

Alain VINCENT

Manager le système d'information de votre entreprise

**Réduire les coûts
et créer
de la valeur**

Éditions
d'Organisation



MANAGER

LE SYSTEME D'INFORMATION

DE VOTRE ENTREPRISE

Réduire les coûts et créer de la valeur
Comment gagner de l'argent, comment ne pas en perdre...

" Il se maudissait d'avoir attendu pour y penser, d'être en pleine période de crise. (Roy Lewis)

Demain est moins à découvrir qu'à inventer. (Gaston Berger)

La reine n'est pas un centre de commandement, mais un émetteur d'hormones (Rémy Chauvin)

On ne comprend pas encore très bien comment le savoir remplit son rôle de ressource économique. L'expérience manque pour formuler une théorie que l'on puisse tester. Tout ce que l'on peut dire pour l'instant, c'est que cette théorie nous fait défaut. (Peter Drucker)

BIENVENUE DANS NOTRE ENTREPRISE (au début du didacticiel)**AVERTISSEMENT**

L'entreprise, surtout en ces périodes de crise, surveille ses coûts et désire augmenter son chiffre d'affaires à défaut d'augmenter ses marges nettes. L'urgence de survie primant, elle pare au plus pressé, au « mieux maîtrisable ».

Or ces concepts ne sont pas indépendants et on observe *a posteriori* qu'une mesure de réduction de certains coûts a une incidence non négligeable sur les valeurs qu'elle voulait par ailleurs préserver.

Une analyse fouillée révèle que l'entreprise dispose en général d'un système de mesure insuffisant et d'une organisation des tâches qui créent en permanence des dysfonctionnements préjudiciables à l'optimisation d'ensemble.

Rendre neutres et équitables les échanges, permettre à chacun des acteurs de l'entreprise de réaliser ses objectifs dans une liberté contractuelle reconnue, tel est l'objet du présent logiciel.

Avant de suivre la progression de la présentation, nous vous conseillons de lire attentivement l'introduction.

Cet effort préalable permet en effet de bien comprendre dans quel esprit et selon quelles modalités se déroulera l'étude de la mesure dans l'entreprise.

Ce didacticiel a deux vocations, l'une pédagogique, l'autre opérationnelle.

A ce titre, il constitue le premier pont cohérent, opératoire et perfectible, entre l'université et l'industrie, puisqu'il intègre :

- l'application pratique d'une pré-analyse fonctionnelle de système comptable et économique d'entreprise, opérationnelle et d'optimisation sectorielle, et
- une possibilité d'enrichissement continue des méthodes que l'université et la recherche sont seules capables de mener pour une optimisation générale.

Il se réfère au livre *Concevoir le système d'information de l'entreprise* (Alain Vincent, Édition d'Organisation, 1993).

Cet ouvrage de référence, salué par la critique, intègre dans une optique de Qualité Totale les nouvelles techniques comptables, mathématiques, organisationnelles et sociologiques au travers de trois disciplines rencontrées dans l'entreprise : le non-quantifié, le quantifié, la communication automatique.

Utilisant les apports du non-quantifié et de l'EDI en tant que communication, il traite de la seule partie « mesure quantifiée dans l'entreprise ».

Il intègre tous les aspects de l'entreprise dans une mesure qui se veut cohérente tout en permettant à chacun, à son poste et à son niveau, de se positionner dans le plan de l'entreprise tout en gardant sa culture propre et sa richesse (formulée ou non).

Un exemple type a été construit sur un cas réel d'industrie qui possède une diversité notable d'activités et de localisations.

L'auteur a mis au point de manière opérationnelle les outils proposés de mesure et entendait les décrire de manière pédagogique dans ce didacticiel.

Introduction au didacticiel qui valide le projet d'organisation décrit dans ce ouvrage d'une entreprise vivante en interne et fondée sur des objectifs d'harmonie et de qualité totale.

Le projet que je présente ici n'est pas utopique. Il a fait l'objet d'applications certes partielles, mais qui ont été validées en industrie. La généralisation proposée a fait l'objet de réflexions dans une vie civile tournée vers l'humanisme et l'intérêt de se consolider auprès des autres. Ce n'est pas un sacrifice que bâtir son existence pour que tous y ait leur place. Mais loin de la seule compassion qui a été parfois mon quotidien, mon objectif a été toujours d'aider à changer la mentalité issue des périodes fastes pour se tourner vers une autre appréhension de notre monde futur. Ambitieux certes mais conscient de mes limites, il n'était pas question de mélanger réflexion et action quotidienne de terrain sur les mêmes sujets. Ma formation centrée sur les systèmes d'information a décidé de mon devenir professionnel. Loin de la quête à l'avancement professionnel vers des responsabilités opérationnelles et avec l'aide active de mes supérieurs hiérarchiques au plus haut niveau, j'ai choisi l'indépendance d'esprit pour prendre du recul et la possibilité d'explorer un monde que j'appelais de mes vœux.

TABLE DES MATIERES

Avertissement

Introduction

PREMIÈRE PARTIE - Page 12

Progresser vers une nouvelle culture

Chapitre 1 - Page 13

Un paradoxe apparent qui pose question : l'harmonie est le principe de base de l'entreprise.

1. Les ensembles autonomes et leurs interactions, clés de la gestion de l'harmonie.
2. Un management non déterministe fondé sur la gestion des systèmes complexes et des réseaux.
3. Agir dans un monde concurrentiel par la cohérence d'ensemble et la synergie des énergies.
4. Choisir son engagement :
 - Le prix de la liberté, c'est d'en assumer les conséquences : la responsabilité
 - La responsabilité ne peut s'exercer sans implication personnelle
 - L'implication ne peut s'envisager sans la liberté de choisir le champ de son action
5. Prendre en compte toute la complexité et s'attacher en même temps à la diminution drastique des coûts.
6. Redonner au temps et aux échanges une dimension créative.

Chapitre 2 - Page 24

Repenser le système global d'information.

1. Distinguer l'information de la donnée.
2. La complication et la complexité : deux mondes irréconciliables.
3. Transparence et exhaustivité, deux conditions nécessaires pour une dynamique de l'action.
4. Le rôle prépondérant du chef d'entreprise, ses moyens et ses contraintes.
5. Une nouvelle approche qui reprend quatre grands principes biologiques.
6. Les outils de base de la règle du jeu : le concept de l'ensemble autonome
 - Contour des données du système d'information
 - Contour des ensembles autonomes relevant du domaine de l'entreprise
 - Le moniteur et les circuits : augmentation de la valeur et diminution des coûts
7. En conclusion du chapitre
 - Pourquoi changer notre mode d'échange ?
 - Quel est le problème ? Y-a-t-il urgence ?
 - Quels en sont les enjeux ?
 - Quelle est la solution ?

DEUXIÈME PARTIE - Page 37

Adopter une structure comptable fédératrice.

Chapitre 3 - Page 38

Les principes de mesure à retenir pour gérer des ensembles flous.

1. Les idées maitresses qui président à une réflexion d'ensemble.

2. Schéma général de circulation.
 - Le cumul
 - Les flux
3. La comptabilité doit utiliser des outils mathématiques élaborés autres que l'addition.
 - Bases de données comptables
 - Equations utilisées et calcul
4. Le choix des capteurs est fondamental.
 - Un exemple de capteur : le suivi des poids en usine
5. En conclusion du chapitre : ne pas vouloir maîtriser le système mais faire avec en réactivité.

Chapitre 4 - Page 60

Généraliser la mesure comptable de l'immatériel réintroduit l'humain dans un monde dur.

1. Bien comprendre la fonction des différents types actuels de mesure.
2. Utiliser d'autres types de capteurs pour mesurer l'immatériel
 - La délégation
 - Un exemple de mesure du non-quantifié actuel dans le domaine de la délégation.
3. Domaines d'application et intérêt de cette méthode de mesure du non-quantifié
 - Ses principaux domaines d'application
 - Ses principaux avantages
4. Introduire la valorisation de l'utilité des collaborateurs dans les systèmes comptables analytiques est possible et porteur de progrès continu.
5. Rester dans la même logique de mesure.

Chapitre 5 - Page 73

S'appuyer sur la structure comptable de l'ensemble autonome.

1. Rappel des définitions dans ce contexte
 - L'ensemble autonome
 - Le capteur
 - Le paramétrage
2. Principe de fonctionnement de la « comptabilité des flux » : structure de l'ensemble autonome.
 - Les vues d'analyse
 - Le suivi des unités d'œuvre
 - Les centres de coût
 - Les centres de valeurs
 - Vers le moniteur
 - L'arbitrage et le fonctionnement du moniteur

TROISIÈME PARTIE - Page 87

Utiliser en cohérence les outils opérationnels

Chapitre 6 - Page 88

Aboutir à un logiciel d'application

1. La phase gestion des coûts.
2. La phase gestion des valeurs
3. Applications au moniteur
 - Un exemple dans le domaine industriel
 - Un exemple dans le domaine commercial
 - Un exemple dans le domaine des secteurs financiers et comptables
 - Un exemple dans le domaine des ressources humaines

4. l'utilisation des scénarios.
5. La conception d'une maquette de logiciel aux fins de formation et d'opérationnalité.

Chapitre 7 - Page 120

Un exemple concret d'application : Euro plaisir photo.

1. Positionnement du problème.
2. Détermination des ensembles autonomes.
3. L'analyse des coûts.
4. Fonctionnement du moniteur Euro Plaisir Photo.
5. En conclusion de cet exemple d'application.

CONCLUSION - Page 130

ANNEXES - Page 136

Annexe 1 : Analogie entre l'entreprise et les systèmes biologiques.

Annexe 2 : La traçabilité, une nouvelle approche de la normalisation.

Annexes 3 : Généralisation de la démarche : comment aider à résoudre les problèmes de Société

Action du gouvernement pour la diminution du chômage et la réduction de la fracture sociale

Action pour le renforcement du rôle moteur des associations au service de la Société et de ses membres

BIBLIOGRAPHIE

AVERTISSEMENT

Cet ouvrage fait suite au livre écrit en 1993 par l'auteur¹. Il aborde de manière pratique et opérationnelle des solutions originales pour répondre aux grands défis qui se posent à l'entreprise moderne en ce début de millénaire: mondialisation, réponse à la complexité ambiante et interne, partenariats et concurrences, délégations, optimisation des forces et résorption des faiblesses, survie et avenir des PME,...

Mais plus encore, il prétend régler de manière explicite la prise en compte de l'immatériel, secteur absent de la mesure actuelle et cependant primordial : là se trouve la plupart des valeurs de l'entreprise. Tout le monde, responsable ou quidam, s'accorde désormais à reconnaître au domaine immatériel (valeur humaine, information, logiciels de communication,...) une importance telle qu'il n'est de jour sans que l'on s'y réfère. Mais, au delà des mots et des méthodologies partielles, peu de spécialistes - sinon aucun - s'appliquent à organiser autour de ce concept une mesure intégrée aux mesures comptables en service. Les décisions se prennent à partir d'analyses chiffrées et les mutations, créations et délocalisations relèvent des plans comptables et financiers.. Or il est patent que les problèmes de l'entreprise - communication, formulation des objectifs et analyse des options retenues - sont pour l'essentiel dus à une carence dans la mesure qui, du fait même qu'elle est simpliste, complique et rigidifie à l'excès sans pour autant satisfaire les interventions des différents acteurs. Ils engendrent en particulier conflits et exaspération des pouvoirs, lesquels tendent à se neutraliser au dépens de l'entreprise.

Un autre objectif de ce livre est de mettre en relief l'urgente nécessité de gérer séparément les valeurs et les coûts. Dans les comptabilités analytiques traditionnelles, essentiellement tournées vers les coûts, les centres de responsabilités sont organisés comme des "petites entreprises performantes", comme on le dit souvent. Comme telles on les assimile à des entités compétitives lesquelles, au sein de l'ensemble " entreprise " cherchent, pour se valoriser au maximum, à le faire au dépens des autres. Ce climat d'hyper-compétition est nocif et préjudiciable tant à l'optimisation des résultats de l'entreprise qu'à la mauvaise entente entre les Hommes et les organisations.

La démarche traditionnelle de l'entreprise est de fixer les budgets, de confier à chaque département celui qui relève de sa responsabilité, d'évaluer et de surveiller les dépassements, de réviser éventuellement à la baisse l'année suivante et de ne pas - ou peu - intervenir dans les conflits de manière efficace en les "laissant se régler tout seul", sans souci des séquelles. Le climat qui prédomine dans cette démarche est tourné vers l'agressivité institutionnalisée et non vers l'initiative des acteurs laquelle reste cependant la plus grande richesse non exploitée de manière rationnelle dans l'entreprise.

¹ Le lecteur pourra utilement se renseigner sur les éléments de sa démarche s'il veut appréhender l'ensemble de la nouvelle approche des ensembles autonomes qui sous-tend les principes et la méthodologie d'application exposés dans cet ouvrage : " Concevoir le Système d'information de l'entreprise " Alain Vincent (Editions d'organisation 93)

Comme nous le verrons plus loin, une démarche qui respecte l'individu, sa capacité d'initiative au service d'un objectif bien précis et mesurable, qui met bien en perspective mais en les isolant les actions d'augmentation de valeurs et de réduction de coûts et qui indique de manière chiffrée les interactions d'autres responsabilités, a toute chance de faciliter l'optimisation des résultats de l'entreprise.

L'expérience de vie en entreprise montre que les conflits et les dysfonctionnements procèdent pour l'essentiel d'un défaut de mesure objective, impartiale et commune. Chacun vit sur ses mesures et ses critères car tout est formulé de manière floue et chaque responsable est jugé sur sa faculté à émerger aux dépens des autres. En résumé on peut dire que le véritable problème de l'entreprise, si complexe de nos jours, est ne pas savoir gérer l'adéquation optimale entre les individus acteurs et l'organisation qui les coiffe et doit réaliser ses propres objectifs. Ce constat s'étend à toutes les organisations, associations, partis politiques et syndicats, administrations et autres centres d'action..

Le but de cet ouvrage est de montrer que l'harmonie, dans le respect et la responsabilité individuelle, entre les acteurs de l'entreprise est la plus précieuse des richesses dès lors qu'une mesure précise des engagements et des réalisations de chacun puisse être évaluée à l'aune des besoins globaux

Au delà de la description de la démarche et des principes, l'auteur entend préciser qu'il n'affirme que ce qu'il a pu expérimenter en grandeur réelle et que des outils opérationnels, maquettes de logiciels qu'il a mis au point, sont disponibles pour mises en place suivant une méthodologie jointe au présent recueil. Le problème le plus fréquent dans le démarrage des applications réside dans le fait que les logiciels opérationnels sont distincts des actions de formation, fussent-elles appuyées également sur des logiciels. C'est dans cette perspective que les maquettes d'application proposées intègrent sur le même outil les préoccupations de conception, de formation du personnel et de réalisation des logiciels opérationnels.

INTRODUCTION

Les méthodes traditionnelles de mesure dans l'entreprise utilisent pour l'essentiel trois démarches qui reposent sur des a priori différents. :

la Comptabilité Générale, structurée autour du patrimoine, est historiquement tournée vers des objectifs fiscaux : elle reste caractérisée par les points suivants :

- elle se construit en vue d'un exercice annuel pour estimer l'évolution des patrimoines au cours de cet intervalle trop long pour des actions d'entreprise, trop court pour éviter des décisions dommageables irréversibles. Son analyse est d'ordre photographique (statique) et non cinématographique (dynamique),
- elle fonctionne exclusivement suivant des règles fiscales et ignore les valeurs que les autres partenaires (chefs d'entreprise, partenaires internes et externes (privés et publics, concurrence et clients) préconisent. Ne prenant en compte que les données concrètes (dépenses, estimation des biens meubles et immeubles), elle ignore les valeurs et coûts immatériels (qualité totale et entreprise fantôme) qui sont les clés de la productivité des prochaines décennies,
- rigoureuse et garante d'une neutralité et d'une standardisation propres à faciliter directement les comparaisons et les motivations, elle enregistre autant les valeurs que les coûts.

De ce fait ses orientations sont partielles, partiales et ne correspondent pas à une réalité qui puisse être utilisable en interne par l'entreprise. Elle reste cependant, dans ses règles fondamentales de fonctionnement, l'outil indispensable de l'entreprise que chacun doit pouvoir utiliser pour son travail, sous réserve d'une adaptation vers la simplicité.

A noter que les petites entreprises n'utilisent que cet outil pour leur gestion interne. Dans les grandes entreprises, la comptabilité générale est affaire de spécialistes et est totalement coupée des salariés.

la Comptabilité Analytique fut construite en complément dans une optique d'analyse plus dynamique.

- Calquée sur la comptabilité générale, elle reste également à ce jour étrangère aux nouveaux critères et aux priorités de l'entreprise moderne qui doit intégrer la dimension humaine (management et psychologique) si importante à ce jour.
- Elle est essentiellement orientée vers les coûts. Appelée aussi comptabilité industrielle, elle n'analyse que les coûts et en aucun cas les valeurs.
- Elle reste limitée au patrimoine de l'entreprise et ne tient que marginalement compte des opérations externes à celui-ci, en particulier la sous-traitance et les contrats de partenariat. A ce titre elle ne prétend gérer que le patrimoine existant et tangible et non les domaines d'action et d'influence de l'entreprise.

- Elle ne gère que l'existant, c'est-à-dire le constat, et ne fait aucun lien avec les possibilités de l'entreprise (Qualité Totale) explicitées par ailleurs souvent de manière libre, avec les objectifs de l'entreprise lesquels sont formulés par les budgets (chiffrages moins rigoureux mais rigides et souvent non incitatifs) ou avec les scénarios alternatifs qui restent partiels et isolés les uns des autres.
- Cependant, contrairement à la comptabilité générale, elle est en principe totalement libre de son fonctionnement. Comme on le verra dans la suite de cet ouvrage, elle doit faire l'objet d'une révision totale de ses objectifs et de son fonctionnement

les Mesures parallèles (ratios, et autres capteurs) sont diligentées à l'initiative des divers services responsables et de ce fait, elles restent déconnectées de la mesure comptable qui garantit la cohérence. Elles sont à l'origine de chiffrages erronés en cascade qui entretiennent la confusion. Bien que très utiles pour les responsables puisque ces mesures sont faites sur le terrain suivant les besoins, elles n'en restent pas moins ni cohérentes, ni fiables quand on les compare à celles des autres départements et aux comptabilités officielles.

La complexité toujours plus croissante qui règne dans l'entreprise, de la PME aux grands groupes industriels multinationaux, nécessite plus qu'avant une discipline stricte et une prise en compte des besoins individuels pour assurer les prises de responsabilité et d'initiative individuelles, vitales pour l'entreprise. S'il faut encourager l'initiative personnelle pour analyser et régler en interne un problème, ces mesures sont à exclure dans le dialogue entre entités responsables. Une bonne comptabilité analytique doit pouvoir intégrer les initiatives individuelles en cohérence sans pour autant se complexifier aux yeux des opérationnels: un pari difficile mais tenable si l'on veut bien remettre à plat les objectifs et les moyens de la mesure.

En résumé, tout ou presque tout est ici orienté vers les coûts. Ces différentes mesures comptables se limitent au strict patrimoine de l'entreprise et génèrent, par leur carence d'analyse, des réseaux pirates d'informations qui se télescopent, nuisent à l'efficacité d'ensemble et entretiennent des frustrations.

Il convient, en référence aux principes exposés par ailleurs, de satisfaire aux grandes options qui doivent former le cadre d'une grande réforme interne de la mesure, cohérente avec la référence externe que constitue la comptabilité générale.

La démarche dynamique qu'il convient de mettre en place en comptabilité analytique se tourne vers l'activité, le savoir et le pouvoir, à savoir la dimension immatérielle. L'analyse statique induit l'avoir, le patrimoine, toutes choses qui mesurent le matériel, y compris la main-d'œuvre qui reste un « coût d'exploitation » et non « une valeur d'investissement ». Depuis l'époque où l'on a contraint les sociétés à une référence commune (les normes), l'histoire économique s'est confinée dans l'acquit à travers la primauté de la comptabilité générale. Là aussi, il faut innover pour se doter d'outils propres à appréhender les enjeux modernes auxquels nous sommes confrontés. Cette prise en compte dynamique introduit le concept de flux qui sera utilisé tout au long de cet ouvrage, en complément de la mesure du constat illustré par la comptabilité générale.

Reconcevoir une comptabilité interne, souple, ouverte aux aspects immatériels et aux activités externes, attentive aux aspirations individuelles des collaborateurs, c'est répondre aux défis de notre époque. Il faut automatiser au maximum les procédures tant qu'elles ne touchent pas aux prérogatives liées aux choix techniques, économiques ou politiques : la réduction des coûts est

une condition essentielle de survie pour l'entreprise. Mettre à disposition des responsables quels qu'ils soient et dans les domaines les plus variés, un système d'alerte automatique, de suivi à la carte et d'intervention précis et réactif, c'est s'orienter vers une gestion plus performante et équilibrée, tenant compte des nécessaires aspirations humaines, celles d'exister, de participer et de progresser au sein de collectivités mais en toute liberté individuelle : là se trouve le pari de cet ouvrage.

Première Partie

Progresser vers une nouvelle culture

Chapitre 1

Un paradoxe apparent qui pose question : l'harmonie est le principe de base de l'entreprise

Agir localement, penser globalement

(Structures dissipatives. La Nouvelle Alliance) Ilya Prigogine]

Père, tout en les admirant plus que n'importe qui, nous exhortait pourtant à garder la
mesure : "c'est de la pure spéculation, disait-il.

Ces bêtes-là sont de superbes machines à chasser, mais à fonction unique.

Pour tuer le gibier, elles sont trop parfaites, et voilà leur faiblesse.

Il ne leur reste aucun progrès à faire, et elles n'évolueront pas plus loin, croyez-moi.

(Pourquoi j'ai mangé mon père) Roy Lewis

Tôt ou tard, chaque entité apparemment homogène devra se désagréger en un pêle-mêle
hétérogène de différents intérêts, partis, classes, etc, qui lutteront les uns contre les autres
ou qui souffriront d'avoir à coexister. Il n'y a pas d'issue. Nous tournons dans un cercle
vicieux ; mais l'évolution ne tournera pas toujours en rond. La nature s'est chargée de
résoudre le problème en faisant place aux salamandres.

(La guerre des salamandres) Karel Kapek

Nous baignons dans un environnement de violence et d'individualisme. Chacun s'y habitue, à tel point que l'on pense que c'est une donnée naturelle qui s'impose aux Hommes. Si la politique entend parler de solidarité et de conjugaisons de forces, c'est souvent pour contrebalancer, au nom de l'esprit, le penchant animal de lutte pour la vie qui semble être la règle générale.

L'entreprise vit - à l'image de ce qui a toujours existé dans la nature comme dans le monde des hommes - dans un climat exacerbé de concurrence et de lutte pour sa survie : la mondialisation n'a pas arrangé cette tendance, bien au contraire. Les termes sont guerriers et révélateurs d'un état d'esprit latent : défendre, attaquer, se déployer, conquérir un marché, cibler un produit... Cette agressivité, certes obligée et utile à l'extérieur, s'est transposée plus sournoisement à l'intérieur des organisations dans les faits, voire dans la logique de management.

Céder à la propagation de cette dialectique au sein d'une communauté est suicidaire. En effet, une intensification des conflits, n'apporte pas de valeurs et ruine les patrimoines, en orientant les espoirs et les énergies vers le négatif. Se tourner vers une synergie et une conjugaison des valeurs au service d'un but commun reste la base de l'entreprise dans son essence. A ce titre, il est rassurant de constater que l'entreprise est souvent en pointe, par rapport aux autres collectivités, quant à la recherche de synergie.

Il ne s'agit pas de faire de l'angélisme, surtout dans le monde actuel. Autant cet état d'esprit convient dans un climat de concurrence commerciale et financière où la lutte pour la survie, et celle de l'espèce, est la règle commune, autant il convient de remettre à plat les réflexes et philosophies en matière de fonctionnement interne de l'entreprise et, pour parties, de relations partenariales.

J'ai écrit dans mon précédent livre que la potentialité de richesse est individuelle et que le collectif l'organise. Ce n'est que lorsqu'un produit est vendu que la valeur s'affirme : sinon, il n'y a que des coûts. C'est donc dans l'organisation des forces internes que se trouve l'augmentation de valeur à laquelle l'entreprise aspire légitimement et qu'elle saura concrétiser.

1 – Les ensembles autonomes et leurs interactions, clés de la gestion de l'harmonie

Un ensemble, pour progresser, doit s'organiser autour de règles auxquelles tous les éléments adhèrent. Partir du sommet, malgré l'avantage de prétendre dominer le problème, a un effet, celui de rigidifier la structure, et d'engendrer et développer les conflits, donc le gâchis. Partir de la base, si elle respecte l'individu donc la richesse potentielle de l'ensemble, conduit à un foisonnement dangereux qui facilite le mouvement brownien et perd de vue les objectifs.

La bonne démarche en matière d'organisation consiste à associer les deux approches à égalité. L'approche par le sommet concerne l'exposé des buts, le pouvoir de décision, la responsabilité de la survie, de l'avenir. L'approche par la base relève de l'adhésion à un contrat et de sa capacité, grâce à une véritable délégation de moyens et de méthodes, de répondre à ce défi en réduisant au mieux les coûts. On doit mener en alternance interactive la poursuite d'un objectif commun, centralisé et dans la main du seul responsable, et l'initiative de chacun, décentralisée au maximum, qui préserve sa capacité d'autonomie, donc de plaisir.

La base de l'organisation interne est donc le contrat que tout ensemble (l'ensemble peut se réduire à un individu, un expert par exemple) signe avec sa hiérarchie immédiatement supérieure. Compte-tenu de la complexité qui existe, l'idée est de ne pas intervenir dans le domaine de l'autre : **ne pas gérer les ensembles mais les interactions entre ces derniers.**

L'Homme est créateur de richesses lorsqu'il innove ou décide (l'acte de cession fait partie de ce dernier cas) ; sinon il est source de coûts. C'est sa noblesse que de se limiter à ces deux fonctions et de reconnaître que " faire " est une fonction dévolue à l'automatisme : l'Homme est dans ce domaine, une non-valeur qui hélas reste nécessaire pour des raisons techniques, de coûts ou de choix politiques. Le chômage ne doit pas se résorber par l'accumulation de tâches non valorisantes que la machine fait à la perfection, mais par des activités que seuls les hommes et les femmes d'entreprises peuvent mener à bien, à savoir celles d'innovation et de management-décision.

C'est dans cet esprit que l'éducation est un élément fondamental que l'entreprise entretient dans sa politique de formation du personnel. Une organisation qui n'intègre pas à la base dans son projet la valorisation de ceux qui travaillent pour elle est vouée à l'échec : le mercenaire n'est pas un ami. Tout être a un espace de liberté qui lui est propre : cela s'appelle l'autonomie. Plus ou moins étendue, susceptible de création de valeurs, celle-ci contribue à améliorer l'efficacité d'ensemble si elle est reliée par un contrat clair et structuré aux objectifs de l'ensemble considéré. Sinon, sa liberté l'amène à agir indépendamment, puis contre. Aliéner l'autonomie revient à utiliser des robots moins performants que la machine.

"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".

Sémantiquement, "l'ensemble autonome" est l'expression d'une fonction élémentaire, non d'une structure. C'est l'union d'ensembles autonomes qui mène au concept de poste ou de responsabilité. La correspondance avec le responsable est le résultat d'affectation. Par exemple, le chef d'entreprise peut déléguer au " directeur financier " dont c'est le titre, outre le suivi et la gestion des finances la responsabilité de la comptabilité et du secteur juridique. Il peut procéder rapidement à une réorganisation claire en changeant les binômes de correspondance. Cette procédure d'affectation de la fonction élémentaire à une personne est structurée, automatique et réactive. Le problème n'est plus organisationnel mais se situe à sa vraie source, le management des salariés. La différence avec la pratique actuelle est fondamentale : les correspondances se déclinent au stade élémentaire pour assurer la logique de transparence.

Tout être, toute organisation élémentaire ou conséquente se trouve être à la conjonction de nombreux ensembles autonomes : un homme a un espace personnel qui lui est propre, une vie de couple, de famille, de convivialité qu'il partage avec d'autres dans des niveaux de relations qui lui sont propres. Intégré dans un réseau social complexe, il participe à l'ensemble autonome de son entreprise, à celui de son bureau ou de son atelier, à celui de son syndicat... Citoyen à part entière, il est impliqué dans des choix de société à auxquels il adhère à son niveau. Membre de tous ces ensembles autonomes, il n'en épouse pas pour autant tous les contours et est en désaccord sur certains aspects du "contrat" informel qui le lie à tel ou tel ensemble autonome. Son ensemble autonome est donc la réunion des différents ensembles autonomes auxquels il est

relié et qui se recoupent souvent pour partie : son instinct lui fera optimiser son intérêt global aux dépens des autres, et à trier entre les contrats qui le lient, jusqu'à la rupture, la démission.

C'est ainsi qu'il n'y a aucun rapport entre un individu, un poste, une fonction bien que chacun soit constitué d'une réunion d'éléments communs. C'est une simplification abusive et dommageable qui conduit les responsables à affecter les uns aux autres de manière globale. Seule une analyse fine organisationnelle, ensemble par ensemble, peut donner une solution en cohérence et harmonie et désamorcer à la base les conflits et dysfonctionnements inévitables par ailleurs.

C'est donc dans la gestion des interactions entre ensembles autonomes liés par contrats que se structure l'organisation de l'entreprise, ce qui met en valeur la marge de manœuvre des responsables fixant les objectifs en cascade et la lisibilité de ces derniers et des délégations auprès des acteurs.

Cette approche mathématique de l'organisation n'est pas rébarbative. Ayant déjà fait l'objet de mises en places opérationnelles, **cette doctrine apparaît naturelle dès que l'on a accepté de raisonner les concepts au plan élémentaire.** Le danger est de vouloir penser une organisation de manière plus ou moins globale comme si l'esprit humain pouvait gérer une telle complexité. Les esprits supérieurs, ont peut-être cette ambition, mais les autres ? La cohésion d'ensemble est atteinte de cette manière pour que chacun, à son niveau, comprenne la règle du jeu, y adhère et la vive pleinement.

Le but recherché dans l'harmonie est l'optimisation entre l'intérêt collectif d'une organisation et les aspirations des individus qui la composent. L'idéal serait d'affecter à chaque individu un certain nombre d'ensembles autonomes. Cette décentralisation maximum convient à l'aspiration individuelle puisque chacun peut s'exprimer en toute liberté sur un projet commun. Il est en réalité impossible de suivre totalement cette voie, car les individus ne sont pas sur certaines fonctions capables d'autonomie au sens où nous l'entendons ici. Mais cette démarche est progressive et éducative.

C'est l'intérêt du concept d'ensemble autonome que de se regrouper, voire de centraliser car sa fonction est d'avoir un territoire sans qu'un étranger n'y pénètre aucunement puisque les liens de sujétion sont réduits au respect contractuel. Ainsi à l'intérieur d'un ensemble autonome, il peut y avoir centralisation. Entre ensembles autonomes, la déclinaison élémentaire - décentralisation maximum - doit être pratiquée car il s'agit de communication où l'échange normalisé sera la règle.

Tout salarié, à quelque niveau hiérarchique qu'il se trouve, est loyal si le contrat est défini correctement ; il le contourne à son profit s'il y a un biais. Le contrat est la garantie d'équilibre des forces entre le salarié et sa hiérarchie.

2 - Un management non déterministe fondé sur la gestion des systèmes complexes et des réseaux

Le nouveau management que je préconise est basé sur les principes de la gestion des systèmes complexes et des réseaux, qui allient

- une responsabilité entière (autonomie et initiative) de chaque ensemble autonome
- des principes directeurs incitatifs réactifs en synergie grâce à l'adhésion des acteurs.

Il importe de signaler d'emblée le rôle déterminant et incontournable d'un système de mesure performant.

L'entreprise en réseau se place en approche systémique, donc invariante par rapport au plan "Qualité Totale" (attention à son acception sémantique). En conséquence, les choix d'organisation se traduisent par des valeurs données aux paramètres dans une structure invariante. Toute prise de responsabilité - management - doit concourir à la progression vers ce but et s'y inscrire en cohérence.

Par exemple, les paramètres fixant la correspondance entre les ensembles autonomes et leurs partenaires avec le schéma organisationnel de l'entreprise seront précisés suivant les options suivantes :

- positionnement interne, partenarial ou extérieur à l'entreprise : le choix de l'affectation (notamment d'ordre financier) est ici stratégique car il prédétermine le type de rapports entre tel département, tel client ou fournisseur et les autres acteurs de l'entreprise..
- organisation centralisée ou décentralisée : le choix (organisationnel, dépendant des caractéristiques de la structure et de la sensibilité du responsable) est conjoncturel et tactique. Il pourra facilement évoluer par une modification de la valeur des paramètres sans bouleverser pour autant la structure générale, ce qui serait déstabilisant.

L'approche systémique prônée garantit la stabilité de principe (garder ses marques) tout en permettant une réactivité maximale en ce qui concerne les organisations, les outils et les collaborateurs chargés de gérer. A ce titre les concepts de centralisation et de décentralisation, s'ils ont du sens au niveau des organisations, n'en n'ont aucun au plan des fonctions qui restent stables.

Dans ce cadre, la réactivité est essentielle et l'orientation de base est tournée a priori vers "le client". Le système d'information, qui gère les ensembles autonomes - les fonctions -, est accepté comme référence commune de mesure car neutre et reste, quant à lui, invariant. Seul le réseau de communication entre les différents acteurs s'adapte aux organisations.

Il est indispensable de faire une séparation structurelle entre le système d'information (unique, neutre, la référence d'entreprise en matière de "savoir") et les systèmes de communication (propres à chaque analyse et chaque acteur, en référence de " pouvoir " qui conduisent vers l'exploitation de la base de données référencée). Grâce à ce distinguo fondamental, la liberté reste compatible avec la responsabilité et on observe une cohérence totale de vision et d'actions entre le "collectif" et "l'individuel", même si chacun garde sa propre approche.

Il convient de repositionner les fonctions de prévision et de contrôle à la lumière des récents apports scientifiques (mathématiques et physiques) sur la maîtrise des systèmes complexes. Plus précisément, il est nécessaire de bien séparer la préparation du budget (liée à l'optimisation de la valeur) de la gestion [qui relève de la diminution des coûts].

3 – Agir dans un monde concurrentiel par la cohérence et la synergie

Pour canaliser l'agressivité externe, la cohérence et la synergie doivent régner en permanence au sein de l'entreprise. Les moyens dont elle se dote sont au service d'un but commun et les

forces en présence sont "alliées". Elles ont toutes intérêt au même objectif. Dans les faits s'il en est autrement, c'est que nous avons affaire non pas à un mais à plusieurs "ensembles autonomes" qui se superposent et s'interpénètrent sans clarté dans les contrats : il s'agit là d'erreurs logiques en contravention avec les principes exposés ci-dessus. Si l'on veut optimiser l'action de l'entreprise, une analyse topologique précise préalable s'impose qui consiste à inventorier dans la structure existante chacun de ces "ensembles autonomes" élémentaires qui ont une logique et une cohérence affirmée (un but, des moyens). En réalité, aucune entreprise ne se livre à cette étude, au demeurant essentielle, au risque de voir ses forces s'éparpiller, ses dynamiques s'affronter sans logique apparente, ses réseaux se voir infiltrer. Elle pêche par orgueil prétendant dominer la complexité au lieu de composer avec elle.

Entre ensembles autonomes règnent une franche délégation et la mesure systématique. Une fois identifiés, ces ensembles doivent interagir selon des règles du jeu claires et mesurées en permanence dans l'entreprise. Les moyens modernes informatiques - caractérisés par la rapidité des opérations de calcul et de transfert, et la puissance de mémorisation - permettent désormais de répondre au moindre coût et de manière satisfaisante à cette ambition d'harmonie.

Autant la transparence doit totalement régner au sein des "ensembles autonomes" qui ont un "fonds" commun (objectif, moyens) à améliorer sur les points participant au fonctionnement interne (il s'agit ici de privilégier l'optimisation globale par rapport aux aspirations et intérêts particuliers), autant les rapports entre ces mêmes ensembles autonomes et d'autres (clients, fournisseurs, concurrents, pouvoirs...) doivent être strictement codifiés quant aux informations à partager.

Actuellement chacun, au sein de l'entreprise est un concurrent pour son collègue. A l'inverse, une loi "moderne" d'émulation interne doit être constamment entretenue et promue dans les faits au sein de l'ensemble autonome. Le chef d'entreprise doit s'interroger sur son outil d'analyse et de motivation : tout fonctionne actuellement - et la sanction de la mesure budgétaire le confirme avec ses révisions drastiques - comme si les services étaient en concurrence et non en synergie, tous ensemble groupés au service de l'entreprise.

Le monde économique est vivant et répond aux lois de la nature. En interne, il doit y avoir réflexe de complémentarité, de cohérence et d'osmose. Chaque élément autonome est vivant : vouloir intervenir dans son être est une agression inadmissible si l'on recherche l'harmonie. Vis-à-vis de l'extérieur, seule prédomine la lutte pour la vie au dépens des autres : c'est la seule condition de survie et d'avenir. Elle peut être quantifiée.

Le danger est de confondre la mission, les institutions, les hommes et les femmes qui sont chargés d'assumer. Par exemple, il est inadmissible de confondre dans la structure de l'Etat son statut réglementaire de stabilisateur des forces en présence, son rôle incitateur de création ou de répartition des richesses, a fortiori sa fonction de chef d'entreprise et d'y confondre en outre responsables et responsabilités.

Au sein d'un ensemble autonome, la loi et les modes de fonctionnement sont intimes : tout est permis, jusqu'à la rupture. Dès lors, en cas de conflit, il n'y a plus un ensemble autonome : il s'est scindé structurellement. Un pouvoir réglementaire, installé ou à créer, doit prendre le pas, fixer les règles du jeu, redistribuer les cartes et assurer le contrôle.

Le cas des partenaires (sous-traitants, associés,...) est à prendre au coup par coup : ou ce sont des contacts ponctuels et cela relève des rapports "externes". Ou il s'agit de véritables partenaires et alors ces derniers font partie intégrante - y compris au plan de la comptabilité

analytique - pour une part contractuelle de l'ensemble autonome. C'est ainsi qu'un sous-traitant ne peut avoir, en matière analytique, un statut uniforme : tout dépend du rapport de collaboration, le contrat qui va jusqu'à la répartition de la valeur solidairement engrangée, que les parties entendent privilégier.

C'est à ce niveau que l'on distingue le domaine du patrimoine (régé par la comptabilité générale) de celui du pouvoir (révélé par la comptabilité analytique) : le concept juridique de la propriété (nue-propriété, usufruit...) peut être utilisé avec profit dans ce domaine beaucoup trop confus où seuls le conflit et la loi du plus fort provisoire prévalent.

Dans notre fonctionnement mondialisé et essentiellement réactif, une nouvelle comptabilité analytique est à mettre en place, privilégiant les valeurs au dépens des actifs. Un mécanisme comptable doit assurer en temps réel la cohérence entre la gestion de l'intérieur et celle des relations avec l'extérieur. L'entreprise doit se mesurer désormais de façon dynamique sur son avenir et sur ses potentialités et non sur son passé.

4 – Choisir son engagement

Parallèlement à la mesure qui introduit des hiérarchies de choix et induit des stratégies, la pratique de l'harmonie au sein de l'ensemble autonome est affaire de réflexes et colle à la vie quotidienne. La liberté que chacun revendique implique la responsabilité dont elle est la condition nécessaire. Cette étape d'imprégnation est capitale car d'elle dépend la réactivité qui est à la base de notre démarche.

Le prix de la liberté, c'est d'en assumer les conséquences : la responsabilité

On a le droit de penser ce que l'on veut et de le dire à condition d'en maîtriser les conséquences. On a le droit de faire ce que l'on veut à condition de gérer les conséquences de son action : (le dicton "la liberté s'arrête là où commence celle des autres" est une sur ce point une stupidité sémantique car que faire des intersections, ensembles communs). On a le droit de tout dire mais pas avec n'importe qui car on doit gérer la transmission. On a le droit d'être raciste, mais il faut en assumer toutes les répercussions. On a le droit d'être antiraciste, mais il faut être dans le problème, non simplement spectateur. L'implication entre la liberté d'être et la responsabilité de faire se pose en permanence au plan des organisations comme au niveau des individus. C'est l'intérêt du concept "ensemble autonome" que de maîtriser ces difficultés à la base, préalable indispensable pour éviter les biais ultérieurement.

La responsabilité ne peut s'exercer sans implication personnelle.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la liberté est impliquante. Tout être pensant a besoin, pour exister en tant que tel, de reconnaissance, d'opposition, de jugements en retour. Les rapports individuels même non formulés explicitement ont ainsi toujours des répercussions sur le collectif, souvent non perçues et donc non contrôlées.

La fonction d'innovation ou de décision requiert une remise en cause personnelle l'on nomme "responsabilité" : c'est un risque que tout responsable doit assumer en intégrant les conséquences. Par contre, il reste dans la nature de l'Homme d'agir à son rythme pour s'épanouir et être utile à son espèce : c'est son espace de liberté.

L'implication ne peut s'envisager sans la liberté de choisir le champ de son action

Chacun, étant libre de ses décisions (choisir entre les contraintes) mesure sa responsabilité suivant qu'il veuille participer ou non à la société, à son environnement, à tout ou partie d'un projet . Je ne connais pas d'animal solitaire qui ait un avenir ; je connais par contre des animaux qui choisissent leur environnement au mieux. Au plan humain, force est de constater qu'il y en a de moins en moins car on ne "choisit" plus, on subit. Sans une organisation structurée de la communication, tout dissuade de prendre le temps de fixer ses choix en toute cohérence interne : la distanciation entre aspirations désordonnées et possibilités non exploitées paraît alors trop forte pour générer des synergies salvatrices.

On exige des individus et des groupes une totale adhésion, ou plutôt une totale soumission à un projet, pire à une organisation en charge de ce projet. Certes l'ensemble autonome doit garder sa cohérence interne. Les forces mises en œuvre doivent être loyales et actives pour son bon fonctionnement. Mais cela ne peut se faire que si le choix de l'activité impliquante est libre au sein de l'ensemble autonome.

Mais se soumettre ou de se démettre doit remettre en question les pouvoirs de sujétion. Ainsi, pour que l'ensemble autonome fonctionne, tout salarié doit avoir la liberté d'adhérer à une partie du projet et pas à d'autres, et apporter son concours à cette seule partie sans risquer un jugement négatif du maître d'œuvre pour son non-intérêt, voire sa propre opposition au reste du projet. Sinon, il y a scission dans l'ensemble autonome. C'est au responsable d'ensemble qu'il revient d'optimiser les divers apports qu'il aura su fédérer au seul projet, à travers une motivation et un dialogue constructif. Dans une telle problématique qui doit satisfaire toutes les parties, la pratique systématique d'une démarche contractuelle est fondamentale : elle sera abordée plus loin.

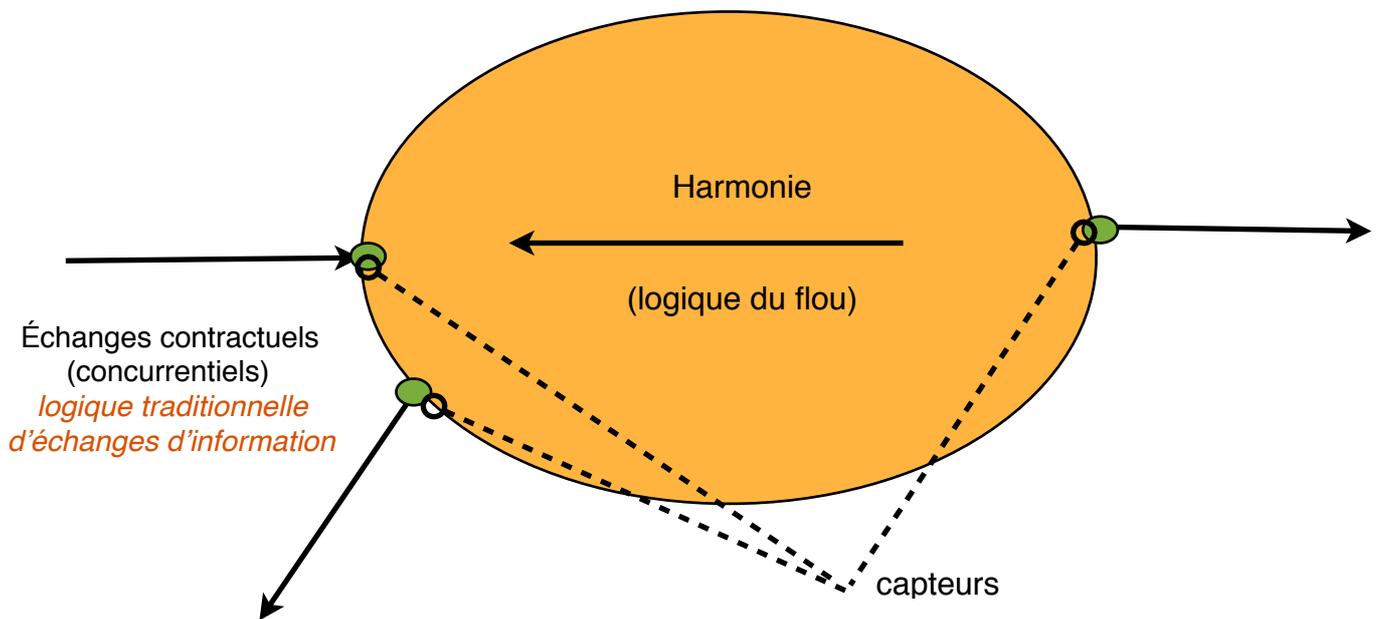
Il apparaît un décalage croissant entre les aspirations des individus et les contraintes qu'impose une société de plus en plus perdue dans sa recherche de valeurs et de finalité, dont la réaction naturelle consiste à accroître son pouvoir réglementaire. L'individu quasi-paralysé ne peut s'en sortir que s'il s'échappe du cercle prégnant du pouvoir collectif en se révoltant ou en finissant, ce qui en dit long sur la performance d'ensemble.

On ne peut sortir de ce constat pessimiste qu'en rendant à chaque partie ce qui est son essence. Au départ seul l'individu est source de richesse potentielle si on lui en laisse les moyens. Le collectif, la hiérarchie en l'occurrence, ne devrait avoir comme rôle que d'organiser, de fédérer et de dynamiser ces forces ainsi disponibles. Fixer son objectif sans tenir compte des énergies potentielles de ses collaborateurs est une erreur de management.

5 – Prendre en compte toute la complexité et s'attacher en même temps à la diminution drastique des coûts

L'Homme est mal à l'aise devant un système de n équations à $p > n$ inconnues. Ces degrés de liberté inquiètent. Non maîtrisée et sans accord, la mesure devient perverse car alors chacun "fait avec ", c'est-à-dire sans les autres. A l'intérieur d'un ensemble autonome où la richesse ne peut s'exprimer que s'il y a un minimum de contraintes, il n'y a pas de mesure : tout se règle par cohérence ou en cas de dysfonctionnement par alerte automatisée. Il ne faut utiliser la mesure

[ce que j'appelle quantification] qu'aux marges, quand on passe d'un ensemble autonome à un autre.



On ne peut plus utiliser la seule démarche cartésienne en milieu complexe. André Bourguignon dit, à propos du système nerveux central humain (SNC) que les « voies d'entrée et de sortie du système qui couple l'organisme et le monde extérieur ne représentent 0,02% de l'ensemble alors que les 99,8% restants sont consacrés aux comportements propres du système, c'est-à-dire au traitement de l'information, à l'élaboration des besoins, des désirs, des intentions et des choix dont dépendent les conduites ». Laissons donc les 0,02% au domaine cartésien et consacrons le reste à imaginer en interne de nouveaux comportements autrement prometteurs.

La logique cartésienne s'appuie sur la pratique contractuelle, caractéristique de liaisons entre ensembles concurrents. Elle est caractérisée par une quantification des échanges «normée», soit par l'utilisation de mesures (poids, longueurs,...), soit par des accords contractuels. Cela illustre bien les limites de cette logique dès que l'on aborde l'humain. Elle n'est performante qu'en pratiquant une union imposée, voire la contrainte sur les individus.

La logique à l'intérieur d'un ensemble autonome ne peut se calquer sur un tel schéma au risque de se voir développer la pratique des «centres de profit» qui favorisent une concurrence dommageable à l'intérieur de l'ensemble autonome supérieur, l'entreprise. En son sein, l'harmonie doit prévaloir sur la recherche de performances individuelles de secteurs. Fondée sur les mathématiques du flou, une autre logique doit s'imposer. En son sein, les mesures sont inutiles, plus handicapantes. Seule l'harmonie respecte en l'état les individualités tant qu'une alerte ne décèle un dysfonctionnement. On inverse ainsi la problématique : on n'intervient que lorsqu'il y a un problème. Ceci n'a évidemment de sens que si la délégation donnée à l'ensemble autonome est bien ciblée.

