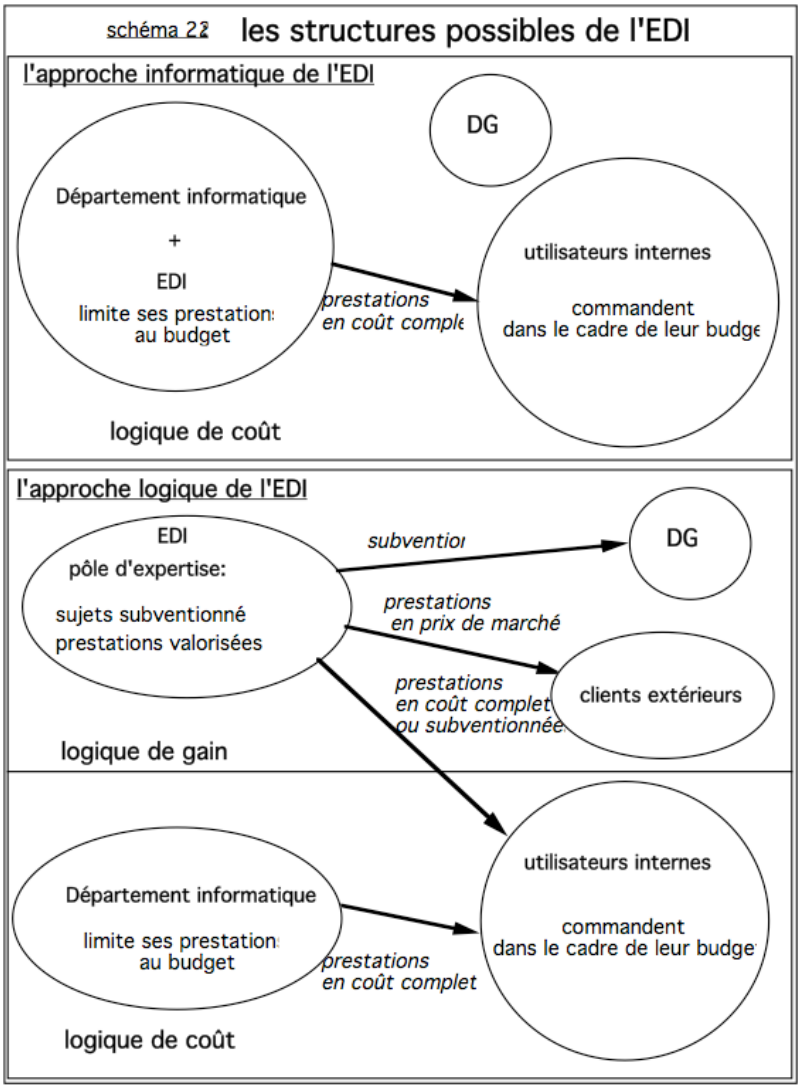
Il faut séparer dans le quotidien les centres d'expertise de ceux de management. Ces derniers ajustent leurs prestations aux budgets et optimisent leurs efforts dans les économies. Ils ne sont pas orientés exclusivement sur les restrictions et les synergies: ils peuvent être sollicités pour une remise en cause des interactions, génératrices de profit, d'axes de valeur. Mais leur fonction interne est celle de réduction de coûts. Les centres d'expertise ont un fonction d'innovation orientée vers la valorisation des gains. Ils sont tournés vers l'extérieur et doivent assumer leurs initiatives en pleine équité vis-à-vis de leur environnement et avec responsabilité. Prenons un exemple, celui de l'EDI. (schéma 22).

Si l'EDI fait partie des départements de systèmes d'information, que ce soit au niveau méthodologique ou au titre des services de technique informatique, ses activités sont limitées au projet contrôlé par le budget de la direction concernée: se conformer aux commandes des utilisateurs, qui sont facturées en coût complet.

Dans l'hypothèse où un pôle de compétence autonome est constitué, avec ses objectifs et ses obligations d'équilibre commercial, la problématique est différente. N'étant pas en soi un pouvoir, sa vocation est de servir les utilisateurs et de les laisser s'approprier les réalisations qu'ils paient et gèrent dans le cadre de leurs intérêts. C'est la philosophie du produit global.

Assimilé à une société de conseil avec l'avantage d'être incorporé au fonds commercial de l'entreprise et solidaire de celui-ci, il est en droit d'obtenir du pouvoir central une subvention régulière de fonctionnement.