Tout a déjà été décrit en ce qui concerne les relations entre ensembles autonomes disjoints. Leur définition et leur contour doit être préalable pour savoir quelle logique utiliser. Il reste à écrire, et c'est l'objet de ce livre, ce qui peut redonner à l'entreprise, et au delà à toute organisation, tout le potentiel qui est en devenir : explorer l'intérieur de l'ensemble autonome.

6 – Redonner au temps et aux échanges une dimension créative.

Jadis, avant la découverte de l'horloge mécanique, le temps n'avait pas vocation à rassembler : chacun avait son rythme, suivant le besoin du moment. Le temps restait inaccessible à maîtriser. Il était élastique d'un ensemble à l'autre : on pouvait ainsi laisser se créer en douce les richesses en leur sein sans en faire profiter la collectivité.

Depuis le XV^{ème} siècle on a domestiqué le temps en le rendant commun à tous et en l'intégrant dans notre système de référence : de lien élastique, on en a fait une chaîne rigide.

En imposant de manière discrétionnaire la norme pour tous, on a favorisé la centralisation de la communication. A l'inverse, la norme préconisée qui est décrite dans les pré-études « traçabilités » éditées au sein d'Edifrance (cf annexe 2) est par construction décentralisatrice. En effet, seul le lien entre deux ensembles autonomes est biunivoque pour retrouver toutes les informations et revenir à l'origine des dysfonctionnements.

L'expression « donner du temps au temps » est en réalité un aveu d'impuissance à gérer au fond le conflit d'intérêt individu-collectivité, en pensant que le compromis est la solution. C'est refuser de rechercher l'optimum et c'est source de gâchis en cascade, tout le contraire de la démarche qualité totale. Rendre au temps toute sa souplesse au sein de l'ensemble autonome tout en gardant l'acquis positif de la norme dans la communication² et les échanges de produits ou d'informations. Les domaines d'application du concept de l'ensemble autonome sont innombrables pour peu que son exercice devienne une seconde nature, tant dans la vie courante que dans les actes de gestion et d'administration.

Le taylorisme, caricaturé à l'excès et assimilé à l'inhumanité du travail à la chaîne, part cependant d'une bonne idée sous réserve d'utiliser l'automatisation et la robotique : la qualité totale et le juste à temps. Les contraintes techniques et économiques de l'époque ont dénaturé cette révolution des esprits, bien en avance. Aujourd'hui, mettons les robots à la chaîne et affectons, comme nous le préconisons, le potentiel humain sur des tâches gratifiantes. L'homme est une non-qualité dès qu'il se substitue à une tâche automatique.

C'est maintenant ici l'occasion de revoir les nouveaux concepts de qualité totale et de juste-à-temps en les mettant en perspective et, lors de la mise en place, comme une démarche de comportement et non, comme les techniciens en ont fait, un objectif à atteindre.

La potentialité de richesse est seule individuelle, le collectif l'organise. C'est sur cet axiome que repose la recherche vers l'harmonie entre ces deux mondes actuellement conflictuels. C'est avec le simple bon sens, mais avec la rigueur indispensable, que l'on résoudra avec profit cette gageure. Trois concepts sont à considérer différemment : la concurrence gérée par les lois et les normes classiques, le partenariat fonctionnant sur une base contractuelle à réinventer, l'ensemble autonome basé sur l'harmonie. **Le premier point se tourne vers la réduction des coûts, les deux derniers sur l'accroissement de la valeur.** Les politiques de délocalisations massives et de licenciement dramatique ont ignoré cette règle.

² Dans le premier livre « Concevoir de système d'information de l'entreprise », il a été précisé que la communication s'adresse à l'échange entre deux ensembles autonomes, là où la norme traditionnelle reste la règle. Au sein d'un ensemble autonome, tout fonctionne en symbiose et en harmonie : il n'y a donc pas à proprement parler de communication dont le seul rôle est de normaliser les échanges.

Enfin, il faut constater que les désaccords portent plus sur le fait que l'on ne parle pas de la même chose que sur la différence des opinions. C'est parce que l'on ne s'attache pas suffisamment à mesurer en cohérence les choses qu'elles divergent dans les esprits. Dans notre problématique, il faut mesurer, non les hommes mais l'utilité des hommes pour un projet.

Tout le monde y gagnerait : l'individu car il se sentirait respecté dans son être à défaut de son action du moment, l'entreprise qui garderait un collaborateur intact à son service même en cas d'échec ponctuel. Seule cette démarche garantit la liberté des individus. Le respect de l'intégrité de l'individu garantit la pérennité du contrat.

De la réflexion à l'action

Rester immobile dans un monde est en soi un arrêt de mort expéditive. Évoluer dans un moule contraignant ou suivre la pensée unique conduit à une mort lente. La dynamique de la diversité est la seule source de vie et de progrès à la condition de **résoudre au fond** le conflit des intérêts entre l'individu et le collectif dont il dépend même pour partie.

La base de l'harmonie consiste à gérer les interactions entre ensembles autonomes sans vouloir intervenir dans leur fonds :

- laisser les potentialités de richesse s'épanouir à leur rythme et dans leur liberté de choix, sans ingérence extérieure,
- économiser les coûts inutiles et nocifs d'appropriation, de domination, de servage...
- la morale n'intervient pas dans la mesure entre interactions. Elle se situe à l'intérieur de l'ensemble autonome, et c'est ce qui fait sa force.

Pistes d'action

La liberté est d'essence individuelle, sa contrepartie étant la responsabilité. Dans un projet qui le dépasse, l'individu doit pouvoir s'impliquer dans tout ou partie d'un projet, en toute indépendance et sans souci de jugement ou de sanction d'autrui. C'est la condition de son équilibre et celle de la maximalisation de son apport à la collectivité.

Chapitre 2

Repenser le système global d'information en phase avec les nouveaux principes de l'entreprise

Un problème bien posé est à moitié résolu
(Henri Poincaré)

La conscience est première dans l'ordre de la connaissance. Nous n'appréhendons jamais immédiatement le monde qui nous entoure. Il nous faut toujours passer par le filtre de nos sens. L'image du monde de chaque individu est une construction de son esprit.
(Rémy Chauvin)

Dans les organisations en place, un système d'information est révélateur de l'éthique de l'ensemble qu'il recouvre. Si elle est d'ordre centralisateur et fortement hiérarchisée, il sera figé, circonscrit. Il bloquera de fait les initiatives individuelles. A contrario il sera foisonnant, hétérogène et non maîtrisé. Dans tous les cas, il est le reflet de l'importance que la hiérarchie intermédiaire attache à l'acte de pouvoir sur les événements et sur les hommes.

S'il est généralement reconnu que la valeur humaine est par sa faculté de créativité et de réactivité une richesse essentielle pour l'avenir, le problème est qu'actuellement cela ne se retrouve pas dans les systèmes d'information en vigueur, si sophistiqués soient-ils. En tout état de cause, la comptabilité ne prend pas en compte la valeur humaine, ce qui, vu les enjeux, est grave.

Autant il importe que les collaborateurs de l'entreprise, à quelque niveau qu'ils se situent, soient réactifs aux conditions de changement imposé par les réalités économiques, autant il est dangereux de les déstabiliser dans leur espace de référence. **Pour être crédible et pérenne, un système d'information doit être cohérent, neutre et puissant, basé sur un contrôle automatique.** Tout doit être organisé pour qu'il assure une transparence dans son domaine. Il doit optimiser la mobilité, susciter l'initiative individuelle et la créativité, enfin faciliter la délégation de responsabilité. Parallèlement la fixation des objectifs doit être intégrée dans le système de mesure et le contrôle doit faire partie intégrante du suivi régulier du constat dont la comptabilité est le garant.

Un système d'information, en phase avec les nouveaux canons de l'entreprise, doit répondre aux règles suivantes :

- fixer de manière rigoureuse et exhaustive les objectifs et les procédures qui forment la règle du jeu dans laquelle se place les acteurs concernés.
- optimiser la mobilité des collaborateurs dans un cadre transparent. Modifier les procédures avec précaution.
- contrôler les répercussions de toute action sur les organisations et les individus.

La définition donnée par le dictionnaire de certains concepts nous seront utiles dans notre exposé.

Système : réunion de principes, liés ensemble de manière à établir une doctrine.

Système d'unités : ensemble cohérent d'unités de mesure.

Système de référence : ensemble de corps (considérés eux-mêmes comme fixes, pour les besoins de la démonstration) par rapport auxquels on définit le mouvement d'un autre corps.

Système de construction : emploi d'éléments déterminés pour réaliser une construction, notamment de façon industrielle.

Système d'équations : ensemble de plusieurs équations liant simultanément plusieurs variables.

De son côté, l'AFNOR a normalisé les termes suivants (NF Z 61-001) :

Information : connaissance concernant un objet tel qu'un fait, un événement, une chose, un processus ou une idée, y compris une notion, et qui, dans un contexte déterminé, a une signification particulière.

Donnée : représentation ré-interprétable d'une information sous une forme conventionnelle convenant à la communication, à l'interprétation ou au traitement.

Traitement de l'information : déroulement systématique d'opérations sur des informations, comprenant le traitement des données et pouvant comprendre des opérations telles que la communication de données et la bureautique.

Traitement des données : déroulement systématique d'opérations sur des données : ex. tri, fusion, recherche, affichage ou impression.

Communication de données : transfert de données entre unités fonctionnelles, effectué selon un ensemble de règles gouvernant la transmission de données et la coordination des échanges.

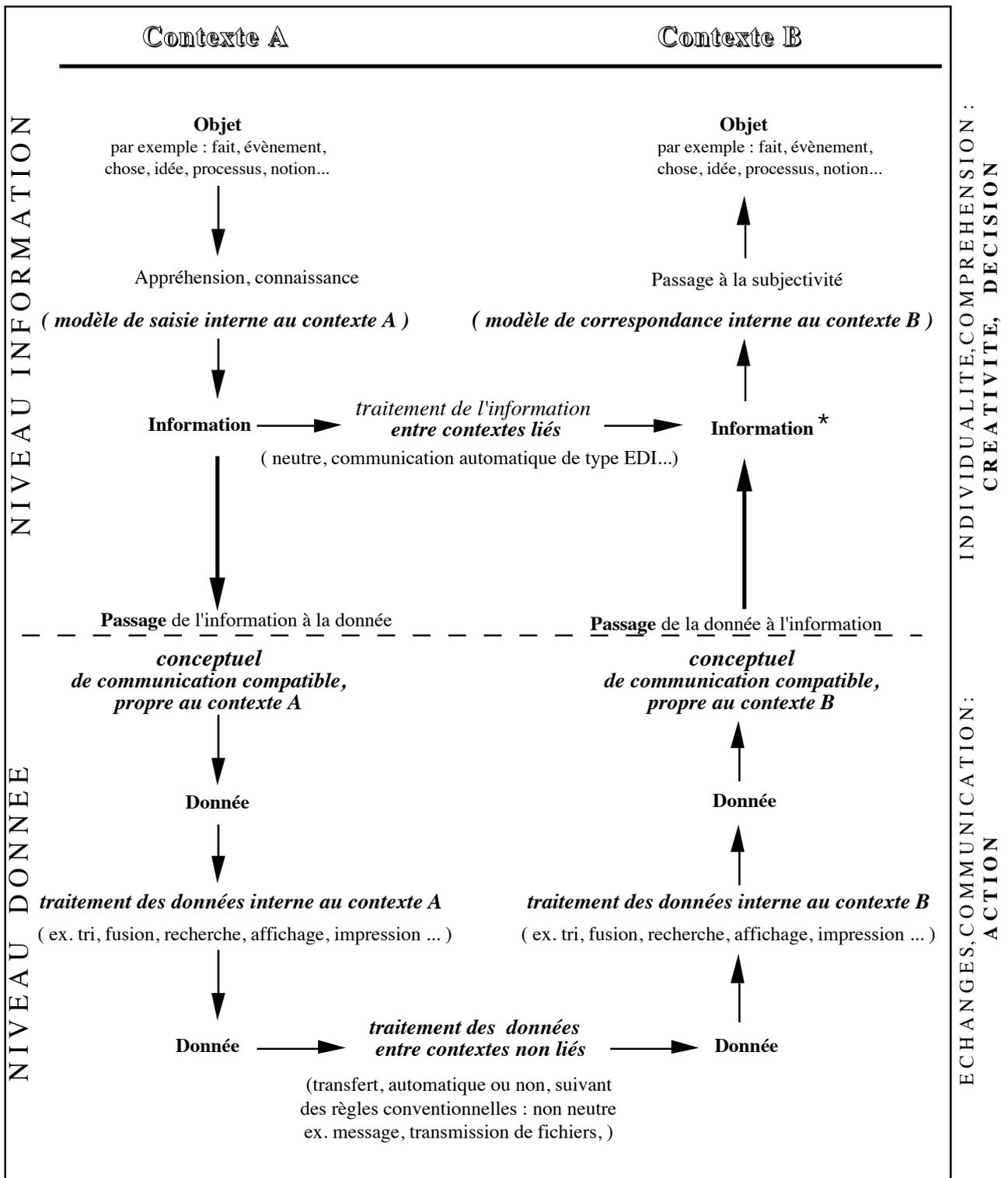
En commentaire personnel, autant on peut accepter les normes d'informations et de données, autant le concept de traitement d'information est mal libellé, car si l'on travaille bien à partir d'informations, les traitements sont effectués sur des données qui ont réinterprété les informations sous forme conventionnelle. Le terme "traitement d'information " est donc ici à mon sens inadéquat et doit être remplacé par "traitement des données". Quant à la norme "traitement des données ", elle me paraît ambiguë compte-tenu de ce qui a été dit précédemment, restrictive étant donné l'essor actuel de l'informatique et inutile car elle n'apporte rien - pire elle perturbe -, donc à ne pas utiliser en démarche sémantique.

En première approche, on peut dire que la donnée (constat) a une signification en soi alors que l'information (élément de connaissance) n'en a pas sauf si elle contribue à donner un sens à un ensemble prédéfini, structuré qui a une fonction de communication. On voit que donnée et information sont deux concepts préalables fondamentalement distincts.

De ces définitions, il apparaît que seul un traitement de type **EDI**³ peut permettre un véritable traitement de l'information car la normalisation est faite en liaison normative avec le niveau mondial ISO, ce qui est fondamental au plan des échanges. Neutre et automatique, il est normalisé entre ensembles fonctionnels liés par un intérêt commun, c'est-à-dire que pour la fonction considérée on reste en interne, quelque soient les interlocuteurs et leur métier. Le partenariat peut alors s'envisager sur ces bases. Les systèmes d'information, tels qu'ils sont actuellement conçus, travaillent pour l'essentiel sur des données déjà complexes. La conséquence en est que les échanges sont tournés vers la compétition (conflit) et non vers l'émulation (harmonie). A l'intérieur des entreprises, pour assurer une transmission d'informations d'avenir, il importe de généraliser en leur sein la démarche EDI.

Il s'agit de procéder au sens propre à une reconfiguration du cerveau de l'entreprise et non seulement à la mise en place d'un système d'information extérieur aux êtres. On voit bien que ce domaine ne relève pas de spécialistes informatiques, de quelque niveau qu'ils soient, Il ne s'agit plus là de techniques du ressort de spécialistes mais de l'organisation du centre décisionnel de l'entreprise qui concerne au premier chef son responsable au plus haut niveau.

³ EDI, (Echange de données informatisé), est la démarche qui tend à normaliser et automatiser les échanges entre entreprises. Dans le cadre de l'entreprise étendue, cet échange peut se concevoir entre entités responsables liées entre elles par un objectif commun. Dès lors, la communication peut se faire au niveau de l'information, qui sert de langage commun aux entités concernées sur les sujets en cause. De là naît un nouveau concept EII (Echange d'Informations Intégré) qui remet en cause de manière fondamentale l'enrichissement mutuel des partenaires et étend considérablement le champ d'application de la communication en laissant à chaque partie sa part de liberté.



* On remarque que, lors du passage de la donnée à l'information interne au contexte B, il y a un conflit sémantique puisque la donnée est à chaque fois retraduite selon des environnements et contextes différents. On voit bien tout l'intérêt culturel et stratégique du concept EDI en tant qu' Echange Intégré.

1 – Bien distinguer l'information de la donnée

Une image est une information qui prend corps de donnée à transférer dès qu'elle est objectivée en vue de communication avec des contextes étrangers. Il lui faut nécessairement une explicitation pour générer ce type d'échange. Seule, elle fait appel à la sensibilité, donc au subjectif. L'émotion est ressentie de façon solitaire. Certes on peut la partager mais cette sorte de communion porte souvent plus sur un malentendu que sur l'objet lui-même. Qu'importe dans ce cas, l'essentiel est la sensation d'être ensemble en phase, non pas d'être d'accord sur le point précis. Nous sommes ici au plan de la sympathie (du grec, sun : avec et pathein : ressentir). Dès qu'elle est intellectualisée, elle devient information ou donnée potentiellement transférable. En l'état ou ré-interprétable, là se situe la frontière. Un transfert au travers d'une unité de fonction et de mêmes codes de transcription concerne le traitement d'information.

Une information et une donnée n'ont de valeur que si elles sont transférées, et ce dans les meilleures conditions. Une donnée se transmet dans un échange éventuellement conflictuel puisque concurrentiel ou étranger. L'optimum se situe au plan de l'information puisque l'échange, élémentaire est effectué dans l'harmonie et la confiance dans l'ensemble autonome. On comprend mieux ainsi dans ce contexte l'intérêt stratégique d'un partenariat bien compris qui déborde du strict périmètre patrimonial illustré par l'ensemble autonome.

Le danger est de mélanger données et informations dans un même système de référence. Un commentaire peut être tout aussi pernicieux qu'une absence d'explication. La rigueur est ici indispensable et relève plus d'analyse sémantique que de compétence informatique.

D'aucuns pourraient nier l'intérêt de cette partie dans un ouvrage applicatif. Comme nous le verrons plus loin, une bonne opérationnalité qui engage des individualités diverses dans leur comportement, leur approche des problèmes et leur métier, ne peut aller sans une cohérence totale en ce qui concerne les concepts sur lesquels s'exercera l'action collective. Un bon travail en équipes pluridisciplinaires ne peut se soustraire à ces règles préalables. Rappelons-le, si l'individualité est le siège de la créativité, dès que l'on en sort une expression est nécessaire. On est alors au plan de l'action, domaine privilégié qui intéresse l'entreprise. Si la créativité est un moyen incontournable pour le secteur économique, seule l'action et ses conséquences en sont la finalité.

2 – La complication et la complexité : deux mondes irréconciliables

Un exemple significatif relève la confusion entretenue dans l'utilisation fréquente des concepts " complexité - complication ". Le problème est d'importance puisque Theillard de Chardin introduit un troisième "infini", à côté de l'infiniment petit et de l'infiniment grand, celui de la complexité. Prenons un fil de pêche. Laissé à lui-même, à un moment il s'emmêle. Désormais, pour agir - pêcher en l'occurrence - il n'y a qu'une solution, sauf à remplacer la bobine (ce qui n'est pas en entreprise, convenons-en, particulièrement à conseiller) : se remettre en position de pêcher. Il y a par contre deux moyens : la patience est une solution car il n'y a qu'un fil. C'est compliqué mais le résultat est certain : le problème sera correctement résolu. Autre solution qui nous a tous concernés au moins une fois, casser le fil à des moments d'expression d'impuissance. **De la complication, nous sommes passés à la complexité** car il y a désormais deux ou plusieurs fils, donc plusieurs degrés de liberté. Désormais, il n'y a plus de retour en arrière possible : trancher

le nœud gordien ne résout pas le problème posé, c'est en changer les données, donc parler d'autre chose.

Ainsi, sans mise en place préalable d'une structure d'information globale et rigoureuse en interne (s'occuper soi-même de son fil de pêche), on complique le problème en aval. Une fois le problème bien posé et l'objectif identifié, on fait l'inventaire des moyens possibles, avec leurs coûts respectifs : la chasse à l'entreprise fantôme devient alors évidente dès que l'on touche au collectif.

Cette parabole est porteuse d'enseignements dans la mesure où l'exigence permanente d'un système d'information est de ne pas générer la complexité à partir d'un problème devenu compliqué par l'incapacité de rester simple. Une structure d'information peut éviter la complexité dès lors que l'on accepte de passer par le stade de l'information avant d'aborder la donnée. L'inventaire et la localisation des biais inéluctables en sont la clé. On aura donc dans la structure du système d'information plusieurs strates accolées selon le même schéma : l'idéal recherché compte-tenu du fonds (projet de l'entreprise), celui recherché compte-tenu des contingences économiques (structure de l'entreprise), la réalité comptable et une partie dévolue à la créativité (les scénarios). Par différence, terme à terme, on dégage ainsi les poches de non-qualité, révélatrice de l'entreprise fantôme.

Chacun, en courant vers son objectif propre, a tendance à négliger le poids des concepts d'information à commencer par celui des données. Les dysfonctionnements que l'on peut observer sont pour l'essentiel dus à cette carence. Une information à transmettre doit être préalablement structurée : désormais autonome car liée à son environnement par sa signification, sa fonction est d'enrichir une base de données complexe interne à un autre contexte, le "cerveau de l'entreprise". Élément d'un message, une donnée n'a actuellement pas d'existence propre : son sens dépendra du message qui la structure. L'information quant à elle, structurée au sein de **l'ensemble autonome** ⁴ sera actrice de productivité et de développement de valeur.

C'est au chef d'entreprise de définir (décision politique d'ensemble) ce qui fait partie du système d'information (structure transparente de base, stable et de référence commune), ce qui relève de l'information, de la donnée et ce qui restera au stade de la communication directe informelle. Il doit juger du degré de confidentialité des informations et en autoriser ou non l'accès. Les conversations à la cafétéria sont impliquantes du climat de l'atelier : réalité incontournable elles ont leur utilité. Doivent-elles entrer dans le cadre du système ? A lui seul d'en juger.

⁴ Revoir sa définition page 14. Plus que la recherche de réduction des coûts qui reste la préoccupation actuelle, c'est de loin la plus grande réserve d'augmentation de valeur. Mais pour ce faire, il faut savoir mesurer les ressources potentielles " immatérielles " qui sont dans chaque collaborateur.

« Le bonheur ne nous est pas donné, ni le malheur imposé.

Chercher le bonheur en dehors de nous, c'est comme attendre le soleil dans une grotte orientée au nord.
[adages tibétains]

3 – Transparence et exhaustivité, deux conditions nécessaires pour une dynamique de l'action

L'architecture d'un système d'information doit s'articuler autour de trois pôles :

- source de la donnée enregistrée en comptabilité générale et qui ne doit pas polluer la comptabilité analytique, **les capteurs** sont le départ de la connaissance de l'entreprise. Il est nécessaire pour en assurer la neutralité, de les mettre en perspective cohérente et de les rendre transparents aux acteurs. Dès ce stade élémentaire, il y a danger de dysfonctionnement, donc de source de conflits et de non-qualité.
- **les procédures** doivent séparer ce qui est du domaine interne des ensembles autonomes, où il est nécessaire de laisser la liberté aux acteurs, des échanges que ces derniers doivent assumer. Dans ce cas, la normalisation est indispensable et l'utilisation de l'esprit EDI, cité plus haut, est le lieu d'échange d'informations.
- **le contrôle**, souvent négligé et toujours incomplet, **est une pièce maîtresse du dispositif** Automatique et neutre, il doit être intégré aux procédures. Il utilise tout naturellement les données existantes, et rien qu'elles. De cette manière, objectifs, prévisions, réalisations, contrôle sont bâtis sur le même modèle : la clarté entre les activités de l'entreprise est patente.

Compte-tenu des pressions extérieures, la mobilité est inéluctable : c'est aussi une exigence positive et un espoir. Convenons que les contraintes sont d'ordre mental.

La dynamique d'action est, elle, d'ordre organisationnel.

- donner une valeur à l'utilité de l'Homme dans l'entreprise
- définir une règle du jeu pour tous les acteurs
- laisser les hommes et les femmes agir dans ce cadre

Ces préalables forment l'enjeu le plus important de l'avenir des entreprises, grandes et petites. Une fois acquis, ils se déclinent avec les nouvelles techniques d'information..

- La transparence en est un mot-clé : c'est la base contractuelle pour tous les partenaires concernés. Elle doit être utilisée avec circonspection et ne doit être étendue qu'aux seuls agents concernés.
- La prise en compte exhaustive des échanges officiels, définis par le chef d'entreprise, en est le deuxième axe.

Dans ce débat qui concerne au premier chef le responsable d'entreprise, une analyse plus précise s'impose. En effet, il peut et doit, pour garder une distanciation apte à gérer une politique, se consacrer en priorité au fonctionnement de son potentiel humain, sa plus grande richesse.

4 – Le rôle du chef d'entreprise, ses moyens et ses contraintes

Le chef d'entreprise et par extension tout responsable d'un ensemble autonome à son niveau,

- apprécie :** - il tient compte de tous ses atouts et de toutes ses contraintes.
décide : - il prend des options et des responsabilités au nom de l'entreprise

dynamise : - il sollicite toutes les forces et les oriente vers des objectifs ciblés

Sa tendance naturelle est de vouloir tout appréhender, tout diriger, tout contrôler.

Avantages : - cohérence dans tous les compartiments de sa responsabilité
- en contact direct avec la seule réalité qui garantit sa survie : les finances

Inconvénients - états partiels car souvent interprétés, trop globaux et peu détaillés
(des mesures extra-comptables sont alors nécessaires)
- système de mesure plus orienté vers le consensuel et le rapport des forces
- management déterministe et hiérarchique, loin des préoccupations des acteurs

Outre l'illusion d'un tel pouvoir, le temps lui manque nécessairement. Il est conduit de plus en plus à déléguer. A l'instar du chef d'orchestre, mieux vaut laisser chacun jouer sa partition avec sa technique instrumentale propre et organiser la cohérence de l'exécution de l'œuvre. Comme le Manager Minute (cf. bibliographie), il gardera de la disponibilité et des réserves de puissance.

Si la technologie dans le domaine du traitement et de la communication a fait ces derniers temps une percée spectaculaire et remarquable, il n'y a pas eu en parallèle de réflexion globale sur la manière d'utiliser ces outils révolutionnaires. Plus encore, l'esprit répandu chez les utilisateurs et entretenu par les spécialistes néglige d'y porter une attention particulière. Nous voyageons sans savoir où aller : y a-t-il encore un pilote dans l'avion ?

Pour pallier les inconvénients mentionnés ci-dessus et en garder les avantages, une remise à plat s'impose : pour tout dirigeant, ne pas s'encombrer des vicissitudes de gestion courante mais garder une distance propre à savoir décider sereinement à son niveau. Le responsable doit utiliser exclusivement comme outils de mesure et de préparation à la décision (cf. les chapitres suivants) les **informations** provenant de la comptabilité, respectivement, pour **apprécier** (les comptes de résultats des ensembles autonomes), pour **décider** (les incitations des directions habilitées), pour **dynamiser** (le moniteur automatique d'enregistrement). Ces outils seront développés plus loin.

5 – Une nouvelle approche qui reprend quatre grands principes biologiques

Les caractéristiques opérationnelles de la nouvelle approche reprennent quatre grands principes liés à la biologie moderne (cf. annexe 1)

- **Un système d'information intégré** (système lymphatique) prédéterminé par la direction générale dans la carte retenue du territoire, incluant de manière solidaire :
 - l'information automatique (lymphé), neutre, complexe, systématique, et incluant le non-quantifié, (réseau dense, interne)
 - l'audit interne intégré d'alerte, de correction, d'analyse et de préparation de décision (ganglions).

- **Un système d'orientation basique**, cohérent avec l'objectif d'ensemble (systèmes sympathique et parasympathique) : le frein et l'accélérateur
Le moniteur maîtrise les flux de diminution des coûts pour un projet donné délégué (management courant) et ceux d'augmentation de valeurs (initiative de l'ensemble autonome) par des incitations mesurées, et responsabilisées des directions habilitées (gelée royale, hormones).

Le parallèle modification génétique - évolution du plan "Qualité Totale", porteur d'espoir et de risques, correspond aux choix stratégiques, particulièrement ceux d'investissements. (Plan Qualité Totale de l'entreprise = gènes, cadre "prédéterminé" du fonctionnement courant de l'ensemble autonome)

- **Un fonctionnement autonome des centres de décision** (systèmes neuro-endocriniens central et périphérique)
- **Le futur de l'entreprise** est la résultante de la dialectique "orientation /management courant", à savoir l'interaction permanente entre le plan d'entreprise et le fonctionnement quotidien des centres autonomes. Il s'agit de transposer les règles d'évolution de l'être vivant par la relation impliquante constante entre le potentiel génétique (l'innéité) et les acquis résultant de la réaction à l'environnement, de l'expérience personnelle, ce que nous appelons l'éducation, le tout en interaction constante.

Ces grands principes biologiques se retrouvent intégralement dans le fonctionnement des systèmes complexes qui posent de manière fondamentale et urgente le problème d'harmonie entre toute collectivité et les entités individuelles qui la composent.
L'entreprise est au cœur de cette problématique cruciale.

6 – Les outils de base de la règle du jeu : le concept de l'ensemble autonome

Le concept de l'ensemble autonome, issu d'une réflexion d'ensemble incluant notamment les nouvelles mathématiques du flou, du chaos], sera précisé progressivement tout au long de cet ouvrage, afin d'en faciliter la compréhension et de permettre son utilisation en entreprise.

Contour des données du système d'information

La première tâche est de définir **(décision politique de la DG)** et de sérier ce qui fait partie du système d'information (structure transparente et de référence, commune à l'entreprise qui sera automatisée) de ce qui restera au stade de la communication directe (adaptable, gérable au coup par coup, propre à la liberté individuelle et à l'exercice de la délégation).

La seconde étape consiste à distinguer de manière conceptuelle dans les procédures, tout en les intégrant au plan opérationnel, l'analyse, la préparation des objectifs et la décision du positionnement du plan "Qualité Totale".

La première logique est tournée vers une " approche prioritaire client alors que l'autre, qui doit rester complémentaire et non antinomique reste au plan de l'optimisation interne de l'ensemble autonome. Arbitrée par la fonction « Direction générale », la première sera pris en charge par la fonction « Direction commerciale », la seconde par la fonction « Direction industrielle ».

Il convient de remarquer que les pratiques actuelles, loin des pétitions de principe, pratiquent plus un consensus vers l'extérieur et une rigidité en interne ! Il y a là dysfonctionnement de principe.

Contour des ensembles autonomes relevant du domaine de l'entreprise

Nous reviendrons souvent sur ce concept fondamental de notre approche. Il est à manier avec le respect de la sémantique qui l'entoure.

A partir du problème soulevé, il convient tout d'abord de bien délimiter et définir de manière pragmatique et réaliste les ensembles autonomes à prendre en compte dans le système d'information, en isolant ceux qui relèvent du fonds de l'entreprise (comptabilité générale) de ceux qui concernent l'extérieur (travaux à façon, relations partenariales ou autres relations).

La puissance d'un ensemble est toujours supérieure à la somme des puissances des sous-ensembles qui le composent (cf Bibliographie : théorème de Cantor). Si on peut maîtriser la complexité, on recherchera l'ensemble le plus vaste et on centralisera. Dans la pratique, il n'est pas possible de prétendre à cet absolu. Un compromis sera le reflet du réalisme pour atteindre l'optimum de cohérence.

Dans un deuxième temps, il faut entreprendre la normalisation des échanges entre ensembles indépendants, chacun agissant avec ses objectifs, son langage et sa culture propres. La "nature biologique" de leur fonctionnement est d'optimiser l'ensemble aux dépens des autres. Ainsi, le but recherché sera d'optimiser sans dogmatisme la fiabilité de l'échange d'information et de diminuer au maximum les coûts de non-qualité liés au transfert de l'information entre ensembles hétérogènes en recherchant une économie interne résultante des contraintes externes. La responsabilité de l'optimum sera transférée au niveau des trois directions évoquées ci-dessus.

Cette règle fondamentale qui règlent les liens entre ensembles autonomes est différente de celle en vigueur actuellement entre donneurs d'ordre et la sous-traitance. Là, les rapports de forces s'exacerbent naturellement entre forts et faibles, si la loi ou un contrat ne les contrôlent efficacement. Dans la logique partenariale, l'entreprise et ses alliés (clients, fournisseurs, **sous-traitants**) forment un ensemble autonome commun à leurs objectifs. Cette organisation se fait au détriment du plus faible. Les conditions d'optimisation et d'avenir de la collaboration impliquent que le partage contractuel des responsabilités va de pair avec une répartition des fruits qui en découlent.

Les principes de l'EDI, de part l'utilisation systématiques des contrats d'interchange et la pratique des couches ISO, sont sur ce point une bonne approche opérationnelle.

Le moniteur et les circuits d'augmentation de la valeur et de diminution des coûts

L'ensemble autonome est un ensemble de fait complexe. Ses interactions avec d'autres tout aussi autonomes au sein pour partie d'un ensemble autonome de niveau supérieur est déjà une

tâche à ne pas négliger. Son organisation interne est tout aussi délicate. L'approche doit être en conséquence rigoureuse et structurellement universelle.

Un ensemble autonome a trois composantes à utilité égale, même si leurs fonctions sont disjointes. Le centre de coût, le centre de valeur, le moniteur. Ces points feront l'objet de développements dans les chapitres ultérieurs.

En ce qui concerne les deux premiers points, il faut bien définir ce qui relève de la valeur et du coût et organiser la mesure comptable autour de ces deux pôles. Il ne s'agit pas ici d'un simple tri d'organisation mais d'un choix de fonctions : il y a des flux de valeurs négatives et de coûts positifs. Par exemple, les stocks ne sont pas des valeurs mais des coûts (frais de fabrication en attente de vente, frais divers de stockages...), la main d'œuvre n'est pas une charge d'exploitation mais une valeur d'investissement.

Pour le moniteur, il faut inventorier les poches de non-qualité, repérer automatiquement les conséquences sur d'autres secteurs, puis mettre en place les flux rectificatifs. En créant les flux incitatifs nécessaires, on enregistre comptablement les choix et ingérences, donc les prises de responsabilités, des ensembles autonomes qui interviennent dans les autres.

L'idée qui a présidé à la rédaction de ces derniers paragraphes permet au lecteur d'entrer dans la problématique de cette nouvelle approche sans avoir pour autant le souci de la mise en œuvre. Ce moment de réflexion, avant l'action, nous a paru à ce stade utile. Même si certains concepts ne semblent pas, à ce stade, parfaitement clairs, cette étape préalable de sensibilisation sera utile pour la compréhension ultérieure.

7 - En conclusion du chapitre

Pourquoi changer notre mode d'échange ?

- Nous subissons plutôt que nous maîtrisons l'information, la communication, la gestion des hommes et des organisations. Nos outils de mesure et d'analyse, s'ils sont sophistiqués au plan des logiciels, restent pauvres quant à la maîtrise des processus.
- Plus que jamais, nous dépendons de l'information pour rentabiliser nos investissements matériels et immatériels. Nous avons besoin de coordonner nos actions, de garder nos références, de mettre en place une réactivité maximum.

Quel est le problème? y a-t-il urgence ?

- il convient de préserver l'indépendance des fonds d'entreprise et de communiquer librement entre territoires sans mettre en cause la cohérence interne..
- la rapidité des transmissions est un enjeu essentiel
- la sécurité des transmissions est impérative dans un environnement complexe
- la confidentialité sélective est un problème majeur : outre les coûts prohibitifs subséquents, on ne peut tout préserver sans attenter à la transparence.
- la rentabilité de l'investissement effectué dans la communication tend à être prohibitive. A moins d'y voir s'étendre l'inflation sur un secteur aussi stratégique, des économies

substantielles peuvent être faites en remettant en cause les logiques et en révisant les procédures.

Quels en sont les enjeux ?

Chaque responsable doit analyser quel est son intérêt à une telle mutation et à quelle vitesse il entend l'entreprendre. Les domaines qu'il doit appréhender sont les suivants :

- enjeu commercial
- mesure des gains de productivité interne
- degré de liberté et d'initiative préservée
- enjeu interne de correspondance et de cohérence
- enjeu des risques (légaux, commerciaux, production, qualité..)

A chaque niveau, sa responsabilité. Vouloir gérer l'intérêt des autres relève d'une démarche perverse. Comme on le voit, le responsable de l'ensemble autonome ne doit considérer que son propre intérêt, le système préconisé gérant l'optimisation, à travers les liaisons, entre toutes les responsabilités des ensembles autonomes concernés et les objectifs de la direction générale. C'est une démarche perverse et désormais vouée à l'échec que de tout vouloir optimiser dans l'opacité, "entre responsables". Il est illusoire et dangereux de jouer la transparence totale. Une analyse fine préalable fait la part entre la transparence des processus, la règle du jeu, qui doit être totale et celle des informations ou données qui sera sélective.

Quelle est la solution?

En interne, l'axe de fonctionnement est la synergie, l'autonomie et la pleine responsabilité. Son devoir est de respecter le contrat passé avec l'ensemble autonome avec lequel il est en liaison sans chercher à s'ingérer dans son problème. Son objectif est de réduire les coûts pour le contrat considéré, libérer des valeurs qu'il saura faire valoir.

En externe, dans le cadre de ses échanges avec les autres ensembles autonomes, il faut avoir à l'esprit, pour se préserver et contenir ses coûts, les objectifs suivants :

- la neutralité des échanges qui n'induisent pas de manipulation ou de sujétion
- le respect des contrats, tant auprès des autres ensembles autonomes constituant l'entreprise que vis à vis de l'extérieur où les exigences de qualité sont décisives.
- les procédures d'échanges doivent être réactives et évolutives, à partir d'une analyse de base rigoureuse.

Il faut remarquer que la définition des contours d'un ensemble autonome relève autant de la volonté de la hiérarchie que de la détermination des acteurs à se responsabiliser et à vouloir assumer une fonction autonome. Dans le domaine de l'expertise par exemple, un individu peut former à lui seul un ensemble autonome.

Les critiques de presse ont salué en son temps la parution du précédent livre comme novateur. Il est en particulier intéressant de reprendre le titre de l'analyse de Michel Roland de la Tribune Défossés en date du jeudi 28 janvier 1993 : " Comment reconcevoir le cerveau de l'entreprise ". Le pari est ambitieux mais il représente tout à fait le sens de la recherche, des expériences et des mises en place opérationnelles proposées.

Dans cet esprit, avant de construire un système de mesure efficace qui réponde aux exigences formulées plus haut, satisfaisant aux enjeux de l'entreprise, il importe de concevoir un système d'information qui respecte les règles suivantes :

REGLES de CONSTRUCTION d'un Système d'Information

- 1 - Le but et seul rôle d'un Système d'Information est de régler le fonctionnement entre**
- les instincts et intérêts individuels (qui dépassent ne l'oublions pas le seul problème étudié)
 - et les choix collectifs (réduction de coûts et augmentation de la valeur)
- concept de l'ENSEMBLE AUTONOME.**

2 - Sa caractéristique est d'être NEUTRE et STRUCTURELLEMENT STABLE.

(références communes de dialogue entre parties prenantes) : il est distinct des organisations qui elles, doivent être réactives et tenir compte des réalités.

-SI CELA N'EST PAS RESPECTE, IL NE S'AGIT PAS D'UN SYSTEME D'INFORMATION, car il s'agit avant tout de mettre en place un langage commun accepté par chacun pour préparer et gérer l'action.

-C'EST LA REFERENCE DU DIALOGUE ET DE L'IMPLICATION DES PARTENAIRES

- C'EST LE LIEU DE L'ANALYSE, DE L'ENREGISTREMENT DE LA DECISION, DU CONTROLE ET DE LA SANCTION

3 - Un Système d'Information doit respecter les règles suivantes :

11 - Il doit dominer toute la complexité du problème (à défaut, répertorier les biais et en tenir compte lors des décisions).

12 - Chaque intervenant, individuel ou collectif, doit avoir envie de jouer le jeu : pour ce faire, il faut qu'il y ait intérêt.

13 - Chacun doit s'y retrouver simplement pour participer à l'élaboration et agir à son niveau pour la décision.

14 - La complexité doit se retrouver dans le système de mesure, non dans la tête des intervenants.

15 - Il faut intégrer la "Mathématique" dans le système de mesure : c'est une révolution sémantique, et non une technique.

16 - Une déficience du système de mesure, loin de simplifier les choses, les complique et donne la priorité aux pouvoirs discrétionnaires et à la manipulation (perte de temps en réunions et priorité donnée à la forme sur le fond)

17 - Le choix des participants, bien étayé par le système de mesure doit reposer sur le réflexe et non sur l'argumentation.

De la réflexion à l'action

Bien distinguer :

- ce qui est neutre et conduit au savoir : l'information,
- ce qui a un sens et intervient dans le pouvoir : la donnée

Pistes d'action

Nos outils, tournés vers le pouvoir préconisent la discrétion, dans tous les sens y compris scientifique du terme. Désormais il va falloir jouer dans la cour des grands avec la transparence et l'exhaustivité. Pour ce faire, il faut centraliser au sein de l'ensemble autonome et décentraliser les ensembles autonomes. Seul le Système d'information, neutre, a vocation à être centralisé.

Deuxième Partie

Adopter une méthodologie comptable fédératrice

Chapitre 3

Les principes de mesure à retenir pour gérer des ensembles flous

" Rien ne devrait être aussi stable que ce qui sert de mesure à tout le monde "
(Montesquieu)

" Une cause très petite, qui nous échappe, détermine un effet considérable que nous ne pouvons pas ne pas voir, et alors nous disons que cet effet est dû au hasard. "
(Henri Poincaré)

"Enrichissez-vous des différences des autres. "
(Paul Valéry)

Comme il y a été fait allusion dans l'introduction, une attention toute particulière doit être apportée à la mesure en ne négligeant aucun secteur. Dans cet esprit, on séparera en deux parties le fonctionnement général de la mesure qui fait l'objet du présent chapitre et les nouveaux éléments à intégrer, **en particulier l'immatériel** qui seront abordés dans un stade ultérieur.

1 – Les idées maîtresses qui président à une réflexion d'ensemble

Des idées maîtresses président à une réflexion d'ensemble sur les principes à retenir quant à la mesure. Elles sont les conditions d'une maîtrise des processus qui concernent la vie de l'entreprise. Même si une connexion étroite existe entre elles, la vie interne est fondamentalement distincte de la vie extérieure : elles ne fonctionnent pas sur les mêmes logiques ni dans le même environnement. Parallèlement aux comptabilités en usage, il conviendra d'adapter en interne, dans chaque ensemble autonome, les mêmes types d'outils et d'en assurer la liaison et la compatibilité.

- Dans une optique gestionnaire d'image vers l'extérieur, on dispose d'une comptabilité générale enregistrant le patrimoine de l'entreprise selon ses propres canons, en incluant les actifs et passifs tels qu'elle les reconnaît. La comptabilité analytique prendra en compte, en les animant, tous les éléments liés à la vie interne de l'entreprise propres à générer de la valeur et à être attentif à la réduction des coûts. Des comptes de liaison font le pont entre ce bilan interne et le bilan officiel tourné vers l'aspect fiscal.

En analytique, des comptes d'investissement seront généralisés aux éléments immatériels pour mettre en lumière la volonté des dirigeants sur ce qu'ils considèrent comme des valeurs essentielles. Ils auront ainsi l'occasion, au delà des mots, de mettre en jeu leur engagement puisque, quantifié, il serait analysé au même titre que les autres biens répertoriés.

- Parallèlement à la comptabilité générale qui donne régulièrement une photographie de l'état du patrimoine, une comptabilité analytique doit donner quant à elle une image dynamique de l'activité de l'entreprise étendue, dans son périmètre d'influence qui inclut la sous-traitance et les partenariats, en vue d'une gestion moderne soucieuse des aspirations personnelles des acteurs. L'utilité d'une telle comptabilité est de favoriser, à tous les échelons et à toutes les spécialités, **le réflexe de se dépasser grâce à l'adhésion de chacun au projet de l'entreprise**. C'est la vie et l'avenir de l'entreprise et de ses composantes qui sont ici en question et sont mises en lumière dans des règles du jeu transparentes.

- Dans une économie mondialisée, l'activité de l'entreprise ne se limite plus à son périmètre patrimonial. Les contrats de sous-traitance ou les accords partenariaux ne la dégagent pas de sa responsabilité de vendre le produit en qualité totale, ce qui inclut son rôle déterminant en matière de traçabilité. **La comptabilité analytique doit donc incorporer les travaux à façon comme des ateliers dédiés** et non comme actuellement des entrées - sorties de produits intermédiaires ou des apports de services.

- L'émergence des dysfonctionnements rencontrés qui se multiplient depuis quelques années sont certainement le reflet d'un meilleur contrôle. Cependant actuellement, aucune dynamique a priori ne responsabilise les acteurs. Une traçabilité intégrée au système de mesure comptable est de ce point de vue pédagogique et implique tous les acteurs pour leur part. Surtout à l'ère du principe de précaution quasi institutionnalisé, la sanction pratiquée a posteriori de type "retrait puis mise en examen" pénalise de manière aveugle des secteurs économiques entiers pour les fautes de quelques uns, ceci étant amplifié par l'impact toujours plus croissant des médias. Tous, associations de consommateurs y compris, ont intérêt à **organiser une responsabilité continue des processus de fabrication, de conditionnement et de distribution**. Si on n'y prend pas garde, les coûts deviendront de plus en plus prohibitifs et les structures de contrôle de plus en plus pesantes. En résumé, le concept de "l'entreprise étendue" doit passer dans les faits et dans les comptes.

- Dans cet esprit, la comptabilité analytique ne doit pas être seulement une mesure de constat. Lors de l'enregistrement, une donnée comptable indique la quantité d'unités d'œuvre, la valeur et le lieu d'imputation : la responsabilité doit également être indiquée à la source. **Une comptabilité d'engagement introduit la mesure de responsabilité** qui est à la base de la proposition. L'entreprise a besoin, autant que d'évaluer le constat, de gérer les responsabilités et de les entretenir.

- Objet de mesure dynamique, la comptabilité analytique doit par ailleurs tenir compte du temps. La tradition fixe des échéances pour observer les résultats et prendre les mesures de réorientation. Désormais, pour appréhender l'exigence de réactivité, la comptabilité analytique doit fonctionner en continu. Plus encore, seuls les comptes cumulés sont les seules références mathématiquement correctes, la comptabilité analytique, figée par séquences, n'étant pas additive malgré l'opinion communément répandue.

- Enfin, si l'on veut réconcilier et unifier toutes les sortes de comptabilités (coût complet, standard, direct costing...), il est nécessaire de **suivre les transferts de comptes en unités d'œuvre et non seulement en valeur**. Le rappel qui suit fait référence au chapitre sur la mesure comptable dans le précédent livre. Il fait appel, de même que la résolution du problème des prestations réciproques, aux raisonnements mathématiques suivants :

- il faut séparer les flux comme pour la plomberie ou l'électricité (on ne mélange pas le gaz et l'eau). L'eau tiède, obtenue en mélangeant l'eau froide et l'eau chaude, ne se confectionne qu'au dernier moment. Dans la même optique, il est fondamental de faire une comptabilité d'unités d'œuvre et de calculer, à part dans un calcul matriciel la valeur des unités d'œuvre déclinée en coût complet, en natures originelles ou avec un tout autre système de valorisation unitaire des prestations. La présentation des comptes aux fins d'analyse et surtout de synthèse se fait au dernier moment en fonction des besoins et des objectifs, à l'impression des documents. En résumé, la nouvelle comptabilité analytique est une base d'informations en unités d'œuvre. La présentation à la demande satisfait les besoins exprimés par les acteurs : ainsi, les analyses partent d'une base cohérente qui réduit les coûts car elle est unique. Chacun peut garder son autonomie dans les documents d'analyse : du moins doit-il au départ parler de la même chose : c'est pourquoi il est essentiel de séparer information et donnée.

- chacun, à son niveau et en fonction de sa responsabilité, a une vue de l'entreprise qui lui est propre : sa sensibilité et ses préoccupations le conduisent à utiliser des

documents qui lui sont adaptés. Par exemple entre les fonctions managériales et d'expertise, l'approche est fondamentalement différente.

- dernière idée maîtresse qui mène de front les objectifs de cohérence et l'exigence d'économie de moyens et de coûts, il faut incorporer dans le même schéma comptable les différentes optiques que chaque acteur, à son niveau et selon son métier, aura l'occasion de pratiquer. Cette structuration comptable des différents plans de mesure fait partie intégrante du système d'information et à ce titre aura un caractère de stabilité indéniable.

Dans une logique d'entreprise qui vit la qualité totale, il convient de :

- ne pas confondre préservation du patrimoine et occasion d'évolution
- bien séparer démarche et outil

Il est essentiel de **lier dans un même système de comptabilité** les plans de Qualité Totale à saturation [c'est-à-dire comme si toutes les installations sont utilisées à plein et qu'il n'y ait pas de contraintes commerciales], Qualité Totale à activité réelle (en tenant compte des commandes réelles), les réalisations et les scénarios. La cohérence et l'analyse automatique des différences s'en déduisent tout naturellement, sans coût supplémentaire par différence, comme en décalcomanie.