Grâce à ces revenus, il est habilité à consolider son expertise et prendre une certaine notoriété et autorité morale sur le sujet. Il peut donc proposer une politique générale de référence sur les normes à entretenir en interne et peser sur celles à venir.



Il se met à la disposition des utilisateurs internes pour les aider à mettre en place de manière optimale des dispositifs. Ils ne font pas mais aident à faire faire: c'est ce qui distingue le pôle d'expertise des sociétés extérieures de conseil qui suppléent ponctuellement les structures en cas de manque. Le pôle, lui est permanent, cohérent dans la politique qu'il préconise et intégré dans l'entreprise.

Enfin, sa notoriété lui permet d'être sollicité par l'extérieur pour des prestations commerciales qui ont l'avantage d'alimenter son expertise en réel. L'ensemble doit être budgétairement équilibré, sur la base de missions contractuellement débattues.

Cet exemple montre que des structures contractuelles ponctuelles peuvent être constituées en cohérence avec le schéma traditionnel de management: l'essentiel est de séparer les missions. Il s'agit de la première marche franchie pour la mise en route de notre démarche.

Revenons au sujet principal de cette partie, en tenant compte des propositions de structures exposées ci-dessus qui rendent crédible notre démarche.

7. Comment faire

Il faut donc tracer un schéma général de la démarche, coucher sur le papier le projet et les sous-projets en précisant leur formulation, leur cohérence avec les objectifs, les moyens et échéances requises. Il convient ensuite de placer les outils existants qui resteront parties prenantes et expliciter les modifications qui devront éventuellement y être apportées.

Un échéancier précis sera mis en place et les coûts dégagés. Un suivi strict de ces dépenses et des gains est indispensable. La mesure précise et cohérente des liens et de leur répercussion prévisible est fondamentale à cet égard comme il l'a été dit: la pratique réaliste des contrats de délégation est à promouvoir, sous réserve de responsabilité et de confiance réciproques entre les parties.

Le projet doit être validé et missionné par le plus haut niveau, seul responsable par délégation du "fonds de l'entreprise". Il s'agit en effet pour lui de mesurer les risques et avantages, l'opportunité d'une telle mutation, et d'en assumer pleinement les conséquences. Le manager général reste solitaire dans sa décision.

En ce qui concerne l'exécution, tous ces projets ne peuvent être menés que de manière concertée. Pour la conduite du projet, il faut faire très attention à son rattachement. Il s'agit d'un chantier qui concerne à titre égal, l'entreprise dans sa totalité et ses parties, ainsi que ses collaborateurs dans leur diversité.

- Il ne faut risquer l'exclusion de personne.
- Une direction consensuelle peut engendrer l'enlisement.

La hiérarchie n'est plus la courroie de transmission du pouvoir dans la définition de Fayolle. Elle constitue, et c'est essentiel, le bras séculier de la mise en place des contrats de délégation, valorisés et contrôlés, pour la poursuite d'un objectif communiqué directement par l'échelon central.

Il faut donc un système de délégations individualisées et personnalisées, au sommet pour la conduite générale, locales pour les secteurs concernés. Chaque partie prenante reçoit délégation de mettre en œuvre les chantiers sur la base d'un cahier des charges et d'un budget alloué. Le rôle d'orientation des directions de la communication, des ressources humaines et du responsable du système d'information est essentiel dans la définition de l'échéancier du projet et son contrôle d'avancement et de coûts. On remarquera, rappelons-le, qu'elles n'agissent pas sur la définition du projet, sinon au titre d'experts appelés par la direction générale dans le cadre de l'aide à la décision explicitée ci-dessus. On distingue ainsi, en pratique dans les fonctions et les responsabilités, la définition du projet de sa conduite.

Au sommet, un comité qui précise et avalise de manière multidisciplinaire le projet, dans sa conception et sa démarche. Cet organisme représente l'expertise suprême dans le domaine de l'information et de sa communication à mettre en place dans l'entreprise: il est décisionnel dans le principe et a statut d' arbitre en cas de contestation au plan de la montée en charge du projet. Il définit les missions, en précise les modalités de conception et d'application générale. Il n'intervient pas dans la mise en œuvre opérationnelle et dans ses étapes de mise en place. Par contre, il en suit l'avancement et en surveille la cohérence car il est en l'occurrence le seul organisme à qui est délégué précisément le projet et son aboutissement.