Fonctions :	"Manager"	"Expert"
contexte	dépendance, s'inscrit dans une stratégie reconnaissance sociale	liberté individuelle et indépendance reconnaissance personnelle
caractéristique	ouverture et consensus nécessaire réactivité et gestion conservation	ouverture et marginalité éventuelle synthèse et stratégie remise en cause
orientation économique	minimisation des coûts souci d'aujourd'hui	valorisation des gains préoccupation du lendemain
démarche	doit convaincre.: (but : influencer) consulte l'information courts messages efficaces	met à disposition (base de données) va chercher l'information messages structurés, de synthèse

NB. Ne pas confondre fonctions, et organisations ou personnes

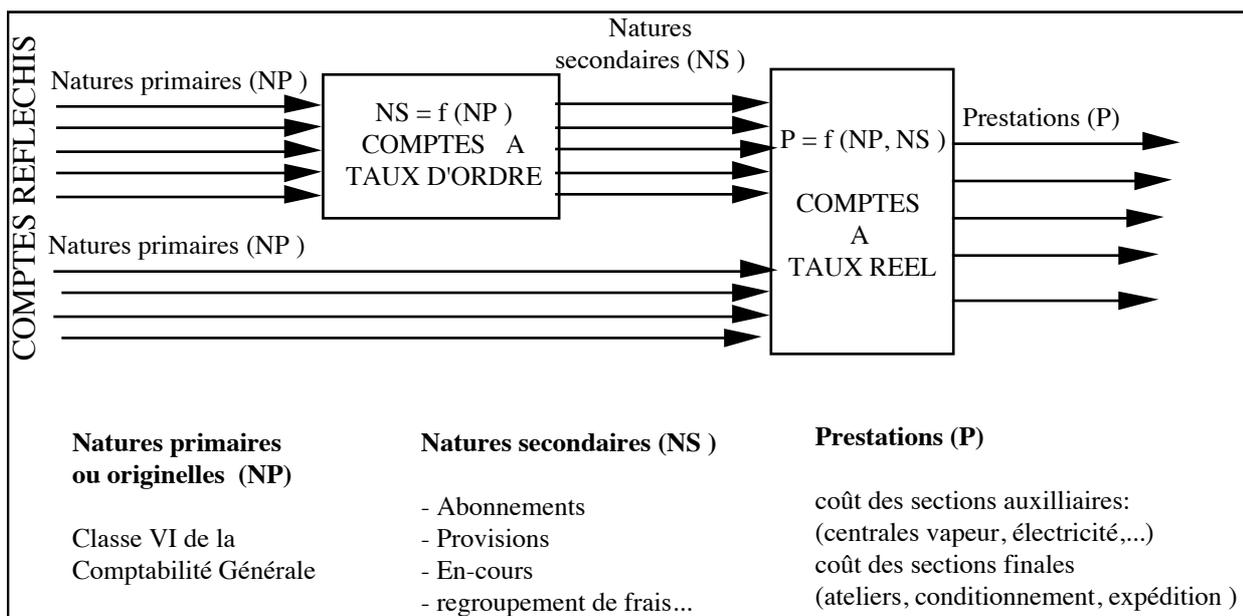
En résumé, cette nouvelle comptabilité analytique part d'une base de données riche, exhaustive par rapport au système d'information retenu, dont les caractéristiques sont de :

- prendre en compte le domaine d'activité et non seulement le domaine patrimonial
- incorporer une mesure d'engagement à côté de celle de localisation (imputation)
- travailler en continu grâce au cumul

- mesurer en unités d'œuvre pour enrichir la base de données, puis valoriser a posteriori pour les présentations qui doivent satisfaire les intervenants. Eviter la profusion des documents d'analyse qui paralyse les acteurs. L'alerte doit être automatique autant que possible. Dans cette hypothèse, seuls les documents de synthèse propres à la décision et à l'action sont utiles.
- raisonner en termes de fonction puis affecter celle-ci à une organisation, et cette dernière à une responsabilité individuelle, le tout paramétré. La réactivité dans un système de référence stable et cohérent est à ce prix.
- mettre en perspective complète et automatique, sur le même système, les différentes optiques de fonctionnement en entreprises : prévisions, calculs économiques, planification, analyse et contrôle budgétaire, comptabilités, fabrication et commercial...

2 - Schéma général de circulation

Les données en provenance de la comptabilité générale entrent dans le schéma analytique par l'intermédiaire des comptes réfléchis. Ce sont des natures originelles de dépenses qui sont imputées sur des comptes analytiques : sections secondaires (fournisseurs de prestations) ou sections principales (outils de production).



Dans une entreprise, il est fréquent de rencontrer des services se cédant entre eux leurs prestations. Ces équations circulaires, n'ont pas été résolues avec les règles comptables actuelles qui ne prennent pas en compte les techniques mathématiques de calcul et ne raisonnent qu'à l'addition. Actuellement, la comptabilité résout ce problème en instituant des comptes d'écart, dits à taux d'ordre, qui mettent au débit les valeurs réelles et prennent au crédit des valeurs standard. La rupture instituée introduit une incohérence dans le système, minimisée par les professionnels qui surveillent scrupuleusement ces comptes d'écart. D'aucuns ont même tendance à généraliser cette pratique, ce qui aboutit à la comptabilité à prix standards.

La solution mathématique correcte est de séparer le suivi des flux en unités d'œuvre et la valorisation de celle-ci, comme on le verra plus loin. Cependant certains comptes à taux d'ordre se révèlent utiles.

Utilisés parfois avec facilité et de façon abusive, ils ne répondent pas toujours à une logique cohérente. Ces comptes ont l'intérêt de maintenir, lors de courtes périodes, une certaine régularité dans les flux. Problème réglé si l'on raisonne au cumul, on peut cependant les utiliser avec profit sur de courtes périodes sous réserve de bien localiser le biais que l'on y introduit.

Situés à la frontière de la comptabilité générale, les comptes d'abonnement ont pour vocation d'étaler des valeurs ponctuelles comme les factures. Les comptes de provisions à l'inverse anticipent lors des consommations sur les dépenses à venir.

Dans le même esprit, les comptes d'amortissement dégagent des valeurs de consommation sur des périodes pour un investissement préalable. Organisés autour de valeurs matérielles, il convient de l'étendre à l'immatériel, l'utilité du salarié pour l'entreprise notamment.

Le cumul

On ne peut juger mathématiquement des résultats de l'entreprise et de sa performance que sur sa durée de vie. Dans la pratique, on est conduit à utiliser de courtes périodes pour l'analyse et la gestion courante, le mois en principe. Cependant cette décomposition en périodes comptables est purement conventionnelle et elle introduit des biais.

Un bon suivi des résultats comptables doit être continu. Les exigences de réactivité imposent cette nouvelle manière de voir, d'analyser et de décider. Pour ce faire, la comptabilité analytique doit se faire au cumul. Comme l'observation traditionnelle reste sur de courtes périodes, discrètes au sens mathématique, on peut les déduire par différence de cumul.

Cette manière de procéder est cohérente et sans biais, à la différence de la pratique comptable. Le problème ici se situe actuellement au niveau des valorisations des prestations internes. Les consommations étant différentes des productions à cause des écarts de stocks, la pondération fait que la valorisation de la prestation fournie est différente de celle consommée entre la somme des périodes et le cumul. Ainsi par exemple, si on analyse successivement les mois de janvier, février, mars, on trouve des différences avec l'analyse au premier trimestre : cette incohérence est grave dans un système de comptabilité analytique qui est par ailleurs rigoureux. C'est inadmissible dans le système tel qu'on le préconise qui cherche une cohérence globale irréprochable pour asseoir la crédibilité.

Les flux

Comptabilité analytique à part entière, cette méthode d'enregistrement et d'estimation des flux est dynamique, non statique : elle sépare deux flux fondamentalement distincts et introduit au débit et au crédit des comptes des valeurs algébriques. Le fait de séparer flux de coût et flux de valeur permet une analyse rigoureuse dont nous montrerons plus loin l'intérêt capital. L'introduction de valeurs algébriques est l'occasion de montrer l'évolution de ces flux : on peut ainsi mettre en évidence qu'un coût baisse (valeur négative dans le centre de coût) ou que la gestion a mal fonctionné (valeur positive). De la même manière, les valeurs algébriques sont significatives du sens de la vitesse, voire de l'accélération, de l'évolution des valeurs

Par l'utilisation de tels outils mathématiques, on accroît considérablement la richesse d'analyse.

Rappelons dans ce chapitre la nature des flux qui resteront à optimiser au niveau des flux. La logique coût est fondamentalement différente de celle de valeur.

La fonction coût, interne à l'entreprise a un objectif de minimisation des contraintes : elle est liée à l'organisation et se situe dans les limites de l'ensemble autonome. Elle ressort du domaine du management. Un centre de coût a pour fonction de créer un produit ou un service, imposé par contrat, à un coût minimum. Il a certes en interne, ensemble autonome à part entière, des axes de valeurs mais sa mission vis-à-vis des centres autonomes qui le "coiffent" (au sens de vision plus globale et non hiérarchique) est un axe de coût.

Les rapports avec l'environnement sont suffisamment complexes pour ne pas y ajouter la complication interne qui, elle, n'est pas une fatalité. Or actuellement les organisations internes sont beaucoup trop complexes, structurées, rigides et non responsabilisantes : la réduction des coûts devient impérative.

Par contre, les axes de valeurs doivent appréhender toute la complexité, ce qui est négligé. La fonction valeur, tournée vers l'extérieur de l'ensemble autonome, a un objectif de maximalisation des potentialités : elle est liée au véritable fonds de l'entreprise (y compris en dehors des limites traditionnelles puisqu'elle englobe partenariats et sous-traitance). Elle ressort du domaine de l'innovation. Un centre de valeur a pour fonction de réaliser une vente, de conclure la fonction production au mieux des intérêts de l'ensemble autonome sans souci primordial de maîtrise des coûts. Cependant par ailleurs, il doit rendre des comptes sur sa gestion interne en termes d'axes de coûts.

Le personnel, dans son entier, participe à la recherche de valeur de son entreprise. Pour augmenter la valeur, il n'y a que trois fonctions : vente, innovation, décision. Chaque salarié responsabilisé, ensemble autonome élémentaire, peut avoir concomitamment des axes d'augmentation de valeurs et de réduction de coûts. Mais ces fonctions restent en permanence séparées : elles doivent avoir chacune leur outil de mesure propre. Les sociétés de sous-traitance, de plus en plus nombreuses participent pour leur part au même projet suivant les contrats qui les lient au fond de l'entreprise maîtresse d'œuvre.

Cette logique ne vaut que sur une chaîne partenariale organisée en interne ou en association avec d'autres entreprises. Le juste-à-temps est dans ce cadre une discipline de base évolutive avec des "poches de non-qualité" à résorber, liées aux contraintes, repérées et acceptées dans un schéma à rediscuter régulièrement. Dès que la chaîne est rompue, il y a centre de profit intermédiaire, signe d'une sous-optimisation obligatoire née de la différence d'intérêts au niveau du "fonds". C'est le cas dans le rapport classique client-fournisseur.

En résumé, l'axe de coûts est une contrainte, non un objectif : c'est le domaine du manager de composer avec les contraintes qui sont conjoncturelles (jouer avec le temps et le pouvoir) : il faut gérer les coûts. Par contre on ne gère pas les valeurs, on les crée : là se situent uniquement les objectifs.

NB : Il faut toujours séparer dans l'analyse, fonction et personnel attaché à cette fonction

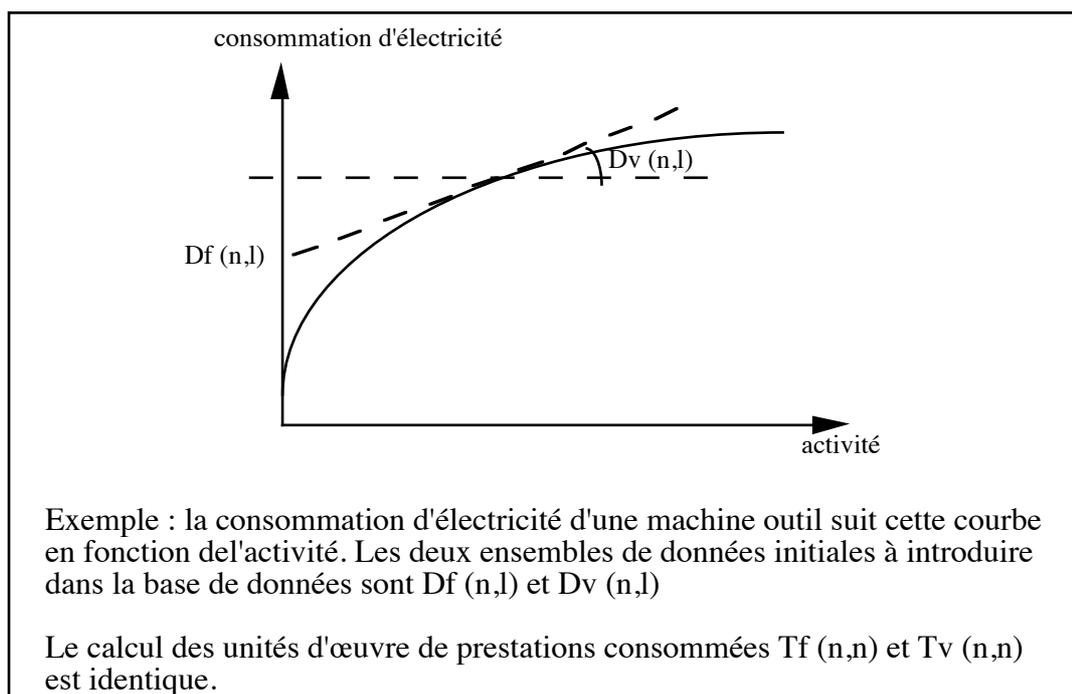
3 - La comptabilité doit utiliser des outils mathématiques autres que l'addition.

Sous ce titre un peu provocateur, se cache une réalité. Par crainte de voir la rigueur comptable, qui est essentielle, perdre de sa valeur, l'ordre des comptables et les membres de la profession ont tendance à freiner les évolutions : il n'est que d'observer le rythme de révision du plan comptable pour s'en convaincre. Cette prudence légitime en matière de décomposition des postes touche à un caractère franchement timoré en ce qui concerne les méthodes et l'utilisation des outils mathématiques, à commencer par l'utilisation des chiffres algébriques. Ce qui se comprend dans la comptabilité générale qui est normée ne peut se défendre en comptabilité analytique, domaine intime de l'entreprise, qui n'est absolument pas astreinte à cette exigence, chaque entreprise ayant sa caractéristique et ses préoccupations.

Le logiciel qui sera présenté plus loin utilise tous les outils mathématiques adéquats pour résoudre des cas comptablement insolubles, faciliter les calculs, optimiser les solutions. A ce titre, on peut citer l'utilisation de la recherche opérationnelle (particulièrement en méthode des flux), celle de l'analyse numérique, du calcul matriciel et du calcul infinitésimal. Pour les lecteurs intéressés par l'approche mathématique et pour envisager une application, sans entrer dans un détail indigeste, il a paru intéressant de mettre à leur disposition les outils nécessaires à la compréhension. Pour les autres, ce passage est utile pour démontrer, sans entrer dans le détail, la faisabilité de cette nouvelle comptabilité.

Bases de données comptables

Ces bases de données sont organisées en deux groupes de matrices (données fixes, et variables), à partir de courbes de consommation d'unités d'œuvre observées et validées comme référence. Les services méthodes ont l'habitude de calculer de cette manière ces paramètres et en confient les résultats aux services intéressés, les services économiques, jamais hélas aux services comptables lesquels ne s'intéressent qu'au constat et au chiffrage monétaire. Chaque nature de prestation ou de nature consommée est donc modélisée en fixe et variable pour l'activité considérée (dérivée au point d'analyse) pour des hypothèses préalables.



Cette présentation en partie fixe et variable en service dans les secteurs économiques de l'entreprise, sera étendue aux secteurs comptables et opérationnels. Sans perturber les références des spécialistes, le fait de remonter le calcul des données à l'origine supprime les biais que l'on voit pratiquer par la suite. En effet, le distinguo partie fixe-partie variable n'a de sens qu'à un niveau d'activité donné et seul l'ordinateur peut affecter en temps réel les valeurs adéquates. Le comptable s'y retrouvera dans ses exigences de rigueur, souvent méprisées par simplification chez l'ingénieur.

Le calcul matriciel est à la base du raisonnement de calcul et dans l'application opérationnelle. Cette appréhension des problèmes a l'avantage de simplifier les formules tout en considérant des systèmes importants et compliqués. Pour essayer de rester simple, la résolution d'un système d'équations portant sur de groupes de données homogènes, les matrices, est identique à celle d'un système d'équations classiques sous la réserve de ne pas utiliser la commutativité. En calcul matriciel, les prestations réciproques ne posent pas de problème.

Les dimensions retenues sont :

n sections d'analyse, l sortes de natures analysées, p hypothèses de prix unitaires

échanges de prestations fixes : $T_f (n,n)$

échange de prestations variables : $T_v (n,n)$

consommation de natures fixes : $D_f (n,l)$

consommation de natures variables : $D_v (n,l)$

volume de mise à disposition de prestations vers les centres des valeurs (ventes) : $V' (1,n)$

prix unitaires des natures consommées, $PN' (l,p)$

Equations utilisées et calcul :

Notation matricielle utilisée: X : matrice rectangulaire ou carrée

X' : vecteur ligne

X'' : vecteur colonne

X* : matrice diagonale

Trois étapes sont envisagées : la détermination en unités d'œuvre des activités des ateliers de l'entreprise et celui des diverses consommations, et le calcul du prix unitaire des prestations selon une décomposition par nature originelle de dépense.

Calcul des activités en unités d'œuvre :

Le niveau d'activité d'un atelier est la somme des prestations requises par les autres pour fonctionner et des cessions de ces mêmes prestations à l'extérieur du système :

$$Q' = I'.T + V' \quad \text{or } T = T_f + Q^* T_v$$

$$Q' = I'.T_f + Q'.T_v + V' \quad \text{d'où } Q'(I - T_v) = I'.T_f + V'$$

$$Q' = (I'.T_f + V').(I - T_v)^{-1}$$

De cette manière, on résout facilement le problème des prestations réciproques, premier biais dommageable, insoluble correctement en comptabilité. Les prix d'ordre parasites que la comptabilité introduit pour pallier cette carence sont ici inexistantes et les comptes d'écart inutiles.

En reprenant le résultat ci-dessus et en développant la formule, l'activité d'une section se décompose en trois parties et s'analyse de la manière suivante :

- partie variable " pure " : $Q^v = V \cdot (I - T_v)^{-1}$
- partie " fixe pure " : $Q^f = I \cdot T_f$
- partie " variable de structure " : $Q^s = I \cdot T_f \cdot (I - T_v)^{-1} - I \cdot T_f$

Ce distinguo est fondamental. Les économistes qui travaillent en recherche opérationnelle et en gestion ces concepts savent qu'il y a sans cesse conflits dans la détermination de l'activité variable du point de vue où l'on se place. Au niveau de l'atelier, c'est l'activité réelle de l'atelier qui est prise en compte ($Q^v + Q^s$), Q^f étant l'activité fixe. Au niveau de l'usine et du produit, c'est l'activité utile qui est retenue (Q^v), ($Q^s + Q^f$) restant la partie fixe de l'activité. Si l'on garde les deux dimensions conventionnelles pour l'activité, la fixe et la variable, au moment où l'on passe d'un niveau d'observation à un autre, il y a discontinuité dans les concepts qui sont maniés çà et là : les contestations et erreurs s'accumulent. La décomposition en trois parties affirme la continuité et la cohérence d'ensemble : on supprime ainsi un autre biais très important.

Ainsi, en résumé, Q^v est l'activité des ateliers générée par les ventes ou cessions externes à l'ensemble considéré. Q^f est l'activité fixe que subit l'atelier à titre personnel en raison de l'existence de l'usine. Q^s représente l'activité de l'atelier générée par l'activité fixe des autres installations qui s'auto-consomment.

L'utilisation de ce modèle est simple : seul le modèle en interne est compliqué. En visualisation, il n'y a que des présentations simples, voire traditionnelles où chacun peut s'y retrouver aussi clairement qu'auparavant et la collectivité y gagner en cohérence et en efficacité. Pour les PME, le modèle est utilisable tel quel sans recherche excessive des caractéristiques de variabilité : il suffit de mettre à zéro toutes les matrices variables et de ne remplir que la partie fixe. Si l'entreprise éprouve le besoin de faire une étude plus poussée, elle n'aura qu'à préciser les paramètres là où elle voudra, pour le temps qu'elle voudra. Comme on le voit, la souplesse est totale.

Calcul des consommations de prestations et de natures originelles en unités d'œuvre :

- prestations : $T = T_f + Q^* \cdot T_v$ d'où $T = T_f + [Q^f^* + Q^s^* + Q^v^*] \cdot T_v$

On décompose les consommations de prestations en trois parties :

partie variable pure : $Q^v^* \cdot T_v$

partie variable de structure : $[Q^s^* + Q^f^*] \cdot T_v$

partie fixe pure : T_f

- natures : $D = D_f + Q^* \cdot D_v$

On décompose de même les consommations de natures originelles en trois parties :

partie variable pure : $Q^v^* \cdot D_v$

partie variable de structure : $[Q^s^* + Q^f^*] \cdot D_v$

partie fixe pure : D_f

Calcul des prix de prestations : on commence par diagonaliser le vecteur ligne des prix unitaires des natures originelles

D (valorisées) = D (unités d'œuvre) . P_N^* si l'on veut décomposer le prix en natures originelles

$$Q^* \cdot P_x = T \cdot P_x + D \text{ (valorisées)}$$

$$P_x = [Q^* - T]^{-1} \cdot D \text{ (unités d'œuvre)} \cdot P^*$$

Pour les autres niveaux d'observations, le principe est de ne calculer les prix unitaires qu'au dernier moment par division des activités, car seules les valeurs globales sont additives.

Contrôle de gestion :

On notera dT_f , dT_v , dD_f , dD_v , dPN dV' les écarts entre prévisions (ou plans) et réalisations ou plus généralement entre une situation et une autre pour mesurer dans les ensembles autonomes l'impact d'une décision ou d'une non-qualité. Le calcul par dérivées matricielles, aboutit à une formulation des différents types d'écarts (activité, prix, gestion) en réduisant le terme carré, cauchemar des gestionnaires

Des avancées peuvent être conduites dans ce domaine. Ce n'est pas à l'heure actuelle notre préoccupation immédiate car il y a des préalables, conditions encore non remplies. Cependant il faut souligner les progrès que sous-tendent nos propositions pour des avancées ultérieures décisives.

4 - Le choix des capteurs est fondamental

Dans une optique de cohérence globale et d'adhésion personnelle des participants, les capteurs, (ils sont à la source des calculs, analyses et décisions) ont une importance capitale car c'est d'eux que dépend la crédibilité du système.

Si un secteur se doit d'être avalisé par tous, acteurs de la base, même ceux qui ne sont pas directement en prise sur le capteur, c'est bien celui-ci. Si la donnée de base est commune, les dissensions se limitent à l'interprétation et à la sensibilité : on parle alors néanmoins de la même chose.

Un capteur a une fonction unique : il est neutre et ne préjuge pas de ses futures utilisations. Pour ce faire il doit prendre en compte toutes les approches, même si elles semblent redondantes. Simultanément, sa fonction est exclusive : il ne peut y avoir de doublons. Ainsi, l'économie de moyens d'investigation est optimale et la cohérence ultérieure garantie.

Traditionnellement, les capteurs sont conçus à base de mesures physiques : longueurs, largeurs, épaisseurs, surfaces, volumes, poids... Elles sont en réalité sujettes à caution en raison de l'erreur qui s'attache à ce titre de mesure : a priori dans notre démarche, il ne faut préjuger ni de l'exactitude, ni de la fiabilité d'une quelconque mesure en référence à d'autres. Ces erreurs relèvent autant de la mesure même que de l'outil de mesure ou des conditions de la mesure : en sidérurgie, on connaît en particulier le problème de la calamine qui se dépose progressivement sur les balances et entachent la précision de cette mesure.

L'emploi de mesures statistiques doit être circonspect. Utiles sur des ensembles homogènes, elles sont par contre à proscrire dès qu'une hétérogénéité apparaît ou que l'utilisation est transposée au plan individuel.

Il faut mettre à contribution tous les outils mathématiques pour créer des capteurs fiables et économiques. L'exemple ci-après décrit la création d'un capteur qui mesure des poids sans pour autant faire appel à la balance, ni aux mesures physiques traditionnelles. On remarquera que la première précaution à prendre consiste à bien définir la fonction du capteur avant de trouver le moyen.

Tout au long de cet ouvrage, nous utiliserons comme exemple applicatif une usine sidérurgique. Outre le fait que ce secteur industriel couvre une richesse de situations généralisable à la plupart

des cas qui peuvent concerner directement le lecteur, il se trouve de plus qu'il a fait en son temps, par l'auteur, l'objet de mises en place opérationnelles, ce qui crédibilise cette nouvelle approche.

Un exemple de capteur : le suivi des poids en usine.

Un outil de mesure, utilisé couramment dans les secteurs industriels, concerne le suivi du flux de l'unité d'œuvre mesurant le produit tout au long de cette élaboration. La pratique héritée d'un autre âge consiste à utiliser systématiquement la bascule. Des biais s'instaurent rapidement car les balances bien que vérifiées par les poids et mesures à des intervalles contractuels, ne rendent pas compte d'une réalité instantanée. En cas de grève ou de panne, le système de mesure s'arrête et perturbe la fabrication autant que lui-même. L'usage industriel compromet la précision, la justesse, la fidélité.

A la frontière d'un ensemble autonome, le transfert est d'ordre contractuel : donc les balances, cautionnées, sont indispensables. C'est de plus la référence de transfert entre ensembles autonomes et ce sera également notre référence. Un ensemble est donc entouré de points officiels de transfert de flux, en l'occurrence les balances vérifiées par les "Poids et mesures" et qui constituent des preuves en cas de litige.

Nous nous attacherons au secteur sidérurgique que connaît bien l'auteur lequel a eu, au cours de sa carrière, la responsabilité du suivi métal en usine et a mis au point en exploitation ce système. Toutes les pesées, poids de produits ou de chutes et suivi des déclassés vendus, sont les références du système de détermination des poids, validées par la comptabilité et au centre de la gestion de l'entreprise. Elles sont indispensables lors des transferts entre sociétés, à la limite entre usines. Mais en est-il de même en interne ? Non, car la nécessité de la mesure porte sur d'autres critères que le transfert entre ensembles autonomes. L'analyse se situant à l'intérieur de l'ensemble autonome, la mesure concerne essentiellement le rendement interne en générant l'harmonie entre ateliers.

Il convient de bien poser le problème A quoi sert actuellement une mesure en interne ?

- la mise au mille (perte métal) est souvent un critère pour la rémunération du personnel (primes)
- une surveillance impérative des performances des machines et des normes
- ces données sont utilisées à des fins de gestion

La solution courante consistait à peser systématiquement, à la sortie de chaque outil de fabrication, les bobines ou paquets et d'en sommer les poids au poste, au jour, au mois. Or il faut savoir qu'un produit sidérurgique fait l'objet de transformation, de cisailage en tête et en queue, de cisailage de rives, de regroupements et de partitions : une telle complexité interdit de prétendre suivre en poids individuel chaque unité de métal. Pire, le système se pervertit automatiquement. Lors des changements de poste, il y avait des transferts occultes de chutes d'un bac à l'autre, les primes étant en cause.

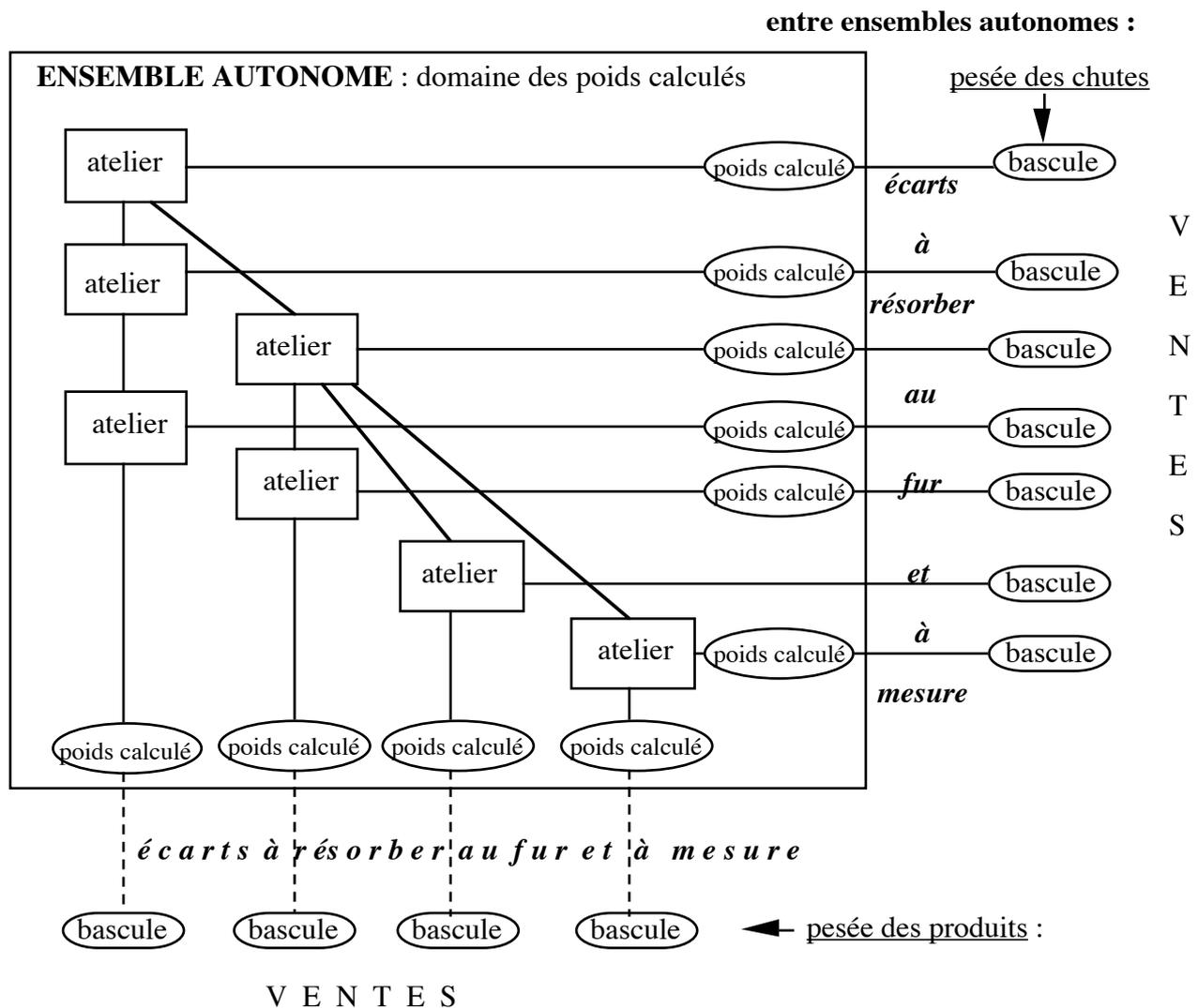
Le suivi des unités de métal (avec son historique de composition, de sens de laminage, toutes informations techniques indispensables pour une fabrication de qualité) est possible dès que l'on ne lie pas cette unité de métal à une mesure physique. D'autre part, seules des pesées à des moments et à des endroits précis sont indispensables.

Compte-tenu de ces critères, la pesée individuelle des unités à gérer à l'intérieur de l'usine est inutile, voire perverse car elle peut entretenir des contestations, des suspicions, des discussions à l'infini, donc des coûts. Le moyen " bascule " doit faire place à une autre technique, mathématique.

Répondons à l'objectif :

- il faut avoir une mesure cohérente et satisfaisante pour tous
- il importe que le système soit incitateur et auto-éducatif

La mathématique propose une réponse adéquate. Il faut conserver, aux limites de l'ensemble autonome usine, des bascules pour peser à chaque passage les bennes de chutes et les produits. Ce seront les bascules de référence puisque cette mesure nous est imposée entre ensembles autonomes indépendants.



**SUIVI DU FLUX MÉTAL
EN USINE**

BOUCLAGE : - 5,672

**POCHES DE
NON-QUALITÉ**

**GESTION DES ENSEMBLES
FLOUS**

**Pesée officielle aux balances
de chutes**

PRODUITS BASCULES

		Chutes bobine		FM	Benne	Nbre	Cumul						
CAMPAGNE 4	500 bobines	0,18	LAM.	0,18		252,00	271,10	TF1	0,02	0,25	LAM.	0,19	
	N° bobine : 500	0,03	DÉG/REC	0,03		337,00	392,80	TF2		-0,12	DÉG/REC	0,21	
	TF BB SR DR FN	0,06	ECR.	0,33		308,00	355,13	BB	0,25	-0,12	ECR.	0,02	
	135 92 82 100 91	0,40	INSP.	0,00		467,00	331,45	SR	-0,09	-0,08	INSP.	-0,28	
			ÉTAM.	0,41		133,00	149,45	DR	-0,20	0,05	ÉTAM.	-0,03	
		0,11 0,03	PAR/CH	0,98		270,00	291,80	FN		0,12	PAR/CH	-0,64	
				1,93		1 791,73	0,10					-0,52	

RÉCAPITULATIF COMPTABLE PÉRIODE

Nombre de bobines	E.LAM	S.LAM	E.REC	S.REC	E.ECR	S.ECR	E.INS/EC2/ETA	E.ETAM S.ETAM	E.PAR	S.PAR	E.CHA	S.CHA
TF1	330	6 587,97	6 535,85	6 535,85	6 523,27	6 523,27	6 506,87	6 369,54	6 369,54	6 337,44	6 337,44	6 324,40
TF2	303	6 053,60	6 005,52	6 005,52	5 993,60	5 993,60	5 978,61	5 855,40	5 855,40	5 826,29	5 826,29	5 814,71
BB	359	7 717,46	7 100,55				7 100,55	7 029,65	7 029,65	7 001,96	7 001,96	6 987,99
FB-SR	328	6 565,40	6 539,30	6 539,30	6 417,08	6 417,08	6 347,21	6 347,21	6 287,34	6 287,34	6 243,95	6 231,41
FB-DR	340	6 785,29	6 751,75	6 751,75	6 638,57	6 638,57	6 540,64	6 540,64	6 488,56	6 488,56	6 398,89	6 329,10
FN	340	6 775,49	6 734,78	6 734,78	6 602,64	6 602,64	6 498,43	6 498,43	6 472,42	6 472,42	6 459,37	
TOTAL	2 000											

CIRCUIT PRODUIT : TF2

Sous-Coûts détaillés	M/M QT	EFFET CARNET	M/M FM	Entrées FM	Sorties FM	DÉRIVES
Laminage TF	1 006,0	1,0026	1 008,6	20,452	20,277	PRODUITS 0,000
Laminage BB	1 008,0					TF1
Laminage FB-SR	1 002,0					TF2
Laminage FB-DR	1 003,0					BB
Laminage FN	1 004,0					SR
Dégraissage Recuit TF	1 000,0	1,0016	1 001,6	20,277	20,244	DR
Dégraissage Recuit FB-SR	1 017,0					FN
Dégraissage Recuit FB-DR	1 015,0					CHUTES -1,008
Dégraissage recuit FN	1 018,0					LAM.
Écrouissage TF seult Ecr	1 000,5					DÉG/REC -1,008
Écrouissage TF Ecr+Insp	1 000,5	1,0023	1 002,8	20,244	20,187	ECR.
Inspection TF Ecr+Insp	1 019,0	1,0012	1 020,2	20,187	19,786	INSP.
Écrouissage FB-SR	1 009,0					ÉTAM.
Écrouissage FB-DR 1passe	1 013,0					PAR/CH
Écrouissage FB-DR 2passe	1 006,0					
Écrouissage FN	1 014,0					
Inspection TF	1 019,5					
Inspection BB	1 008,0					
Étamage SR	1 007,5					
Étamage DR	1 012,0					
Parachèvement TF	1 003,0	1,0027	1 005,7	19,786	19,673	
Parachèvement BB	1 002,0					
Parachèvement FB-SR	1 005,0					
Parachèvement FB-DR	1 007,0					
Parachèvement FN	1 002,0					
Chargement Bobines TF	1 000,0	1,0015	1 001,5	19,673	19,643	19,659
Chargement Bobines BB	1 000,0					
Chargement Bobines FB-SR	1 000,0					
Chargement Bobines FB-DR	1 000,0					
Chargement Bobines FN	1 000,0					

CALCUL DU COEFFICIENT DE RECTIFICATION PRODUIT

1 - LIGNES DE FABRICATION 2 - PARACHÈVEMENT ET CHARGEMENT
(stade 1) (stade 2)

	TF1.INS	BB.INS	SR.ETA	DR.ETA	TF1.CHA	TF2.CHA	BB.CHA	SR.CHA	DR.CHA	FN.CHA
THÉORIQUES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BASCULE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COEF. PRODUIT	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

SEUIL de déclenchement produit

TF1	2,000	2,000
TF2	2,000	2,000
BB	2,000	2,000
SR	2,000	2,000
DR	2,000	2,000
FN	2,000	2,000

FLUX MÉTAL POUR LA CAMPAGNE N° 4

Lancement : 500 bobines

Bobines : 500	TF1	TF2	BB	FB SR	FB DR	FN
LAMINAGE :	1 427,203	1 258,673	1 844,066	1 642,536	2 002,858	1 816,337
	1 415,853	1 248,546	1 825,871	1 636,106	1 993,045	1 805,445
DÉGRAIS, RECUIT	1 415,853	1 248,546		1 636,106	1 993,045	1 805,445
	1 413,048	1 245,958		1 605,412	1 959,717	1 769,968
ÉCROUISSAGE	1 413,048	1 245,958		1 605,412	1 959,717	1 769,968
	1 409,553	1 242,813		1 587,839	1 930,815	1 742,075
INSPECTION/ECR2 à peser	1 409,553	1 242,813	1 825,871		1 930,815	
	1 379,876	1 217,198	1 807,595		1 915,469	
ÉTAMAGE à peser				1 587,839	1 915,469	
				1 572,852	1 888,963	
PARACHÈVEMENT	1 379,876	1 217,198	1 807,595	1 572,852	1 888,963	1 742,075
	1 372,728	1 211,098	1 800,459	1 561,918	1 872,220	1 735,108
CHARGEMENT à peser	1 372,728	1 211,098	1 800,459	1 561,918	1 872,220	1 735,108
	1 369,908	1 208,721	1 796,983	1 558,798	1 868,555	1 731,528

Commentaires : La simulation reproduit un cas réel d'exploitation dans une usine sidérurgique, conçu en 1972.

Une bobine entre en production selon le circuit déterminé par ses caractéristiques.

On voit se dérouler ci-contre le suivi de sa fabrication. Le carnet modifie la mise au mille QT de bases.

A chaque pesée officielle, le poids est réajusté et les mises au mille FM ultérieures modifiées (cf. Coef. rect. produit).

Lorsque la benne de ferrailles est pleine, les mises au mille ultérieures FM sont modifiées (cf. Coef. réajustement chutes).

Le pilotage ne s'effectue que sur l'évolution des dérives de deux tableaux (cf. POCHEs DE NON-QUALITÉ).

Les données comptables sont remplies automatiquement en temps réel et peuvent être extraites à volonté.

La procédure de résorption des écarts de non-qualité (produits et chutes) se met en route par le responsable.

PARAMÈTRES DIRECTEURS DE LA SIMULATION

- 33,3 % de tôles fines (TF) avec une fréquence de 50 % qui empruntent le circuit TF1 (inspection sur ligne spécifique) ; le poids entrée de ces bobines TF, tiré au hasard, est compris entre 18 et 22 tonnes.
- 16,7 % de bobines brutes (BB) : le poids entrée de ces bobines BB, tiré au hasard, est compris entre 18 et 22 tonnes.
- 16,7 % de fer blanc simple réduction (SR) ; le poids entrée de ces bobines SR est compris entre 18 et 22 tonnes.
- 16,6 % de fer blanc double réduction (DR) ; le poids entrée de ces bobines DR est compris entre 18 et 22 tonnes.
- 16,7 % de fer noir (FN) ; le poids entrée de ces bobines FN est compris entre 18 et 22 tonnes.

L'effet carnet tient compte des écarts dimensions, qualité et des autres caractéristiques (surprix) du produit, en cours de fabrication sur l'outil considéré et pour l'opération considérée, par rapport au produit/outil/opération de référence. Tenant compte des conditions d'exploitation réelles (la non-qualité entre autres), il affecte la mise au mille de base (QT M/M) à partir d'un coefficient caractéristique. Cet effet carnet est calculé sur des bases paramétrées.

Les balances retenues comme référence en fin d'ensemble fermé déterminent un poids de produit qui remet en cause le poids calculé tout au long de la fabrication. L'écart sera comptabilisé et réintroduit grâce au coefficient de rectification-produit.

L'écart tient compte de la sensibilité (pour la balance qui pèse la TF1 sur la ligne d'inspection +/-20 kg) et, la fidélité (ici, 0 kilo de la balance, ce qui traduit une dérive systématique dans les comptes).

les bennes à chutes acceptent un poids maxi de 1 000 kg au niveau des laminoirs, 1 000 kg au niveau des lignes de dégraissage et de recuit, 1 000 kg au niveau des écrouisseurs, 500 kg au niveau des lignes d'inspection, 1 000 kg au niveau des lignes d'étamage, 1 000 kg au niveau des lignes de parachèvement et de chargement.

Une fois la pesée de la benne déclenchée par le poids maxi autorisé, l'écart avec le poids des chutes constaté par le flux métal trouve son origine dans la précision de la balance (5 % pour la balance chutes de laminoirs), dans des dérives de justesse et de fidélité (0 kg à ce niveau).

CALCUL DU COEFFICIENT DE RÉAJUSTEMENT CHUTES

	Seuil décl.	Stabilité	Résorption	Rattrapage	Coef. chutes
Laminoirs	1,000	0,999558797	0,996004848		1
Dégr/recuit	1,000	0,999904051	0,999474833		1
Écrouisseurs	1,000				1
Inspection	1,000				1
Étamages	1,000				1
Par/chargt	1,000				1

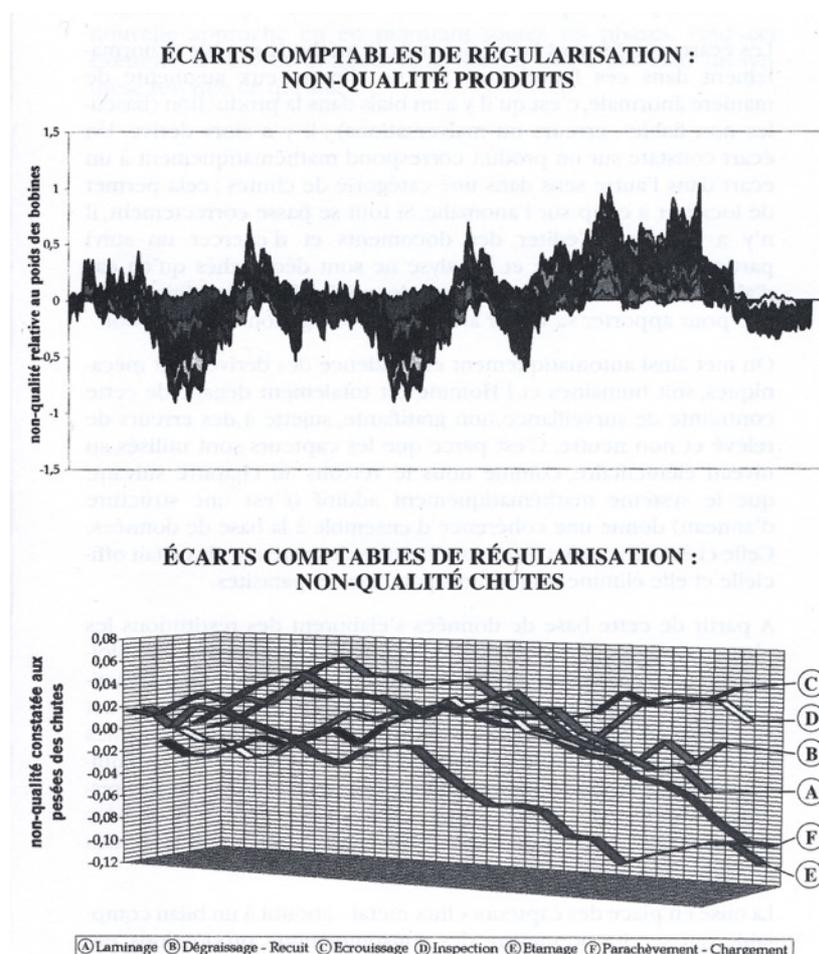
A l'intérieur, nous affecterons à chaque unité de métal un poids théorique qui déterminera donc des poids en cascade et des chutes théoriques. A la frontière de l'ensemble autonome, un écart sera constaté entre le poids théorique obtenu et le poids officiel constaté. Cet écart sera réintroduit dans le calcul des poids théoriques postérieurs pour réajustement. Ainsi, autant les poids individuels sont théoriques et tenus pour tels (à la différence des poids pesés qui, même faux, font figures de poids réels), autant les productions au poste, au jour et au mois ont une précision qui défie la précision de la meilleure bascule.

Il est clair que la méthode est plus élaborée que l'exposé de ce principe, pour atteindre une bonne fiabilité et une bonne précision. Il nous suffit, pour comprendre ici tout l'intérêt de cette solution, d'ajouter que si un biais apparaît, il est détecté automatiquement et la localisation de l'erreur est faite immédiatement. On remarque de plus que nous avons fait l'économie de toutes les balances intermédiaires.

Le modèle mathématique affecte un poids estimé qui s'affine au fur et à mesure. Comme seul compte la mesure, non pas de l'unité mais de la production, sur une période donnée, la cohérence est assurée et en prime, s'il y a dysfonctionnement, le logiciel assume l'intérim :

- en cas de grève ou de panne, le système n'est pas interrompu puisque le rattrapage est différé
- si une panne intervient ou une malversation se fait, le système, basé sur la cohérence, alerte sur une anomalie et la localise : c'est au technicien habilité de rechercher son origine et la responsabilité. L'utilité de l'Homme est ainsi réhabilitée puisque son intervention n'est plus de surveiller mais de comprendre, d'agir... et d'innover.

A la frontière de l'ensemble autonome, il y a rupture entre les poids calculés et les poids officiels pesés. Un écart est constaté à chaque passage, cumulé et résorbé sur les poids ultérieurs. La balance n'est donc plus utile à l'intérieur de cet ensemble. Si une pesée subsiste, elle marque la césure de fait entre deux ensembles autonomes qui se sont créés indépendamment de la volonté des responsables.



La rectification est comme on le voit marginale et dépend des paramètres qui fixe la cadence de rectification. Ces écarts de cohérence concernent les produits et les chutes. Les deux graphiques ci-dessous montrent l'évolution de l'erreur résultante de poids sur certains produits et sur les chutes, exprimée en tonnes. Il suffit alors au responsable du suivi de fixer le niveau d'alerte pour être tranquille de ce point de vue et être averti en cas de dépassement anormal au niveau qu'il s'est fixé.

L'évolution est stable, parce que dans cet exemple, il n'y a pas de biais dans le système : si ce n'était pas le cas, on verrait le système diverger. Le responsable du suivi du capteur dépendant de la structure du système d'information est alors alerté et procède à une analyse de la déviance et prend les mesures en conséquences. Il dispose pour ce faire d'une base de données historique pour effectuer un bon diagnostic.

Les écarts concernent la précision de la méthode et restent normalement dans ces fourchettes. Si l'un d'entre eux augmente de manière anormale, c'est qu'il y a un biais dans la production (bascales non fiables, erreurs ou malversations) : il y a alors dérive. Un écart constaté sur un produit correspond mathématiquement à un écart dans l'autre sens dans une catégorie de chutes : cela permet de localiser à coup sûr l'anomalie. Si tout se passe correctement, il n'y a pas lieu d'éditer des documents et d'exercer un suivi particulier : le contrôle et l'analyse ne sont déclenchés qu'en cas d'alerte du système automatique de suivi. L'Homme n'intervient que pour apporter sa valeur ajoutée d'investigation et de réaction.

On met ainsi automatiquement en évidence des dérives soit mécaniques, soit humaines et l'Homme est totalement dégagé de cette contrainte de surveillance non gratifiante, sujette à des erreurs de relevé et non neutre. C'est parce que les capteurs sont utilisés au niveau élémentaire, comme nous le verrons au chapitre suivant, que le système mathématiquement additif (c'est une structure d'anneau) donne une cohérence d'ensemble à la base de données. Celle-ci est exhaustive quant aux besoins des acteurs : de ce fait officielle, elle élimine les mesures parallèles et parasites.

A partir de cette base de données s'élaborent des restitutions les plus synthétiques possibles car seul compte l'intérêt de leur exploitation en vue d'analyse et de décision. Le système étant automatique, l'expérience montre que la masse de documents est considérablement réduite. Les restitutions sont normalisées si elles ont pour vocation une exploitation collective. Cela n'empêche nullement quiconque, s'il le souhaite, de se constituer ses propres restitutions en fonction de ses propres besoins dans la mesure où il les garde pour lui : mais le dialogue reste en permanence fondé sur des éléments de base communs.

La mise en place des capteurs "flux métal" aboutit à un bilan comptable qui servira de mesure des consommations, productions, en-cours et récupérations des unités en vue de la vente, données que l'on retrouve au sein du logiciel dans le module "suivi des flux physiques". Rigoureux, ils incluent la mesure des poches de non-qualité et des dérives contrôlées. Il n'est pas question dans ce chapitre de détailler ce logiciel. Chaque capteur fait l'objet d'une analyse qui lui est propre et donne lieu à un système original et adapté. L'intention est ici de montrer l'esquisse d'une nouvelle approche en montrant toutes les phases. Pour cet exemple, la base de données peut donner lieu à des états de synthèse tels que ce qui suit :

FLUX MÉTAL POUR LA CAMPAGNE N° 1

Bobines : 500	TF1	TF2	BB	FB-SR	FB-DR	FN
LAMINAGE :	1 808,423	1 569,144	1 821,971	1 658,866	1 474,549	1 670,906
	1 794,189	1 556,776	1 804,020	1 652,289	1 467,075	1 660,820
DÉGRAIS.RECUIT	1 794,189	1 556,776		1 652,289	1 467,075	1 660,820
	1 790,853	1 553,729		1 621,382	1 442,381	1 628,342
ÉCROUISSAGE	1 790,853	1 553,729		1 621,382	1 442,381	1 628,342
	1 786,324	1 549,761		1 603,648	1 420,942	1 602,587
INSPECTION/ECR2 à peser	1 786,324	1 549,761	1 804,020		1 420,942	
	1 748,635	1 517,852	1 786,095		1 409,531	
ÉTAMAGE à peser				1 603,648	1 409,531	
				1 588,601	1 389,917	
PARACHÈVEMENT	1 748,635	1 517,852	1 786,095	1 588,601	1 389,917	1 602,587
	1 739,862	1 510,146	1 779,078	1 577,567	1 377,505	1 596,181
CHARGEMENT à peser	1 739,862	1 510,146	1 779,078	1 577,767	1 377,505	1 596,181
	1 736,248	1 507,021	1 775,760	1 574,313	1 374,919	1 593,016

FLUX MÉTAL POUR LA CAMPAGNE N° 2

Bobines : 500	TF1	TF2	BB	FB-SR	FB-DR	FN
LAMINAGE :	1 698,175	1 615,927	1 775,315	1 747,966	1 409,319	1 715,798
	1 684,649	1 603,101	1 757,803	1 740,940	1 402,358	1 705,534
DÉGRAIS.RECUIT	1 684,649	1 603,101		1 740,940	1 402,358	1 705,534
	1 681,539	1 599,887		1 708,505	1 378,871	1 672,099
ÉCROUISSAGE	1 681,539	1 599,887		1 708,505	1 378,871	1 672,099
	1 677,304	1 595,953		1 689,910	1 358,546	1 645,692
INSPECTION/ECR2 à peser	1 677,304	1 595,953	1 757,803		1 358,546	
	1 641,906	1 563,016	1 740,239		1 347,742	
ÉTAMAGE à peser				1 689,910	1 347,742	
				1 673,943	1 329,155	
PARACHÈVEMENT	1 641,906	1 563,016	1 740,239	1 673,943	1 329,155	1 645,692
	1 633,718	1 555,372	1 733,411	1 662,528	1 317,209	1 639,097
CHARGEMENT à peser	1 633,718	1 555,372	1 733,411	1 662,528	1 317,209	1 639,097
	1 630,535	1 552,262	1 729,828	1 659,232	1 314,363	1 635,656

FLUX MÉTAL POUR LA CAMPAGNE N° 3

Bobines : 500	TF1	TF2	BB	FB-SR	FB-DR	FN
LAMINAGE :	1 654,171	1 609,854	1 730,086	1 516,031	1 898,566	1 572,446
	1 641,162	1 597,094	1 712,852	1 509,963	1 889,268	1 562,980
DÉGRAIS.RECUIT	1 641,162	1 597,094		1 509,963	1 889,268	1 562,980
	1 637,828	1 594,029		1 481,781	1 857,602	1 532,226
ÉCROUISSAGE	1 637,828	1 594,029		1 481,781	1 857,602	1 532,226
	1 633,689	1 590,087		1 465,812	1 830,332	1 508,073
INSPECTION/ECR2 à peser	1 633,689	1 590,087	1 712,825		1 830,332	
	1 599,118	1 557,335	1 695,723		1 815,822	
ÉTAMAGE à peser				1 465,812	1 815,822	
				1 451,941	1 790,854	
PARACHÈVEMENT	1 599,118	1 557,335	1 695,723	1 451,941	1 790,854	1 508,073
	1 591,128	1 549,670	1 689,008	1 441,938	1 774,856	1 502,029
CHARGEMENT à peser	1 591,128	1 549,670	1 689,008	1 441,938	1 774,856	1 502,029
	1 587,706	1 546,707	1 685,417	1 439,068	1 771,265	1 499,169

FLUX MÉTAL POUR LA CAMPAGNE N° 4

Bobines : 500	TF1	TF2	BB	FB-SR	FB-DR	FN
LAMINAGE :	1 427,203	1 258,673	1 844,086	1 642,536	2 002,858	1 816,337
	1 415,853	1 248,546	1 825,871	1 636,106	1 993,045	1 805,445
DÉGRAIS.RECUIT	1 415,853	1 248,546		1 636,106	1 993,045	1 805,445
	1 413,048	1 245,958		1 605,412	1 959,717	1 769,968
ÉCROUISSAGE	1 413,048	1 245,958		1 605,412	1 959,717	1 769,968
	1 409,553	1 242,813		1 587,839	1 930,815	1 742,075
INSPECTION/ECR2 à peser	1 409,553	1 242,813	1 825,871		1 930,815	
	1 379,876	1 217,198	1 807,595		1 915,469	
ÉTAMAGE à peser				1 587,839	1 915,469	
				1 572,852	1 888,963	
PARACHÈVEMENT	1 379,876	1 217,198	1 807,595	1 572,852	1 888,963	1 742,075
	1 372,728	1 211,098	1 800,459	1 561,918	1 872,220	1 735,108
CHARGEMENT à peser	1 372,728	1 211,098	1 800,459	1 561,918	1 872,220	1 735,108
	1 369,908	1 208,721	1 796,983	1 558,798	1 868,555	1 731,528

COMPTABILITÉ DE LA PÉRIODE

4 campagnes

2 000 bobines

Sous-Coûts détaillés	Entrées	Sorties	Chutes Flux Métal
Laminage TF	12 641,570	12 541,370	100,200
Laminage BB	7 171,458	7 100,546	70,912
Laminage FB-SR	6 565,399	6 539,298	26,101
Laminage FB-DR	6 785,292	6 751,746	33,546
Laminage FN	6 775,487	6 734,779	40,708
Dégraissage Recuit TF	12 541,370	12 516,871	24,499
Dégraissage Recuit FB-SR	6 539,298	6 417,080	122,218
Dégraissage Recuit FB-DR	6 751,746	6 638,571	113,175
Dégraissage recuit FN	6 734,779	6 602,635	132,144
Écrouissage TF seult Ecr	6 523,268	6 506,870	16,398
Écrouissage TF Ecr+Insp	5 993,603	5 978,614	14,989
Inspection TF Ecr+Insp	5 978,614	5 855,401	123,213
Écrouissage FB-SR	6 417,080	6 347,209	69,871
Écrouissage FB-DR 1passe	6 638,571	6 540,635	97,936
Écrouissage FB-DR 2passe	6 540,635	6 488,564	52,071
Écrouissage FN	6 602,635	6 498,427	104,208
Inspection TF	6 506,870	6 369,535	137,335
Inspection BB	7 100,546	7 029,652	70,894
Étamage SR	6 347,209	6 287,337	59,872
Étamage DR	6 488,564	6 398,889	89,675
Parachèvement TF	12 224,936	12 163,722	61,214
Parachèvement BB	7 029,652	7 001,956	27,696
Parachèvement FB-SR	6 287,337	6 243,951	43,386
Parachèvement FB-DR	6 398,889	6 341,790	57,099
Parachèvement FN	6 498,427	6 472,415	26,012
Chargement Bobines TF	12 163,722	12 139,108	24,614
Chargement Bobines BB	7 001,956	6 987,988	13,968
Chargement Bobines FB-SR	6 243,951	6 231,411	12,540
Chargement Bobines FB-DR	6 341,790	6 329,102	12,688
Chargement Bobines FN	6 472,415	6 459,369	13,046

Total chutes Flux Métal : 1 792,228

BILAN MÉTAL DE LA PÉRIODE

Non-qualité chutes :

LAM.	0,188
DÉG/REC	0,213
ECR.	0,017
INSP.	-0,277
ÉTAM.	-0,026
PAR/CH	-0,637
-0,522	

Non-qualité produits :

TF1.INS	0,020
BB.INS	0,254
SR.ETA	-0,116
DR.ETA	0,245
TF1.CHA	-0,122
TF2.CHA	-0,087
BB.CHA	-0,080
SR.CHA	-0,195
DR.CHA	0,052
FN.CHA	0,125
0,096	

Dérives chutes :

LAM.	0,000
DÉG/REC	-1,008
ECR.	0,000
INSP.	0,000
ÉTAM.	0,000
PAR/CH	0,000
-1,008	

Dérives produits :

TF1.INS	0,000
BB.INS	0,000
SR.ETA	0,000
DR.ETA	0,000
TF1.CHA	0,000
TF2.CHA	0,000
BB.CHA	0,000
SR.CHA	0,000
DR.CHA	0,000
FN.CHA	0,000
0,000	

Chutes Flux Métal :

ENTRÉES LAMINAGE	39 939,206
SORTIES CHARGEMENT	38 146,978
1 792,228	

Chutes récupérées :

LAM.	271,279
DÉG/REC	392,831
ECR.	355,456
INSP.	331,454
ÉTAM.	149,855
PAR/CH	292,787
-1 793,662	

Chutes Flux Métal	1 792,228
Non-qualité produits	0,096
Dérives produits	0,000
Non-qualité chutes	-0,522
Dérives chutes	-1,008
Chutes récupérées	1 793,662
ARRONDI BILAN	0,000

In fine on réconcilie, dans un seul système de mesure (les restitutions restant à la demande), les besoins industriels et comptables, ce qui permet à chaque responsable de mesurer les performances et de programmer les évolutions de structure possibles.

5 – En conclusion du chapitre : ne pas vouloir maîtriser mais faire avec

On voit que, sur tous ces exemples, les règles de mesure doivent être centralisées car les données sont constamment mises en perspective. Elles ne doivent pas être contestables, sous peine de coûts et dysfonctionnements dommageables à l'ensemble. Autant il faut laisser de l'initiative dans l'action, autant le système de référence doit être unique et sans biais.

L'idée centrale est de centraliser les données, informations et procédures débouchant sur une base unique qui sera exploitée de manière décentralisée.

Le point fondamental qu'il convient de considérer est en rupture avec les théories et les pratiques actuellement vécues. Nous vivons dans un monde qui se veut déterministe, où la problématique consiste à dominer un processus, non de faire avec, même s'il concerne un ensemble complexe. Or de plus en plus, surtout si l'on veut concilier les projets de société et les aspirations des individus, nous devons gérer des ensembles flous qui nous échappent dans une problématique déterministe. Les capteurs sont à ce titre exemplaires puisqu'ils ont vocation à être incontestables : ils relèvent de la gestion des ensembles flous.

Cette démarche, pour rester simple, consiste à ne pas vouloir maîtriser mais faire avec. Elle est menée en trois temps :

- faire un constat des forces en présence, de toutes les informations qui les concernent, sans préjuger des contradictions et redondances. Ne privilégier aucun paramètre : une pesée n'est a priori pas plus fiable qu'un calcul de poids basé sur la surface et la densité du produit.
- mettre en place un système de calcul du capteur prenant en compte ces ensembles flous. Nous aurons alors affaire à un système d'équations plus nombreuses que les inconnues, d'où la complexité. Cela consiste en conséquence à installer, au sein du système, des clignotants de divergence.
- gérer au coup par coup des alertes par un audit intégré au système d'information. Sans alerte, il n'y a pas lieu de s'en préoccuper : pis, cela serait préjudiciable et coûteux, car l'Homme est ici une non-valeur.

Comme on le voit, on est loin de la logique cartésienne dans laquelle nos sociétés occidentales baignent.

Chaque centre de mesure a sa responsabilité d'actions et fonctionne de manière autonome en fonction des règles contractuelles qui ont été débattues et acceptées par contrat formalisé.

- Il faut viser une neutralité des échanges garantie par une mesure liée à une fonction, indépendante du secteur concerné : c'est une première condition de l'harmonie.
- Il faut analyser la structure d'ensemble en relevant les seuls objectifs et en évitant redondances, biais,... Les capteurs sont à ce titre essentiels, à auditer systématiquement, et les bases de données sont élaborées au plan élémentaire. Saisir une information engage à l'utiliser (raisons d'économie et de cohérence) : le choix d'un capteur et son agencement est, contrairement à ce que l'on peut croire, une problématique d'ordre stratégique.
- Il faut avoir une homogénéité de fonctionnement collectif, une hétérogénéité de présentation contrôlée par contrat. Il faut remettre la normalisation à sa place d'excellence le dialogue, mais rien qu'à sa place. L'informatique sait gérer l'hétérogène, souvent en économie globale.

- Il faut redonner à la sémantique toute sa valeur, au risque de remettre en cause certains principes de communication: (mieux vaut pas de communication à un instant donné qu'une mauvaise communication) : outre que l'abus coûte cher, on peut avoir tendance à privilégier la forme sur le fond, la communication sur le corps du message.
- En conséquence, savoir de quoi l'on parle, parler de la même chose quelle que soit la manière dont on parle, bien se mettre d'accord sur les objectifs et le contrat, puis laisser les interactions agir. Il faut favoriser un monde de responsabilité confrontée aux contraintes qu'il ne faut pas vouloir dominer, mais contrôler sur les délégations qui ont été quantifiées et officialisées.

Il faut enfin avoir en permanence à l'esprit que ce système complexe qu'est l'entreprise ne peut être appréhendé que si on le suit en temps réel. Il n'y a pas de raccourci possible malgré ce qu'on peut dire pour faire simple. Réduire le problème consiste à introduire des biais qui introduisent la non-maîtrise des conséquences : si le biais est indispensable, il faut le localiser pour en mesurer les conséquences et être prêt à le supprimer dès que possible.

De la réflexion à l'action

Entre ensembles autonomes, il faut se comprendre. La stabilité de la mesure est fondamentale.

Il ne faut pas confondre stabilité de la mesure et réactivité des organismes : tout est indispensable.

Pistes d'action

Oser sortir partiellement du système cartésien qui a fait notre culture occidentale.

Gérer indépendamment coût et valeur.

Introduire deux éléments neutre dans notre système de mesure : le capteur et le moniteur

Chapitre 4

Généraliser la mesure comptable de l'immatériel réintroduit l'humain

**" Les gens voient les choses telles qu'elles sont et disent... à quoi bon !
Moi, je pense à des choses qui ne sont pas et me dis... pourquoi pas ? "**

J.F. Kennedy (discours des trois frontières)

**" Homme, tu es unique ! Comme être sans équivalent dans notre monde,
tu participes à son devenir. Je ne sais pas pourquoi, je ne sais pas comment, ...
toi non plus. Mais ton utilité est certaine. Fais-tu partie de mon plan ? "**

Le caractère aléatoire d'un phénomène ne fait que refléter notre difficulté d'appréhender le concret, autrement dit en ce qui nous concerne, notre manque d'information sur l'information. Pour des raisons de complexité que les techniques n'ont pas accompagnées voire anticipées au moins pour partie, peu à peu depuis le moyen âge, on est passé de la mesure individuelle à la mesure collective, la statistique.

Cette discipline mathématique a une utilité incontestable que chaque science a pu utiliser à bon escient. En matière économique ou politique, cet outil de mesure s'avère également indispensable. Aussi, ce n'est pas dans l'emploi de la statistique que porte la réserve que je formulerai, mais dans l'utilisation non éthique, voire non scientifique, qui en est faite.

Contrairement à la psychologie, la sociologie oublie l'individu pour privilégier le groupe. Son pouvoir de résonance est énorme et colle bien à un monde qui s'évalue en terme de rapport de force et de représentativité. Ce qui est inquiétant, c'est que cet excès a tendance à envahir tous les compartiments de notre Société puisque la plupart des décisions sont prises à la lumière de ces « mesures sociologiques » qui oppriment très souvent l'être dans sa faculté de s'épanouir. Dans ces domaines, oublier l'individu est inadmissible et plus particulièrement dans l'entreprise qui doit être un lieu de vie.

Si les applications de la sociologie restaient cantonnées dans sa discipline d'étude du collectif, nous n'aurions rien à dire quant à notre propos. Mais formidable outil de pouvoir encouragé par les mass-médias, on s'en sert de plus en plus pour unifier les comportements, gommer l'individu et sa responsabilité personnelle. Orgueilleuse, cette science du collectif intervient de plus en plus dans la vie de l'individu et encadre son mode de vie : règlements, audimat, modes... En politique, si l'on n'y prend garde, le sondage remplacera bientôt le vote... Un biais s'est installé sournoisement, avec les conséquences que l'on peut imaginer.

1 - Bien comprendre la fonction des différents types actuels de mesure.

Pour mesurer, il est fait appel à deux catégories de mesure : physique et statistique. Pour bien saisir leur domaine d'intervention, prenons un exemple simple : l'estimation de la longueur d'une table.

Le premier type de mesure s'attache à l'objet identifié et accole à la mesure une "erreur" : cette table fait deux mètres de long à plus ou moins 2 centimètres. Le deuxième prend en compte une collection de tables et en apprécie la longueur : ce groupe de table fait deux mètres de long en moyenne. Science à part entière, la statistique ne reste pas à cette mesure simpliste. Elle introduit ce que l'on appelle l'écart-type qui mesure la dispersion moyenne des objets en cause par rapport à la moyenne de l'ensemble. Par ce nombre, on sait si la population est concentrée ou dispersée. Elaborée, la statistique va encore plus loin, mais ce n'est pas notre sujet. Cette collection de tables fait deux mètres de long en moyenne avec un écart type de vingt centimètres (c'est-à-dire que l'on a 66,67% de chances d'avoir raison lorsque l'on s'applique à mesurer un des objets et que l'on tombe sur un chiffre compris entre 1,80 m et 2, 20 m).

Ces deux types de mesure, physique et statistique, sont incontestablement utiles, mais on mélange souvent leur domaine d'application. La statistique des accidents de la route prend sa source d'informations dans l'analyse de l'impact sur le flux de transport routier, des éléments en

rapport : comportement de l'individu conducteur, qualité des équipements, conditions météorologiques. Mais cette recherche se fait au niveau collectif. S'il peut donner des indications, générer des orientations, par contre les décisions ne peuvent être basées sur le même système de mesure qui nie l'objet (biaisé dans le principe), l'individu (inadmissible au plan éthique). Par défaut de rigueur et souvent de connaissance, on confond les flux individuels et les flux collectifs. Ce manque de rigueur dans les choix de type de mesure concernant un problème donné est dommageable car les solutions qui en découlent sont mal adaptées et les conséquences souvent graves et irréversibles. On trouvera en annexe 3 des exemples de tels dysfonctionnements d'analyse.

La science a mis en valeur de nombreux systèmes déterministes simples se comportant de manière chaotique... Le système n'a pas besoin d'être très compliqué : tout mathématicien sait que trois degrés de liberté suffisent pour qu'il y ait risque de chaos déterministe. Etranger à notre quotidien, le "désordre" est cependant loin d'être quelque chose d'inaccessible ou dénué d'intérêt. Il est navrant de voir l'entreprise progresser au plan des moyens comme elle le fait, et cependant rester à une réflexion d'outils de raisonnement surannés. Le progrès doit se faire dans la douleur, car seule la mutation aux points de saturation peut changer la donne et révéler d'autres réserves de productivité. Les sciences en mathématique, en biologie et en physique fondamentale travaillent de plus en plus en symbiose et les chercheurs en équipes disciplinaires. Elles avancent à pas de géant : pourquoi n'en serait-il pas de même pour l'entreprise ?

Les éléments pris en compte en comptabilité se sont limités à ce qu'on croit pouvoir mesurer : le matériel, les immeubles... Au delà des discours et des professions de foi récentes, personne à notre connaissance ne s'est encore aventuré à introduire dans les systèmes comptables la valeur que l'utilité de l'Homme, salarié ou associé, peut apporter à l'entreprise. Or, chacun le reconnaît à l'envie, la valeur humaine est un véritable investissement.

2 – Utiliser d'autres types de capteurs pour mesurer l'immatériel

Une erreur de l'entreprise est de vouloir s'appropriier le salarié et l'intégrer dans sa politique. Les actions de motivation qui peuvent porter atteinte à la dignité de l'Homme sont suspectes. Mais à coup sûr, les actions de sensibilisation qui touchent à son intégrité morale sont pour le moins perverses. La démarche envisagée est de respecter l'individu dans son être, conformément à la doctrine de l'ensemble autonome qui se limite à gérer les interactions. Pour ce faire, elle n'envisage que de mesurer l'utilité, et elle seule, de l'apport du collaborateur au projet auquel il est associé. Celui-ci peut décider en toute liberté c'est-à-dire qu'il peut peser avantages et inconvénients pour lui et en tirer les conséquences, même s'il ressent le contrat comme léonin. Il ne faut pas confondre liberté et justice.

Cela pose le problème de la relation collaborateur-organisation. Par un réflexe ancestral lié à l'idée fallacieuse que le pouvoir peut et doit s'appropriier le savoir pour croître, la hiérarchie développe les moyens pour lier au sens propre les salariés à l'organisation : la carotte et le bâton. Si l'esprit maison est un concept puéril, la convivialité est quant à elle une valeur : aller au travail doit être ressenti comme une incitation pour un enrichissement personnel. Tout d'abord, le collaborateur ne doit pas être lié à l'organisation mais à l'entreprise et à son " fond " (objectifs et potentiel) auquel il a décidé d'adhérer : sinon, c'est la porte ouverte aux chapelles, tout le contraire de l'harmonie. De son côté, l'entreprise n'a pas intérêt à s'encombrer de l'inconscient

de son personnel : c'est complexe, coûteux et inutile. Son seul souci doit être, dans ce domaine, de prendre en compte dans ses évaluations objectives la part de richesse insoupçonnée que constitue la potentialité de ce que le collaborateur peut dégager à son service en créativité et apport managérial. L'entreprise fantôme se niche pour beaucoup dans ce secteur...

A l'instar des capteurs évoqués au chapitre précédent, on mesure l'immatériel avec d'autres types de capteurs qui, pour être originaux, n'en sont pas pour autant ni moins efficaces et ni moins utiles. Il convient tout d'abord d'organiser la mesure autour du concept de délégation et de séparer dans la mesure le rôle de celui qui délègue et celui à qui on a délégué.

La délégation.

La pratique actuelle de la délégation est dévoyée : on ne décentralise pas, on déconcentre, c'est-à-dire que la maîtrise du processus dans ses moindres détails reste toujours dans les mains de celui qui délègue. Il est alors normal qu'il en assume toute la responsabilité et qu'il soit surchargé de travail... et de dossiers. Le lecteur aurait intérêt, s'il ne l'a pas déjà fait, à lire et relire le "Manager Minute" (cf. bibliographie) qui pose bien le problème de la délégation. Notre propos n'est pas de redéfinir ce concept mais de le mesurer, et ce qui est nouveau et de l'introduire en comptabilité.

La démarche consiste à bien définir le contrat qui liera les deux parties, à le mesurer dans ses implications internes et externes et à laisser à chaque partie sa part de responsabilité sans recouvrement.

- A celui qui délègue revient le rôle de définir le contrat, d'en préciser les contours, de mettre en place (et non d'évoquer) les moyens mis à disposition, de choisir le responsable à qui on délègue, et de contrôler in fine les conditions d'aboutissement du contrat.
- Celui à qui on a délégué doit mener à bonne fin le contrat aux moindres frais. Il s'agit là d'un axe de coût exclusivement. Si des initiatives sont prises, ces axes de valeur sont entièrement responsabilisés et sanctionnés comme tels.

Comme on le voit, il y a deux concepts qui sont juxtaposés au service du contrat :

- un axe de valeur qui relève de la décision et de l'innovation
- un axe de coût qui tient de l'exécution en Qualité Totale

Ces axes sont, quant à la mesure, indépendants et forment l'ossature comptable de l'ensemble autonome qui sera abordé au chapitre suivant. Celui qui délègue ne doit pas entrer dans l'ensemble autonome de celui à qui il a délégué et réciproquement. Il n'est par contre responsable que de sa part de délégation. Cette césure est fondamentale et doit être rigoureuse sous peine de conflits et de confusion de peines !

Fondamentalement distinct des autres catégories, ce nouveau type d'évaluation basé sur des capteurs humains sera appelé, pour plus de commodité, "mesure psychologique".

Un exemple de mesure du non-quantifié dans le domaine de la délégation

Dans l'exemple qui doit illustrer et crédibiliser cette démarche, il s'agit pour le directeur de la communication d'une entreprise de recevoir en délégation la responsabilité de la commande de ses publications, actuellement du ressort du directeur des achats. Il en confiera l'exécution à ses collaborateurs. Le contrat se fait sur les bases suivantes :

le contrat :

Les acteurs concernés, en l'occurrence le PDG et les deux directeurs, se mettent d'accord sur le contrat de délégation qui les liera. Les points qui font l'objet du contrat sont précisés. Les paramètres de la délégation sont définis et les valeurs en sont négociées.

FORMULATION DE LA DELEGATION

1ère étape : positionnement du problème (responsabilité)

le PDG pose le problème, relève ses contraintes et ses degrés de liberté
il choisit son équipe d'experts, en l'occurrence les deux directeurs
il arrête sa méthode de travail et la règle du jeu de sa délégation

2ème étape : détermination des paramètres (consensus) :

le groupe arrête la liste des produits à déléguer :

Type de travail :	<table border="1"><tr><td>A</td><td>Fabrication</td></tr></table>	A	Fabrication	<table border="1"><tr><td>B</td></tr></table>	B	Traduction-Rédaction
A	Fabrication					
B						
Catégorie :	<table border="1"><tr><td>1</td><td>Document Prestige</td></tr></table>	1	Document Prestige	<table border="1"><tr><td>1</td></tr></table>	1	Générale
1	Document Prestige					
1						
Type de travail :	<table border="1"><tr><td>A</td><td>Fabrication</td></tr></table>	A	Fabrication	<table border="1"><tr><td>B</td></tr></table>	B	Traduction-Rédaction
A	Fabrication					
B						
Catégorie :	<table border="1"><tr><td>2</td><td>Document Technico-Commercial</td></tr></table>	2	Document Technico-Commercial	<table border="1"><tr><td>2</td></tr></table>	2	Technique
2	Document Technico-Commercial					
2						
Type de travail :	<table border="1"><tr><td>A</td><td>Fabrication</td></tr></table>	A	Fabrication			
A	Fabrication					
Catégorie :	<table border="1"><tr><td>3</td><td>Invitations, Affiches et petits travaux</td></tr></table>	3	Invitations, Affiches et petits travaux			
3	Invitations, Affiches et petits travaux					

3ème étape : détermination des critères et hiérarchie

Pour des questions de cohérence évidentes, la présence d'un chef d'orchestre indépendant de l'entreprise est souhaitable dès la décision initiale : à ce stade, elle est impérative pour une bonne mesure du non-quantifié. Non impliqué dans le quotidien de l'entreprise, ce consultant ne l'est pas plus dans son histoire. En effet, comme toute entreprise humaine, le non-dit intervient de manière constante et importante dans une telle mesure. Comme cela a été précisé plus haut, capteur à part entière, cette mesure se doit d'être neutre pour être crédible et aucun membre de l'entreprise, à commencer par son patron, n'est qualifié pour cela.. Le consultant, dès qu'il est choisi, prend en main la mise en œuvre de la méthodologie.

Chacun des "experts" génère les critères à prendre en compte et par un processus de comparaison par paire, détermine leur poids relatif.

Il convient de séparer le choix de ces critères de leur pondération relative. Dans notre exemple où les critères de chacun sont très proches, la liste et la hiérarchie des critères retenus pour la mesure se fait par consensus. Par contre, le poids relatif de ces derniers est obtenu en effectuant la moyenne des poids relatifs que chaque expert, en particulier, retient en deuxième analyse.

4ème étape : fonctionnement de la délégation

Cette étape conditionne la délégation et en définit les contours par contrat. Le collaborateur désigné pour établir la mesure fonctionne seul dans le cadre de sa délégation.

Sa responsabilité se limite à l'estimation de la valeur qu'il affecte aux critères : elle est d'ordre "expert" et non d'ordre "manager". Même s'il le voulait, une quelconque implication de sa et leur pondération, qui sont elles fixées par la direction, est structurellement et techniquement exclue.

Il ne rend compte auprès de sa hiérarchie, non plus sur la mesure globale du non-quantifié, mais uniquement

dans le cadre de sa délégation, sur les options qu'il a prises en dehors de sa délégation, sur ses initiatives personnelles

Un document de travail est mis à disposition du collaborateur.

Le poids relatif des critères qui servent de base au calcul résultant n'est pas apparent.

Son rôle est de donner, en pleine responsabilité, des notes de 0,1 à 9,9 sur chacun des critères, et ce pour chacun des fournisseurs qu'il aura retenus.

CHOIX DU FOURNISSEUR																			
Réalisation étudiée : PLAQUETTE Exemple																			
Type de travail :	A	Fabrication																	
Catégorie :	1	Document Prestige																	
5 fournisseurs étudiés																			
Meilleure note de synthèse :																			
DUPONT	9,6	4,0	8,5	6,8	4,5	6,7	758,3												
FOURNISSEURS	PRIX		QUALITÉ		SERVICES		SYNTHÈSE												
	<i>Montant</i>	<i>Solidité Fin.</i>	<i>Intrinsèque</i>	<i>Recommand.</i>	<i>Fiabilité</i>	<i>Adaptabilité</i>													
MARTIN	8,1	5,0	7,8	8,5	4,9	5,0	743,9												
DUPONT	9,6	4,0	8,5	6,8	4,5	6,7	758,3												
BERTRAND	8,3	7,0	4,8	9,8	6,7	4,6	669,8												
BERNARD	9,9	3,0	6,7	2,6	4,9	8,4	597,4												
GÉRARD	8,7	8,0	5,5	6,4	6,3	6,8	656,7												
<i>Éventail des notes : 01 à 9,9.</i>																			
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Prix</th> <th style="text-align: center;">Note PRIX</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1 065 F</td> <td style="text-align: center;">8,1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">925 F</td> <td style="text-align: center;">9,6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 050 F</td> <td style="text-align: center;">8,3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">900 F</td> <td style="text-align: center;">9,9</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 010 F</td> <td style="text-align: center;">8,7</td> </tr> </tbody> </table>								Prix	Note PRIX	1 065 F	8,1	925 F	9,6	1 050 F	8,3	900 F	9,9	1 010 F	8,7
Prix	Note PRIX																		
1 065 F	8,1																		
925 F	9,6																		
1 050 F	8,3																		
900 F	9,9																		
1 010 F	8,7																		
<i>Trad. des prix en notes Prix minimum = 9,9 Prix minimum x 2 = 0,1 Au-delà : 0 éliminatoire.</i>																			

Seuls les prix font l'objet d'un traitement automatique, selon une règle fixée par la direction. Sur ce point, l'intérêt de cet exemple est de montrer qu'une mesure non-quantifiée peut être obtenue à partir d'une combinaison d'estimations élémentaires quantifiées et non-quantifiées.

En aucun cas, on n'avance des intentions ou des faits extérieurs à la délégation : cette dernière est dite "fermée" car la délégation s'appuie sur un contrat qui, une fois signé, est intangible. Par contre, dans le cadre de la délégation, l'initiative est totale.

Le travail initial doit être effectué avec application et rigueur éthique, car d'elles dépendront la bonne fin au sein de la direction et dans l'exécution de la délégation. La " mesure psychologique " a comme caractéristique de bien préparer le cadre de la délégation et de choisir le collaborateur adéquat : c'est la responsabilité de celui qui délègue qui est coupable du choix et de la précision de sa délégation. C'est celle du collaborateur à qui la délégation a

été faite de mener à bien le contrat. C'est parce que souvent la délégation est floue que les choses dégénèrent et qu'il est impossible de " responsabiliser les responsables " : des exemples, en économie et en politique notamment, sont patents de cette carence.

Cette démarche peut mener à une réflexion de fond sur la responsabilité juridique des citoyens celle des organisations, des entreprises et des autres entités collectives.

3 - Domaines d'application et intérêts de cette méthode de mesure du non-quantifiable

Cet exemple opérationnel est emprunté à une application en entreprise, suscitée par la méthode de hiérarchie multi-critère⁵. Cette démarche de valorisation de l'immatériel est particulièrement pertinente dans le cadre des interventions de conseil et permet une application directe et efficace de problèmes complexes dans tous les domaines du management.

La logique utilisée est une " méthode d'aide à la décision " qui récuse les modèles d'intelligence artificielle. L'idée est de préparer tout ce qui n'est ni innovation, ni prise de décision, et laisse au responsable la totalité de ses possibilités. Elle est particulièrement adaptée à la résolution de problèmes complexes, notamment quand les décisions se préparent ou se prennent au sein de groupes de travail.

Comme il est impossible de cerner totalement les problèmes complexes, il faut faire avec. La méthode de hiérarchie multi-critère prend les éléments à la base, en logique binaire et les assemble peu à peu dans la logique complexe. Cette démarche originale rejoint notre réflexion qui veut inventorier les données élémentaires du problème et entend les combiner sous la direction des Hommes.

Les dirigeants rencontrent, dans tous les domaines (stratégie d'entreprise, marketing, finances, gestion des ressources humaines, logistique), des situations complexes qui nécessitent la prise en compte d'éléments nombreux et disparates, d'objectifs contradictoires. Ces facteurs accroissent l'incertitude et le risque de la prise de décision préparée seul ou collectivement.

Ses principaux domaines d'application :

Tout décideur à son niveau doit intégrer nombre de paramètres qu'il n'a pas toujours le temps de formaliser. Les secteurs opérationnels utilisent avec succès cette démarche pour résoudre des problèmes décisionnels souvent complexes :

- * Solutions alternatives : grâce à la formalisation et l'estimation des paramètres, il est possible de faire rapidement un choix complexe entre plusieurs solutions identifiées.

- * Répartition des ressources : à partir d'un budget ou d'une contrainte incontournable, on doit répartir les ressources au mieux des intérêts des partenaires.

⁵ La METHODE DE HIERARCHIE MULTI-CRITERE a été développée par Thomas SAATY.

* Constitution d'une échelle d'évaluation : en tenant compte des situations réelles ou potentielles, le problème est d'établir une échelle de mesure significative avec l'adhésion des intéressés. (exemple une grille de salaires).

* Décision dans le cas de multiplicité de scénarios de nature différente : par des approches systémiques successives, il est possible de comparer des situations, puis de choisir entre plusieurs scénarios

* Formalisation progressive d'un scénario

Ses principaux avantages sont les suivants :

Simplicité de la démarche :

- décomposition du problème et structuration en arborescence
- quantification de ces éléments et calcul des priorités
- enfin évaluation des solutions et choix préférentiels.

Flexibilité : construction d'une hiérarchie spécifique en fonction de chaque problème posé.

Prise en compte de la complexité : intégration de tous les éléments décisionnels d'importance et de nature diverses, ainsi que de leurs interactions. Ces éléments peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, tangibles ou intuitifs, objectifs ou non.

Mesure : une échelle permet de mesurer ces éléments en terme d'importance, de préférence ou de vraisemblance et d'en établir les priorités.

Cohérence : évaluation de la cohérence logique des jugements émis.

Réduction des risques : la mise en oeuvre de scénarios, grâce aux analyses de sensibilité, montre la variation des priorités globales dégagées.

Souplesse : Les itérations affinent l'analyse du problème et améliorent les jugements émis. La révision permet d'évaluer la sensibilité de la solution à tout changement prévisible.

Dans le cadre d'un groupe de travail, la méthode présente d'autres avantages. Elle s'appuie d'abord sur la valeur individuelle des hommes et des femmes, impliqués dans le problème et dans la décision :

* La démarche suivie favorise l'expression des avis individuels et atténue les effets d'influence, de réticence à exprimer des préférences personnelles originales.

* La méthode impose la structuration de la discussion et la clarté des formulations. Au travers des itérations, elle canalise l'évolution des jugements et des opinions. Elle incite à la recherche d'éléments nouveaux. Ses qualités de régulation sont appréciables.

* Le processus d'agrégation des opinions individuelles est décomposable. Il ne fait pas du consensus une nécessité absolue, mais élabore un compromis représentatif des différents avis exprimés.

* En outre, la méthode intègre la vision dynamique nécessaire à toute décision importante : l'historique détaillé de toutes les étapes du processus de décision est parfaitement conservé, avec l'opportunité :

- d'intégrer à tout moment un nouveau participant au groupe de travail,
- de réviser les résultats suite à un changement des données du problème,
- de permettre facilement l'interprétation des résultats par un responsable extérieur au groupe.

Il est indispensable, comme dans tout système d'information, que celui qui conduit la "mesure psychologique" soit neutre et indépendant des forces en présence, y compris et même à commencer par le responsable qui va déléguer.

4 – Introduire la valorisation de l'utilité de l'Homme dans les systèmes comptables

L'estimation de la valeur de l'entreprise et les conséquences qui résultent des comparaisons tronquées s'évaluent de manière fautive, partielle et injuste. Sans entrer dans le détail des arcanes de la mesure comptable, il faut cependant souligner que par défaut de mesure transparente et correcte des actifs et passifs, la valeur sur laquelle se fondent les décideurs est pour le moins sujette à caution. On mélange constamment valeurs et coûts et le traitement est exclusivement additif (or il y a des valeurs négatives et la comptabilité doit pouvoir afficher des valeurs algébriques sur ces postes).

Mais plus grave, elle ne tient pas compte de la plus grande richesse, celle de l'humain. A ce jour au plan comptable, dans un système où la mesure est reine, il faut savoir surpasser ses a priori suicidaires, comme quoi il serait indécent de mesurer l'utilité du collaborateur et les efforts de formation que l'entreprise a engagés dans l'intention de valoriser cette richesse. Une telle entreprise satisfaisant à cette exigence moderne et éthique a besoin de considération. La faire apparaître "objectivement " est le seul vrai moyen de lui rendre justice.

A ce jour, comptablement, le travail est un coût d'exploitation et non une valeur d'investissement. On peut amortir des éléments corporels (constructions, machines, mobiliers, terrains et locaux) et incorporels (droits de propriété industriels...) dès lors qu'ils sont destinés à être utilisés de manière durable au sein de l'entreprise et qu'il est normalement prévisible que ces « effets bénéfiques » prendront fin. Or un salarié est intégré dans l'entreprise à travers l'organigramme et apporte de la valeur ajoutée à la mesure de sa compétence et de sa motivation. S'il n'en est pas ainsi, il quitte l'entreprise. Il n'est donc pas aberrant d'envisager l'utilité du collaborateur pour le bien de l'entreprise comme un actif immobilisé amortissable à intégrer en comptabilité analytique.

Les frais de valorisation du personnel (embauche, formation, rémunération et incitations comme l'intéressement ou les primes) sont absorbés quant à eux dans l'année et exclusivement en charges d'exploitation alors que ce sont en réalité des encouragements à la productivité. En un mot l'Homme, en dépit des discours, n'existe pas au plan de la mesure dans l'entreprise. Pis, c'est un coût - une valeur d'exploitation (!), comme on dit - non une valeur irremplaçable à manier avec soin : le prix de l'utilité réelle ou potentielle d'un collaborateur est important et le considérer comme perte et profit en cas de départ un non sens. Avec un tel système de mesure sur lequel

tous les décideurs interviennent, de bonne foi ou non, avec leur propre système d'évaluation subjectif, comment s'étonner de l'aggravation structurelle du chômage et de la précarité tant des individus que des entreprises.

Avec une mesure correcte, globale et transparente, Alain Juppé et ses conseillers n'auraient même pas eu l'idée de dire que Thomson valait Zéro franc ... et encore. Là n'est pas un cas isolé : c'est le reflet de la pensée ambiante. Le chômage ne se poserait pas dans les mêmes termes puisque l'utilité de l'Homme dans les entreprises aurait réellement, comptablement, une valeur, le dégageant de personnel serait une perte. Si tout le monde s'accorde sur l'urgence, on ne peut plus s'en tenir aux discours lénifiants et théoriques des dirigeants et hommes politiques, décideurs non coupables. On regarderait à deux fois à délocaliser des entreprises en voulant sauvegarder à tout prix la nécessaire rentabilité des outils économiques. C'est avec ce genre de mesure comptable que les pouvoirs publics pourraient prendre des décisions politiques adéquates, faire éventuellement évoluer réglementations et fiscalités.

La valeur ajoutée générée par l'entreprise, directement ou non, induit des revenus. Son rôle citoyen n'est pas de préserver des emplois inutiles et frustrants. Il est de dégager au mieux, dans les meilleures conditions, des valeurs qui conduisent à la rémunération du capital et des acteurs. L'Etat (à travers les prélèvements) doit assumer son rôle social. Pour tous, il devrait être évident que l'importance des sommes que l'entreprise met ainsi à disposition de la collectivité, sous réserve qu'elles soient correctement utilisées, témoigne du niveau social de cette dernière : là seulement se situe la citoyenneté de l'entreprise.

Sans déstabiliser ni traumatiser, accepter une mesure qui soit simple et stable, dans laquelle chacun se retrouverait pour effectuer ses choix personnels, est la démarche de droit qui permettra aux plus faibles de s'y retrouver (en effet, seule la complexité les paralyse, le bon sens restant le mieux partagé), de se positionner personnellement de manière responsable et non émotive. L'intuition est le meilleur moteur de l'activité humaine. Le problème, c'est de la valoriser.

Une mesure permet de se situer et de mettre en regard les options et les choix. Le chiffre, la donnée, l'information encore, plus ne sont pas des réalités tangibles. Le rapport au chiffre est d'ordre émotionnel. Le malentendu est que ce sur quoi il s'applique est concret. On confond, problème de sémantique, objet qui est concret et appréhension qui ne l'est pas. Là où l'on devrait opposer abstrait et concret, général et particulier, on associe souvent abstrait et général, concret et particulier : là encore, on ne parle pas des mêmes choses. Petite anecdote, au début de ma carrière industrielle, étant affecté au service aciérie, je fus en rapport amical avec le chef de fabrication. A force d'entendre qu'il faisait du " concret ", qu'il " touchait, lui, le métal ", je l'avais amené au plancher et lui ai dit " eh bien touche le.". Il m'a répondu " je ne peux pas, c'est chaud".

Généraliser la mesure comptable à l'immatériel, ce que j'appelle dans mon précédent ouvrage, le non-quantifié, voilà le pari engagé. Tous les concepts évoqués au cours de ce livre se retrouvent intégrés à ce point stratégique, critique.

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 pourtant plus de valeur qu'un chiffre ou une statistique souvent anonyme, avérés. Sa non quantification la cantonne dans un ghetto. 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.

La réalité de l'analyse économique sur laquelle se prennent les décisions est pour la quasi-majorité basée sur la quantification d'éléments dits rationnels. L'expérience, la perception, le sentiment, l'adhésion, le refus, tout se situe actuellement dans un tout autre monde et sont ignorés dans ce monde matérialiste et c'est bien là le problème.

En résumé, les critères de mesure dans l'entreprise sont fondés 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. Les estimations chiffrées se réfèrent actuellement dans la vie courante des organisations à deux grands systèmes :

- La mesure physique classique, avec son degré mesuré d'imprécision, règne sur les données techniques. Elle s'attache aux objets, un par un. Devenue référence intangible en comptabilité générale, elle intervient dans la comptabilité analytique sans estimation réelle de sa précision.
- 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. Cet outil de mesure souvent mal utilisé est indispensable pour gérer des masses, des moyennes ; elle est plus délicate en ce qui concerne les marges, et fautive en ce qui concerne l'individu. Elle ne peut que gérer des ensembles dits homogènes et véhiculés comme tels. C'est un outil d'analyse global ..., à manier avec précaution.

L'immatériel couvre quant à lui un domaine basé sur la confiance, le contrat et la délégation, donc sur la recherche de l'harmonie au sein de la collectivité que constitue l'entreprise. Il est absent des mesures dites sérieuses.

La délégation occupe une part importante du temps des dirigeants car elle reste au niveau quantitatif tout en absorbant un potentiel émotionnel considérable. Si la traçabilité est au plan des normes aussi pesante dans l'application que nous vivons, c'est qu'elle ne sait pas ajuster la responsabilité là où elle peut et doit s'exercer avec profit : l'interface entre ensembles autonomes. La délégation est au centre de la problématique de la mesure de l'immatériel et apporte une voie de solution à des problèmes de Société.

Si on confie un travail à un collaborateur, deux attitudes structurellement opposées sont possibles : on contrôle ou on fait confiance. Dans les deux cas cela s'applique autant au travail lui-même qu'à celui qui l'a fait.

- Si on a l'intention de vérifier, on s'encombre de dossiers et il y a pléthore administrative. La réactivité est mauvaise. Tout est basé sur le pouvoir sur la centralisation et la volonté de cohérence. C'est le domaine de l'ensemble autonome que le dirigeant n'a ni le temps ni la capacité d'exercer pleinement. La fixation de l'objectif n'est pas nécessairement explicite, les moyens alloués sont discrétionnaires et les résultats sont centralisés au point de responsabilité. Il ne s'agit pas ici de délégation, mais de sous-traitance.
- La véritable délégation, quant à elle repose sur trois principes : le contrat, l'audit du respect des procédures et celui des résultats de la délégation. Le contrat fixe les conditions de la délégation et les paramètres qui relèvent des degrés de liberté que le responsable entend laisser. L'audit du respect des procédures est assuré automatiquement, avec alertes, de manière indépendante des parties. L'audit des résultats évalue la performance de la délégation qui a libéré les énergies. Le responsable peut se consacrer entièrement à sa charge : conduire le véhicule "entreprise" en se

servant du volant, du frein et de l'accélérateur et non les mains dans le moteur et les yeux sur les roues.

En conclusion, le domaine non-quantifié est un gisement essentiel de richesse et nous affirmons que nous pouvons le mesurer.

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. Une fois explicitée la structure comptable de l'ensemble autonome, il est possible d'optimiser les décisions au moindre coût pour l'entreprise.

5 - 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 ce secteur : ce sont deux mondes qui s'ignorent puisqu'elles n'ont pas le même langage.

Il n'y a pas de différence de nature entre la décision résultant d'un raisonnement économique reposant sur des chiffres et celle résultant de l'expérience personnelle et occulte d'un spécialiste : toutes deux relèvent de l'humain. Et pourtant il y a un gouffre entre elles, quant à l'estimation pratiquée. Cela conduit à un gâchis d'énergies et de synergies, sans compter les dégâts humains dont l'entreprise ne peut se permettre de faire l'économie.

Il importe donc de pouvoir comparer sur des critères homogènes toutes les données qui infèrent sur la vie de l'entreprise, car cette confrontation peut déboucher sur des décisions importantes et valorisantes. A qui faire confiance en effet en cas de désaccord: à l'expérience ou aux chiffres ? Si tout est regroupé dans un même système de mesure, le choix sera plus facile car on parlera ainsi de la même chose. Une fois acquise la possibilité de quantifier l'immatériel et d'en faire des outils décisionnels, il faut maintenant montrer comment l'incorporer en comptabilité pour en assurer la cohérence avec les autres données : c'est l'objet du chapitre suivant.

Les affaires récentes liées au manque de traçabilité révèlent une carence certaine dans le suivi des décisions et motivations en matière d'immatériel. Si le suivi quantitatif traditionnel est pris en compte, on constate néanmoins une déficience patente liée à la liaison encore soudée entre flux des matières (entités) et flux d'information. Sur une autoroute, le péage automatique limite les encombrements au flux des matières, non à celui du paiement. La réactivité et l'épanouissement ne peuvent s'exprimer que dans l'indépendance des concepts, qui préserve l'individu et gère le collectif. Il convient donc de séparer structurellement flux de matières et flux d'information.

De la réflexion à l'action

Dans la mesure, il convient de revenir à l'individu, car c'est lui qui génère la valeur.

La délégation induit deux responsabilités :
celle du manager qui décide ce qu'il délègue et à qui il délègue
celle du collaborateur qui doit gérer sa délégation en qualité totale et au moindre coût.