Il y a par ailleurs délégation à trois organismes de conduite de projets dans les trois domaines précisés ci-dessus: EDI, texte libre à normaliser et non-quantifiable. Il s'agit là non pas

d'expertise au sens propre du terme, mais de spécialistes qui travaillent à l'avancement des différentes parties du projet dans un cadre managérial et opérationnel à la vitesse consensuelle. Ces entités responsables mettent au point, en fonction des contraintes et potentialités budgétaires ou humaines, un plan de mise en œuvre, avalisé par le comité d'experts. Ils sont responsables, par délégation du rythme et des moyens utilisés; par contre, ils n'interviennent pas sur le fond du projet.

En somme, il faut appliquer à la conduite du projet les principes de fonctionnement identiques à ceux que nous voulons mettre en place dans le quotidien de l'entreprise: au sommet, une seule volonté et une nécessité d'associer les énergies en toute autonomie à son seul service. C'est la meilleure preuve que nous puissions donner de l'efficacité du projet proposé et de sa crédibilité.

En résumé

Laisser les gens s'organiser. Ne pas faire de dictionnaire interne de données, car cela revient en fait à un dictionnaire de données internes. Se référer à la norme qui est extérieure et qui s'impose: la tendance perverse traditionnelle reste de faire un dictionnaire à soi... L'essentiel est de laisser les gens responsables dans leurs initiatives et leurs actions, non de les confiner dans un langage qui risque de ne pas leur être naturel.

Par contre mettre en place un pôle de compétence qui réponde rapidement et de manière efficace aux fonctions nécessaires à assurer dans le quotidien industriel et commercial par des messages normalisés ; tout le contraire en fait des services d'organisation. La manière suggérée est de faire faire, de laisser approprier, non d'organiser et de faire plier les habitudes personnelles au nom de l'uniformité

Dans un monde normatif qui bouge, en butte aux grands équilibres, il n'est pas vraisemblable, dans son usine ou son département commercial ou administratif, de laisser quiconque se déterminer seul; demander à chacun de gérer le mode relationnel est illusoire, l'essentiel pour lui étant de maîtriser sa fonction. Le manque de stabilité des références, les difficultés de migration de versions de langages, tout milite pour distinguer celui qui agit de celui qui élabore la norme. Ce qu'il faut, c'est élaborer au sein de l'entreprise une panoplie de messages qui gèrent les interactions entre entités responsables, en cohérence avec les règles en vigueur et compte-tenu de leur évolution, mais sans que les opérationnels soient en aucune façon perturbés par les aleas de la norme.

En résumé, aucune recette, aucun dogme, mais une démarche, des règles simples où on apprend en avançant, en responsables. Il est certain que notre formation et nos références cartésiennes ne nous ont pas habitués à adopter cette vision de manière instinctive: c'est cependant la seule voie d'avenir

Le bon sens, dit-on, est la chose la mieux partagée dès lors que l'on a la connaissance du sujet. Il suffit de laisser faire pour espérer progresser de manière significative. L'essentiel auquel doit s'attacher le responsable général est de veiller à ce que les initiatives personnelles restent orientées vers le bien de l'entreprise et que les équilibres restent respectés. Là encore, l'harmonie doit dominer, signe d'optimisation et d'économie.

Conclusion

Ce livre, il faut le répéter, n'est pas un livre sur la manière de conduire l'entreprise, a fortiori des recettes de succès. Il est à la fois modeste et considérablement ambitieux, et c'est là l'ambiguïté du propos. Modeste, il ne propose que des voies et comportements qui se retrouvent dans la vie quotidienne. Il ne touche qu'un secteur particulier, l'information, qui est au service des autres, eux directement productifs et en prise avec le profit. Celui qui s'engage dans cette voie doit faire preuve constante d'humilité car son apport est essentiellement méthodologique et instrumental: à ce titre, il est dépendant des autres pour lesquels et sur lesquels il travaille.