Tous deux doivent rendre compte de leur gestion indépendamment pour leur partie

Pistes d'action

Le rôle des Ressources Humaines des entreprises est ici déterminant.
Ce secteur doit, lui aussi être évalué et entrer en comptabilité analytique

Chapitre 5

S'appuyer sur la structure comptable de l'ensemble autonome

" Autrement dit, le cerveau est un exemple de système capable de s'auto-organiser
Edelman

Dans la logique du flou, chaque responsable, autonome,
situé dans un plan d'ensemble, réagit personnellement
Ilya Prigogine

Avant d'aborder ce qui constitue le corps applicatif de l'ouvrage, il convient de préciser les notions de base de notre démarche. Ces éléments constituent la trame intangible de l'outil comptable et le lecteur, intéressé par une mise en œuvre, doit les avoir constamment à l'esprit et n'y point déroger.

1 – Rappel des définitions dans le contexte

Deux concepts d'outil sont à la base de la comptabilité : l'ensemble autonome et le capteur.

L'ensemble autonome.

Un ensemble autonome est un domaine précis et spécifié confié par délégation à un responsable. La délégation porte sur le domaine de la responsabilité, sur les moyens qui lui sont dévolus. Le contrôle de cette délégation contractuelle porte sur le respect de ce contrat, en aucun cas sur la manière dont le responsable s'est acquitté de sa mission.

L'ensemble autonome est relatif à une fonction que l'on affecte ensuite à une organisation elle-même relié à un responsable : ces liens sont faits par fixation des paramètres. En effet les fonctions sont invariantes et ont une structure stable pour un "fonds " donné sous réserve qu'une analyse préalable détaillée et rigoureuse des flux ait été faite (cf. annexe 3 : généralisation de la démarche).

Chaque ensemble autonome est en relation avec d'autres et est intégré à certains de niveau plus élevé. Ils sont en rapport par des liaisons contractuelles car ils baignent dans un environnement interactif. Un ensemble autonome constitué est le reflet d'une décentralisation responsable de fonction, c'est-à-dire une délégation. Il ne faut pas confondre décentralisation, relative à une fonction, qui responsabilise au plan des valeurs/coûts, et déconcentration qui elle porte sur une organisation et ne concerne que les coûts. Par exemple, une entreprise, ensemble autonome par essence, se décompose - suivant les options de ses responsables qui estiment le niveau et les lieux de décentralisation, en départements autonomes et a avec eux des relations d'ordre contractuel. Au plan de l'organisation, en maniant le pléonasmе, elle peut déconcentrer des activités sans en décentraliser la responsabilité.

Dans tout ensemble autonome figurent des flux de coût, des flux de valeur, un moniteur arbitre. La séparation entre flux est systématique et exprimée en unités d'œuvre, la valorisation se faisant à part grâce à un calcul mathématique. Le problème posé à l'ensemble autonome consiste à faire la part entre le désir d'augmenter ses valeurs et celui de diminuer ses coûts. La recherche de diminution des coûts n'est pas obligatoirement légitime en période difficile. En période faste, le gaspillage des coûts pénalise fortement l'avenir de l'entreprise] : c'est le rôle du moniteur que de gérer le compromis.

A l'intérieur du domaine de responsabilité d'un ensemble autonome, il n'y a que des coûts. Les valeurs sont à la frontière de l'extérieur, au niveau des échanges.

Ne doivent intervenir dans les interfaces que les éléments contractuels nécessaires à la décision de transfert d'un ensemble autonome à l'autre. Ainsi, les responsables des divers ensembles autonomes impliqués doivent être tranquilisés quant aux éléments qu'ils cèdent : ils assument alors pleinement et seulement les responsabilités qui sont les leurs. Là est la source de la future traçabilité.

Le capteur

Les valeurs algébriques doivent désormais figurer en comptabilité - au moins analytique - ce qui constitue une nouveauté d'affectation : elles montrent en plus de l'état, l'évolution. Les informations sont individualisées même si elles ont été créées à base de capteurs statistiques ou immatériels avec un organisme intermédiaire qui les cautionne. Elles sont placées sous la responsabilité d'une fonction indépendante qui les détermine.

Il n'y a de capteurs indispensables que ceux qui mesurent les flux élémentaires à la frontière de l'ensemble autonome considéré. Si l'on introduit des capteurs internes (lesquels d'ordinaire, si on ne les intègre pas, sont source de coûts importants inutiles, la non-qualité), ce ne peut être que pour les raisons suivantes :

- on désire une réactivité plus importante quant à une mesure interne intermédiaire
- on tient, au sein de l'ensemble autonome, à imposer une frontière précise de délégation interne
- on veut, au moins au début, tranquilliser les acteurs sur l'équité de la mesure automatique en se référant à la mesure officielle.

Dans cet esprit, la finalité est de mettre en place des capteurs aux frontières (enregistrements comptables), et les régir par des règles strictes d'audit interne, si possible automatique. Actuellement, rigoureuse en ce qui concerne les procédures, la comptabilité est assez laxiste en ce qui concerne le contrôle des données d'entrées : or c'est la plupart du temps de ce niveau élémentaire que viennent les erreurs et paradoxes qui apparaissent plus tard . Ces capteurs, qui servent à asseoir les données, seront également les références pour les mesures calculées au sein de l'ensemble autonome : à l'intérieur, en principe sauf pour les raisons invoquées ci-dessus, il ne peut y avoir de capteurs.

L'apparition de non-cohérence entre mesures internes et celles de référence suscite automatiquement une alerte : le meneur de jeu est seul juge de modifier ou non, ou de déclencher un suivi spécifique temporaire ciblé (non automatique, lui car à base de créativité et de décision). Les paramètres du seuil de déclenchement des alertes sont fixés par le responsable du suivi

Le déclenchement automatique de l'alerte est assorti de la localisation de la dérive constatée : en aucun cas ce caractère n'intervient dans l'analyse, l'appréciation des biais et les prises de décisions comme on le voit institué dans les logiciels d'intelligence artificielle. Pour nous, c'est l'apanage de l'humain de satisfaire à ces tâches nobles et la machine a déjà fort à faire pour le libérer des travaux avilissants.: à chacun son utilité et son rôle.

Les rythmes de saisie des informations, celui de leur exploitation pour en faire une base de données et celui la production des états sont indépendants. Il n'y a pas de connexion, donc de contraintes interactives, entre le constat et les présentations en vue de décisions lesquelles peuvent être globalisées ou spécifiques selon l'urgence, la disponibilité des acteurs... Là intervient l'exercice de la liberté et de la responsabilité individuelle, la sanction étant répartie et isolée entre la validation de la donnée d'une part, l'analyse et l'opportunité de réaction d'autre part.

Le paramétrage

L'idée de base est de paramétrer les liaisons entre fonctions, organisations et responsables mandatés. Le but est double :

- on assure une totale transparence des relations pour les responsables habilités et concernés. Gérée par des clés d'accès, la confidentialité est assurée pour les autres.
- contrairement à ce qui se passe actuellement, la réactivité d'organisation est maximum. Dégagée des contingences qui ne sont que techniques, la véritable contrainte est celle du respect de l'Homme, avec la sensibilité et les réticences au changement de celui-ci.

Exemple de paramétrage :

fonctions	organisation	responsable mandaté
saisie des données production	comptabilité métal	Mr Dupond
saisie des données comptables de réalisation	comptabilité générale	Mr Martin
normalisation des standards de consommation	service méthode ingénierie	Mr Bertrand
normalisation des standards de production	service méthode comptable	Mr Dupond
calcul des prix de revient	comptabilité analytique	Mr Ulrich
analyse des résultats	contrôle de gestion	Mr Gérard

←———— organigramme —————→

L'automaticité de ces tâches non créatrices de valeurs, est poussée au maximum et les règles propres à la générer respectées. D'une manière générale dans les applications qui sont faites et que nous retrouverons dans la description du logiciel, le maximum des données sont paramétrées, en séparant la fonction de l'affectation et l'organisme gestionnaire, lui-même responsabilisé nommément en paramètre.

2 – PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT DE LA COMPTABILITÉ DES FLUX. STRUCTURE DE L'ENSEMBLE AUTONOME

Face aux comptabilités analytiques classiques qui sont statiques, nous opposons dans cet ouvrage une démarche dynamique, que nous nommerons comptabilité des flux. Partant de capteurs neutres et conventionnels elle débouche sur des analyses et incitations propres à lancer chaque acteur dans une démarche de qualité totale dans une optique d'optimisation de l'ensemble.

L'entreprise est découpée en ensembles autonomes qui représentent des fonctions bien précises. La comptabilité aura pour tâche d'organiser les liaisons entre eux par échange de données et de ne pas intervenir à l'intérieur, siège des informations. Comme ils sont eux-mêmes liés à d'autres au sein d'un autre ensemble autonome, à l'instar des poupées gigogne, le niveau d'observation sera déterminant quant au fonctionnement interne et à l'analyse pour éviter les biais. Si le système d'information considère qu'il y a lieu, à un moment donné, de cesser de décomposer en sous-ensembles (la délégation s'arrête alors à ce niveau), on aura affaire à un ensemble autonome élémentaire, véritable boîte noire, dans lequel la comptabilité n'aura pas de place : seules les interactions gèreront les rapports entre eux.

De ces premiers paragraphes, on peut tirer les lois suivantes :

- une même information peut devenir ou non une donnée suivant le niveau d'observation et le statut de l'ensemble autonome. A l'intérieur de l'ensemble autonome se trouve l'information qui a pour rôle d'enrichir son cerveau, "boite noire". A la frontière, se trouve la donnée qui a pour rôle de transmettre un message dont la donnée est un élément. On peut dire que l'information renforce la connaissance, la donnée la communication. La décomposition élémentaire doit être la règle, le regroupement - susceptible d'engendrer des biais - soumis à des options techniques, financières ou de choix discrétionnaires du responsable.
- Le capteur, lui-même ensemble autonome élémentaire, s'ajuste à une information, non à une donnée. C'est à cette condition que la neutralité sera préservée. On mesure ainsi l'importance du capteur et le soin qu'il convient d'apporter à sa confection pour ne pas introduire des biais gravissimes pour l'avenir.
- L'automatisme - à ne pas confondre avec automatisations qui est un moyen - des processus est essentielle, tant pour maintenir leur neutralité et leur crédibilité que pour asseoir une réactivité instinctive et systématique. Grâce en particulier au paramétrage, l'automatisme doit être un a priori dans la démarche, sauf à se référer à l'innovation et à la décision.
- Entre ensembles autonomes, il faut identifier les flux, les gérer indépendamment en flux collectifs et en flux individuels. De même il est obligatoire d'affecter les valeurs à des centres de valeurs, les coûts à des centres de coût : cela est possible par l'emploi des valeurs algébriques qui montrent des flux et non des constats.

STRUCTURE DE L'ENSEMBLE AUTONOME.

L'objet de cette partie est de décrire un ensemble autonome en liaison avec des sous-ensembles autonomes que l'on a préalablement identifiés et auxquels des délégations contractuelles ont été concédées. Pour des raisons de clarté, il s'avérera nécessaire de consacrer au chapitre suivant une attention particulière à une application qui a permis de tester notre démarche à la réalité : la description technique d'un logiciel opérationnel.

En effet, au delà de la description générale d'une démarche, si applicative soit-elle, seule une concrétisation peut amener le lecteur à modifier quelque peu la vision d'un univers dans lequel il a baigné, dans la confiance, dès son enfance dans la certitude cartésienne, le doute pascalien étant réservé à la conscience.

Les vues d'analyse.

Les mesures standards sont en principe celles à utiliser au sens de la Qualité Totale, c'est-à-dire celles qui correspondent à orienter l'action vers l'efficacité maximale de l'ensemble autonome. Les dérives constatées peuvent conduire le responsable à mesurer une détérioration ou une possibilité d'amélioration de l'efficacité opérationnelle de tel ou tel acteur.

Si l'on veut que les acteurs aient la même référence de base, il importe de placer la structure comptable sur un schéma identique, comme des décalcomanies, en fonction des préoccupations en usage dans l'entreprise. C'est la base de données officielle de l'entreprise, propre au dialogue et qui est la référence interne : elle doit être exhaustive.

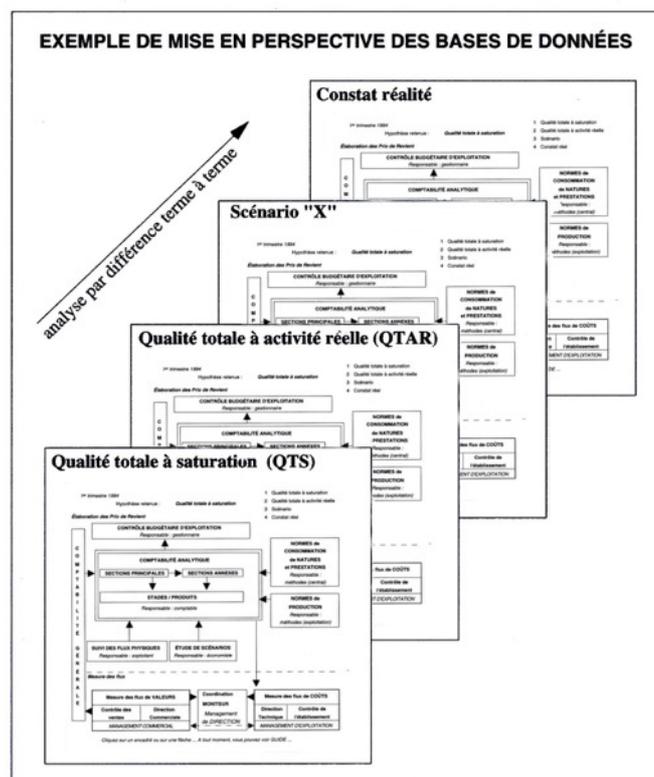
Les moyens informatiques permettent désormais, rappelons-le, d'appliquer une telle logique de manière très satisfaisante.

Sans être exhaustif, on peut retenir par exemple quatre niveaux d'analyses :

- une base de données sur le plan " Qualité Totale à saturation " (QTS) constitue la référence des potentialités de l'entreprise dans l'hypothèse où tous ses moyens peuvent être utilisés. Elle change en fonction des modifications de patrimoine (y compris l'immatériel) et de contrats partenariaux. Sinon elle reste invariante. C'est donc l'étoile vue par tous qui servira de guide.
- une base de données sur le plan " Qualité Totale à activité réelle " (QTAR) est une base d'analyse intéressante dont l'hypothèse est de considérer que tous les moyens liés aux coûts ont été utilisés. En ce qui concerne les centres de valeurs, on retient l'existant : c'est l'outil idéal de gestion des centres de coût en comparaison avec la réalité.
- une base de données, disponible à discrétion, dénommée "Scénario ". A usage exclusif et privé, paramétrée à discrétion par l'intéressé, elle ne peut être utilisée en dialogue. C'est l'outil personnel de gestion pour valider pour soi des hypothèses, estimer l'impact d'une décision sur ses comptes et sur ceux des autres ensembles autonomes.
- une base de données du "constat de la réalité " décrivant l'existant de l'analyse. Il s'agit là de la comptabilité analytique classique.

La superposition en transparence de ces bases de données donnent automatiquement et instantanément l'impact d'une décision ou d'une non-qualité. Des exemples seront présentés dans le chapitre logiciel.

Les propositions suivantes ont été imaginées pour une entreprise donnée. Il est impératif de faire au départ une analyse détaillée du "fonds" et de la structure organisationnelle de l'entreprise qui tienne compte des objectifs recherchés et des contraintes de celle-ci.



Tout en voyant le grand intérêt d'une telle structure, le lecteur peut se poser des questions sur sa faisabilité et, dans l'affirmative, sur les coûts qui peuvent en résulter. L'entreprise est actuellement organisée et découpée en métiers différents? Chacun a sa discipline, sa vision des choses : autant de saisies, autant de systèmes d'exploitation. un seul système qui répond à toutes les exigences, même compliqué, est moins onéreux en coûts directs, a fortiori au plan de l'efficacité globale.

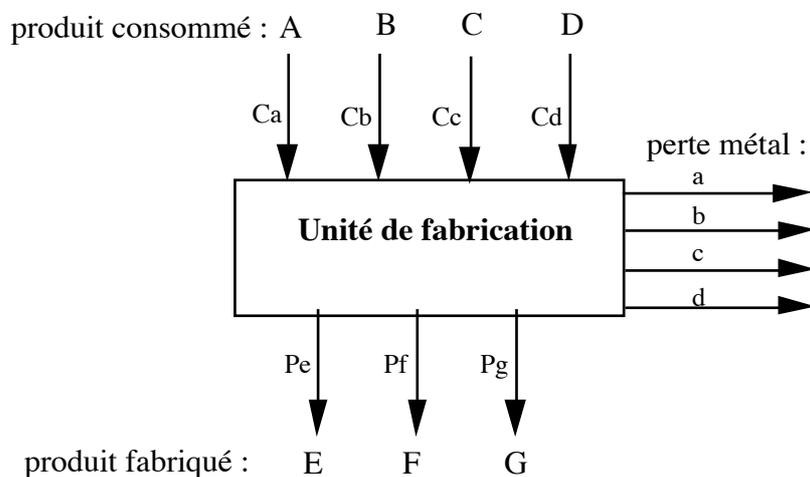
Quant à sa faisabilité, elle ne trouve sa limite que dans la puissance et la performance informatique. Le problème ne se situe pas dans la conception mais dans la mise en œuvre. Quand on observe les progrès quasi-révolutionnaires dans ce domaine, il n'y a pas d'inquiétude à ce sujet, surtout si l'on considère que ce modèle est naturellement évolutif et progressif grâce au paramétrage.

Le suivi des unités d'œuvre.

Nous nous référons à notre exemple d'usine sidérurgique. Les capteurs de constat ont mis en place des données élémentaires, produits et récupérations, en perspective. D'autres liés à la Qualité Totale ou au scénario ont été introduits.

Le seul problème lié au suivi des unités d'œuvre concerne le passage de l'activité des sections finales de production - hauts-fourneaux, aciéries, unités de décapage et de laminage, écrouisseurs, cisailles et unités de parachèvement - à la production des produits sortie ligne. Comme nous l'avons déjà dit, les deux notions sont utiles, l'une pour l'estimation des coûts, l'autre pour celle des valeurs. Comment passer logiquement et automatiquement de l'une à l'autre ?

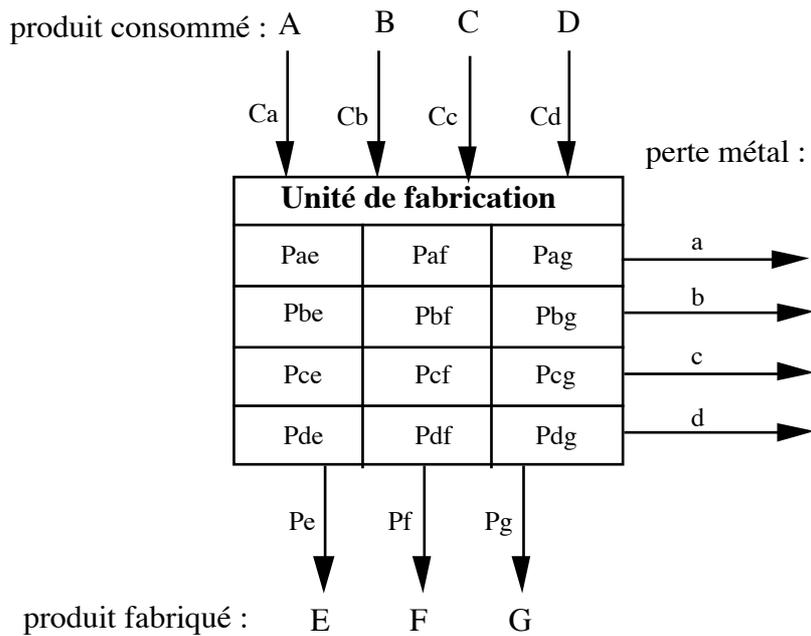
Comment passer de l'activité (la consommation) à la production ?



$$Ca + Cb + Cc + Cd = Pa + Pb + Pc + Pd + a + b + c + d$$

L'équation est globale et, telle quelle ne peut être affinée à la correspondance Consommation / Production de chaque élément. L'unique solution consiste à analyser les flux individuellement.

Décomposer en flux élémentaires :



Les capteurs ayant également identifié les chutes par produit, les productions peuvent également être déduites : ex : $C_a = P_{ae} + P_{af} + P_{ag} + a_e + a_f + a_g = C_{ae} + C_{af} + C_{ag}$

Tout regroupement, mathématiquement additif peut être effectué selon le détail désiré, sans biais. **Un nouveau concept est ainsi créé : le sous-coût.** Il exprime le flux élémentaire concernant un produit en entrée, un produit en sortie et une activité déterminée (on trouvera dans le logiciel un exemple de double-passe sur le même engin, en l'occurrence un écrouisseuseur.

Les centres de coût.

Ce terme générique regroupe les comptes auxiliaires, fournisseurs de prestations, les sections finales de production. L'enchaînement traditionnel comptable doit être respecté car il est sans biais. On aboutit ainsi au coût des sections de production, avec des tonnages entrées, des tonnages sorties et des chutes, le tout individualisé par sous-coût.

Le raisonnement étant passé logiquement de l'activité à la production sur un outil, on doit de même passer du produit-outil au produit-entreprise, tous moyens de production confondus, y compris la sous-traitance.

Le grand principe, qui n'est pas respecté en comptabilité, est de n'imputer sur un compte que ce dont il est responsable. Par exemple, il est courant de créditer les sections de production de la valeur des chutes, elles-mêmes valorisées à un prix standard proche du marché, c'est-à-dire sans rapport avec sa responsabilité. Ce n'est pas la fabrication qui commercialise les récupérations.

Encore plus étrange est la détermination des prix de revient. Tout d'abord, le prix de revient unitaire ne peut être un résultat intermédiaire. Il n'y a d'additif, rappelons-le que les grandeurs globales, valorisées ou non. En outre, l'objectif de la comptabilité étant d'évaluer les marges du produit premier choix, on est en situation complexe : une équation à deux inconnues.

Coût global = $Q * P = Q1 * P1 + Q2 * P2$ où Q représentent les quantités et P les prix unitaires.

Q, P, Q1, Q2, sont des données, connues. Il y a par contre deux inconnues, les prix unitaires des produits premiers choix et deuxième choix, P1 et P2.

Ne sachant pas résoudre le problème, la comptabilité introduit un nombre standard pour résoudre une équation à une inconnue : la valorisation unitaire des déclassés. Se référant au marché, qui n'a cependant rien à voir avec les conditions de fabrication, on lui alloue une valeur. On se trouve devant un problème complexe, insoluble tel quel, dans lequel le prix de revient industriel du premier choix dépend de la conjoncture du marché deuxième choix. Et la méthode est étendue aux chutes ! On voit bien ici les limites de la comptabilité analytique traditionnelle qui règle les biais en en créant d'autres !

Or le problème est compliqué, mais pas complexe. Il suffit au départ de bien affecter les valeurs à leur point de responsabilité pour éviter la complexité. La fabrication doit par contrat avec les secteurs commerciaux viser la Qualité Totale et des produits premier choix. Pour elle, les chutes, les déclassés sont de la non-valeur, pis des coûts de stockage et de manutention inutiles. Leur compte est donc évalué dans une perspective dynamique de faire zéro défaut, même si c'est impossible. Le décalage sera mis en évidence par les poches de non-qualité qu'il conviendra de chercher à réduire. Le challenge ici est d'évaluer l'évolution d'une responsabilité industrielle tournée vers l'effort de réduction des coûts. Actuellement, on constate que ces postes sont portés au crédit des centres de coût, comme si elles allaient être vendues. Or un produit ne génère de la valeur qu'à l'instant où il est vendu et non quand il est vendable.

L'autre met en relief la responsabilité de la Direction Technique dans les chances des établissements industriels de fonctionner en Qualité Totale et de maîtriser handicaps divers, restructurations, aménagement du territoire, mise en place industrielle d'un produit nouveau. Tous ces enjeux qui sont de première importance ne peuvent se régler au coup par coup, sans une base analytique adaptée aux enjeux modernes qui nous attendent.

Située dans la logique de réduction des coûts, la Direction Générale Technique doit viser l'optimisation globale de sa responsabilité dans un espace-temps qui n'est pas seulement celui de la fabrication : la stratégie, les investissements industriels et immatériels, la résorption des handicaps provisoires.

Elle doit prendre ses responsabilités et les quantifier pour alléger les charges de certains établissements pour mettre tout le monde à égalité de chances. Ces aides seront portés au débit de leur compte personnel et sont portés à la connaissance de la Direction Générale (à travers le moniteur. Ils ont donc désormais un responsable et une existence comptable.

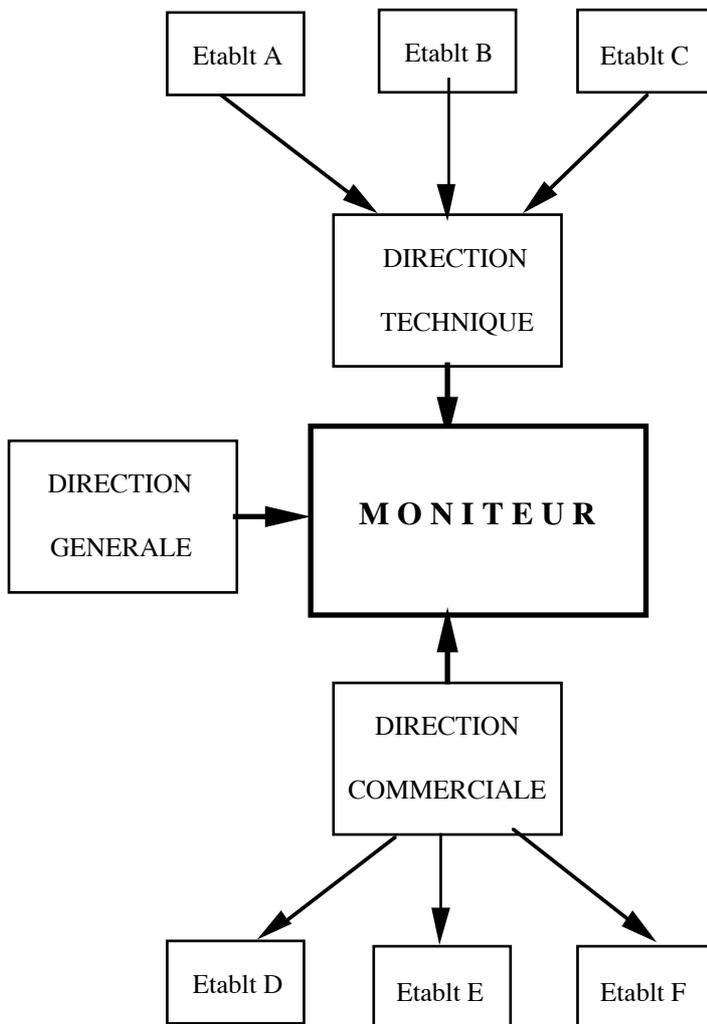
Cette méthode ne conduit pas seulement à une transcription telle quelle dans la pratique pour des entreprises différentes. Elle est un guide de rigueur pour une transposition dans des entreprises de culture différente, en PME par exemple. Elle permet d'associer en cohérence des structures disparates pour avoir des analyses localisées et spécifiques tout en préservant la nécessaire vision d'ensemble.

Les centres de valeurs.

La vente est par essence un axe de valeur. C'est sur cette fonction qu'il convient de concentrer ici notre analyse. Trois comptes seront donc dégagés à cet effet : la valorisation des chutes, celle

des déclassés, et tout d'abord celle des produits premiers choix qui constitue le fonds de l'entreprise, ce pourquoi l'entreprise est constituée.

Ces comptes fonctionnent de manière analogue à ceux des centres de coût en respectant bien la responsabilité de l'imputation. Ils seront "subventionnés", par exemple pour favoriser un produit ou développer un marché, selon les options de la Direction Commerciale dont le rôle est d'optimiser la valorisation dans une perspective à la fois de court et de long terme. Il ne faut pas oublier qu'en tant qu'organisation, les centres de valeur ont également un coût.



In fine, on est donc en présence de trois ensembles qui ont chapeauté les sous-ensembles de coût ou de valeur qui les concernaient : la Direction Technique, la Direction Commerciale, la Direction Générale. Ils n'ont ni le caractère de centre de coût, ni celui de centre de valeur. Ce sont des centres d'arbitrage qui ont des intérêts distincts voire antinomiques. Soyons clairs, on ne parle pas ici de structure organisationnelle et hiérarchique : il s'agit, non de structures ni d'hommes, mais de trois fonctions « ensembles autonomes » dont les options sont comptablement enregistrées. Les intérêts respectifs étant correctement exposés, la difficulté réside dans l'arbitrage final entre l'augmentation de valeur et la diminution des coûts dans un objectif de maximalisation du résultat comptable.

Vers le moniteur

Chaque Direction agit de manière autonome en fonction de ses propres motivations :

- la Direction Technique et la Direction Commerciale, chacune pour leur part, ont intérêt, donc comme objectifs de :
 - fournir leur prestation au moindre coût (crédibilité vers l'extérieur)
 - orienter vers des choix stratégiques internes (condition de survie)
 - favoriser la paix interne en matière de fonctionnement (économie de moyens)
 - augmenter leur pouvoir (capacité d'exister aux yeux des autres)

On retrouve les mêmes paramètres pour les autres Directions Recherche et Développement, Ressources Humaines, Comptables et Financière...

- La Direction Générale, sensée représenter l'intérêt général de l'entreprise, est l'arbitre chargé d'optimiser toutes ces composantes. Elle a néanmoins, outre ses propres objectifs de stratégie et de garant de l'harmonie au sein de son espace à gérer sa crédibilité vis-à-vis de ses actionnaires.

Toutes ces entités entrent forcément en conflit d'intérêt et seul un arbitrage pourra venir à bout de ce problème complexe. Pour relever avec succès un tel défi, la mesure de toutes les prises de responsabilité est indispensable afin de les mettre en perspective. Leur enregistrement comptable doit apparaître de manière transparente et automatique au sein du moniteur.

L'arbitrage et le fonctionnement du moniteur.

Entre ces deux centres aux intérêts et aux objectifs différents, se place la vraie problématique de la complexité : comment arbitrer ? La solution consiste à recenser tous les intérêts en cause, les quantifier, puis de laisser un organe automatique indépendant, le Moniteur, renvoyer à leur place exacte les flux qui ont été générés par les options prises par les responsables. Rappelons que la comptabilité est ici orienté vers la localisation de la responsabilité, non sur le lieu du constat.

Tout ceci se retrouve, quantifié, dans un compte géré automatiquement, le Moniteur.

Recensement des intérêts en cause :

Conformément à la méthode de mesure de l'immatériel exposée précédemment, les trois fonctions d'arbitrage se sont mis d'accord sur une règle du jeu, encourageant le bon respect du contrat, pénalisant les dysfonctionnements.

- La Directeur Générale a pour responsabilité d'estimer la valeur des paramètres que l'équipe a mis en place (cf. le chapitre précédent) : il fixe la règle du jeu.
- La Direction Technique donne les éléments de choix pour l'affectation des commandes aux établissements industriels. A ce titre, il "subventionne" certains sites défavorisés (coûts d'approvisionnement prohibitifs, contraintes d'aménagement du territoire, vétusté des installations, ...) mais indispensables pour l'optimisation du potentiel de production.
- la Direction Commerciale motive les acteurs pour lancer un nouveau produit (le centre de valeur pour l'inciter à vendre, l'établissement industriel pour couvrir les frais de démarrage). Il oriente également de la même manière une unité de vente pour développer un marché.

En résumé, l'idée est de créer, au niveau individuel, des réflexes conformes à l'intérêt supérieur de la collectivité. De cette manière, flux individuels et flux collectifs se rejoignent.

- si j'agis sur un centre de valeurs (en diminuant le prix de cession de certains de ses produits), je stimule sa capacité commerciale de manière sélective : produits, marchés puisque j'augmente sa marge.

- si j'agis sur un centre de coûts (en augmentant le prix de cession interne de certains de ses produits), je supprime les déséquilibres structurels de ces ensembles : bassins d'emploi, mise au point de nouveaux produits : sa marge croît également.
- si je récompense les efforts de qualité totale (juste-à-temps, ..) ou pénalise les non-qualités (dysfonctionnements,...), je tiens compte des responsabilités de chacun (comptabilité analytique des poches de non-qualité basée sur l'origine de la perturbation, non sur le constat)

On aboutit ainsi à un arbitrage sur les centres de coût et les centres de valeur qui corrige le prix proposé à l'achat ou à la vente par les centres responsables. Ce "système de bourse " est équitable puisque les Directions responsables ont quantifié leur politique : le système est alors automatique. La comptabilité intègre tous ces mouvements conformément aux règles en vigueur.

Quantifier les intérêts des parties :

Un prix d'échange est constitué qui crédite l'établissement choisi du prix proposé par lui-même (PRi), augmenté des subventions qui le concernent : c'est le prix de cession, son prix de vente (PCI) . L'agence commerciale, centre de valeur retenu est, quant à elle, débitée de ce même prix (PRi) diminué de ses propres subventions : c'est son " prix d'achat " (PCV)

Arbitrage sur les centres de coût. (cf. schéma ci-après)

Des commandes arrivent, spécifiées, au moniteur qui examine les diverses possibilités de fabrication. Une première étape consiste à estimer les prix de cession internes (PRiC) pour la réalisation de ces commandes. Ces prix sont calculés automatiquement en soustrayant au prix proposé par les Etablissements (PRi) les promotions (techniques PTiE et PTiP, éventuellement commerciales pour le lancement d'un produit). La sélection de l'Etablissement, également automatique, se fait sur la base du prix minimum, Min (PRiC).

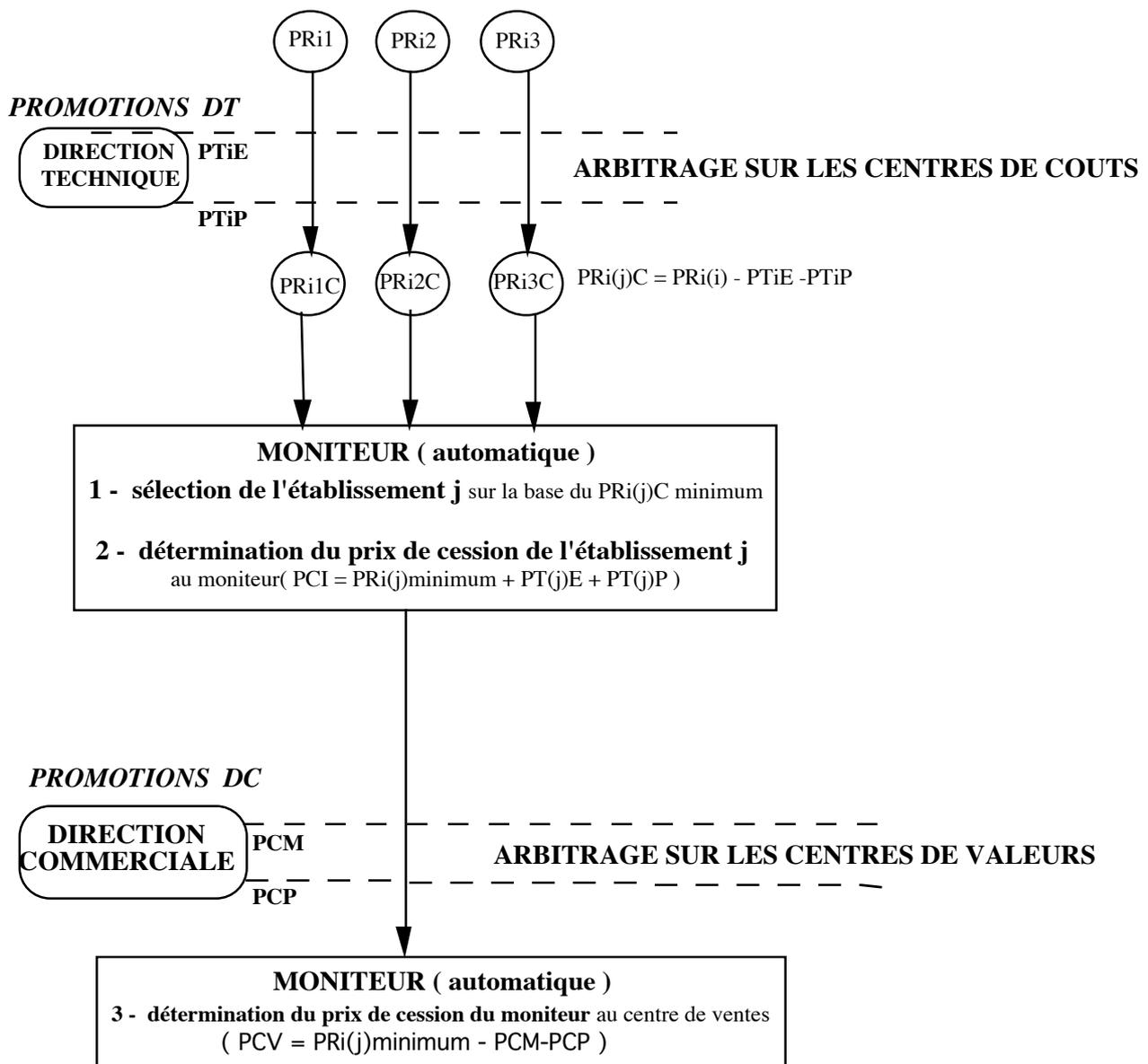
N.B. Le prix proposé par l'Etablissement industriel relève de sa responsabilité : il reflète en principe le prix de revient objectif mais reste à son initiative pour appréhender ses contraintes internes (campagnes de qualité, incidents,...) dans lesquelles la direction n'intervient pas en principe. Un audit peut être diligenté si des anomalies apparaissent dans l'analyse du compte Moniteur.

Arbitrage sur les centres de valeur.

Le moniteur règle dans le même esprit ses relations avec les agences de ventes, centres de valeur. La Direction Commerciale (DC) intervient auprès des agences de ventes lors de la fixation des barèmes en modifiant les prix proposés par les Etablissements.

Des promotions sont quantifiées pour intervenir, par exemple :

- favoriser le lancement d'un nouveau produit en agissant sur les agences par une remise ou sur les établissements industriels en prenant en charge partie des frais de mise au point et de lancement
- promouvoir un marché en difficulté ou naissant
- freiner l'emballlement sur un produit apparemment rentable pour l'agence, concurrent d'un autre produit à sauvegarder pour l'entreprise (sa commission est fixée par rapport au chiffre d'affaires, non sur la marge réelle)
- etc.



Le prix crédité aux agences est obtenu en soustrayant au prix proposé par l'Etablissement les promotions commerciales. On remarque qu'il y a césure totale entre les centres puisque seul le moniteur connaît le détail de ces mouvements et communique les flux utiles et seulement ceux-ci. Il n'y a donc pas de flux parasites.

Quantifier la non-qualité ou inciter au respect des engagements.

Dans le centre de coût responsable, on peut relever tout ce qui va aider à diminuer les coûts. En l'occurrence, dans une optique de recherche de juste-à-temps et de qualité totale, on retiendra ce qui a trait à " l'entreprise fantôme ". On peut citer par exemple :

- le centre de coût respecte toutes les prescriptions de la commande. Il faut l'encourager en allouant une prime de juste-à-temps
- le centre de coût ne respecte pas les délais de mise à disposition qui lui ont été fixés : il paiera des intérêts de retard
- le centre de coût ne met pas les quantités à disposition comme cela a été commandé : il supportera le préjudice qu'il a causé au vendeur
- le centre de coût n'a pas respecté la qualité commandée : il sera pénalisé
- le centre de valeur n'a pas enlevé à temps les produits mis à disposition conformément au contrat : il indemnifiera le centre de coût, à savoir les frais de gestion de stock

La valorisation de ces paramètres relève de la politique et de la responsabilité de la Direction Générale car chaque dysfonctionnement a des répercussions sur tous les autres sous-ensembles autonomes, centres de coût et de valeur de l'entreprise. Par exemple, un retard de fabrication perturbe les autres secteurs (magasins de stockage, agences de ventes, trésorerie, ...). Enregistrés automatiquement au fur et à mesure, ces dysfonctionnements doivent donner lieu à un rééquilibrage des responsabilités.

Tout est alors en place pour que le moniteur règle les flux de manière automatique, les paramètres nécessaires ayant été fixés préalablement par les trois directeurs qui en assument la responsabilité, chacun pour sa part.

Le fonctionnement du moniteur :

Automatique et informatisable, le moniteur agit selon des prescriptions bien identifiées et responsables. Enregistrant tous les flux, le moniteur est le reflet officiel de toutes les forces en cause, dans leur fonctionnement et dans leurs relations. Il n'intervient pas dans les décisions : il est garant de la neutralité des échanges et dans la crédibilité du système.

Il applique à la lettre les prescriptions des responsables et les enregistre, ainsi que ses conséquences, dans le système comptable. Chaque ensemble autonome - centre de coût, de valeur, d'arbitrage - dispose d'un compte général d'exploitation personnel qui lui permet d'évaluer ses performances, leur impact sur les autres, et bien sûr de mesurer sa participation à l'effort général. Le Moniteur possède lui-aussi un compte dans lequel sont enregistrés tous les mouvements entre ensembles autonomes. Il est le point de passage obligé des interactions comme "gendarme" de la règle du jeu.

Le chapitre suivant détaille le fonctionnement du moniteur sur quatre exemples d'application : les deux premiers dans les domaines industriel et commercial. Le troisième concerne les secteurs comptables et financiers. Le quatrième aborde la comptabilité de l'immatériel à partir de la gestion de personnel. Ces cas ont seulement valeur explicative et n'ont aucune prétention d'exhaustivité.

De la réflexion à l'action

Ne pas céder à la facilité de renoncer aux principes fondamentaux de la comptabilité mais en faire évoluer sa technique.

Ne pas transiger avec la cohérence tout au long de la chaîne de calcul

Pistes d'action

Introduire dans la comptabilité une vision dynamique grâce aux valeurs algébriques et utiliser toutes les disciplines mathématiques dans ce milieu fermé.

Dans ce cadre structurant intangible qui crée la référence de la mesure, introduire la dialectique des systèmes complexes coût / valeur et l'arbitrage

Troisième Partie

Utiliser en cohérence des outils opérationnels

Chapitre 6

Aboutir à un logiciel d'application

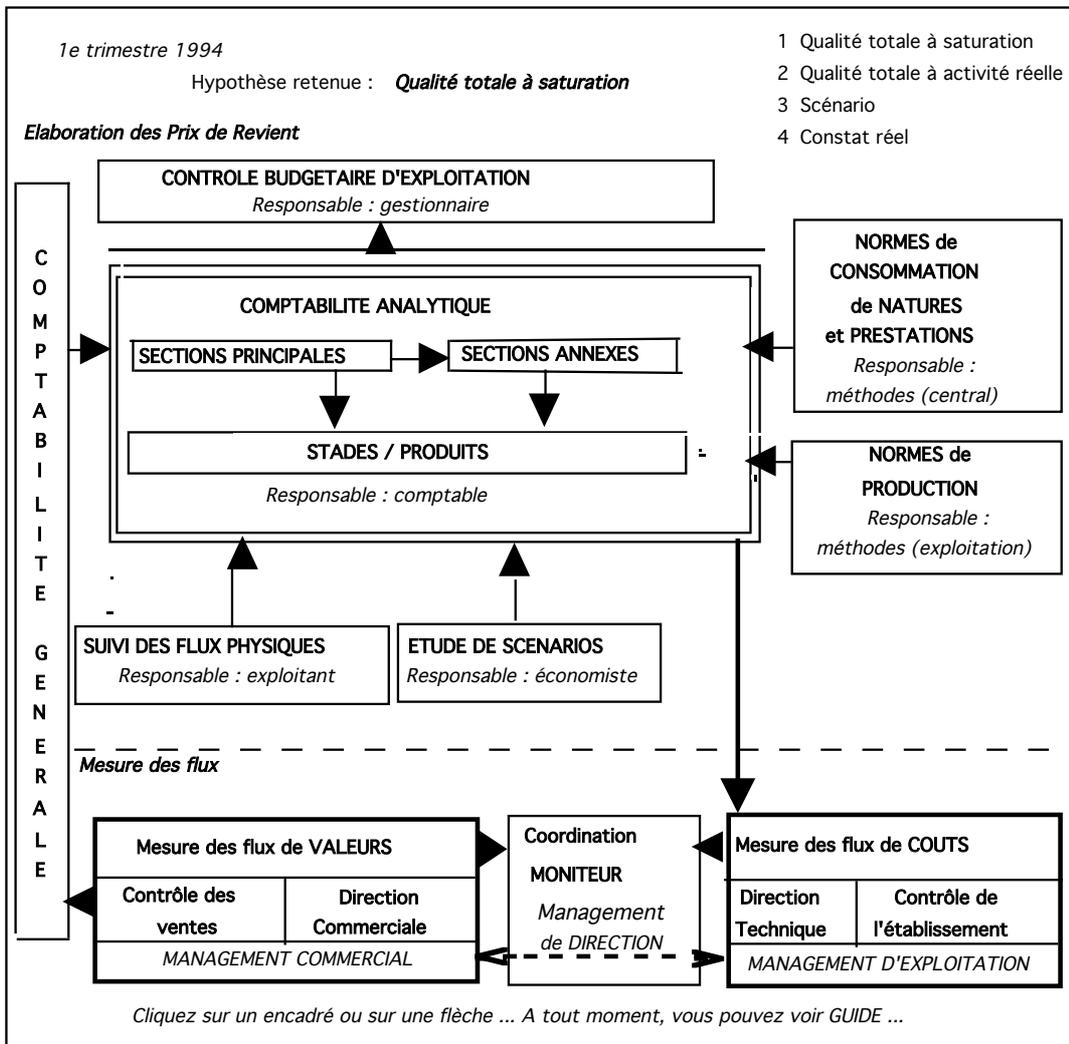
**" C'est l'organisation dynamique de ces substances ,
et non leur composition, qui engendre les processus mentaux "**

Edelman

Une organisation n'est efficace que si elle se consacre à une seule tâche.

Peter Drucker

Le logiciel qui représente le modèle de référence de mesure de l'ensemble autonome est constitué de modules indépendants qui correspondent en direct deux à deux, avec envoi-réception de données/résultats dont le module émetteur est responsable : il respecte les règles de traçabilité déjà évoquées. Les échanges sont donc neutres au sens de l'information puisqu'ils donnent lieu à définitions et modalités contractuelles préalablement acceptées.



La règle du jeu négociée peut toujours être faussée par l'intervention des acteurs : par contre, le système d'information est "neutre" de par sa construction et l'on pourra toujours mesurer, soulignons-le, en temps réel ces déviations. Dans un tel schéma, réactivité et traçabilité sont donc associées étroitement au nom de la cohérence d'ensemble qui préside à l'optimisation des enjeux en cause.

Les liaisons, grâce au système, sont décentralisées au maximum comme option de base. Si on est amené à centraliser, c'est-à-dire fondre dans le même ensemble autonome des fonctions, l'interne deviendra alors non analysable pour l'externe. C'est cependant une décision politique que le responsable devra assumer en échange de sa liberté.

La règle précise que l'on peut centraliser uniquement pour quatre raisons :

- On veut concentrer des flux homogènes sous une seule logique pour des besoins de synergie. Rappelons le théorème de Cantor qui tend vers une optimisation de l'ensemble le plus global possible : optimum sous réserve que l'on puisse dominer la complexité, ce qui est loin d'être le cas.

- La technique ne peut résoudre l'effort de décentralisation maximum : ce fut le cas lorsque l'informatique n'était pas aussi performante qu'aujourd'hui (convivialité, portabilité, compatibilité, rapidité et puissance de mémoire). C'est également le cas pour des décentralisations économiquement encore non rentables du point de vue global. Il peut arriver encore que ce soit le cas çà et là, mais il faut faire attention aux fausses excuses : une analyse rigoureuse et neutre est là aussi indispensable car la tendance au pouvoir est permanente.
- L'entreprise est une coopération entre les Hommes : l'aspect psychologique est fondamental et il n'est pas possible ni souhaitable de le forcer. Toute réforme doit être préparée pour susciter l'adhésion (la pédagogie est plus importante que la persuasion). Ainsi, on peut momentanément organiser un regroupement d'ensembles autonomes, mais il faut avoir à l'esprit que ce doit être temporaire. L'entreprise doit évoluer dans l'optique de la Direction, mais au rythme des Hommes - non à celui des techniques qui restent uniquement une solution aux contraintes. L'organisation est le reflet du degré de sophistication de l'entreprise qui prend progressivement en compte la dimension de complexité
- L'entreprise est diverse mais elle a une tête qui assure la cohérence d'ensemble : le chef assure l'optimisation d'ensemble et à ce titre, il a la prédominance sur l'individualité. Pour des options qui ne regarde que lui-même, mais dont il assumera les conséquences, il peut décider de centraliser.

Au delà de l'optimum théorique qui consiste à savoir tout maîtriser, il n'y a pas de décentralisation sans délégation (création d'un centre de valeur qui gère par ailleurs ses coûts). Sinon il y a déconcentration (création d'un centre de coût qui ne gère que des coûts). S'il est souhaitable que les organisations soient décentralisées au maximum, il en va autrement de l'outil de mesure, le système d'information. Celui-ci doit assurer la cohérence d'ensemble compte-tenu de la complexité interne et environnementale, mais il doit permettre la liberté. Il est donc centralisé par construction, même s'il peut être déconcentré (solutions techniques optimales). Toutes les liaisons se correspondent et s'interpénètrent en temps réel, ce qui explique cette option fondamentale. Par définition, afin de répondre à l'exigence de coexistence entre organisations décentralisées et système d'information centralisé, il importe que les deux ensembles soient indépendants, d'où le paramétrage de correspondance qui permet de plus la réactivité.

Les modules prennent en charge chacun une fonction de base (pour plus de clarté, se reporter aux chapitres respectifs) :

- données pré-calculées (paramètres techniques de production et de consommation) p77
- suivi des flux physiques et unités d'œuvre p49-57
- comptabilité analytique des flux d'activité p79
- contrôle de gestion
- études de scénarios et variantes pour mesurer l'impact d'une hypothèse
- gestion des flux de coûts p80
- gestion des flux de valeurs p81
- moniteur p82

C'est dans cet esprit et en suivant ces règles qu'a été conçu le logiciel qui fait l'objet de ce chapitre. Il prend comme support une entreprise sidérurgique. Ensemble autonome principal, il englobe des sous-ensembles autonomes, les usines et les agences de vente. Une attention particulière a été apportée sur la structure comptable d'un établissement industriel, ce qui fera l'objet d'une première partie. Dans une deuxième partie, le Moniteur sera décrit à partir de quatre cas d'application.

1 - La phase de gestion des coûts

L'ensemble du système est systématiquement paramétré dès le départ pour préciser le contour des ensembles autonomes pris en charge.

SOMMAIRE DU GUIDE

Le guide est constamment accessible. Accès à la partie qui concerne le document d'appel.

Pour se déplacer dans une partie du guide : écran suivant, écran précédent.

Bouton « sommaire du guide » pour revenir à ce premier écran.

Accès à une partie depuis le sommaire du guide : cliquer sur l'intitulé choisi.

	Écran		Écran
Introduction	2		
Présentation Générale	5		
Structure de l'entreprise	8		
ENSEMBLE :			
<i>Élaboration des prix de revient</i>		<i>Mesure des flux</i>	
Comptabilité Générale	9	Mesure des Flux de coûts	29
Suivi des Flux Physiques	10	<i>modules :</i>	
Etude de Scénarios	11	Contrôle de l'établissement	30
Normes de Production	12	Direction Technique	31
Normes de Consommation	13	MONITEUR	32
Comptabilité Analytique	14	Mesure des Flux de Valeurs	35
<i>modules :</i>		<i>modules :</i>	
Stades/Produit (et schéma)	15	Contrôle des ventes	36
Sections Annexes	21	Direction Commerciale	37
Sections Principales	24	Conclusion	38
Contrôle Budgétaire d'exploitation	28		
		Éléments d'analyse fonctionnelle	39

sommaire du guide

INTRODUCTION

BIENVENUE DANS NOTRE ENTREPRISE (au début du didacticiel)

AVERTISSEMENT

L'entreprise, surtout en ces périodes de crise, surveille ses coûts et désire augmenter son chiffre d'affaires à défaut d'augmenter ses marges nettes. L'urgence de survie primant, elle pare au plus pressé, au « mieux maîtrisable ».

Or ces concepts ne sont pas indépendants et on observe *a posteriori* qu'une mesure de réduction de certains coûts a une incidence non négligeable sur les valeurs qu'elle voulait par ailleurs préserver.

Une analyse fouillée révèle que l'entreprise dispose en général d'un système de mesure insuffisant et d'une organisation des tâches qui créent en permanence des dysfonctionnements préjudiciables à l'optimisation d'ensemble.

Rendre neutres et équitables les échanges, permettre à chacun des acteurs de l'entreprise de réaliser ses objectifs dans une liberté contractuelle reconnue, tel est l'objet du présent logiciel.

Avant de suivre la progression de la présentation, nous vous conseillons de lire attentivement l'introduction.

Cet effort préalable permet en effet de bien comprendre dans quel esprit et selon quelles modalités se déroulera l'étude de la mesure dans l'entreprise.

Ce didacticiel a deux vocations, l'une pédagogique, l'autre opérationnelle.

A ce titre, il constitue le premier pont cohérent, opératoire et perfectible, entre l'université et l'industrie, puisqu'il intègre :

- l'application pratique d'une pré-analyse fonctionnelle de système comptable et économique d'entreprise, opérationnelle et d'optimisation sectorielle, et
- une possibilité d'enrichissement continue des méthodes que l'université et la recherche sont seules capables de mener pour une optimisation générale.

Il se réfère au livre *Concevoir le système d'information de l'entreprise* (Alain Vincent, Édition d'Organisation. 1993).

Cet ouvrage de référence, salué par la critique, intègre dans une optique de Qualité Totale les nouvelles techniques comptables, mathématiques, organisationnelles et sociologiques au travers de trois disciplines rencontrées dans l'entreprise : le non-quantifié, le quantifié, la communication automatique.

Utilisant les apports du non-quantifié et de l'EDI en tant que communication, il traite de la seule partie « mesure quantifiée dans l'entreprise ».

Il intègre tous les aspects de l'entreprise dans une mesure qui se veut cohérente tout en permettant à chacun, à son poste et à son niveau, de se positionner dans le plan de l'entreprise tout en gardant sa culture propre et sa richesse (formulée ou non).

Un exemple type a été construit sur un cas réel d'industrie qui possède une diversité notable d'activités et de localisations.

L'auteur a mis au point de manière opérationnelle les outils proposés de mesure et entendait les décrire de manière pédagogique dans ce didacticiel.

**ÉLÉMENTS D'ANALYSE FONCTIONNELLE :
QTS**

Sommaire du guide

Normes de Production
DNPVCA1
MMille, Entrées, Sorties

SECTIONS PRINCIPALES
ZCSPR11
(3 phases)

Normes de Consommation
DNCVCA1
Tfsp, Dfsp, Tvref, Dvref
CoefTv, CoefDv

srsvpvpro1
MMille0, Entrées0, Sorties0
MMille, Entrées, Sorties
Spcvprest, Spcfnat
Spcfprest, Spcfnat

srspsva1
V2v
V2f

Normes de Production
DNPVCA1
QSat

SECTIONS ANNEXES
ZCSA11

ZCSA12

Normes de Consommation
DNCVCA1
Tfesa, Dfesa, Tvsa, Dvsa

PNsa

MD Prest.internes
à rcavmfc1

srsavpro1
PU

Normes de Production
DNPVCA1

STADES/PRODUITS
ZCPROD11

ZCPROD12

ZCPROD13

Normes de Consommation
DNCVCA1
PNsp

Déclassés, St.Ext : P, C, V

Caisses Prod. et En-cours

Achats

rcavmfc1
Dépenses internes produits, Dépenses externes
Mise à disposition et En-Cours Produits
Matières premières : Achats et En-Cours
Ferrailles, Déclassés
Exemple de réponse à demande de prix
MD Prest.internes (directement de ZCSA12)

**Mesure des Flux
de Valeurs**
Gestion Commandes
et Dir. Commerciale

Mesure des Flux de Coûts
Direction Technique **Contrôle établissement**
YDTECH1 YMDPRO1

dmfwmo
Promo. Com.

dmfcvmo1
Prix des établissements industriels
Promotions techniques

MONITEUR
YMONIT1

STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise que nous allons analyser est paramétrable.

Pour modéliser une autre entreprise, il suffit de modifier les paramètres en fonction de la logique suivante.

- 1^{re} étape :** **définir les centres de responsabilités :**
 sections principales
 sections annexes
 définir les natures originelles de dépenses significatives

Les centres de responsabilités seront les sièges d'imputations primaires, donc de contrôles.

Les natures originelles déterminent le détail des saisies qui conditionnent celui des sorties.

- 2^e étape :** **définir les produits consommés en entrée**
 définir les produits de base destinés à la commercialisation

Centres de Responsabilités	Unité d'œuvre
Sections Principales 1 Laminoir 2 Recuit TF 3 Recuit FB-FN 4 Écrouisseur 5 Inspection TF-BB 6 Étamage 7 Emballage TF-BB 8 Emballage FB-FN 9 Chargement bobines	tonne tonne tonne tonne tonne tonne tonne tonne tonne
	Opérations de base : 1 Laminage TF-BB 2 Dégr. Recuit TF 3 Dégr. Recuit FB-FN 4 Écrouissage TF seult Ecr 5 Inspection TF 6 Étamage SR 7 Parachèvement TF 8 Parachèvement FB-FN 9 Chargement bobines
Sections Annexes 1 Énergie/fluides 2 Entr. méc. élec. 3 Prest. internes 4 Serv. transport 5 Atelier anodes 6 Atelier rectif. 7 Serv. qualité 8 Systèmes info. 9 Fr. gén. secteur 10 Fr. gén. stade 11 Fr. indiv. société	Mwh heure heure tonne*km nb anodes cm rectif heure franc l l l

Natures de dépenses
60 Achats
61 Services ext.
62 Aut. serv. ext.
63 Impôts et taxes
64 Charges personnel
65 Charges financières
68 Dot. am. et provisions

Produits consommés (en entrée)	
A	Coil TF
B	Coil BB
C	Coil FB-SR
D	Coil FB-DR
E	Coil FN

Produits commercialisés (en sortie)	
1	TF
2	BB
3	FB-SR
4	FB-DR
5	FN

Stades de production	
1	Laminage TF-BB
2	Laminage FB-FN
3	Dégraissage Recuit TF
4	Dégraissage Recuit FB-FN
5	Écrouissage TF
6	Écrouissage FB-SR
7	Écrouissage FB-DR
8	Écrouissage FN
9	Inspection TF
10	Inspection BB
11	Étamage SR
12	Étamage DR
13	Parachèvement TF
14	Parachèvement BB
15	Parachèvement FB-SR
16	Parachèvement FB-DR
17	Parachèvement FN
18	Chargement Bobines

Sous-Coûts regroupés et passage aux Stades

Les Sous-Coûts regroupés correspondent à des groupes de saisie des valeurs.

Les Stades qui s'en déduisent correspondent à des groupes homogènes de valeurs.

corresp. sections principales

1	Laminage TF-BB	1
2	Laminage FB-FN	1
3	Dégraissage Recuit TF	2
4	Dégraissage Recuit FB-FN	3
5	Écrouissage TF seult Ecr	4
6	Écrouissage TF Ecr+Insp	4
7	Inspection TF Ecr+Insp	4
8	Écrouissage FB-SR	4
9	Écrouissage FB-DR 1passe	4
10	Écrouissage FB-DR 2passe	4
11	Écrouissage FN	4
12	Inspection TF	5
13	Inspection BB	5
14	Étamage SR	6
15	Étamage DR	6
16	Parachèvement TF	7
17	Parachèvement BB	7
18	Parachèvement FB-SR	8
19	Parachèvement FB-DR	8
20	Parachèvement FN	8
21	Chargement Bobines	9

corresp. stades

	V	C	P
1	Laminage TF-BB	1	1 3
2	Laminage FB-FN	1	1 3
3	Dégraissage Recuit TF	1	1 3
4	Dégraissage Recuit FB-FN	1	1 3
5	Écrouissage TF	1	1 3
5	Écrouissage TF	1	1 3
9	Inspection TF	1	1 3
6	Écrouissage FB-SR	1	1 3
7	Écrouissage FB-DR	1	1 3
7	Écrouissage FB-DR	1	0 6
8	Écrouissage FN	1	1 3
9	Inspection TF	1	1 3
10	Inspection BB	1	1 3
11	Étamage SR	1	1 3
12	Étamage DR	1	1 3
13	Parachèvement TF	1	1 3
14	Parachèvement BB	1	1 3
15	Parachèvement FB-SR	1	1 3
16	Parachèvement FB-DR	1	1 3
17	Parachèvement FN	1	1 3
18	Chargement Bobines	1	1 3

V = VALEUR
 si 0 ne rien faire
 si 1 additionner
 si 2 retrancher
 C = CONSOMMATION
 si 0 ne rien faire
 si 1 additionner C
 si 2 retrancher C
 si 3 ajouter P
 si 4 retrancher P
 si 5 ajouter C-P
 si 6 retrancher C-P
 P = PRODUCTION
 si 0 ne rien faire
 si 1 additionner C
 si 2 retrancher C
 si 3 ajouter P
 si 4 retrancher P
 si 5 ajouter C-P
 si 6 retrancher C-P

ABOUTIR À UN LOGICIEL D'APPLICATION

Sous-Coûts détaillés et passage aux Sous-Stades (voir plus bas la liste des Sous-Stades)

Les Sous-Coûts détaillés correspondent à des groupes de saisie de tonnages.

Les Sous-Stades s'en déduisent au plan des tonnages, les valeurs unitaires étant celles des Stades.

corresp. sous-coûts regroupés		corresp. sous-stades		C	P
1	Laminage TF	1	Laminage TF	1	3
2	Laminage BB	1	Laminage BB	1	3
3	Laminage FB-SR	2	Laminage FB-SR	1	3
4	Laminage FB-DR	2	Laminage FB-DR	1	3
5	Laminage FN	2	Laminage FN	1	3
6	Dégraissage Recuit TF	3	Dégraissage Recuit TF	1	3
7	Dégraissage Recuit FB-SR	4	Dégraissage Recuit FB-SR	1	3
8	Dégraissage Recuit FB-DR	4	Dégraissage Recuit FB-DR	1	3
9	Dégraissage Recuit FN	4	Dégraissage Recuit FN	1	3
10	Écrouissage TF seult Ecr	5	Écrouissage TF	1	3
11	Écrouissage TF Ecr+Insp	6	Écrouissage TF	1	3
12	Inspection TF Ecr+Insp	7	14 Inspection TF	1	3
13	Écrouissage FB-SR	8	11 Écrouissage FB-SR	1	3
14	Écrouissage FB-DR 1passe	9	12 Écrouissage FB-DR	1	3
15	Écrouissage FB-DR 2passe	10	12 Écrouissage FB-DR	0	6
16	Écrouissage FN	11	13 Écrouissage FN	1	3
17	Inspection TF	12	14 Inspection TF	1	3
18	Inspection BB	13	15 Inspection BB	1	3
19	Étamage SR	14	16 Étamage SR	1	3
20	Étamage DR	15	17 Étamage DR	1	3
21	Parachèvement TF	16	18 Parachèvement TF	1	3
22	Parachèvement BB	17	19 Parachèvement BB	1	3
23	Parachèvement FB-SR	18	20 Parachèvement FB-SR	1	3
24	Parachèvement FB-DR	19	21 Parachèvement FB-DR	1	3
25	Parachèvement FN	20	22 Parachèvement FN	1	3
26	Chargement Bobines TF	21	23 Chargement Bobines TF	1	3
27	Chargement Bobines BB	21	24 Chargement Bobines BB	1	3
28	Chargement Bobines FB-SR	21	25 Chargement Bobines FB-SR	1	3
29	Chargement Bobines FB-DR	21	26 Chargement Bobines FB-DR	1	3
30	Chargement Bobines FN	21	27 Chargement Bobines FN	1	3

C = CONSOMMATION

si 0 ne rien faire

si 1 additionner C

si 2 retrancher C

si 3 ajouter P

si 4 retrancher P

si 5 ajouter C-P

si 6 retrancher C-P

P = PRODUCTION

si 0 ne rien faire

si 1 additionner C

si 2 retrancher C

si 3 ajouter P

si 4 retrancher P

si 5 ajouter C-P

si 6 retrancher C-P

SOUS-STADES

Les Sous-Stades, homogènes au niveau des prix unitaires au sein d'un même stade, sont différenciés au plan des tonnages et constituent les opérations.

Produits consommés (rappel)

(Sous-Stades)

A Coil dec. TF
B Coil dec. BB
C Coil dec. FB-SR
D Coil dec. FB-DR
E Coil dec. FN

Liste des opérations

corresp. Stades

1 Laminage TF	1
2 Laminage BB	1
3 Laminage FB-SR	2
4 Laminage FB-DR	2
5 Laminage FN	2
6 Dégraissage Recuit TF	3
7 Dégraissage Recuit FB-SR	4
8 Dégraissage Recuit FB-DR	4
9 Dégraissage Recuit FN	4
10 Écrouissage TF	5
11 Écrouissage FB-SR	6
12 Écrouissage FB-DR	7
13 Écrouissage FN	8
14 Inspection TF	9
15 Inspection BB	10
16 Étamage SR	11
17 Étamage DR	12
18 Parachèvement TF	13
19 Parachèvement BB	14
20 Parachèvement FB-SR	15
21 Parachèvement FB-DR	16
22 Parachèvement FN	17
23 Chargement Bobines TF	18
24 Chargement Bobines BB	18
25 Chargement Bobines FB-SR	18
26 Chargement Bobines FB-DR	18
27 Chargement Bobines FN	18

Constitution du Produit

enchaînements des Sous-Stades

Produit 1 : TF	A Coil dec. TF
	1 Laminage TF
	6 Dégraissage Recuit TF
	10 Écrouissage TF
	14 Inspection TF
	18 Parachèvement TF
	23 Chargement Bobines TF
Produit 2 : BB	B Coil dec. BB
	2 Laminage BB
	15 Inspection BB
	19 Parachèvement BB
	24 Chargement Bobines BB
Produit 3 : FB-SR	C Coil dec. FB-SR
	3 Laminage FB-SR
	7 Dégraissage Recuit FB-SR
	11 Écrouissage FB-SR
	16 Étamage SR
	20 Parachèvement FB-SR
	25 Chargement Bobines FB-SR
Produit 4 : FB-DR	D Coil dec. FB-DR
	4 Laminage FB-DR
	8 Dégraissage Recuit FB-DR
	12 Écrouissage FB-DR
	17 Étamage DR
	21 Parachèvement FB-DR
	26 Chargement Bobines FB-DR
Produit 5 : FN	E Coil dec. FN
	5 Laminage FN
	9 Dégraissage Recuit FN
	13 Écrouissage FN
	22 Parachèvement FN
	27 Chargement Bobines FN

A partir de capteurs, judicieusement placés et responsabilisés en environnement neutre, la phase de gestion des coûts démarre de la saisie des informations de base validées et organise une séquence de calculs mathématiques qui enrichissent la base de données disponible. On aboutit ainsi, de proche en proche de fonctions compatibles, à une valorisation des prix de revient des produits premiers choix, c'est-à-dire négociables dans le cadre du fonds de l'entreprise. Pour ces centres de coûts, les chutes et déclassés ont une valeur nulle, voire négative si on se réfère aux coûts d'enlèvement et de recyclage des ordures ménagères. Leur valorisation fait partie d'un centre de valeur indépendant en aval.

Les informations arrivent au sein de l'ensemble autonome par l'intermédiaire des capteurs. Imputées comme il se doit sur les comptes de coûts bien connus des exploitants, elles vont être combinées suivant un schéma préétabli enregistré en paramétré. On aboutit logiquement et en

additif au prix de revient inscrit dans le compte général d'exploitation de l'établissement industriel.

L'objectif n'est pas de calculer seulement un prix de revient qui s'imposera aux motivations et intérêts des divers acteurs de l'ensemble autonome. Chacun, là où il se trouve au service de l'entreprise, doit trouver une source de renseignements qui soient adaptés à ses besoins, selon sa propre sensibilité. C'est ainsi que l'on trouvera dans le schéma de calcul des données liées à la fabrication, d'autres aux méthodes, d'autres à la qualité, d'autres d'autres à l'économie et à comptabilité, etc.

Sans entrer trop dans un détail qui ferait perdre de vue l'enjeu global d'une telle démarche, il convient néanmoins de souligner certains aspects qui en assurent la cohérence et l'additivité.

De ce bilan métal, au moment du passage entre les coûts des ateliers et le prix du produit, on rencontre en entreprise un autre biais extrêmement grave, la confusion entre l'activité d'un atelier et la production négociable. Sans même savoir relier en automatique ces deux concepts, chaque service, à son niveau et selon ses préoccupations, prend en compte celui qui l'intéresse personnellement sans tenir compte de la nécessaire cohérence en vue du dialogue. Ce qui est légitime au niveau des exploitants ne l'est pas en ce qui concerne le système d'information dont le rôle est d'assurer la cohérence en temps réel entre les divers ensembles autonomes internes à l'entreprise.

Or il s'agit bien de deux concepts fondamentalement différents. L'activité est une fonction liée au coût, la production à la valeur. L'activité est l'unité d'œuvre qui permet le calcul des consommations pour faire tourner l'atelier. La production est l'unité d'œuvre qui donne le niveau d'utilité de l'atelier car c'est elle qui fixe la quantité de produit qui sera mis à disposition de la vente ou du (stockage). La liaison entre ces deux concepts est additive dès lors que l'on s'attache aux fonctions élémentaires qui les détermine : on dégage ainsi un nouveau concept, celui des sous-coûts. Ce point a été décrit précisément dans le chapitre présentant la structure comptable de l'ensemble autonome.

ENCHAÎNEMENT DES TONNAGES

Hypothèse « RÉALISÉ »

Fer Blanc SR Fer Blanc DR Fer Noir Tôle Fine Bobines Brutes

1

CONSOMMATION DE COILS

	64 359,72	21 350,13	41 410,56	302 299,89	43 620,03
	<i>LAMINAGE FB-FN</i>			<i>LAMINAGE TF-BB</i>	
	1 002,47°/°°	1 003,98°/°°	1 004,17°/°°	1 006,97°/°°	1 008,26°/°°
	FB-SR	FB-DR	FN	TF	BB
	64 201,14	21 265,49	41 238,60	300 207,44	43 262,68
	> 925,11	> 368,72	> 531,74	> -2 374,57	
	63 276,03	20 896,77	40 706,86	302 582,01	
	<i>RECUIT FB-FN</i>			<i>RECUIT TF-BB</i>	
	1 017,25°/°°	1 015,46°/°°	1 018,24°/°°	1 000,84°/°°	
	FB-SR	FB-DR	FN	TF	
	62 203,03	20 578,63	39 977,66	302 328,06	
	> 586,45	> -453,58	> -174,56	> 100,78	
2	61 616,58	21 032,21	40 152,22	302 277,28	
	<i>ECROUISSAGE FB-SR</i>		<i>ECROUISSAGE FN</i>	<i>ECROUISSAGE TF</i>	
	1 009,04°/°°	21 032,21	1 014,31°/°°	6 980,00 — 295 247,28	
		1 ^{er} passe 1 013,43°/°°		écrouissage cf. ecr. seul	ecr. seul 1 000,81°/°°
		20 753,49		6 974,35	
		15 678,49		inspection 1 019,58°/°°	
		5 075,00			
		2 ^e passe 1 006,15°/°°			
		5 043,98			
	61 064,56	20 722,47	39 585,75	6 840,42	295 008,32
	> 392,84	> 866,39	> 203,67		> -135,72
	60 671,72	19 856,08			295 144,04
	<i>ETAMAGE FB-SR</i>			<i>INSPECTION TF</i>	
	1 007,78°/°°	1 012,14°/°°		1 019,69°/°°	
	60 203,34	19 617,92		289 444,87	
	> -1 142,77	> -522,70		> 197,80	
	61 346,11	20 140,62	39 382,08	296 285,29	43 481,31
	<i>PARACHEVEMENT EMBALLAGE FB-FN</i>			<i>PARACHEVEMENT EMBALLAGE TF-BB</i>	
	1 005,11°/°°	1 007,30°/°°	1 002,46°/°°	1 003,28°/°°	1 002,32°/°°
	FB-SR	FB-DR	FN	TF	BB
	61 034,22	19 994,66	39 285,44	295 119,50	43 146,99
	> 126,67	> 101,58	> -298,59	> 0,00	> -198,73
	60 907,55	19 893,08	39 584,03	295 119,50	43 345,72
	<i>CHARGEMENT DES BOBINES</i>				
	1 000,99°/°°	1 000,56°/°°	1 000,21°/°°	1 000,75°/°°	1 001,24°/°°
	FB-SR	FB-DR	FN	TF	BB
	60 847,31	19 881,94	39 575,72	294 898,32	43 292,04

Par ailleurs, les calculs, rappelons-le, sont faits en unités d'œuvre, non en valeur. Un module spécifique (comptabilité analytique des flux d'activité) enchaînent les unités d'œuvre sans les mélanger et calcule un coût unitaire décomposé en natures originelles de dépenses, sans biais, qui permet par la suite d'assurer une synthèse cohérente des entités. On y retrouve les calculs matriciels décrits plus haut.

Une fois le prix de revient obtenu, et non contestable par quelque partie interne à l'ensemble autonome, le responsable de cet ensemble détermine le niveau de cession auquel il propose ses produits à l'axe de valeur chargé de le négocier. Pour ce faire, il dispose d'une totale autonomie à son niveau d'exploitant, grâce au compte général d'exploitation qui le responsabilise dans sa délégation.

**COMPTE « PRIX DE REVIENT » DE L'ÉTABLISSEMENT
INDUSTRIEL 1
Période : 1^{er} trimestre 1994**

VALEURS DE DÉBIT		
ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES		734 269 891,86
DÉPENSES D'EXPLOITATION INTERNES		291 154 221,97
– Liées aux produits :	290 398 737,61	
– Liées aux prestations :	755 484,36	
DÉPENSES EXTERNES		825 023,50
		1 026 249 137,33
VALEURS DE CRÉDIT		
EN-COURS	– Matières premières (coils) :	5 317 588,64
	– Produits sidérurgiques :	– 31 240 025,28
MISE A DISPOSITION	– Produits sidérurgiques :	1 051 416 089,61
	– Prestations internes :	755 484,36
		1 026 249 137,33

Bouclage

0,00

Le chef d'établissement exploite les données en quantités. En particulier, il étudie les rendements (déclassés, ferrailles). Il examine, à partir du carnet imposé, les possibilités de diminution des coûts. Dans ce cas, l'établissement 1 a délégué de la Direction Technique pour les achats de colis. Dans le cadre de ses attributions, il agit pour réorienter à l'avenir sa politique de prix de revient, pour assumer au mieux chacune de ses délégations, notamment celles relevant de la gestion des Ressources Humaines – également spécifiées et dont il a à rendre compte.

Le CONTRÔLE DE L'ÉTABLISSEMENT remplit sa mission par l'intermédiaire du compte d'exploitation de l'établissement (ci-dessus). c'est le document de dialogue avec le chef d'établissement.

D'autre part, il communique à la Direction Technique le compte d'exploitation de l'établissement industriel, avec indication des mouvements de déclassés et de ferrailles. Dans ce cas, la Direction Technique n'a pas délégué la gestion des ferrailles et des déclassés, qu'elle conserve sous sa responsabilité directe.

Les comptes d'exploitation des Etablissements prennent toute leur valeur de gestion :

- ils donnent une vision globale de la situation de l'établissement considéré [les détails se trouvent dans les modules en amont]
- ils indiquent expressément les résultats partiels des délégations éventuelles assumées et dont ils doivent contrôler les termes et rendre compte
- les comptes les concernant n'enregistrent que ce qui dépend de leur seule responsabilité [la vente des récupérations est assurée par des agences de vente spécialisées].

2 – La phase de gestion des valeurs

Nous continuerons l'analyse dans le domaine de la fabrication pour des raisons de compréhension générale. On constatera aussi qu'un centre autonome intermédiaire de fabrication, - en l'occurrence la direction technique doit gérer l'optimisation entre les axes de coûts et des axes de valeurs que constituent dans cet exemple la valorisation des chutes et déclassés. Mais il est clair que le même raisonnement peut être conduit dans tout autre centre de responsabilité, les ventes par exemple, qui devront gérer également des axes de coût.

MESURE DES FLUX DE COÛTS – Module DIRECTION TECHNIQUE

COMPTE D'EXPLOITATION INDUSTRIEL DE L'ÉTABLISSEMENT 1		
Période : 1 ^{er} trimestre 1994		Résultats intermédiaires
<i>Valeurs de débit :</i>		
ACHAT DE MATIÈRES PREMIÈRES	734 269 891,86	
DÉPENSES D'EXPLOITATION INTERNES	291 154 221,97	
VALEURS EXTERNES	825 023,50	
RÉSULTAT ÉTABLISSEMENT 1 – DIRECTION TECHNIQUE	18 140 012,12	
<i>Valeurs de crédit :</i>		
EXPÉDITIONS		1 051 416 089,61
FERRAILLES VENDUES		6 264 741,51
DÉCLASSÉS VENDUS		11 875 270,60
PRESTATIONS INTERNES VENDUES		755 484,36
EN-COURS PRODUITS		-31 240 025,28
EN-COURS MATIÈRES PREMIÈRES (COLIS)		5 317 588,64
TOTAL DÉBIT	1 044 389 149,45	1 044 389 149,45

A ce stade, nous sortons de l'ensemble autonome de la fabrication. Il importe de gérer en cohérence et dans l'optimisation des flux indépendants, voire antinomiques, ceux des coûts qu'il convient de minimiser, ceux des valeurs qu'il faut maximiser. La localisation de ces flux dépend de l'organisation des responsabilités à décider au coup par coup en fonction des caractéristiques de l'entreprise et des choix assumés.

Cependant, c'est au niveau logique du moniteur que se déterminent les actions de promotion dont nous allons parler ci-après.

3 – Applications au moniteur

Chaque ensemble autonome a la liberté de décider, comme tout émetteur, de la destination de sa production, intellectuelle ou matérielle. A ce titre, il peut intervenir au niveau des conditions de cession à d'autres ensembles autonomes, par des promotions (de préférence à des pénalisations qui ne peuvent être envisagées que pour lutter contre des dysfonctionnements) dont il assumera - et c'est là l'élément décisif original - la totale répercussion financière sur son compte d'exploitation.

En cas de mise en place opérationnelle, chaque responsable doit reprendre à l'origine, la définition de son domaine d'intervention, le découpage en "ensembles autonomes", la détermination de la règle du jeu. L'intérêt fondamental du concept Moniteur est compliqué et réactif à chaque situation : il ne peut être estimé correctement sans exemples d'application réelle.

Quatre études sont menées ci-après dans des secteurs différents, la production, le commercial, les finances et la comptabilité, les ressources humaines. Ces cas ont vocation d'exemples, non d'exhaustivité.

Un exemple dans le secteur industriel.

Dans cet exemple, la direction technique n'a délégué aux Etablissements que la mission précise de fabriquer des produits au meilleur prix, et le soin de faire des propositions de prix de cession aux agences de vente via elle-même et le moniteur.

L'Etablissement industriel travaille dans une optique " Qualité Totale ", c'est-à-dire que les déclassées et ferrailles sont pour lui de la non-qualité à valeur nulle. De plus, il n'a pas vocation à vendre : donc il n'y a pas dans ses comptes de valorisation des récupérations qui créditeraient leurs comptes. Ainsi le prix de revient est indépendant de la conjoncture commerciale des déclassés ou des chutes. L'Etablissement industriel ne reçoit dans ses comptes que ce qui le concerne et dans lequel il est impliqué. Centre de coût au niveau de l'entreprise, il n'a aucune latitude d'imagination - ou alors il reçoit une délégation qui reste à préciser.

Des propositions de commandes sont faites aux différents établissements qui proposent un contrat de cession en qualité totale. Tout dysfonctionnement, retard, non-qualité,..., sera enregistré, nous le verrons plus loin, et pénalisera le fautif en temps réel.

Le fonctionnement du moniteur peut être décomposé en trois phases :

- enregistrement des "promotions" décidées par les ensembles autonomes habilités
- affectation résultante automatique des commandes aux établissements industriels
- enregistrement et application des règles préétablies par les directions responsables en cas de dysfonctionnements par rapport au commandes.

Totalement automatique et sans responsabilité d'ordre "intelligence artificielle", le moniteur n'est donc pas un centre de décision, peu ou prou partisan mais, neutre, il fait partie intégrante du système d'information.

Enregistrement des "promotions" décidées par les ensembles autonomes habilités

Affectation des commandes aux établissements

Établissement 1

Exemple de réponse de l'établissement 1 à une demande de prix du Moniteur

Référence	Prix base	Écart D	Écart Q	Écart R	PRi1
TF - réf. 9032C	2 010,74	45,21	136,12	0,00	2 192,07
BB - réf. 154CV05	1 726,38	36,18	70,05	0,00	1 832,61
FB-SR - réf. 132453	2 607,41	42,12	70,25	132,12	2 851,90
FB-DR - réf. 133768	2 887,14	57,68	80,26	199,54	3 224,62
FN - réf. 90A32B5	2 265,67	29,26	54,23	0,00	2 349,16

INCITATIONS ET PROMOTIONS

PT1. etab : un établissement jugé stratégique est aidé pour des raisons d'environnement, de qualification de personnel, de vétusté d'installation.

PT1. prod : le produit mis en fabrication est en démarrage, difficile à réaliser bien qu'estimé stratégique...

Référence	PT1.étab	PT1.prod
TF - réf. 9032C	20,00	50,00
BB - réf. 154CV05	20,00	60,00
FB-SR - réf. 132453	20,00	30,00
FB-DR - réf. 133768	20,00	0,00
FN - réf. 90A32B5	20,00	0,00

Établissement 2

Exemple de réponse de l'établissement 2 à une demande de prix du Moniteur

Référence	Prix base	Écart D	Écart Q	Écart R	PRi2
TF - réf. 9032C	2 070,90	45,21	105,27	0,00	2 221,38
BB - réf. 154CV05	1 780,60	36,18	58,95	0,00	1 875,73
FB-SR - réf. 132453	2 634,52	42,12	70,25	164,82	2 911,71
FB-DR - réf. 133768	2 920,20	57,68	80,26	217,73	3 275,87
FN - réf. 90A32B5	2 285,87	29,26	23,93	0,00	2 339,06

INCITATIONS ET PROMOTIONS

Référence	PT2.étab	PT2.prod
TF - réf. 9032C	0,00	70,00
BB - réf. 154CV05	0,00	150,00
FB-SR - réf. 132453	0,00	35,00
FB-DR - réf. 133768	0,00	0,00
FN - réf. 90A32B5	100,00	0,00

Établissement 3

Exemple de réponse de l'établissement 3 à une demande de prix du Moniteur

Référence	Prix base	Écart D	Écart Q	Écart R	PRi3
TF - réf. 9032C	1 950,00	48,00	136,12	64,36	2 198,48
BB - réf. 154CV05	1 780,60	36,18	19,85	0,00	1 836,63
FB-SR - réf. 132453	non fabriqué				
FB-DR - réf. 133768	non fabriqué				
FN - réf. 90A32B5	non fabriqué				

INCITATIONS ET PROMOTIONS

Référence	PT3.étab	PT3.prod
TF - réf. 9032C	40,00	50,00
BB - réf. 154CV05	40,00	0,00
FB-SR - réf. 132453		
FB-DR - réf. 133768		
FN - réf. 90A32B5		

Affectation résultante automatique des commandes aux établissements industriels

Le choix se fait de la manière suivante :

Le choix se fait de la manière suivante :

AFFECTATION DES COMMANDES

Référence	Établissement 1	Établissement 2	Établissement 3
TF - réf. 9032C	2 122,07	2 151,38	2 108,48
BB - réf. 154CV05	1 752,61	1 725,73	1 796,63
FB-SR - réf. 132453	2 801,90	2 876,71	
FB-DR - réf. 133768	3 204,62	3 275,87	
FN - réf. 90A32B5	2 329,16	2 239,06	

Min (PRi1C, PRi2C, PRi3C)

en gras les établissements retenus

Comptabilité des flux et synthèses :

Le prix de cession interne de la commande (PCI) est obtenu en additionnant le prix de revient objectif (PRiC) et les promotions techniques et éventuellement commerciales. La marge accordée à l'Établissement est donc majorée de l'aide des promotions qui ont servi par ailleurs pour la sélection.

Les flux comptables s'organisent alors de manière comptable au plan de l'affectation et de la valorisation. On crédite l'Établissement par le débit du Moniteur qui mettra à son tour la commande à la disposition de l'agence de ventes qui a déclenché la commande.

ETABLISSEMENT 1 en KF			ETABLISSEMENT 2 en KF		
	D	C		D	C
Cessions au moniteur		467 899,87	Cessions au moniteur		259 911,37
Imputations et prestations	456 919,87		Imputations et prestations	242 761,37	
QT règl fournisseurs	12 500,00		QT règl fournisseurs	0,00	
NQ Intérêts de retard	0,00		NQ Intérêts de retard	57 074,92	
NQ litiges quantités	355,56		NQ litiges quantités	995,87	
NQ litiges qualité	76 190,96		NQ litiges qualité	2 334,06	
NQ frais de stockage		760,00	NQ frais de stockage		104,00
Prime de juste-à-temps		2 827,59	Prime de juste-à-temps		0,00
Résultats Etablissements		74 478,93	Résultats service des ventes		43 150,85
	545 966,39	545 966,39		303 166,22	303 166,22

CENTRES INCITATEURS	D	C
Direction Technique		
Promotion établissement	6 280,00	
Promotion produit	21 850,00	
Résultat Direction Technique		28 130,00
	28 130,00	28 130,00

Les comptes de la Direction Technique [idem pour les autres centres d'orientation stratégique : commercial, finances et comptabilité, DRH...] indiquent le montant et le sens des interventions qu'elle introduit dans le système. Cette responsabilité mesurée (elle se fait dans le cadre d'une stratégie DG-DC-DT) est mise en évidence et fait l'objet d'un contrôle de la part de la Direction Générale. Son objectif est de rétablir l'équité entre les Etablissements de manière à ce que fonctionne une libre concurrence.

NB. Les incitations sont décidées par ces centres mais enregistrées au coup par coup par le moniteur (neutre) ; ci-dessous en gras, les imputations primaires initiées par le moniteur suivant ces instructions. On remarque que tous ces enregistrements sont automatiques sans capteurs supplémentaires.

Enregistrement et application des règles préétablies par les directions responsables en cas de dysfonctionnements par rapport au commandes.

Une fois affectées les commandes, le moniteur enregistre tous les flux convenus entre ensembles autonomes qui "dépendent" de lui. Garant des contrats en qualité totale, il note tous les dysfonctionnements et répercute les coûts de non-qualité (retards de livraison, stockages intempestifs, déclassements en clientèle,...) sur les ensembles responsables en fonction des conventions de pénalités qu'il a enregistrées. On retrouvera sur les établissements industriels les impacts dus à "l'entreprise fantôme", enfin matérialisée en totalité.

MONITEUR GENERAL	D	C
Achats au moniteur		699 681,24
Cessions au moniteur	727 811,24	
QT règl fournisseurs	12 500,00	12 500,00
NQ Intérêts de retard	57 074,92	57 074,92
NQ litiges quantités	1 351,43	1 351,43
NQ litiges qualité	78 525,02	78 525,02
NQ frais de stockage	864,00	864,00
Prime de qualité totale	2 827,59	
Promotion Technique Etablissement		6 280,00
Promotion Technique Produit		21 850,00
Résultats moniteur général		2 827,59
	880 954,20	880 954,20

selon des règles fixées par l'Etablissement 1, au service fournisseurs pour faciliter les rapports (crédit au service fournisseur)

NB. : **en gras**, les imputations primaires. On remarque que les écritures sont toutes automatiques, à l'exception des imputations primaires comme à l'heure actuelle.

In fine, comme la structure est additive, on retrouve dans les comptes de la société, le résultat de chacun des ensembles autonomes qu'il convient de surveiller à ce niveau de synthèse sans entrer dans un détail inutile et encombrant.

SYNTHESE : RESULTATS SOCIETE

pour la partie fabrication

	D	C
Résultat opérationnels		
Etablissement 1	74 478,93	
Etablissement 2	43 150,85	
vers ventes		136 087,37
vers service fournisseurs		12 500,00
Centre incitateur technique	28 130,00	
Résultats moniteur	2 827,59	
RESULTAT SOCIETE	0,00	
	148 587,37	148 587,37

Le résultat société, traditionnellement différence entre recettes et charges, indique en plus la part prise par chacun des acteurs dans ce résultat. Le contrôle de délégations de la direction s'effectue en cohérence à ce niveau et les comportements au vu du moniteur dont la surveillance peut être également automatique.

Un exemple dans le secteur commercial

Il s'agit ici d'un extrait d'application du logiciel concernant le seul secteur des ventes. Apparaissent les liaisons avec les autres services qui sont formalisées à travers le moniteur : on voit bien sur cet exemple qu'un secteur particulier n'a pas de liaison directe, en matière d'information, avec les autres services qui donnent ou reçoivent des prestations. Le système d'information, véritable cerveau, est donc centralisé par définition au niveau de l'ensemble autonome pour saisir la globalité, assurer la cohérence et faire valoir la neutralité.

Par contre, il y a déconcentration des tâches pour ne pas alourdir le système et permettre la réactivité. **S'il y a décentralisation, c'est dans l'architecture des ensembles autonomes qu'elle se décide, pas au niveau du système d'information**, au risque d'introduire des biais dommageables : ces remarques sont fondamentales.

On remarquera une fois de plus que chaque intervenant peut mesurer ses efforts et ses erreurs quant à leur impact sur les résultats de l'entreprise. Parallèlement, la direction, plus généralement le responsable de l'ensemble autonome, n'entre plus dans un détail qu'il ne domine pas et qui encombrerait son domaine de réflexion et d'action (pour ce faire il faut renoncer au pouvoir d'investigation interne - rapports, dossiers volumineux, réunionnites d'où sclérose - et appliquer la règle : maîtriser les interactions, non les ensembles). La direction suit en temps réel les évolutions des ensembles autonomes et leur utilité à court et moyens terme. Elle est ainsi à même d'envisager une stratégie en prise directe avec les réalités en se plaçant, à volonté, au bon niveau d'analyse.

SERVICE DES VENTES
N.B. : en gras, les imputations primaires

Ventes au barème		175 370,00
Remises service des ventes	5 620,00	
Ventes nettes	<i>169 750,00</i>	
Facilités de paiement	2 360,00	
Achats au moniteur général de la société	128 250,00	
Remises direction commerciale		13 710,00
Imputations primaires	25 710,00	
Respect de date d'encaissement		1 200,00
Pénalités de date de règlement	1 430,00	
NQ intérêts de retard		2 340,00
NQ litiges quantités		1 780,00
NQ litiges qualité		2 300,00
NQ frais de stockage	3 570,00	
Prime de qualité totale		0,00
Résultats service des ventes	29 760,00	
	196 700,00	196 700,00

Spécifique, à l'initiative du service

Le service ventes les fait aux dépens du service financier
 Le prix standard tient compte des promotions DC
 Conforme à la politique générale commerciale
 Dépenses imputées directement et prestations
 le client a respecté ses engagements
 Date de règlement différée à l'initiative du service
 Produit mis à disposition après la date contractuelle
 Quantité inférieure à celle commandée et attendue
 Partie de la commande non conforme
 Produit enlevé après la date de mise à disposition
 Versée au service pour récompenser chaque commande
 menée par le service en QT au sein de l'ensemble.

CENTRES INCITATEURS
D
C

 Taux retenu : **5,00 %**

Direction commerciale	Incitation DC		
	Remises DC	13 710,00	13 710,00
Service financier et comptable :		6 750,00	6 750,00
	service contentieux	1 200,00	1 200,00
		21 660,00	21 660,00

 La DC fixe la promotion à partir du prix standard QT :
 Remise au service des ventes (marché ou produit)

Respect de la date d'encaissement.

N.B. : Les incitations sont décidées par les centres mais enregistrées au coup par coup par le moniteur (neutre) ;
ci-dessous en gras, les imputations primaires initiées par le moniteur suivant ces instructions.
On remarque que tous ces enregistrements sont automatiques sans capteurs supplémentaires.
MONITEUR GÉNÉRAL
D
C

Facilités de paiement	2 360,00	2 360,00
Achats au moniteur général de la société		128 250,00
Incitation DC sur le service des ventes		6 750,00
Remises direction commerciale	13 710,00	13 710,00
Respect de date d'encaissement	1 200,00	1 200,00
Pénalités de date de règlement	1 430,00	1 430,00
NQ intérêts de retard	2 340,00	2 340,00
NQ litiges quantités	1 780,00	1 780,00
NQ litiges qualité	2 300,00	2 300,00
NQ frais de stockage	3 750,00	3 575,00
Cessions des produits au moniteur	135 000,00	
Prime de qualité totale	0,00	
Résultat moniteur général		0,00
	161 330,00	161 330,00

Crédité au service financier
 Au prix standard moniteur « qualité totale » – promotions
 Orientation commerciale vers marchés, produits...
 Refacturation à direction commerciale
 Venant du contentieux, crédité au service ventes
 Venant du service ventes *idem* ci-dessus
 Venant de la production *idem* ci-dessus

Crédité à la production avec promotions « coût » (DT).

SYNTHÈSE : RÉSULTAT SOCIÉTÉ
D
C

Résultats opérationnels		
service des ventes		29 760,00
Promotions ou incitations		
direction commerciale		
Incitation DC	6 750,00	
Remises DC	13 710,00	
service financier et comptable	1 200,00	
service contentieux		
Affectations des dysfonctionnements		
direction commerciale		
service financier		2 360,00
service financier		1 430,00
production		
NQ intérêts de retard	2 340,00	
NQ litiges quantités	1 780,00	
NQ litiges qualité	2 300,00	
NQ frais de stockage		3 570,00
Résultats moniteur	0,00	
RÉSULTAT SOCIÉTÉ (partie ventes)	9 040,00	
	37 120,00	37 120,00

*Le résultat société, traditionnellement différence entre ventes et charges, indique en plus la part prise par chacun des acteurs dans ce résultat.
 Le contrôle de délégations de la direction s'effectue en cohérence à ce niveau et les comportements au vu du moniteur dont la surveillance peut être également automatique.*

Facilités de paiement au client
 Date de règlement différée à l'initiative du service

Mise à disposition tardive
 Livraison insuffisante
 Partie livrée non conforme
 Retard d'enlèvement.

Un exemple dans les secteurs financiers et comptables

Ce cas revêt une importance particulière pour la nouveauté et le progrès que la démarche apporte à la maîtrise des flux dans les services fonctionnels. L'intérêt montre qu'il est possible de généraliser la méthode sur un modèle invariant, puisque les concepts d'ordre sémantique et mathématiques collent aux motivations des acteurs et à la réalité du terrain.

Dans ce nouvel exemple :

comptabilité générale : authentification des écritures et surveillance des interfaces avec l'extérieur financier : rapidité des échanges dans les flux financiers et monétaires.

comptabilité analytique : surveillance des interfaces internes. Assistance à la gestion.

contentieux : recouvrement optimal des créances.

juridique : conseil interne. Surveillance de la rédaction des contrats et conventions ainsi que du respect de leur application, en particulier en ce qui concerne celles des délégations internes.

comptabilité en usine : conseil de gestion. Authentification et des écritures comptables en usine.

Centres de coût :	comptabilité générale		financier		comptabilité analytique	
	D	C	D	C	D	C
Cessions au moniteur : Prest. internes		65 136,75		1 638,00		5 817,00
Imputations primaires sur le service	35 000,00		23 800,00		8 800,00	
Achats au moniteur Prestations	23 500,00		29 680,00		37 300,00	
Respect de date de facturation		15 065,00				
Respect de date de règlement				34 300,00		
Pénalités pour erreurs d'imputation	8 340,00		0,00		12 560,00	
Pénalités pour err. de facturation	1 230,00					
Respect du délai d'imputation		565,00				45 620,00
Respect de date d'encaissement						
Pénalités de date d'encaissement						
QT règlement fournisseurs (*)				12 500,00		
Prime de qualité totale				10 000,00		
Résultats établissement	12 696,75		4 958,00			7 223,00
	80 766,75	80 766,75	58 438,00	58 438,00	58 660,00	58 660,00

(*) ce poste, que l'on retrouve dans l'exemple Fabrication, prend en compte la mesure de l'intervention de l'établissement pour accélérer (ou respecter : cela dépend de la délégation) un règlement fournisseur. Cette initiative a pour but d'entretenir de bons rapports entre les acteurs fabricant-fournisseur alors que le service financier, extérieur au problème, est néanmoins le déclencheur. Ce problème est général (service commercial qui peut faire des facilités au client au lieu de remises, transport de matières premières en urgence pour dépannage, ...) dans le fait qu'actuellement, un service extérieur à un problème est à l'origine de conflits entre les acteurs. En outre, pensons à la rigidité et la sclérose qui s'ensuit alors qu'ici plus qu'ailleurs, la réactivité doit régner (diminution de valeur).

Centres de coût :	contentieux		juridique		comptabilité en usine	
	D	C	D	C	D	C
Cessions au moniteur : Prest. internes		18 249,00		27 361,95		26 985,00
Imputations primaires sur le service	29 000,00		21 500,00		75 000,00	
Achats au moniteur Prestations	14 769,00		15 476,00		17 549,00	
Respect de date de facturation				500,00		
Respect de date de règlement						
Pénalités pour erreurs d'imputation					32 500,00	
Pénalités pour err. de facturation						
Respect du délai d'imputation						43 500,00
Respect de date d'encaissement		12 340,00				
Pénalités de date d'encaissement	2 345,00		0,00			
Promotion service (contentieux)		23 000,00				
Prime de qualité totale				10 000,00		
Résultats établissement	7 457,00		885,95			54 564,00
	53 589,00	53 589,00	37 861,95	37 861,95	125 049,00	125 049,00

L'action du responsable de chaque centre est contrôlée par le contrat de délégation : personnel, transferts budgétaires... Le rôle de la Direction en matière de suivi se borne à faire vérifier, par l'audit permanent de la société, le respect du contrat qu'elle a conclu et à statuer sur le compte d'exploitation qui lui est propre. Elle peut surveiller de manière synthétique grâce au moniteur les évolutions de comportement des différents acteurs qui dépendent de lui, ainsi que le niveau des prestations extérieures à son ensemble.