Très ambitieux aussi est notre propos car il implique en entier le lecteur dans les propositions préconisées, au fur et à mesure des besoins.qu'il ressent: au sens exact du terme, il s'agit d'une culture d'entreprise. Les solutions, personnalisées et adaptées, émanent d'une réflexion globale, d'une approche systémique et touche à tous les domaines: il n'y a pas et ne peut y avoir d'interdit. Il ramène la technique à sa place légitime, celle d'outils performants, répondant à une demande précise. Il donne à l'information, à toute l'information enfin réunie dans une même analyse scientifique de la sémantique, toute sa valeur, celle de valoriser les individus et de les faire communiquer.

La démarche doit se fonder sur une déontologie qui tend à rendre neutre cette information et sa communication. Le grand danger est d'accepter que l'information dans l'entreprise puisse être l'instrument d'une passion. Les outils proposés sont en soi neutres, sinon ils sont pervers. Seuls les entités autonomes et les responsables de la direction générale y couleront, le mot est strictement exact, leur personnalité, leurs comportements, leur vision de l'entreprise: c'est eux qui en feront une collectivité vivante et qui fixeront les objectifs et comment y parvenir.

Au terme de ce livre, j'espère que le lecteur aura retenu que l'essentiel de l'information n'est pas technique: ce qui importe, ce ne sont pas les tuyaux, mais ce qui passe à travers les tuyaux. En clair, c'est la communication de l'information au plan sémantique qui est importante. La technique nous permet aujourd'hui d'aborder le problème sous ce nouvel angle et c'est son honneur, son intérêt.

L'art de la communication est une science au sens exact du terme: elle a ses lois et ses techniques, ses modèles. Sa base est constituée par la recherche constante de la plus grande neutralité des concepts et l'indépendance des processus d'élaboration de l'information, de sa formalisation et de son transport.

Le succès de cette démarche dépend de la volonté de laisser approprier les procédures par l'utilisateur direct, pleinement responsable en l'occurrence: la maîtrise de son secteur et l'initiative des liaisons avec les autres. A ce moment, la gestion de l'information est totalement impliquée dans une logique de gain, capitale pour l'entreprise.

L'information, ce moteur formidable de l'individu et de l'entreprise n'est la propriété de personne. La laisser à la discrétion d'une puissance d'autorité quelle qu'elle soit déclenche frictions, conflits, frustrations, gaspillage...

La problématique n'est pas limitée au rapport entre entreprises. Ce même schéma est totalement adaptable à l'intérieur d'un groupe entre filiales, à l'intérieur d'une filiale entre établissements, à l'intérieur d'un établissement entre services, ... à l'intérieur d'un service entre individus responsables.

La clé de la généralisation est dans la caractéristique de liberté et de réflexe naturel qui est universelle, non dans la coercition et la dépendance qui déclenche à l'évidence réticence et

réaction, c'est-à-dire conservatisme. Acceptée, il s'agit d'une gestion de risques qui consiste à établir des paris et à les suivre minutieusement afin de minimiser les causes d'échecs.

La communication de l'information est analysée dans une vision ternaire systémique. Traditionnellement, elle se résume au couple émetteur-récepteur: il s'agit d'un défi quasi impossible à cerner, car les interactions sont trop complexes. Dans cette nouvelle perspective, il y a trois éléments: l'émetteur et le récepteur avec leurs passions et leur richesse individuelle, la norme sémantique de transmission, neutre, qui assure l'équilibre. Ainsi, l'essentiel de la communication est dans le sens authentique de l'information, non dans la manière de la traduire ni celle de la véhiculer.

Une cellule stratégique de réflexion, ou pôle d'expertise, est nécessaire au sein de l'entreprise, au centre même. Pour servir pleinement l'entreprise, les systèmes d'information ne peuvent se limiter à des directions opérationnelles, comme les outils de traitement de l'information ou l'informatique: ils doivent intégrer la culture de l'information, donc ne pas être impliqués par des choix managériaux.

L'harmonie qui constitue la pierre angulaire de cette démarche, est la résultante concertée et optimale des pensées et des actions d'individualités: ce n'est en aucun cas l'uniformité. Là encore faut-il s'entendre sur le concept. Lorsqu'il y a rupture, deux solutions:

- le chaos s'installe et on n'est plus alors maître de rien.
- un niveau supérieur d'organisation sociale apparaît et il peut être contrôlé.

C'est la seconde solution qui est envisagée dans notre propos.