CENTRES INCITATEURS ET RÉGULATEURS :
Centres décisionnels de régulation de valeurs et de coûts

Aspect ventes	D	C	Aspects achats	D	C
Respect de date de facturation	15 565,00		Respect du délai d'imputation	89 685,00	
Respect de date de règlement	34 300,00		Pénalités pour err. d'imputation		16 116,00
Pénalités pour err. de facturation		37 284,00	Respect de date d'encaissement	12 340,00	
Promotion service (contentieux)	23 000,00		Pénalités de date d'encaissement		2 345,00
Prime de qualité totale (ici, SF)	10 000,00		Prime de qualité totale (ici, SJ)	10 000,00	
Résultat		44 351,00	Résultat		93 564,00
	82 865,00	82 865,00		112 025,00	112 025,00

MONITEUR

CENTRES OPÉRATIONNELS AUTONOMES

DÉBIT

CRÉDIT

Achats au moniteur Prestations				138 274,00
comptabilité générale			23 500,00	
financier			29 680,00	
comptabilité analytique			37 300,00	
contentieux			14 769,00	
juridique			15 476,00	
comptabilité en usine			17 549,00	
Cessions au moniteur : Prestations internes		145 187,70		
comptabilité générale	65 136,75			
financier	1 638,00			
comptabilité analytique	5 817,00			
contentieux	18 249,00			
juridique	27 361,95			
comptabilité en usine	26 985,00			
Respect de date de facturation		15 565,00		15 565,00
comptabilité générale	15 065,00			
juridique	500,00			
Respect de date de règlement		34 300,00		34 300,00
financier	34 300,00			
Pénalités pour erreurs d'imputation		53 400,00		53 400,00
comptabilité générale			8 340,00	
financier			0,00	
comptabilité analytique			12 560,00	
comptabilité en usine			32,500,00	
Pénalités pour erreurs de facturation		1 230,00		1 230,00
comptabilité générale			1 230,00	
Respect du délai d'imputation		89 685,00		89 685,00
comptabilité générale	565,00			
comptabilité analytique	45 620,00			
comptabilité en usine	43 500,00			
Respect de date d'encaissement		12 340,00		12 340,00
contentieux	12 340,00			
Pénalités de date d'encaissement		2 345,00		2 345,00
contentieux			2 345,00	
juridique			0,00	
Promotion services		23 000,00		23 000,00
contentieux	23 000,00			
Primes de qualité totale		20 000,00		20 000,00
financier	10 000,00			
juridique	10 000,00			
Résultat				6 913,70

397 052,70

397 052,70

Les incitations personnalisées et au coup par coup laissent les acteurs autonomes. La Direction gère ainsi la cohérence, avec ses objectifs - le fonds -, des services en temps réel, au vu de quelques tableaux de synthèse. De cette manière, on optimise la dynamique personnelle et la cohérence d'ensemble.

Le résultat du service, traditionnellement différence entre charges et revenus de prestations, trace en plus les efforts de tous les acteurs à la poursuite du plan d'entreprise. Chacun des centres participe en toute autonomie au résultat de l'ensemble. Le contrôle des délégations de la Direction s'effectue en cohérence avec la dynamique individuelle et celle des autres départements.

SYNTHESE : RESULTAT SERVICES COMPTABLE ET FINANCIER

	D	C		
Echanges avec l'extérieur de l'ensemble :				
dépenses (imputations primaires)	193 100,00			
prestations (ici, de production)		12 500,00		
Résultats opérationnels :				
comptabilité générale	12 696,75			
financier	4 958,00			
comptabilité analytique		7 223,00		
contentieux	7 475,00			
juridique	885,95			
comptabilité en usine		54 564,00		
Résultats incitateurs ou régulateurs				
Aspect ventes		44 351,00		
Aspect achats		93 564,00		
Résultats Moniteur		6 913,70		
Résultats Société (**)		0,00		
	219 115,70	219 115,70		
			Service financier et comptable :	
			comptabilité générale	35 000,00
			financier	23 800,00
			comptabilité analytique	8 800,00
			contentieux	29 000,00
			juridique	21 500,00
			comptabilité en usine	75 000,00
			Total des dépenses :	193 100,00
			Recettes du service	12 500,00
			Solde	180 600,00

(**) Il est normal dans ce extrait que le résultat de la société soit nul car il n'y a pas de valeur dégagée en interne liée à la performance du service comptable et financier. La valeur est sortie via moniteur vers les postes initiateurs

On peut voir sur tous ces exemples que les conventions de comptabilité analytique peuvent être enrichies par l'utilisation de valeurs algébriques et les présentations parfois plus souples. La valeur de la comptabilité est liée à sa stabilité de références (cf. Montesquieu). Tradition de plusieurs siècles, la comptabilité générale a suivi avec raison cette logique de base. La comptabilité analytique, créée avec l'industrialisation, s'est conformée à ces principes sans revoir fondamentalement, avec les progrès de la Mathématique, sa finalité d'outil dynamique de gestion. Elle peut et doit utiliser sa marge de liberté par rapport aux règles comptables au service de ses clients.

Les ingénieurs, pragmatiques et puissants de l'époque, ont raté l'occasion de remettre à plat le système et le fossé s'est creusé. De nos jours, il y a divorce entre les deux approches et seule une prise de conscience des uns et des autres pourra donner à l'entreprise les moyens fondamentaux dont elle a cruellement besoin. Désormais les progrès de l'informatique autorisent cette mutation.

Pour le lecteur qui veut approfondir le mécanisme, nous avons fait figurer ci-après dans cet exemple les écritures comptables détaillées. Pour une application en milieu industriel, il faut appréhender l'ensemble des liaisons : l'étude du logiciel est alors indispensable.

ECRITURES DETAILLEES

ACHATS PRESTATIONS INTERNES VIA LE MONITEUR

CG : détail achats prestations		SF : détail achats prestations		SA : détail achats prestations	
CG	0,00	CG	12 780,00	CG	16 230,00
SF	1 560,00	SF	0,00	SF	0,00
SA	5 540,00	SA	0,00	SA	0,00
SC	2 340,00	SC	15 040,00	SC	0,00
SJ	9 430,00	SJ	1 860,00	SJ	0,00
CU	4 630,00	CU	0,00	CU	21 070,00
23 500,00		29 680,00		37 300,00	

SC : détail achats prestations		SJ : détail achats prestations		CU : détail achats prestations	
CG	0,00	CG	15 476,00	CG	17 549,00
SF	0,00	SF	0,00	SF	0,00
SA	0,00	SA	0,00	SA	0,00
SC	0,00	SC	0,00	SC	0,00
SJ	14 769,00	SJ	0,00	SJ	0,00
CU	0,00	CU	0,00	CU	0,00
14 769,00		15 476,00		17 549,00	

Total achats au moniteur (prix standards) : 138 274,00

CESSIONS DE PRESTATIONS VIA LE MONITEUR

une marge est allouée à tout mouvement interne : 5,00 % (hypothèse de travail)

détail cessions moniteur CG :		détail cessions moniteur SF :		détail cessions moniteur SA :	
CG	0,00	CG	1 638,00	CG	5 817,00
SF	13 419,00	SF	0,00	SF	0,00
SA	17 041,50	SA	0,00	SA	0,00
SC	0,00	SC	0,00	SC	0,00
SJ	16 249,80	SJ	0,00	SJ	0,00
CU	18 426,45	CU	0,00	CU	0,00
65 136,75		1 638,00		5 817,00	

détail cessions moniteur SC :		détail cessions moniteur SJ :			
CG	2 457,00	CG	9 901,50	CG	4 861,50
SF	15 792,00	SF	1 953,00	SF	0,00
SA	0,00	SA	0,00	SA	22 123,50
SC	0,00	SC	15 507,45	SC	0,00
SJ	0,00	SJ	0,00	SJ	0,00
CU	0,00	CU	0,00	CU	0,00
18 249,00		27 361,95		26 985,00	

Total cessions au moniteur (y compris marge) : 145 187,70

Un exemple dans les ressources humaines

Le descriptif des applications pratiques de la mesure des axes de valeur et des axes de coût ne serait pas complet sans aborder le problème de l'incorporation en comptabilité de l'immatériel. Dans ce nouvel exemple, on relève les fonctions suivantes, analysées au plan des flux :

gestion du personnel : recherche et embauche de salariés en rapport avec les besoins des utilisateurs

administration des salariés: gestion administrative du personnel et assistance aux services utilisateurs

contentieux / licenciement : gestion des conflits (dont licenciements) comme prestataire auprès du service gestion du personnel.

Les flux sont détaillés par salarié sauf le flux 4 : s'il est utile que le service utilisateur connaisse le montant global des charges annexes, il n'y a aucun intérêt à ce qu'il soit ventilé par salarié sur ce poste.

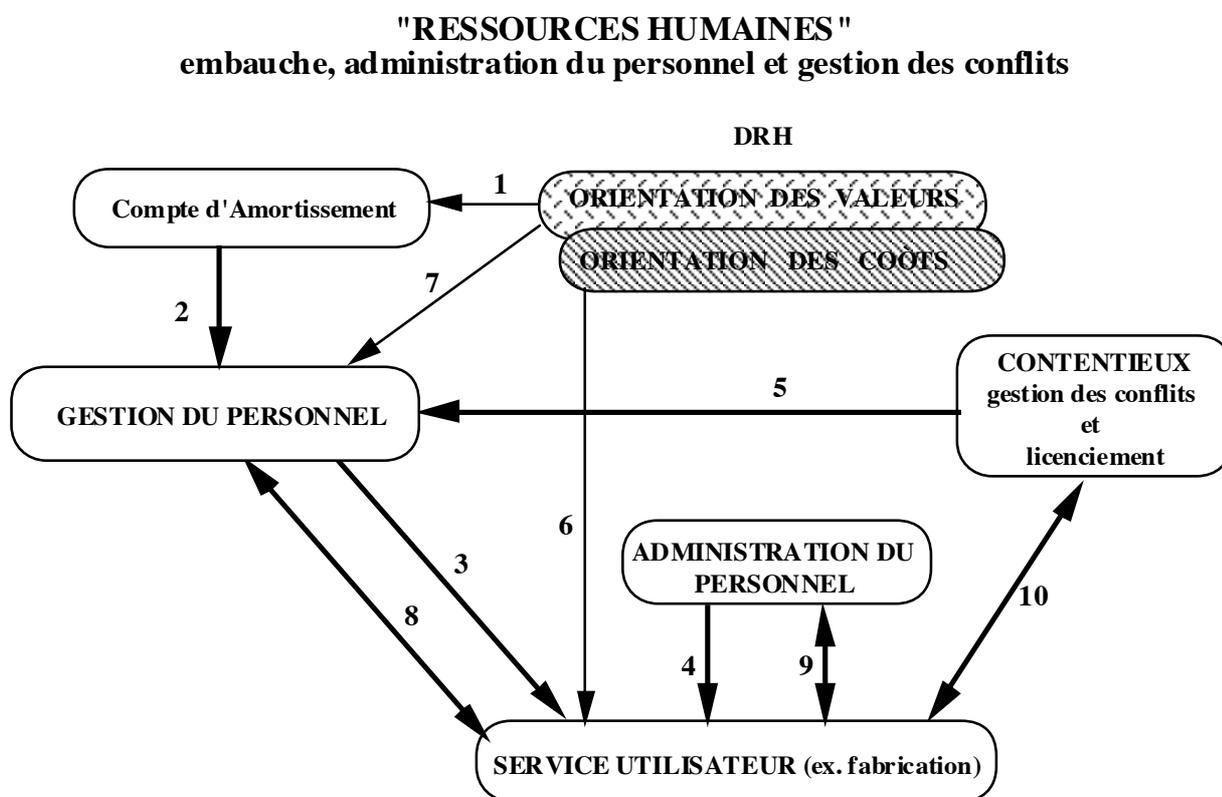
Rappelons que tous les flux passent par le Moniteur.

Le service gestion du personnel est garant de la qualité du salarié qu'il a embauché.

Tous les mouvements comptables entre ensembles autonomes passent par le moniteur DRH.

Le moniteur enregistre automatiquement les dysfonctionnements contractuels.

A noter que la DRH intervient pour fixer la valeur de la masse salariale sur X années [flux 1 plan de remise en cause] et dans la valorisation de la masse salariale de manière politique



NB. les flèches en gras correspondent à des liaisons contractuelles entre sous-ensembles autonomes

1 : investissement de l'estimation de la valeur d'utilité du salarié [plan de remise en cause toutes les x années]

2 : amortissement de l'estimation de la valeur d'utilité du salarié [plan de remise en cause toutes les x années]

3 : valorisation de la prestation du salarié à facturer au service utilisateur

4 : facturation au service utilisateur des frais d'administration de personnel [charges sociales, ...]

5 : facturation au service gestion du personnel des frais contractuels de règlement des litiges et/ou de licenciement

6 et 7 : interventions ponctuelles de la DRH en dehors du plan de remise en cause sur x années

8 : dysfonctionnements contractuels constatés concernant le service gestion du personnel

9 : dysfonctionnements contractuels constatés concernant le service administration du personnel

10 : dysfonctionnements contractuels constatés concernant le service contentieux

Il a été décidé ici de définir le fonds de ces sous-ensembles autonomes dans l'optique de la valorisation de la responsabilité qui va de pair avec ses contraintes : assumer et être reconnu.

L'analyse des flux en cause précise que c'est au départ le recrutement du personnel qui va déterminer ensuite la qualité des services que l'on peut en attendre.

L'entretien de ce capital humain au sein de l'entreprise concerne également cette fonction. La qualité des budgets de recherche de personnel, les niveaux recrutés, les modalités de sensibilisation auprès des écoles, tout dépend de près ou de loin du service gestion du personnel, a un impact sur le futur. Cette responsabilité préalable doit induire son rôle de chef de file. La fonction contentieux est déconcentrée.

Le service gestion du personnel est donc chargé des plans d'embauche qui sont au sens propre et au sens comptable un "investissement". Il assume la responsabilité de répondre aux besoins précis et individualisés des services utilisateurs, y compris lui-même : à ce titre c'est un centre de coût. Il doit également avoir une vue prospective de la "valeur humaine" de l'entreprise (niveaux, catégories, mixité, pyramide des âges...) : il agit là en temps qu'axe de valeur. S'il veut en interne déléguer, c'est son droit mais il assumera la totalité de la responsabilité vis-à-vis de l'extérieur : là réside le "fonds" de cet ensemble autonome.

Pour maintenir ce vivier humain à l'optimum, il agit comme l'ingénieur. Il investit dans la gestion du personnel de valeur, a pour obligation de l'entretenir (formation technique appropriée aux besoins à la diligence du service utilisateur : il agit là comme axe de coût). Il a également intérêt à l'enrichir pour faciliter la mobilité interne (formation générale et connaissance de l'entreprise : valeur d'investissement puisque la valeur potentielle croît).

Il assume la bonne adéquation entre la qualité intrinsèque qui fait la valeur et les besoins pour les services utilisateurs qui forment les coûts. En cas de conflit qui déborde du cadre de ces sous-ensembles autonomes, le service gestion du personnel reprend la main et résout le problème aux mieux des intérêts de l'entreprise. Il peut utiliser la mobilité interne avec ou sans formation complémentaire. Il peut résoudre le conflit par une séparation avec le salarié : il fait alors appel au service contentieux sur la base d'une délégation elle aussi mesurée.

Pour ce faire,

- un plan pluriannuel dit de " remise en cause ", décide des besoins en valeur humaine pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise : un capital - lequel correspond à la valeur d'utilité que l'entreprise entend donner à son potentiel humain pour assurer sa mission - est donc estimé à cet effet et un amortissement individualisé pour toute embauche en est déduit et mis au débit du service gestion du personnel.
- ce dernier met à disposition des services utilisateurs le personnel dont ils ont besoin et leur facture le coût correspondant, compte tenu des promotions de la DRH (cf. plus loin).

On supposera que le plan de "remise en cause" est de 3 ans et que les sections se facturent à coût complet.

SOUS-ENSEMBLES AUTONOMES :

	Gestion du personnel		Administration du personnel		Contentieux	
	D	C	D	C	D	C
amortissement période (flux 2) y compris personnel interne	20 000,00					
imputations primaires et prestations dont flux (5)	p.m.		p.m.		p.m.	
cessions au moniteur (flux 3 et 4) dont orientation de coût (flux 6) orientation de valeur (flux 7)		20 200,00		p.m.		p.m.
Résultat Centre	200,00		0,00		0,00	
	20 200,00	20 200,00	0,00	0,00	0,00	0,00

N.B. Les flux 8, 9, 10 (non-qualité) ne sont pas mentionnés ici. Les flux 3, 4, 5 passent par le Moniteur.

Les flux 6 et 7 sont incorporés directement dans le calcul des prix de cessions comme d'habitude

Les frais de formation technique adaptée au poste sont à la charge et à l'initiative des services utilisateurs

SOUS-ENSEMBLES AUTONOMES :

	Service utilisateur : ex. fabrication	
	D	C
imputations primaires	p.m.	
achats au Moniteur (flux 3 et 4)	20 200,00	
cessions au Moniteur		20 200,00
Résultat Centre		0,00
	20 200,00	20 200,00

COMPTE D'INVESTISSEMENT :

	ancienneté du salarié : 9 mois	
	D	C
budget alloué sur 3 ans	720 000,00	
amortissement passé		180 000,00
amortissement de la période		20 000,00
orientation d'orientation de valeur (flux 7)		p.m.
Résultat		520 000,00
	720 000,00	720 000,00

Ces comptes analytiques ne gèrent que des sommes à imputer directement sur des périodes mensuelles par exemple. Or certaines responsabilités, particulièrement dans le domaine du non-quantifié, doivent passer par des comptes d'amortissement parce qu'elles dégagent de la valeur et que cette dernière n'est pas instantanée. En cas de rupture de contrat, le résultat est imputable à la section gestion du personnel qui supportera les frais de contentieux [éventuellement à partager avec les sections utilisatrices et/ou avec la section contentieux par voie contractuelle].

Le plan de remise en cause stratégique se fait régulièrement [ici tous les 3 ans]. Entre temps le DRH peut ajuster **sous sa propre responsabilité** et agir sur les ensembles autonomes. Elle peut favoriser une gestion du personnel plus pointue ou réduire le potentiel, compte-tenu de la conjoncture ou de l'émergence de problèmes internes. En aucun cas, on ne remet en cause le plan en dehors des échéances : la cohérence d'ensemble est à ce prix. On peut réagir et intervenir mais par rapport à une référence dont les décalages sont suivis en temps réel.

ORIENTATION DRH :

	Service utilisateur : ex. : gestion du personnel
	D C
promotion fabrication	50,00
Résultat Orientation DRH	50,00

50,00 50,00

MONITEUR :

	D	C
achats moniteur		p.m.
cessions au moniteur	p.m.	
non-qualité (flux 8, 9, 10)		p.m.
Résultat Moniteur	0,00	

SYNTHÈSE : RÉSULTAT DRH : D C

gestion du personnel		100,00
administration du personnel	0,00	
contentieux		0,00
service utilisateur	2 050,00	
orientation DRH (promotion)	50,00	
résultat Moniteur		0,00
compte d'amortissement		2 000,00
Résultat DRH	0,00	

2 100,00 2 100,00

Les différents services ont des contraintes de qualité qui sont exposées par ailleurs. Cet exemple ne porte que sur l'affectation en comptabilité analytique de valeurs non quantifiées, en l'occurrence l'utilisation par l'entreprise des services et compétences des salariés. On ne trouvera pas ici de flux de non-qualité et l'attention est portée exclusivement vers le service gestion du personnel..

Demande par le service de mutation d'un salarié :

Ce problème ne doit pas en principe pénaliser le service utilisateur si ce dernier se trouve en surnombre ou si la compétence du salarié n'est plus nécessaire : la mesure de la raison exacte procède du non-quantifié et est à analyser, ainsi que celle des flux correspondants, suivant la méthode préconisée plus haut. Si tel est le cas, il s'agit d'une diminution de valeur et concerne donc le service gestion du personnel et non le service utilisateur qui n'est qu'un centre de coût (supportant une augmentation si la raison du conflit était interne).

Mutation interne : le service gestion du personnel gère en interne ce problème et en assume les répercussions financières vis-à-vis du nouveau service utilisateur.

Licenciement : le service gestion du personnel reste leader de l'opération. Le service contentieux lui facture ses prestations et les frais afférents (indemnités, frais de justice...). Le résultat du compte d'investissement lui est facturé. Il peut alors analyser la valeur de son investissement de départ et en tirer des conséquences.

4 – L'utilisation des scénarios

Un système d'information aussi structurée peut donner lieu à des utilisations insoupçonnées en l'état. Nulle contrainte n'étant à craindre hormis sa prise consciente de responsabilité, chacun a son poste a la possibilité d'exprimer tout son potentiel. C'est tout l'art du manager que de savoir choisir la personne adéquate pour une mission donnée et de permettre l'émergence d'initiatives à organiser.

Une bonne application de cette démarche est de laisser chaque salarié, là où il se trouve, imaginer et proposer des améliorations, d'en jauger toutes les conséquences, puis en cas de mise en œuvre de faire valoir sa créativité.

Comme nous l'avons vu, le même schéma est reproductif dans des hypothèses différentes de la réalité (qualité totale par exemple). Il est possible de mettre à disposition de chaque utilisateur une grille personnelle "scenario" et d'avoir un module de comparaison pour qu'il puisse mesurer en direct l'intérêt d'une idée et son impact sur les autres.

Un exemple précis illustre en usine la capacité d'initiative en ce domaine. Sans changer les outils de fabrication existants, il est possible de proposer une modification des circuits de fabrication. Sur le tas, un exploitant peut avoir envie d'approfondir une hypothèse sans déclencher inutilement une étude préalable et lourde du service "méthodes".

Le tableau ci-après montre l'impact de la suppression d'une deuxième passe sur écrouisseur dans les différents compartiments de l'entreprise et son impact sur le résultat global de l'entreprise. Le résultat se fait automatiquement par différence, terme à terme, entre deux hypothèses, dont le scénario personnel. (la généralisation se fait dans n'importe quelles hypothèses).

IMPACT DE LA SUPPRESSION D'UNE 2^e PASSE SUR ÉCROUSSEUR

Hypothèse « RÉALISÉ »

Centres de coût :	Établissement 1		Établissement 2		Établissement 3	
	D	C	D	C	D	C
Cessions au moniteur (PCI)		-816,17		0,00		0,00
Prix de Revient (PRi)	-816,17		0,00		0,00	
NQ intérêts de retard	0,00		0,00		0,00	
NQ litiges quantité	-5,44		0,00		0,00	
NQ litiges qualité	-1 164,67		0,00		0,00	
NQ frais de stockage		0,00		0,00		0,00
Prime juste-à-temps		2,09		0,00		0,00
Résultats établissement		-1 172,19				

Centre de valeur : VENTES		
	D	C
Ventes (PV)		0,00
Achats au moniteur (PCV)	-816,17	
NQ intérêts de retard		0,00
NQ litiges quantité		-5,44
NQ litiges qualité		-1 164,67
NQ frais de stockage	0,00	
Résultats Ventes	-353,93	

DIRECTION commerciale		
	D	C
Promotion marché	0,00	
Promotion produit	0,00	
Résultat Dir. Commerc.		0,00
DIRECTION technique		
	D	C
Promotion établissement	0,00	
Promotion produit	0,00	
Résultat Dir. Tech.		0,00
MONITEUR		
	D	C
Achats au moniteur (PCV)		-816,17
Cessions au moniteur (PCI)	-816,17	
NQ intérêts de retard	0,00	0,00
NQ litiges quantité	-5,44	-5,44
NQ litiges qualité	-1 164,67	-1 164,67
NQ frais de stockage	0,00	0,00
Prime juste-à-temps	2,09	
Promotion Com. marché		0,00
Promotion Com. produit		0,00
Promotion Tech. Étab.		0,00
Promotion Tech. produit		0,00
Résultat Moniteur		2,09

Le résultat société, traditionnellement différence entre Ventes et Charges, indique en plus la part prise par chacun des acteurs dans ce résultat.

Le contrôle de délégations de direction s'effectue en cohérence à ce niveau.

SYNTHÈSE : RÉSULTAT SOCIÉTÉ		
	D	C
Résultats opérationnels :		
Ventes		-353,93
Étab. 1	-1 172,19	
Étab. 2	0,00	
Étab. 3		
Promotion :		
Dir. Commerc.	0,00	
Dir. Tech.	0,00	
Synergie société :		
R. Moniteur	2,09	
R. SOCIÉTÉ	816,17	

Commentaire (relevant de la communication et non de l'information)

Le gain de 816,17 francs est lié à une décision de ne pas faire de deuxième passe (cela concerne ici 5 075 tonnes), en envisageant une détérioration de mise au mille de la première passe, toutes dépenses égales par ailleurs.

Ce n'est pas négligeable : sur les cinq commandes analysées, cela représente une amélioration du résultat de 816 F/28 873 F = 2,8 %.

Est-ce une priorité, ou plutôt est-ce au niveau décisionnel une priorité ? Le débat est ouvert...

A remarquer que l'opération aura un impact sur le compte « Ventes ».

5 – La conception d’une maquette de logiciel aux fins de formation et d’opérationnalité sur un même outil

Ce logiciel a été conçu pour répondre à des besoins ressentis par les clients. Le livre " Concevoir le Système d'Information de l'Entreprise " posait les principes et la méthodologie d'approche et de mise en place de la démarche proposée. Il prenait à contre-pied les habitudes et les rapports basés en particulier sur le pouvoir exclusif.

Cette structure hiérarchique de l'entreprise, en dépit des efforts nombreux mais dispersés pour l'humaniser et en sortir les richesses, a évolué mais en restant sur la même culture : la concurrence externe quel que soit l'interlocuteur, l'émulation - lutte pour sa carrière - en interne. Face à l'environnement complexe, cette innovante démarche répond aux problèmes que l'entreprise entend résoudre.

Une fois posé le problème au fond, il est vite apparu le besoin d'explicitier les méthodes employées. Ceci répond aux besoins qui, dans la vie économique, sont traités de manière indépendante, au moins au plan des outils.

- Il donne une méthode pour définir les préalables : définition des ensembles autonomes, recensement des flux et des délégations. Le paramétrage est général : ainsi le logiciel est sur ce point universel.
- Il permet sur le même outil de développer la démarche pédagogique d'appropriation, la formation du personnel aux tâches opérationnelles et d'entreprendre la mise en application informatique et organisationnelle. Tel quel, il constitue la référence commune du plan pratique de restructuration qui, rappelons-le, dit motiver tous les acteurs.

On peut trouver cette démarche ardue quant à son application. Prendre le temps de la comprendre, de l'assimiler demande déjà en soi au responsable une disponibilité d'esprit et de liberté qu'il n'est pas facilement prêt à accorder. L'explicitier en culture d'entreprise auprès de tous les acteurs peut sembler également une tâche insurmontable. La mutation qu'elle exige pourrait donner le vertige au responsable d'un capital financier et humain.

Or les réponses sont claires et ont été testées çà et là au cours de l'expérience professionnelle de l'auteur. Tout d'abord, s'il est vrai que le préalable est de bien assimiler la nouvelle culture que la démarche induit, nous avons, au cours des deux dernière décennies dans nos entreprises, des exemples de mutation au moins aussi importante : mondialisation, qualité totale et traçabilité.... Au delà des changements de comportement ancré depuis des siècles, les logiques de qualité, de marge, de flexibilité, de mobilité et de réactivité font désormais partie du quotidien des entreprises, à défaut de l'être au plan des autres collectivités.

Ici, la complexité n'est qu'apparente. La vraie mutation se situe au niveau de la réflexion d'ensemble, le reste n'est qu'adaptation de la réalité : seule une rigueur dès le départ s'impose, donc une discipline personnelle que l'on exige de nos collaborateurs. Il s'agit d'un véritable investissement pour instituer les conditions de l'harmonie dans l'entreprise.

Mettre sur le même outil logiciel, sensibilisation, formation et application, entraîne sans coût, supplémentaire dans une même dynamique l'ensemble des acteurs vers cette quête : mieux, par rapport d'autres plans de restructuration, il y a économie optimale de moyens pour un résultat sans commune mesure. Le plan, effectué en approche systémique, est stable et seule

une adaptation des paramètres suit en temps réel et en réactivité totale l'évolution de l'entreprise : on évite ainsi les traumatismes des changements répétitifs et brutaux tout en assurant la vigilance de chacun pour évoluer.

Enfin, cette démarche a un intérêt capital au plan applicatif. Elle se déroule au rythme voulu par le responsable, compte-tenu des moyens, et des acteurs, compte-tenu de leur prise de conscience. La mise en place est progressive, par ajout d'applications locales de fonctions ou d'ensembles autonomes. Une étape d'enrichissement ne se justifie que si l'on en ressent la nécessité. L'entreprise n'arrête pas, sous peine de mort, de se transformer et de changer les acteurs et leurs relations. Plutôt que d'entreprendre comme on le voit régulièrement une succession ininterrompue de plans hétérogènes et souvent pour partie contradictoires - ce qui engendre l'instabilité des références - ,il convient de progresser sur un même schéma, pas à pas. L'engourdissement des salariés tant décrié par les responsable provient du manque de vigilance, et non de la stabilité des références. Une progression non déstabilisante aura toute chance de tenir les acteurs en alerte, tout en leur laissant leurs marques ce qui est la condition de l'harmonie.

De la réflexion à l'action

La démarche qui mène à une application comporte trois phases : la conception qui conduit à la décision, la pédagogie qui engage l'adhésion, la formulation qui fait l'application. Ces trois éléments forment un tout. Pourquoi, jusqu'à présent, ont-ils été dissociés ?

Pistes d'action

S'impliquer dans cette logique d'investissement est promoteur ; c'est également un engagement que le responsable peut gérer à son rythme grâce à la transparence qui fédère les énergies internes.

Si pas humain, s'abstenir...

Chapitre 7

Un exemple concret d'application : EURO PLAISIR PHOTO

Comme le souligne avec juste raison Roberto Fondi,
tout ceci revient à affirmer que les phénomènes dépendent étroitement
non seulement des causes passées, mais aussi des fins, ou plutôt d'anti-causes futures
Rémy Chauvin

Enrichissez-vous des différences des autres
Paul Valéry

Les organisations doivent être capables de décider rapidement, doivent coller à la performance, au
marché, aux techniques, aux changements...
Peter Drucker

1 - Positionnement du problème

"EURO PLAISIR" est une société spécialisée dans la promotion et la vente des produits culturels : livres, photos, produits techniques multimédia, spectacles, voyages...

Cette entreprise exploite une activité "photo" exclusivement pour ses adhérents. Les tarifs qu'elle pratique sont essentiellement calqués sur les investissements et les coûts de fabrication. La stratégie commerciale semble tournée exclusivement vers la réactivité à la concurrence.

Négatif couleur : on raisonnera par simplification sur une pellicule 24 poses.

Développement + Tirage sur papier

1 exemplaire (10 x 15) délai 1 nuit	13 F + 1,70 la photo
2 exemplaires (10 x 15) délai 1 nuit	13 F + 2,70 les deux exemplaires
1 exemplaire éco (9 x 13) délai 3 jours	13 F + 0,90 la photo
1 exemplaire Format 13 x 18 délai 2 jours	17 F + 2,70 la photo

Retirage sur papier

Format 10 x 15 délai 2 jours : l'exemplaire :	2,80 F
Format 13 x 18 délai 2 jours : l'exemplaire :	7,00 F

Le client est fidélisé car les prix sont bas et la qualité correcte. Le service, la rapidité de livraison et la fiabilité du laboratoire est satisfaisante. A prestations égales, il choisira "EURO PLAISIR PHOTO"; avec une attraction intensive, il augmentera sa consommation.

On peut considérer que le client "EURO PLAISIR PHOTO" (E.P.Ph), à consommation constante, jouera entre les prestations concurrentes proposées.

Le volume d'affaires de "EURO PLAISIR PHOTO", lié à l'attraction globale du club sera
à court terme pris sur la concurrence grâce à sa politique de qualité et de prix
à long terme lié à un besoin croissant

Le problème vient de la satisfaction du client relativement à l'une ou l'autre des prestations qui se concurrencent sans cible commerciale. Le client est ballotté par des changements continuels de tarif qu'il ne peut maîtriser. Naturellement, il ira vers son intérêt personnel.

2 - Détermination des ensembles autonomes

On peut distinguer 11 ensembles autonomes, avec leur "fonds":

- les "ADHERENTS de E.P.Ph"
- les "ADHERENTS de E.P. hors PHOTO"
- les "NON-ADHERENTS de E.P.avec PHOTO"
- les "NON-ADHERENTS de E.P.hors PHOTO"
- la "CONCURRENCE PHOTO de E.P.Ph"
- la "CONCURRENCE hors PHOTO de E.P."
- "ENVIRONNEMENT QUALITE"
- "EURO PLAISIR"
- "EURO PLAISIR PHOTO" ou "E.P.Ph"
- la fonction "FABRICATION de E.P.Ph"
- la fonction "VENTE PHOTO de E.P.Ph"

La structure organisationnelle de EURO PLAISIR est telle que les trois premiers ensembles autonomes et les deux derniers ont des liaisons contractuelles déléguées, indiquées dans le schéma joint à l'étude. Les autres sont des ensembles autonomes liés de manière distincte.

NB : tout ensemble autonome ayant un « fonds » homogène, il est licite de raisonner ici en termes statistiques.

Les "ADHERENTS de E.P.Ph"

A partir de leur besoin à l'instant t, ils recherchent, au sein de la structure EURO PLAISIR, le coût minimum. Sécurisés par cette société, ils ne remettent pas en cause leur acte d'achat.

Amateurs, ils recherchent des souvenirs plutôt que le "top" en matière de sophistication. Ils font un certain nombre de ratés de photos sans intérêt ou redondantes, que l'on peut estimer statistiquement puisque l'ensemble autonome est collectif (pas de biais) : soit 60%.

Sur les 40% restants, ils vont faire réaliser des épreuves pour leur album, la famille ou des amis, soit :

0% : format **9 x 13** car non esthétique.

90% d'unités retenues en format **10 x 15**, soit $24 \times 0,4 \times 0,9 = 8,64$ originaux tirés retenus en moyenne à 6 exemplaires, chiffre souvent exploité tel quel.

Ce chiffre est simplificateur et biaisé ; il faut retenir le détail de l'étude statistique (cf ci-dessous), soit pour chaque original : 4,695

1 exemplaire	13,5%	de fréquence de retirages
2	13,0%	
3	12,5%	
4	12,0%	
5	11,5%	
6	10,0%	
7	9,0%	
8	8,0%	
9	6,0%	
10	3,5%	
11	1,0%	

soit $8,64 \times 4,695 = 40,5648$ épreuves (**10 x 15**)

[si un tirage direct a été fait en un exemplaire dans ce format, il faudra retirer 31,9248 épreuves]

[si un tirage direct a été fait en deux exemplaires dans ce format, il faudra retirer 24,4512 épreuves]

30% d'unités retenues en format **13 x 18**, soit $24 \times 0,4 \times 0,3 = 2,88$ originaux tirés en moyenne à 4 exemplaires, chiffre souvent exploité tel quel.

Là encore, il faut retenir le détail de l'étude statistique (cf ci-dessous), soit pour chaque original : 1,91

1 exemplaire	50%	de fréquence de retirages
2	30%	

3	9%
4	5%
5	3%
6	2%
7	1%
soit $2,88 \times 1,91 = 5,5008$ épreuves (13 x 18)	

(si un tirage direct a été fait dans ce format, il faudra retirer 2,6208 épreuves)

On considérera que les délais de livraison n'ont pas d'influence sur les choix ni sur les volumes..

3 - L'analyse des coûts

L'analyse des coûts pour les "ADHERENTS de E.P.Ph" est la suivante par pellicule :

scénario 1 : développement en économique et tirage au coup par coup.

premier tirage : $13 + 24 \times 0,90 = 34,60$ F

retirages en 10 x 15 : 40,5648 épreuves à 2,80 F = 113,58 F {

retirages en 13 x 18 : 5,5008 épreuves à 7 F = 38,50 F

Total de la prestation $34,60 + 113,58 + 38,50 = 186,68$ F pour une pellicule (arrondi in fine)

scénario 2 : développement en 1 exemplaire 10 x 15 et tirage des compléments

premier tirage : $13 + 24 \times 1,70 = 53,80$ F

retirages des compléments en 10 x 15 : 31,9248 épreuves à 2,80 F = 89,38 F

retirages en 13 x 18 : 5,5008 épreuves à 7 F = 38,50 F

Total de la prestation $53,80 + 89,38 + 38,50 = 181,68$ F pour une pellicule (arrondi in fine)

scénario 3 : développement en 2 exemplaires 10 x 15 et tirages complémentaires.

premier tirage : $13 + 24 \times 2,70 = 77,80$ F

retirages des compléments en 10 x 15 : 24,4512 épreuves à 2,80 F = 68,46 F

retirages en 13 x 18 :

soit au total : 5,5008 épreuves à 7 F = 38,50 F

Total de la prestation $77,80 + 68,46 + 38,50 = 184,76$ F pour une pellicule (arrondi in fine)

scénario 4 : développement en 1 exemplaire 13 x 18 et tirages complémentaires.

premier tirage : $17 + 24 \times 2,70 = 81,80$ F

retirages des compléments en 10 x 15 : 40,5648 épreuves à 2,80 F = 113,58 F

retirages en 13 x 18 :

soit au total : 2,6208 épreuves à 7 F = 18,34 F

Total de la prestation $81,80 + 113,58 + 18,34 = 213,72$ F pour une pellicule (arrondi in fine)

Une analyse plus fine s'impose quant au nombre et au format de tirages par original. Les comportements varient d'un amateur éclairé à une personne non exigeante, et d'un gros consommateur à un client occasionnel... L'étude se poursuit sur les bases ci-dessus.

Cette méthode sera utilisée de manière analogue et systématique sur les autres ensembles autonomes distincts.

Les "ADHERENTS de E.P. hors PHOTO"

Ces clients sont attentifs aux nouvelles prestations proposées par "EURO PLAISIR". A chaque fois, ils feront la comparaison avec leur fournisseur habituel extérieur et concluront.

Il faut néanmoins un avantage important et stable pour qu'ils se décident à changer leurs habitudes d'achat.

Les études de marché ne font pas partie du cadre de l'étude. Nous supposerons que, dans ce compartiment, les clients préfèrent le scénario 4.

Les "NON-ADHERENTS de E.P. avec PHOTO"

Dans ce cas, on constate que le scénario 1 est cette fois privilégié par cette population.

Il s'agit d'une clientèle potentielle, à prendre en compte dans les schémas prévisionnels d'investissement et non retenue dans le cas de cette étude. (cf livre)

Les "NON-ADHERENTS de E.P. hors PHOTO"

Aucun des scénarii n'est pris en compte de manière prépondérante, le problème étant prioritairement d'intéresser cette clientèle potentielle aux prestations "EURO PLAISIR".

La "CONCURRENCE PHOTO de E.P.Ph"

Attentive aux prestations "EURO PLAISIR PHOTO", cet ensemble autonome aura des réactions que "E.P.Ph." devra gérer.

la "CONCURRENCE hors PHOTO de E.P."

Attentive aux prestations "EURO PLAISIR", cet ensemble autonome aura des réactions que "EURO PLAISIR" devra gérer.

"ENVIRONNEMENT QUALITE"

Cet ensemble autonome, entre autres préoccupations que nous négligeons dans cette étude, désire favoriser l'économie de papier par trop gaspillé. Comme avec d'autres sociétés intéressées, "ENVIRONNEMENT QUALITE" établit avec "EURO PLAISIR" (éventuellement directement avec "EURO PLAISIR PHOTO") un programme d'économie et de recyclage adéquat à son "fonds" qui se traduit par des "subventions" ciblées. (cf livre).

"EURO PLAISIR"

Sa vocation est d'assurer la rentabilité de son fonds, "sans état d'âme".

Ainsi, "EURO PLAISIR" ne développera que les départements qui lui sont favorables.

- "EURO PLAISIR" demande à "EURO PLAISIR PHOTO" des résultats positifs et une progression de sa rentabilité.

- "EURO PLAISIR" , dans le cadre de sa liaison avec "ENVIRONNEMENT QUALITE", alloue à "EURO PLAISIR PHOTO" une partie de ses subventions ciblées suivant son intérêt exclusif (et non celui de "ENVIRONNEMENT QUALITE" ou celui de "EURO PLAISIR PHOTO")

"EURO PLAISIR PHOTO", soit **"E.P.Ph"**, avec son moniteur.

Sa vocation est d'assurer la rentabilité de "E.P.Ph" en fonction des contrats délégués par "EURO PLAISIR", de développer les bénéficiaires et d'assurer sa pérennité (à distinguer la fonction de l'organisation qui, elle, peut disparaître sans dommage pour le "fonds").

Elle entretient des liaisons contractuelles avec l'ensemble autonome "ENVIRONNEMENT QUALITE", précisées plus loin.

Son action s'exerce sur deux liaisons partenariales, la fonction "VENTE PHOTO de E.P.Ph" et la fonction "FABRICATION de E.P.Ph"

Le fonctionnement de "E.P.Ph" s'appuie sur son cerveau - moniteur dont le fonctionnement est l'objet de cette étude.

La fonction "FABRICATION de E.P.Ph".

Sa vocation est de diminuer les coûts Photo des prestations "E.P.Ph".

Mis à part son rôle d'expert qui peut influencer sur les investissements, cet ensemble autonome a pour mission de répondre au contrat de délégation qui lui est fixé.

Elle agit sur instruction contractuelle de "E.P.Ph".

La fonction "VENTES de E.P.Ph"

Sa vocation est de développer les ventes de "E.P.Ph".

A partir de son contrat de délégation, elle agit, avec son propre moniteur, en fonction des ensembles autonomes "E.P.Ph", les "ADHERENTS de E.P. hors PHOTO", les "NON-ADHERENTS de E.P. avec PHOTO", les "NON-ADHERENTS de E.P. hors PHOTO", la "CONCURRENCE PHOTO de F.L.", la "CONCURRENCE hors PHOTO de E.P.".

4 - Fonctionnement du moniteur "EURO PLAISIR PHOTO"

Le moniteur de "E.P.Ph.", véritable cerveau de cette ensemble autonome gère de manière indépendante les flux de coûts et les flux de valeurs en tentant de maîtriser les interactions avec les ensembles liés qui concernent le "fonds" de "E.P.Ph".

Il convient de remarquer que, seul, le premier scénario est optimal au plan de la Qualité (client satisfait d'emblée, pas de gaspillage...). D'autres ensembles autonomes (agences pour la qualité, recyclage papier,...) peuvent intervenir pour peser sur les choix. Chaque acteur intervient alors pour son compte et s'adapte. Le nouveau venu ne perturbe pas l'ancien équilibre.

En synthèse, à prestation égale (cf ci-dessus), les prix sont 186,68 F (scénario 1), 181,68 F (scénario 2), 184,76 F (scénario 3) et 213,72 F (scénario 4).

- "ADHERENTS de E.P.Ph" recherchera plutôt le scénario 2.

- "E.P.Ph", en raison de sa politique Qualité poussera plutôt le scénario 1,
- "VENTE de E.P.Ph" sera plus enclin à vendre le scénario 4.
- Aucune des parties ne retiendra le scénario 3.

Un compte de résultat analytique (cf. livre) enregistre en continu les mouvements suivants :

- "E.P.Ph." enregistre à son crédit les subventions en provenance de "EURO PLAISIR" (flux 2) et de "ENVIRONNEMENT QUALITE" (flux 1 bis), à charge pour lui de rendre compte sur sa gestion Qualité.
- "E.P.Ph." oriente les ventes photo en intervenant sur les prix de cession de l'ensemble "FABRICATION de E.P.Ph" et sur l'ensemble autonome "VENTE de E.P.Ph." (flux 3). Il baissera par exemple le prix du scénario 1 pour le rendre attractif par "VENTE de E.P.Ph." sans altérer le prix de cession de "FABRICATION de E.P.Ph"
- "E.P.Ph." enregistre tout dysfonctionnement entre les deux ensembles autonomes "VENTE de E.P.Ph." et "FABRICATION de E.P.Ph." et rectifie les déséquilibres au coup par coup (flux 4) à partir des règles préalablement établies (pourquoi pas par négociation).

N'étant pas pénalisée par la compétitivité comparative de ses prestations, en dehors de sa responsabilité de manager, "FABRICATION de E.P.Ph." sera incitée, éventuellement par des primes spécialement affectées par "E.P.Ph" , à rechercher d'autres solutions intéressantes, par exemple un premier tirage en éliminant les ratés.

Chaque secteur surveillera sa propre rentabilité et son intérêt. La rentabilité globale sera la sanction du groupe et permettra à chaque entité de peser sur les choix stratégiques en prenant, pour elle, le risque économique qu'elle jugera bon.

"EURO PLAISIR" n'intervient pas dans la gestion de "E.P.Ph", a fortiori dans celle de "FABRICATION de E.P.Ph".

Les moniteurs de chacun des 11 ensembles autonomes recensés fonctionnent de manière identiques et concourent, par construction, à l'optimisation de leur propre fonds par incitation dans les liaisons soit de réduction des coûts, soit d'augmentation de la valeur. Il est aisé, avec la rigueur sémantique d'analyse nécessaire, d'optimiser le système global et de favoriser responsabilité individuelle et respect des grands équilibres.

A l'instar de la théorie des "systèmes complexes" (cf. physique fondamentale, biologie, peinture structurante...), le sens global se forme automatiquement, au fur et à mesure de la prise en compte des interactions dans les positionnements des éléments de l'entité observée.

Ce modèle est décrit dans un logiciel didacticiel faisant office de pré-analyse fonctionnelle applicative. Des séminaires de formations à ces concepts sont proposés. Les principes et une description synthétique figure dans le livre référencé en fin de brochure.

5 – En conclusion de cet exemple d'application

Cette rapide étude de cas montre comment rendre compatible les intérêts collectifs et individuels

- en temps réel, ce qui garantit la réactivité maximale des acteurs, quelle que soit la complexité des imbrications,
- en donnant la priorité à la cohérence d'ensemble selon les prérogatives affirmées,
- en prenant en compte de manière homogène les données quantifiées et celles qui ne le sont pas
- avec une réglementation minimale.

La transparence induite des systèmes comptables analytiques permet à chacun, dans la limite de la confidentialité requise et acceptée, de discuter sur les choix fondamentaux et non sur les modalités d'application qui restent du domaine personnel des responsables de chacun des ensembles autonomes : les organisations syndicales trouvent ici, grâce à la mesure systématique, un rôle qui renforce leur crédibilité de partenaire économique et leur utilité vis-à-vis des salariés.

Les différents acteurs apprennent à dialoguer ainsi de manière plus sereine, au fur et à mesure de la généralisation de l'implantation de la méthode. Chacun à sa place raisonne non plus sur des ressentis - les données -, mais sur les éléments de choix - les informations - qui déterminent les différents "fonds" des ensembles autonomes. Les confrontations s'appuient sur des argumentaires structurés non démagogiques.

Le responsable de PME est soumis à une pression de tous les instants. Il doit ou veut tout faire, tout contrôler car sa marge de manœuvre est limitée et la sanction immédiate. Or il a besoin en interne de disponibilité et de sérénité pour prendre les bonnes décisions en externe. C'est une nécessité vitale pour garantir le présent et le futur de l'ensemble dont il est le seul responsable étant, le plus souvent, propriétaire de son affaire. Grâce à cette méthode, d'homme-orchestre, le chef d'entreprise devient chef d'orchestre.

Face aux grandes entreprises qui dominent le jeu concurrentiel et partenarial, il convient de porter une attention particulière à ce type d'entreprise, fragile et cependant rouage essentiel. Elle est de plus en plus intégrée, à l'instar des filiales, au moins dans ses activités. Le partenariat est maintenant une forme de coopération prometteuse entre tous ces types d'entreprises, à condition que les donneurs d'ordre, puissants et structurés, en assurent la stabilité. Or force est de constater que, tel qu'il est vécu dans les secteurs qui pratiquent le juste-à-temps, le déséquilibre est permanent.

Nous vivons dans un monde marqué par le rapport de force. Si on se résigne à sa manifestation, il n'y a plus d'issue en matière de fonctionnement harmonieux et de dialogue équilibré. Seule la pratique contractuelle généralisée peut assurer un meilleur équilibre entre les parties puisque l'on aura identifié valeurs potentiellement apportées et coûts maîtrisés en commun. On mesure ainsi sur un terme plus long, loin des accords ponctuels révélateurs de ces rapports de force, l'utilité de la plus petite unité et son apport, en rapport étroit avec des ensembles plus importants.

La PME est particulièrement sensible à cette formule de fonctionnement qui privilégie la responsabilité individuelle et la liberté d'initiative dans un environnement solidaire garanti.