La mutation que nous vivons depuis 1968 a posé une nouvelle problématique de comportement social, particulièrement dans le monde de l'entreprise. Mais si elle a bien révélé les données et exprimé les attentes de notre société, cette profonde remise en cause des valeurs dominantes n'a pas proposé de solutions pratiques quant au nouveau fonctionnement quotidien des différents acteurs. Croire que nous pourrons encore vivre longtemps toutes ces nouvelles aspirations fort bien décrites par ailleurs avec nos modes d'évaluation et nos outils de prise de décision traditionnels, c'est accélérer la prise de conscience d'un décalage que nous ne pouvons maîtriser et le malaise de notre société. Notre monde n'est pas condamné en temps que fin de civilisation : des valeurs existent et rassemblent dans l'ensemble un consensus quasi total. En revanche, il est malade d'une pauvreté de moyens non adaptés à ces ambitions. C'est dans cette mesure essentiellement qu'il est suicidaire.

C'est habituellement en période difficile que l'on réduit les coûts et en période faste que l'on innove et que l'on dépense dans la créativité et la convivialité. La conjoncture est l'alibi du manque d'imagination et de courage. En réalité, il faut faire l'un et l'autre toujours, en modulant les priorités compte-tenu uniquement des spécificités et des objectifs recherchés. Mieux, mais cela demande à aller à contre courant du management traditionnel, il vaut mieux contrôler les coûts en période faste pour préserver l'avenir et favoriser la créativité qui soutient l'espoir en mauvaise conjoncture que le contraire: outre le fait que cela n'entraîne pas d'effets pervers, cette attitude a en plus l'avantage de mobiliser les hommes et de les dynamiser dans les épreuves et donner de bons réflexes d'économie, même lorsque tout va bien. Il faut savoir soutenir le moral en entretenant l'espoir. Force est de constater que la pratique courante de nos sociétés ne suit pas cette règle de bon sens vitale pour la bonne santé de l'entreprise. Et pourtant, c'est quand le corps est en bonne santé qu'il engrange des forces physiques et morales pour l'avenir.

Il est toujours temps de prendre de bonnes décisions pour mettre l'entreprise en position favorable, particulièrement à un moment difficile. Attendre en économie, pis dans le domaine de l'information et de sa communication c'est à coup sûr perdre les chances de continuer à être

acteur à part entière du jeu. Mais encore faut-il prendre conscience de l'enjeu. C'est le but de cet ouvrage: s'il est atteint, chacun, là où il est, avec ses responsabilités et sa motivation retrouvées, saura quoi faire pour aller dans le sens de son entreprise.

Concevoir le système d'information de l'entreprise

L'information et sa communication subissent aujourd'hui une évolution considérable, qui rejette au second plan la logique informaticienne.

Le champ des systèmes d'information était en deux dimensions : les données objectives normalisées d'une part, et leur prise en compte informatique d'autre part, grâce à des outils performants. Il acquiert désormais une troisième dimension : valoriser les individus et les aider à communiquer. Il fournit ainsi l'un des modes d'expression de la culture d'entreprise, à travers des outils maîtrisés. Il n'impose plus la loi d'un langage unique, ne prétend plus régir l'organisation ni gérer tous les modes relationnels. Il vise à aider chacun à reprendre le contrôle des processus.

Ce livre a pour ambition, après une analyse théorique de l'information économique, d'évoquer des solutions et une méthodologie de mise en place. Il propose une démarche, des règles simples qui responsabilisent les différents acteurs de l'entreprise.

Les nombreux schémas, les résumés, les exemples concrets et les anecdotes rendent l'ouvrage très vivant et fournissent un accès au vocabulaire quelquefois technique de plus en plus utilisé dans le management des entreprises, et qui trouve toujours ici sa définition.

L'auteur

Alain VINCENT,
ingénieur de l'École Nationale Supérieure d'Informatique et de Mathématiques Appliquées de Grenoble (ENSIMAG) et docteur en sciences économiques, est ingénieur en chef spécialiste des systèmes d'information à Sollac. Après avoir exercé des responsabilités opérationnelles dans de nombreux secteurs de cette entreprise, il est actuellement conseiller pour la veille technologique en matière d'information. Comme utilisateur, il a conçu des systèmes d'information dans les domaines de suivi de production, flux comptables et financiers, traitement des commandes et suivi du flux commercial ; il est aussi expert auprès de la Communauté Économique Européenne.

9 782708 115293

Systèmes d'information
Communication

Code éditeur : 0125030
ISBN : 2-7081-1529-4