De la réflexion à l'action

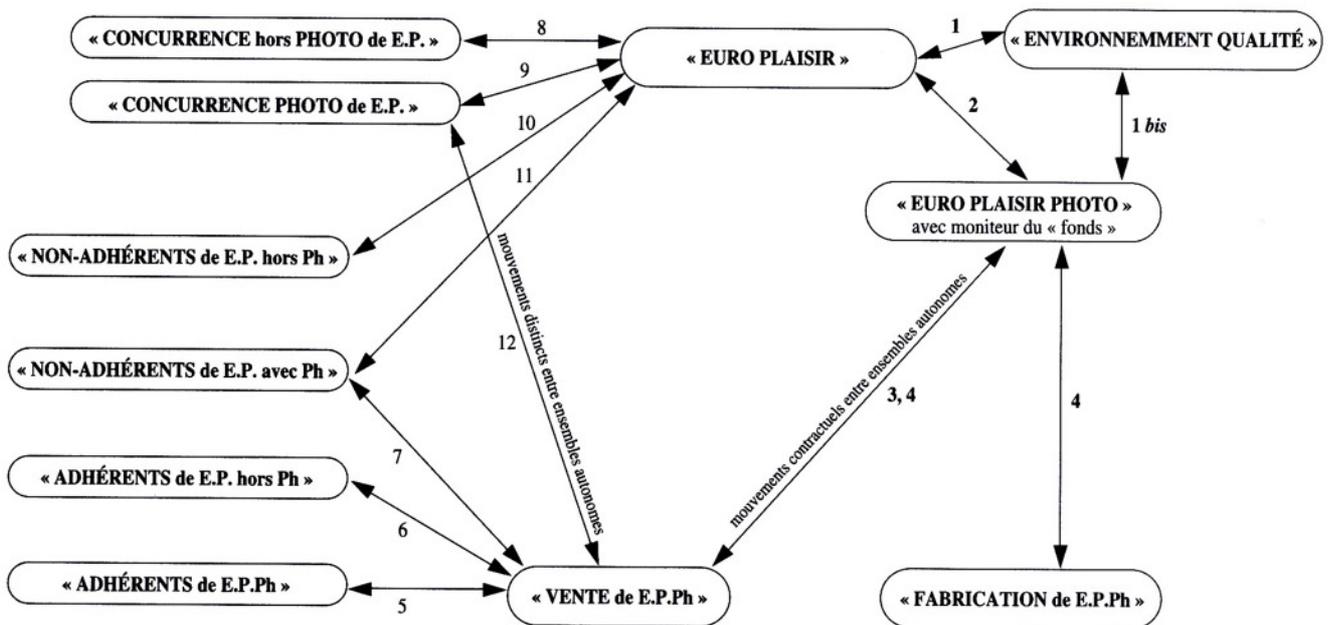
De plus en plus, la petite unité est soumise
à la pression des grands groupes et d'une administration pesante et tatillonne.
Dans une telle logique, c'est le plus faible qui perd toujours,
entraînant en chaîne de grosses difficultés pour les leaders

Pistes d'action

Face à un environnement hostile, la petite unité, PME ou filiale,
doit affirmer son identité et son indépendance, grâce à ses atouts que sont la compétence
pointue dans son domaine et sa caractéristique de réactivité. Ainsi, elle fait valoir son utilité et
acquiert respectabilité. Les propositions contenues dans ce livre doivent être pour elles une
chance de progresser dans ce sens.

EURO PLAISIR PHOTO

Relations entre ensembles autonomes reliés par contrats partenariaux ou de manière distincte



- 1 et 1bis : subventions (+) pour la promotion de la qualité de l'environnement
- 2 : subventions (+/-) pour les économies de papier photo.....
- 3 : subventions (+/-) pour la promotion du scénario 1.....
- 4 : rééquilibrage des dysfonctionnements (+/-).....
- 5 : orientation sur les flux de valeurs « vente de E.P.Ph ».....
- 6 : orientation sur les flux de valeurs « vente de E.P.Ph ».....
- 7 : orientation sur les flux de valeurs « vente de E.P.Ph ».....

- 8 : orientation sur les flux de valeurs « vente de E.P. ».....
- 9 : orientation sur les flux de valeurs « vente de E.P. ».....
- 10 : orientation sur les flux de valeurs « vente de E.P. ».....
- 11 : orientation sur les flux de valeurs « vente de E.P. ».....
- 12 : orientation sur les flux de valeurs « vente de E.P.Ph ».....

N.B. : les flèches en gras correspondent à des liaisons contractuelles entre ensembles autonomes

« EURO PLAISIR PHOTO »
Calculs pour la définition du « fonds »

Calcul des tirages à effectuer pour chaque original

Format : 10 x 15	Nb	Fréquence	Scénarii 1/4	Scénario 2	Scénario 3
	1	13,50 %	0,135	0,130	0,125
	2	13,00 %	0,260	0,250	0,240
	3	12,50 %	0,375	0,360	0,345
	4	12,00 %	0,480	0,460	0,400
	5	11,50 %	0,575	0,500	0,450
	6	10,00 %	0,600	0,540	0,480
	7	9,00 %	0,630	0,560	0,420
	8	8,00 %	0,640	0,480	0,280
	9	6,00 %	0,540	0,315	0,090
	10	3,50 %	0,350	0,100	
	11	1,00 %	0,110		
Nombre de tirages par original retenu			4,695	3,695	2,830
Nombre de tirages pour la pellicule		8,6400	40,5648	31,9248	24,4512

Format : 13 x 18	Nb	Fréquence	Scénarii 1/3	Scénario 4
	1	50,00 %	0,500	0,300
	2	30,00 %	0,600	0,180
	3	9,00 %	0,270	0,150
	4	5,00 %	0,200	0,120
	5	3,00 %	0,150	0,100
	6	2,00 %	0,120	0,060
	7	1,00 %	0,070	
Nombre de tirages par original retenu			1,910	0,910
Nombre de tirages pour la pellicule		2,8800	5,5008	2,6208

Calcul des prix de développement et de tirage par pellicule

Tarifs

Pellicule 24 poses	PU	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Développement		13,00	13,00	13,00	17,00
Premier tirage à l'unité		0,90	1,70	2,70	2,70
Premier tirage		34,60	53,80	77,80	81,80
Retirage 10 x 15 à l'unité	2,80			2,80	
Retirages 10 x 15		113,58	89,38	68,46	113,58
Retirage 13 x 18 à l'unité	7,00				
Retirages 13 x 18		38,50	38,50	38,50	18,34
Total prestation		186,68	181,68	184,76	213,72

Conclusion

Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas.
C'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.
(Sénèque)

Les Hommes aiment le progrès mais redoutent le changement.
(Adrian Vetch)

Parler plutôt dès ici d'activité que d'emploi

D'aucuns accuseront ce livre d'inciter à diminuer les emplois et à accroître le chômage. Il est certain que ce point mérite d'être discuté au fond, car l'Homme est la seule valeur qui vaille. Il faut néanmoins se poser cette question au plan des individus certes, mais aussi au plan de la Société, en quelque sorte de l'espèce.

En ce qui concerne l'emploi, les mesures qui conduisent aux décisions et aux lois, sont des statistiques (mesures collectives hétérogènes) de flux individuels (protection du salarié). Il faut reconnaître que pour y voir plus clair, nos instances politiques et économiques ne facilitent pas le débat. On mélange en effet le problème du chômage ou plus exactement le non-emploi, avec celui de l'activité des individus:

- d'un côté le volet économique de l'émergence de la valeur ajoutée laquelle génère revenus, transfert entre masses financières, pour éventuellement asseoir une redistribution collective. Le raisonnement s'appuie sur des masses, des rapports de force et des éthiques globales : capital, travail, justice, solidarité, paix sociale... L'individu n'a pas sa place dans cette problématique.
- de l'autre, la situation individuelle des personnes qui ont une double exigence : celle de pouvoir vivre décemment et celle d'accéder au " bonheur " à travers une activité † laquelle ils aspirent.

Cette présentation sépare bien deux exigences qui n'ont aucun rapport logique entre elles mais que l'on a lié et que l'on continue - volontairement ou non - à associer dans le même argumentaire.

Ne nous trompons pas d'objectif. Si l'entreprise a pour mission de faire de la valeur ajoutée, la communauté politique a celle de la redistribuer. Le concept de l'entreprise citoyenne, si généreux soit-il n'a pas d'avenir dans un monde aussi concurrentiel;

Examinons le problème posément et dans l'ordre :

Pour dégager de la valeur, faut-il un emploi pour tous ? La réponse est ni oui, ni non : elle est ailleurs. La valeur n'est plus de nos jours liée à l'emploi. L'automatisation croissante et l'accélération des mutations sur lesquelles il est inutile de revenir font que la valeur économique n'est plus liée à l'emploi. Certains le regrettent car cela change totalement les références du monde économique. Désormais, la valeur est financière et commerciale : tout se base sur l'échange... et c'est bien le point essentiel à examiner. Les perspectives encore lointaines " d'intelligence artificielle" - on peut en contester le vocable -, et de génération de logiciels engendrés par d'autres logiciels qui eux-mêmes vont bientôt "s'auto-crée" (!) n'est plus, dans le principe, une utopie inaccessible. Il est temps de réagir et reprendre en main la maîtrise de nos processus de pensée et d'action, au détriment de la tyrannie des machines à penser, à faire penser et faire agir.

Il faut désormais scinder

- le concept de l'augmentation de la valeur,
- de celui de la redistribution des richesses, à commencer par la priorité que l'on doit affecter à l'éducation qui génère la "promotion" des valeurs individuelles.

Ce dernier point, bien compris, peut ainsi favoriser le premier et une spirale vertueuse peut s'enclencher.

Comment créer de la valeur de nos jours ? En la laissant s'exprimer, partout et constamment au plan individuel. Le foisonnement (Rémy Chauvin fait l'éloge du gaspillage) est ici souhaitable car la valeur ajoutée que l'Homme y apporte se limite à deux fonctions fondamentales : créer et choisir. Nous sommes en plein dans le domaine du conscient non-organisé, à des années lumières de la pensée cartésienne, structurée et sécable, laquelle recherche l'économie de moyens. Supprimer le gâchis matériel est le principe fondateur de la qualité totale et de la démarche écologique. Mais en matière immatérielle, le foisonnement est une valeur essentielle pour le progrès des espèces : le tout est de le canaliser.

Comment préserver et optimiser la création de valeur ? En surveillant le "gâchis", rejeté en bloc comme tel et non comme une condition de son émergence. Comme tout est basé sur l'échange, le véritable défi de notre temps est de faire le tri des valeurs, d'en ordonner les priorités et d'en organiser les débouchés. Nous sommes ici sur le terrain de l'expertise et de l'optimisation de ses coûts, compte-tenu des objectifs assignés.

Pour le reste, il faut réduire de manière drastique les coûts pour assurer une compétitivité inéluctable. La morale n'entre pas dans ce débat strictement économique. L'automatisation des processus, le juste-à-temps bien compris, la résorption de "l'entreprise fantôme", etc., tout conduit à une implication de moins en moins justifiée de la "sueur humaine" dans le plan économique. L'emploi n'est, dans ce débat, ni une finalité ni un moyen : l'Homme est ici une non-valeur, pis une non-qualité qui ne peut générer que désordre, conflits et coûts supplémentaires.

Avant d'avancer dans le débat, deux pistes d'intérêt général me semblent devoir être abordées :

- Dans la querelle qui oppose dogmatiques de toutes sortes, faut-il gérer les services publics comme une entreprise ? La réponse est simple :
 - oui pour les centres de coût : il faut surveiller l'utilisation des fonds de la collectivité
 - non pour les centres de valeur : l'utilité de ces instances n'est pas économique, elle est sociale

Rappelons-le une fois de plus : autant le désordre - le chaos - est utile, voire indispensable, dans le domaine de la valeur, autant il est à proscrire au plan des coûts. En ce qui concerne les processus d'action, la loi de l'économie maximum est impérative.

- Sans préjuger des solutions que l'on pourrait suggérer, il y a actuellement au plan logique dysfonctionnement entre démocratie et décentralisation. Ce point mérite d'être examiné, ne serait-ce que pour valeur d'exemple. Intervient dans le dialogue démocratique actuel un autre concept, celui d'égalité, distinct de celui d'équité. Tout en restant à l'essentiel, dans une vision planétaire, il convient de souligner qu'une véritable démocratie n'est viable que si elle s'autofinance. Dès qu'il y a subvention pour rééquilibrer les déséquilibres, on introduit subrepticement une centralisation. Ainsi le concept de l'ensemble autonome prend toute sa valeur dans les politiques légitimes de décentralisations régionales ou locales, d'aides aux associations (ONG et autres. L'annexe 3 est consacrée à la généralisation de ces concepts au delà de l'entreprise.

-

**" Autrement dit, le cerveau est un exemple de système capable de s'auto-organiser.
C'est l'organisation dynamique de ces substances ,
et non leur composition, qui engendre les processus mentaux "**

En considérant le strict aspect personnel, et à la lumière de ces réflexions d'Edelman, prix Nobel de Médecine, transposée dans le domaine (ensemble autonome) qui nous intéresse, force est de

constater, au risque de choquer, qu'il n'y a pas de lien entre emplois et activités. Dans le cadre des modèles mécaniques actuels de l'esprit qui entendent prendre en compte l'humain, ce problème prend des proportions majeures : en réalité, ces modèles permettent aisément de rejeter un être humain ou d'exploiter un individu comme s'il s'agissait d'une simple machine. Désormais, le mécanisme côtoie le fanatisme : les sociétés sont, soit entre les mains d'hommes d'affaires puissants, mais spirituellement creux, soit, dans une moindre mesure entre celles de fanatiques qui se trouvent sous l'emprise de mythes et de sentiments totalement non scientifiques ". Foin des extrémistes dogmatiques il faut revenir à l'individu qui est seul sensé et intelligent, à défaut peut-être d'être cultivé.

Le travail proposé actuellement par les puissances économiques ressemble de plus en plus à un servage, un esclavage. La réponse apportée de réduction du temps de travail n'en est pas une, car si peu que le salarié travaille, il n'en restera pas moins là un être sans joie et sans espoir : l'emploi est et sera toujours une parenthèse dans sa vie.

L'emploi concerne la liaison entre ensembles autonomes car c'est une prestation contractuelle. L'activité se trouve à l'intérieur de chacun d'eux.

Ce n'est pas l'emploi qui fait la dignité de l'Homme, c'est l'activité : le bonheur est à ce prix. A ce titre, l'entreprise peut être le lieu de cette activité, mais ce n'est pas obligatoire. L'individu s'épanouit là où il le veut, pas là où il est. Si l'entreprise veut profiter de la richesse qu'il peut apporter, tant mieux : sinon c'est tant pis pour elle, pas pour l'individu. Ne nous méprenons pas : **ce n'est pas l'entreprise qui est une chance pour l'Homme comme on veut nous le faire croire, c'est le contraire.**

Contrairement à l'emploi, l'activité n'est pas subie : elle se choisit. et c'est la raison pour laquelle l'individu s'y épanouit. Pour peu qu'elle s'exerce dans un cadre contractuel librement négocié, elle participe à la Société, dans un engagement associatif ou citoyen. Son utilité sociale est évidente et, bien conduite, productrice de valeur. Pourquoi l'entreprise ne s'emparerait-elle pas de ce potentiel en faisant de l'emploi une activité ? Si tel est le cas, on, peut alors parler à juste raison d'entreprise citoyenne.

Certains penseront qu'il est inutile, pour répondre à la question, de remettre les concepts à plat et d'envisager de nouvelles démarches. Nous vivons sur des siècles de pensées et de dogmes, accumulés au cours du temps, oubliés et repris selon les modes. Les crises profondes que nous vivons présentement - qui peuvent être des crises de croissance - nous conduisent à ordonner un nouveau schéma des objectifs de vie et de survie de l'espèce : il faut reconnaître que, si les solutions apportées sont décevantes, la prise de conscience est porteuse d'espoir.

Il y a-t-il antinomie entre évolution et rupture ? Je ne le pense pas car on peut remettre en cause sa pensée profonde et la faire évoluer en fonction des contraintes et des opportunités du moment. Mais là se place d'autres composantes qui ne sont pas familières au monde économiques : le courage et l'humilité.

Si l'on reprend une autre réflexion d'Edelman, le débat de principe est clos : "Les sciences cognitives - un mélange de psychologie, d'informatique, de linguistique et de philosophie - ont pris énormément d'importance... Il en est sorti beaucoup de choses intéressantes. Mais en même temps, une extraordinaire méprise sur la nature de la pensée, du raisonnement, de la signification et de leur rapport avec la perception a pris forme, qui menace de miner à la base l'ensemble de l'entreprise. Remonter aux origines de ce malentendu demande un certain effort, car il possède des racines historiques, intellectuelles et pratiques complexes. "

Une démarche qui préserve la liberté de l'individu pour qu'il y trouve son espace d'initiative et d'élan est prometteuse. Réconcilier cette exigence de bonheur individuel et l'obligation, non contournable, pour la Société de survivre, voilà un beau défi que nous pouvons relever et qui vaut la peine d'être tenté. L'entreprise, seule à mon avis, est au carrefour de cette problématique :

- imaginer une solution car elle est au carrefour de l'humanité,
- la proposer car elle a le sens de la réalité,
- aider à sa mise en œuvre car elle a un pouvoir.

Entrepreneur par essence, c'est un risque qu'elle peut prendre et une chance qu'elle doit saisir.

Ne pas déstabiliser le corps social par un changement brutal et non contrôlé est fondamental. Il faut voir l'étoile, la suivre en sachant faire des détours et s'arrêter en route pour se reposer un instant : c'est la seule façon d'avancer. Créativité et décision, ce sont les deux paramètres que propose notre démarche.

Même si l'entreprise est actuellement dans sa pratique mondialiste, tournée vers une productivité mercantile à outrance, aux antipodes de notre propos, elle reste , pragmatique par essence, le lieu potentiellement idéal d'une telle démarche exemplaire.

Là encore, ne nous méprenons pas : l'individu cherche le bonheur et la Société (comme l'espèce, c'est son devoir d'état) doit se survivre, et non l'inverse. Pour ce faire, elle doit évoluer. Mais l'urgence imposée et les moyens à mettre en œuvre déterminent alors le rythme du progrès.

Une idée bien répandue, mais fautive et perverse tend à considérer que ce problème ne s'adresse qu'aux élites, car, entendons dire couramment, cela est tellement compliqué... Or, il faut réhabiliter la "démocratie de l'intelligence" qui s'adresse à chacun : c'est une raison de plus pour assurer la primauté de la formation et de l'éducation sur toutes les autres valeurs.

Bien posé, le problème devient plus clair : tout est dans l'analyse des flux. Le choix est affaire de maturité et de sensibilité, non d'érudition et de pouvoir. Notre démarche est basée sur ces critères et s'adresse à tout être (ensemble autonome à part entière) qui entend s'impliquer et exercer sa responsabilité en fonction de la conscience qu'il a de ses capacités.

Il ne faut pas, comme on le voit dans les séminaires de cadres dirigeants - ce qui flatte leur ego et frustre, inutilement et même de manière dommageable les autres que

- le propos s'adresse seulement aux dirigeants ou à défaut aux responsables.
- le propos reste uniquement dans le cercle des croyants dans la doctrine (les initiés). Chacun est concerné et c'est sa liberté de s'impliquer ou non.
- le propos vise à dynamiser le pouvoir personnel au détriment de la solidarité de l'espèce : l'individualisme non, l'individualité, oui
- le propos s'infiltré dans l'inconscient. Le " conscient non organisé " est le seul domaine dans lequel l'entreprise peut intervenir pour fédérer les énergies et assurer la synergie optimale. Pour elle, paraphrasant Talleyrand, manipuler est plus qu'un viol moral condamnable : c'est une erreur de gestion.

Le concept de l'entreprise citoyenne est vue, par ceux qui y ont intérêt, comme une fin, non comme une conséquence. Or ce n'est pas parce que l'entreprise sera citoyenne qu'elle sera performante ; c'est parce qu'elle sera performante qu'elle sera citoyenne. Son devoir d'état, c'est de dégager de la valeur ajoutée et là l'Homme peut lui être utile si elle y met le prix de l'attention à sa valeur. C'est le devoir d'état de la collectivité de répartir cette valeur et de favoriser l'activité créatrice et libératrice. De ces deux rôles qu'il convient de ne pas mélanger, l'un est économique et amoral, l'autre est social et moral.

D'autres enfin diront qu'il n'y a pas urgence à entreprendre, que nous avons bien vécu jusqu'à présent

Là encore, écoutons Edelman : "Je pense au contraire que le meilleur moment pour travailler dans un domaine scientifique donné, c'est justement lorsqu'il est en crise. C'est à ces moments là que l'on se voit obligé de trouver une nouvelle manière de regarder les données, ou une nouvelle théorie, ou encore une nouvelle technique, pour résoudre un paradoxe apparent. "

Il faut agir dès maintenant. Peu importe la vitesse, ce qui importe c'est de partir à temps. Réorganiser en profondeur son système d'information interne et externe est à ce stade stratégique car c'est de lui que dépend le bon positionnement des problèmes, la prise en compte des contraintes principalement humaines, le contrôle d'avancement. Il ne crée pas l'étoile, il la montre et contrôle la progression de chacun..

Il y a longtemps que nous savions qu'il y aurait un problème concernant le futur des retraites. Or il est et a été depuis longtemps bien identifié et bien échéancé.

Pendant des décennies on en a ignoré la présence, voire nié les périls. Les responsables courageux qui ont osé aller à contre courant ont été pénalisés. L'échéance inéluctable étant venue, la prise de conscience fut et est toujours traumatisante, et les remèdes douloureux. Pris à temps, en période plus équilibrée, on aurait même évité le gâchis des préretraites qui a coûté - et coûte encore - si cher à la collectivité tout en privant l'entreprise de sa mémoire et d'expérience. Si l'on devait rester sur une impression, comme le dit Roy Lewis,

" il se maudissait d'avoir attendu pour y penser, d'être en pleine période de crise..."

Annexes

- Annexe 1 Analogie entre l'entreprise et les systèmes biologiques
- Annexe 2 La traçabilité, une nouvelle approche de la normalisation
- Annexe 3 Généralisation de la démarche : comment aider à
 résoudre les problèmes de Société
 - 31. action du gouvernement pour la diminution du
 chômage et la réduction de la fracture sociale
 - 32. action pour le renforcement du rôle moteur des
 associations au service de la Société et de ses membres

Annexe 1 – Analogie entre l'entreprise et les systèmes biologiques

Pourquoi faire le parallèle entre l'entreprise et un système biologique ? A priori, notre culture, nos expériences, tout nous pousse plutôt à opposer les deux concepts plutôt que de les associer. Et pourtant dans le contexte que nous vivons, il est utile - voire vital - de se pencher un moment sur cette association d'idées.

Les deux concepts reposent tous deux sur les caractéristiques suivantes :

- leur survie, celle de l'espèce, et leur bonheur sont leur seul objectif
- leur environnement est hostile
- leur complexité est réelle
- les relations entre éléments reposent sur la synergie et la complémentarité

Or les modes de fonctionnement sont structurellement différents. Que penser d'un corps humain qui serait constitué de hiérarchies, de concurrences et rivalités internes organisées, de mesures strictement matérielles et " objectives " ?.. Pourquoi ne pas rêver d'une entreprise construite selon les canons d'un système biologique ? C'est l'objet de cette première annexe.

Tout d'abord, je vous propose de jouer au jeu : "si c'était ? "

Si c'était **un système vivant**, par exemple **le corps humain ?**

Ce serait...**l'entreprise, l'association, tout groupe humain, un problème à résoudre.**

Si c'était **le système lymphatique avec ses ganglions ?**

Ce serait **un système d'information intégré** d'ensembles autonomes,

Si c'était **la lymphe ?**,

Ce serait **l'information automatique**, neutre, complexe, systématique, et incluant le non-quantifié ⁶ un réseau interne très dense.

Si c'était **les ganglions ?**,

Ce serait **l'audit interne intégré et automatique** d'alerte, de correction, d'analyse et de préparation de décision.

Si c'était **les systèmes sympathique et parasympathique ?**

Ce serait **un système d'orientation basique**, cohérent avec l'objectif d'ensemble. Le moniteur ⁷ maîtrise les flux d'augmentation de valeurs (initiative de l'ensemble autonome) et ceux de diminution des coûts pour un projet donné délégué (management courant) par des **incitations** mesurées, responsabilisées (**hormones**).

⁶ La mesure, au delà des outils classiques physiques (dimensions, contenance, poids,...) et statistiques, s'étend désormais à la " mesure psychologique ". Soucieux de ne pas intervenir dans l'inconscient, ce que se permettent certaines entreprises de " motivation ", la mesure psychologique se limite volontairement au " conscient non-organisé " qui respecte la liberté des intervenants. (cf. livre de référence)

⁷ Arbitre entre les axes de valeurs (ce à quoi on aspire) et les centres de coût (manière d'y arriver), le moniteur, automatique, règle les échanges comptablement selon des prescriptions claires responsabilisées.(cf. livre de référence)

Dans le domaine animal, si c'était **la gelée royale de la reine des abeilles**, ce serait **un moyen de changer les comportements et les caractéristiques** des éléments de l'ensemble autonome par incitations et non par ordres. Orienté par des incitations quantifiées responsabilisantes, ce dernier suit son intérêt propre et l'individu garde sa liberté de choix : c'est à l'échelon supérieur de maîtriser son évolution. Il mesure ses risques, son intérêt et choisit sa voie en fonction des contraintes et des encouragements qui lui sont imposées. A signaler que ce sont bien les contraintes chiffrées qui lui sont opposées (et qui orientent son action) et non un ordre hiérarchique sur la décision finale.

Si c'était **les systèmes neuro-endocriniens central et périphérique ?**

Ce serait **un fonctionnement autonome des centres de décision** : préparation du plan "Qualité Totale". Pratique de la délégation de décision et d'innovation au niveau adéquat grâce à l'instauration de véritables liaisons contractuelles mesurées et responsabilisées. La comptabilité décrite dans le corps de ce livre satisfait autant à ces principes directeurs qu'à la technique elle-même.

Si c'était **le système d'amélioration de l'espèce ?**

Ce serait **la construction du futur de l'ensemble considéré**, résultante de la dialectique " orientation générale / activité courante ", à partir de **l'interaction permanente contrôlée entre les potentialités et le fonctionnement quotidien des centres autonomes**.

L'évolution de l'être vivant s'observe par la relation impliquante constante entre le potentiel génétique - l'innéité - et les acquis résultant de la réaction à l'environnement, de l'expérience personnelle, ce que nous appelons l'éducation. Il doit en être de même pour notre sujet, l'entreprise.



Ces grands principes biologiques se retrouvent intégralement dans le fonctionnement des systèmes complexes - dont l'entreprise est un exemple. Le changement souhaité consiste à remettre sur les rails un dialogue harmonieux et équilibré, compte-tenu du rapport des forces en cause, entre l'individu source de la richesse initiale et la collectivité dont il est pour partie solidaire. Les principes de base de la méthode en sont les suivants :

Tout comme un corps humain qui grandit et se fortifie, l'entreprise évolue en fonction de son environnement, et des forces qu'elle saura engranger : les muscles se développent, la maturité s'affirme. Ses gènes forment le fonds de l'entreprise et identifient toutes ses potentialités. Cependant l'environnement et sa capacité à réagir sont le garant de son développement harmonieux.

Elle durera tant qu'elle saura générer une activité rémunératrice et que des dysfonctionnements internes ne viendront pas troubler et pénaliser son fonctionnement. Comme toute construction humaine, elle est mortelle mais elle se prolonge dans sa descendance, celle de la transmission de son fonds - qui doit être valorisé en entier (dont l'immatériel) lors de la cession, et qui saura évoluer.

Les capteurs de l'entreprise existent déjà au même titre que les organes des sens. Certains sont déficients : il faut les soigner ou suppléer les handicaps par une meilleure acuité des autres sens. Plus qu'une solution de chirurgie sur les capteurs, c'est souvent dans la manière dont la direction les utilise que se situent les vrais thérapies.

Contrairement aux pratiques en vigueur dans les entreprises, la gestion des organes dans un système biologique n'est pas de type hiérarchique. Les contrôles et les incitations ne sont pas ponctuels mais continus. De plus, tout n'est pas surveillé, centralisé : **un système d'alerte automatique**, géré à la base, fait le tri et remonte au niveau compétent le plus élémentaire la responsabilité de la réaction.

En matière d'entreprise, il y a des choses à centraliser et d'autres à décentraliser : en tout état de cause cela doit se faire en automatique au delà des raisons de coût, essentiellement pour des raisons de cohérence et de fluidité, donc d'efficacité.

Mais les coûts ne sont pas oubliés, au contraire : c'est dans l'optique de cette démarche systémique de considérer l'ensemble. En effet, un contrôle intégré coûte nettement moins cher car il gagne en efficacité lors de la conception, lors des maintenances, sans compter l'avantage essentiel - non pris en compte actuellement, de la cohérence et de l'harmonie.

En résumé, nous retrouverons dans la structure " biologique " de l'entreprise, les caractéristiques suivantes :

LE SYSTÈME NEURO - ENDOCRINIEN

haut management et la fixation des objets



L'entreprise est un système vivant complexe :

- elle a des gènes et une hérédité : ses références,
- elle a des moyens, forces et faiblesses.

Tout ceci évolue en totale interaction.

Elle doit analyser ses références, connaître ses caractéristiques

DÉFINIR SON PLAN « QUALITÉ TOTALE »

lg faire évoluer en fonction de ses moyens et de ses opportunités.

A ce titre, elle prend en compte son avenir à travers ses PREVISIONS.

Pour vivre et progresser, elle dispose de deux centres décisionnels :

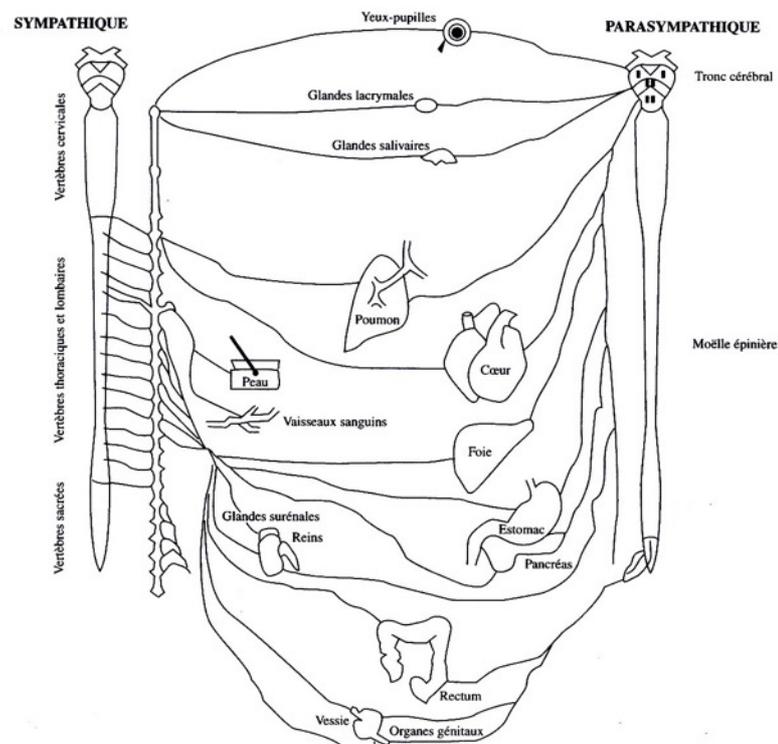
- le SYSTÈME NERVEUX CENTRAL (SNC),
- le SYSTÈME NERVEUX PÉRIPHÉRIQUE (SNP).

Elle rattache à son SYSTÈME NERVEUX CENTRAL,

- outre la fixation de ses objectifs et l'évolution et son « fonds »,
- les organes des sens (rétine, oreille interne, fosses nasales, langue) décisifs pour sa stratégie : l'audit interne permanent.

Elle contrôle la progression de tous ses constituants grâce à son SYSTÈME NERVEUX PÉRIPHÉRIQUE (SNP) relié au SNC par une connection permanente synthétique et ciblée afin d'évaluer sa cohérence d'ensemble par rapport au plan « Qualité Totale ».

La stratégie de l'entreprise peut être de maximiser les gains (offensive) ou de minimiser les risques (défensive). La séparation des axes de valeurs et des axes de coûts permet de maîtriser la vitesse et de conduire correctement la voiture en appuyant sur le frein ou sur l'accélérateur et en orientant avec le volant.



AUGMENTATION DE LA VALEUR
(flux de valeur : richesse, initiative, danger)

DIMINUTION DES COÛTS
(flux de coût : économie, sécurité)

Un système complexe : l'analogie entre l'entreprise et le corps humain est remarquable :

On retrouve entre autres systèmes biologiques :

- le réflexe et la conscience (systèmes nerveux central, SNC ou périphérique, SNP) : le haut management,
- la logique nerveuse (systèmes sympathique et parasympathique) : la gestion de l'entreprise,
- le système immunitaire (lymphe, ganglions) : l'audit intégré permanent.

Sur ce dernier point, il n'est pas inutile d'observer que le frein, l'accélérateur, le volant, organes sur lesquels on agit ne sont pas localisés au niveau des roues. De même, le conducteur a traduit sa conduite en termes normalisés et quantifiés. Un bon positionnement des décisions et la qualité de la délégation sont tout autant l'une que l'autre, fondamentales pour l'application d'une bonne décision.

On voit bien dans cet exemple que la mesure revêt une importance de premier plan. Le traitement automatique des informations recueillies par les capteurs neutres est garant de la bonne transmission et de la réactivité des processus.

On peut tout déléguer sauf son cerveau. Par contre, vu la complexité des réseaux, on ne peut tout contrôler personnellement, sous peine de paralysie, de dispersion, d'inefficacité. Le pouvoir va désormais de pair avec la confiance "sans appropriation" sous réserve de véritable délégation mesurée dans toutes ses composantes.

LE SYSTÈME IMMUNITAIRE : logique d'alerte et de prévention

Tous les flux sont mesurés, répertoriés, affectés. La lymphe, audit interne, détecte les anomalies, les draine vers l'organe responsable à travers les ganglions concernés lesquels agissent à leur niveau.

Si l'anomalie déborde du cadre de la délégation contractuelle, l'alerte est renvoyée aux échelons décisionnels supérieurs.

L'AUDIT INTERNE fait donc partie intégrante de l'entreprise :

- il est au centre du système de mesure,
- il est systématique,
- il est sélectif.

Il garantit l'intégralité de l'entreprise, sa cohérence d'ensemble, et son coût est faible eu égard à son intérêt stratégique.

Dans le cadre des ensembles complexes, l'AUDIT INTÉGRÉ CONTINU constitue une des pièces maîtresses de l'entreprise.

Le moniteur réalise toutes les fonctions de l'audit interne auquel il s'identifie.

Systématique et automatique, il est la référence unique au sein de l'organisation car il est issu sans biais des capteurs, eux-mêmes neutres. A la source de la crédibilité du système collectif et du jugement qu'il se fait des individus, il conforte ces derniers dans l'efficacité du corps dont ils dépendent: de là seulement part leur adhésion..

Il est la base de données, centralisée ou non, en tout cas cohérente du système.

Neutre, appliquant toutes les décisions des centres autorisés, il n'est et ne doit être ressenti en aucun cas comme un pouvoir, mais comme un savoir au service de tous les acteurs.

Automatique, il est fiable, responsabilisant car transparent. Systématique, il réduit au maximum les coûts car son fonctionnement est intégré dans les capteurs existants.

Un contrôle automatique, neutre et systématique, a reçu - et reçoit encore à ce jour - beaucoup de réticences de la part des hiérarchies intermédiaires, dans les rapports de transparence. Leurs pouvoirs traditionnels sont ainsi remis en cause - et c'est voulu -, non pas pour les diminuer mais pour les adapter aux nouveaux contexte de l'entreprise.

Nous ne saurions trop insister auprès des responsables sur l'importance d'une telle option. C'est uniquement sur ce choix déterminant de mesure que la mutation des comportements peut s'enclencher. De part sa méthodologie, cette grande chance pour le futur de l'entreprise - si elle conduit à un processus inéluctable - se contrôle parfaitement quant à la forme et à la vitesse. Chaque responsable d'un ensemble autonome reste maître de la circulation des informations qui restent dans son domaine de responsabilité. Par contre, - et c'est la limite d'une extension artificielle du pouvoir qui veut déborder du cadre strict de la délégation dévolue - il ne peut freiner la circulation de l'information au sein d'un ensemble autonome plus global dans lequel il est impliqué pour partie.

C'est ainsi que fonctionne un système biologique : s'il y a occlusion, l'ensemble du corps humain en pâtit, voire dégénère et meurt. De même, il convient de remarquer, ce qui a été déjà signalé plus haut, que seules les informations utiles doivent circuler au niveau requis et que la surabondance d'informations perturbe l'organisme global. Cette remarque montre bien la souplesse du système qui remet en cause la philosophie actuelle de la normalisation sectorielle, nationale et internationale (actuellement caractérisée par une rigidité coûteuse et paralysante, d'où notre proposition en annexe 2 sur la traçabilité) : seule la communication entre ensembles autonomes nécessite une normalisation ; à l'intérieur tout est permis puisque la délégation fixe les objectifs et les moyens, en aucun cas - sauf exception mentionnée dans le contrat - les modalités.

Annexe 2 – La traçabilité, une nouvelle approche de la normalisation

La traçabilité a fait l'objet d'une étude initiée par l'auteur dans son précédent livre paru en janvier 1993. Vice-président du groupe de cohérence intersectorielle d'EDIFRANCE, il a créé et présidé le groupe "Traçabilité", ce qui a abouti à la publication d'un rapport qui a été accueilli au sein du groupe COS EDI de l'AFNOR (enregistré le 26 juillet 1994).

Le groupe "Traçabilité" réunissait une vingtaine de spécialistes éminents tant de la normalisation que de l'échange de données informatisé. Il a entretenu, tout au long de son travail de conception et d'élaboration du rapport, des liaisons suivies avec des correspondants venant de tous horizons. Ce travail d'équipe particulièrement intense a été effectué en liaison étroite avec les autres groupes de l'AFNOR et du CEN en ce qui concerne leur compétence sur ce sujet, notamment le groupe Z 63 E - (AFNOR, "productivité de l'entreprise") pour statuer sur l'identification et la normalisation des identifiants.

La nécessité d'un tel concept lui est apparu essentielle dans le cadre de ses anciennes activités au sein de Galia (Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile) dont il fut vice-président fondateur, et des organismes de normalisation (Edifrance, AFNOR, CEN, Communauté Européenne, Galia, Odette, AIAG, ...) auxquels il a apporté un concours actif au moment de la création de l'Echange de Données Informatisées (EDI)

Les normes ISO ont un caractère réglementaire qui, tout en partant d'une bonne démarche, conduit néanmoins à une lourdeur difficilement supportable par les entreprises, spécialement les PME. Le principe de départ est de préciser in situ, toute au long de la chaîne, la qualité du produit quant aux conditions de production et aux caractéristiques de distribution. Cette ingérence dans l'ensemble autonome est contraire aux idées défendues dans cet ouvrage.

Un ensemble autonome est, comme son intitulé le stipule, "autonome": s'il est seul responsable en interne de ses procédures, il doit par contre se plier à une normalisation dans les échanges. Ceux-ci peuvent être totalement automatisés, ce qui donne souplesse et moindre coût.

En effet, il ne s'agit pas de tout normaliser, sur un même modèle, mais, tout en laissant une liberté en interne, limiter cette rigidité aux échanges, là où elle est indispensable pour se comprendre. Un exemple peut illustrer cette option. Au cours d'un contact entre deux personnes, si l'une, française comprend bien l'anglais mais le parle mal et si l'autre, anglaise, comprend bien le français mais le parle mal la bonne normalisation n'est pas d'imposer l'anglais comme langue véhiculaire : il est préférable que chacun s'exprime dans sa langue maternelle. Or la tendance est plutôt à l'unanimisme, pas au respect des individualités. On trouvera dans le précédent ouvrage les principes fondateurs de cette démarche. Des informations plus complètes sont à la disposition du lecteur qui en ferait la demande.

Nous nous bornerons ici à préciser, non pas la méthodologie décrite par ailleurs mais, les points qui confortent les ensembles autonomes que sont les entreprises dans les axes de valeurs, en liaison avec fournisseurs, sous-traitants, clients, administrations. Une extension à l'intérieur de l'entreprise aux ensembles autonomes permet également de concevoir et d'initier une nouvelle approche de l'Intranet, problème majeur de l'entreprise en matière de Système d'Information.

La traçabilité intègre en effet avec grand profit les transmissions " Qualité " tout au long de la chaîne de production et de distribution grâce à l'utilisation de l'EDI (Echange de Données Informatisé). C'est le caractère " normalisé " et " intégré " des messages EDI qui permet le transfert de responsabilité dans des conditions optimales. L'aspect juridique de la responsabilité y est pris en considération au même titre que les aspects commerciaux, logistiques et industriels. C'est la raison pour laquelle l'Internet ne peut convenir pour instituer des liens contractuels de responsabilité.

Les événements confortent l'urgence d'une réflexion de fond sur une nouvelle démarche en terme de normalisation :

- l'affaire Perrier
- la recherche des responsabilités lors des accidents du Mont Sainte-Odile, du Heysel, de Furiani...

Récemment, de par l'intégration européenne, l'approche a complexifié les procédures sans pour autant responsabiliser les acteurs [les Etats sont désormais partie prenante] : des affaires, révélées par une suspicion de plus en plus pressante des consommateurs et un contrôle mieux organisé, mettent en évidence une carence manifeste de la conception des produits, du suivi de fabrication et des conditions de commercialisation.

- les produits génétiquement modifiés
- la vache folle
- la dioxine et le problème des farines animales
- le problème soulevé par le principe de précaution, notamment lors du retrait de produits Coca Cola, suite à intoxications qui concernent apparemment les conditionnements.

et la liste, hélas n'est pas close.

Dans les premiers deux cas, on reste interdit et impuissant devant la liberté que prennent des acteurs inconscients des risques qu'ils prennent et font prendre aux autres : ils ne sont pas encadrés par un code éthique. Les dégâts sont dramatiques au plan du fonctionnement et de l'image de marque dans dans les autres secteurs impliqués. Dans les derniers cas, on a du mal à trouver l'origine du dysfonctionnement. Chaque acteur doit se sentir impliqué dans la chaîne, bien qu'il s'agisse d'ensembles autonomes indépendants (ils recherchent chacun, hors contrat, leur propre optimisation aux dépens éventuellement des autres). Il y a dans ce cas partenariat authentique et équitable avec nécessité d'une comptabilité commune sur cet ensemble autonome qui les rend solidaires.

La multiplication et le développement de ces affaires posent le problème de survie de l'entreprise médiatiquement impliquée qui se trouve en réalité au sein d'un réseau dont elle est partie prenante sans être pour autant peu ou prou responsable.

Chaque problème est actuellement traité comme un cas particulier et les procédures utilisées sont conçues et mises en place isolément. Les organes de contrôle ne met pas en exergue le lien solidaire qui lie tous les acteurs.

En réalité, la démarche de la traçabilité est systémique comme le montre le rapport soumis à l'AFNOR et aurait tout intérêt à trouver des solutions originales, et non dans une recherche au cas par cas avec une inflation de règlements, de standardisations et de contrôle comme c'est la tendance.

Les objectifs recherchés:

- Il s'agit d'appliquer une normalisation automatique, par contrats individualisés, aux liaisons entre les ensembles autonomes - et seulement eux - concernés par un sujet.
- Chaque ensemble autonome agit en interne avec ses objectifs, son langage et sa culture propres. Le but recherché est d'optimiser sans dogmatisme la fiabilité de l'échange d'information et de diminuer au maximum les coûts de non-qualité liés au transfert de l'information entre ensembles hétérogènes (sans ingérence dans les ensembles mais en recherchant une économie interne résultante des contraintes externes).

Les principes de l'EDI, de part l'utilisation systématique des "contrats d'interchange" et la pratique des couches ISO, sont sur ce point une bonne approche opérationnelle.

La problématique de la nouvelle traçabilité :

- la démarche proposée doit satisfaire dans son principe général à tous les besoins et s'adapter à chaque cas par contrat
- il n'y a pas de leader a priori : les liaisons client-fournisseur sont directes
- des outils, indépendants des protagonistes et validés par un arbitre qui valide ainsi le processus par un audit permanent, sont au service d'une démarche stable de " référence commune "
- le principe est de gérer les liens deux à deux le long de la chaîne mais il y a possibilité de shunter par contrat spécifique si l'arbitre en est d'accord et si la responsabilité est continue
- ainsi, des liens juridiques clairs et transparents, donc facilement accessibles, sont créés entre tous les partenaires

Analyse des composants

La traçabilité induit des procédures rigoureuses et souples à la fois

- les liaisons sont élémentaires et systémiques puisqu'elles font l'objet de relations normalisées automatiques et neutres de l'amont à l'aval immédiats. Ainsi la responsabilité des partenaires est claire et sans ambiguïté.
- l'entité s'identifie uniquement par un numéro unique. L'étiquette peut de ce fait être simplifiée grâce une normalisation universelle des identifiants introduite au CEN et ISO
- le lien entre le flux d'information (géré au sein de l'EDI) et le flux réel du produit ou du service est permanent, ce qui permet de suivre ces flux indépendamment, à leur vitesse propre
- les messages interrogations réponses ont fait l'objet d'une proposition de normalisation
- les contrats réglant les liens directs client-fournisseur sont du ressort juridique classique et restent à être précisés

Mise en place et suivi

Le choix arbitral est réglementaire, grâce à des organisations déléguées. Une expertise technique, dont les conclusions et modalités de suivi seront validés par ce pouvoir, est diligentée en ce qui concerne la normalisation des liaisons d'information et de données. Un audit régulier, après avoir validé le démarrage, contrôle la bonne application des processus et le bon fonctionnement des capteurs d'information et des systèmes d'alerte automatique. Suivi de la résorption des poches de non-qualité.

Le lecteur pourra, s'il le souhaite approfondir ce sujet en se reportant au livre "Concevoir le Système d'Information de l'Entreprise " ("Editions d'Organisation" janvier 1993) et consulter le rapport remis à l'AFNOR en son temps.

Annexe 3 – Généralisation de la démarche

La démarche de séparation logique au sein de l'ensemble autonome entre centres de valeur et centres de coût peut se généraliser à des sujets dépassant le cadre strict des entreprises. Ayant pour objectif d'optimiser les aspirations légitimes de l'individu et les objectifs des organisations qui l'utilisent, cette méthodologie peut s'étendre à la résolution de problèmes humains, syndicaux, politiques, associatifs ou à tout sujet relevant de cette problématique.

A la suite de la parution de mon précédent livre, tourné essentiellement sur les principes et la méthodologie de mise en place de la démarche, j'ai reçu de nombreux courriers regrettant le manque d'exemples illustrant des voies de solution. Il m'a paru intéressant, sur ce présent ouvrage applicatif, d'inclure **trois cas d'étude qui, tout en n'ayant pas vocation d'être exhaustifs**, abordent des sujets divers, voire délicats et polémiques. Apporter sur des sujets sensibles et complexes un regard lucide, structuré et dépassionné est le pari que tient l'auteur pour arriver à une analyse et une recherche de voies de solution utiles

Ces cas conçus en 1995, restent d'actualité ;

- le problème du chômage n'a pas reçu à ce jour de réponse structurelle, sa diminution en 1999 étant due pour l'essentiel à l'augmentation de l'activité économique. S'il suffit de compter sur un accroissement de celle-ci pour se dédouaner de réfléchir à une stratégie innovante qui ne lie plus seulement l'activité à l'emploi, on escamote les défis d'avenir, écologiques et sociaux.

Quand un changement de société est annoncé, une autre vision s'impose.

- Les associations, syndicats et autres groupements humanistes et socio-professionnels restent à ce jour pour beaucoup de groupes de pression foisonnants, disparates et inefficaces en regard des aides dont ils disposent. Elles sont parfois en fait des entités sous-traitantes par délégation de tâches qui relèvent de la responsabilité régaliennne des Etats (santé, sécurité, urgences...) dont la finalité est de garantir au citoyen un « confort » propre à lui permettre de dégager les richesses à redistribuer.

Loin de vouloir réduire leur rôle, l'auteur a pu mesurer au cours de sa vie leur utilité en tant que lieux de convivialité, d'aide aux personnes, de créativité, d'initiative et de lancement de projets. Ces réseaux sont essentiels pour le développement de la démocratie. Mais seule, la proximité compassionnelle est leur apanage, celui des états est de garantir à la collectivité les conditions d'un tel exercice de proximité. En mélangeant les rôles, on assiste actuellement à un contresens des finalités, ce qui entraîne gâchis et confusion. Il convient donc de repenser l'apport potentiel des associations à la collectivité.

INTRODUCTION :

Notre monde vit à ce jour selon des critères issus du positivisme du XIXème siècle : la technique toute puissante et l'Homme à son service, puisqu'elle apporterait le bonheur... aux hommes...

Le XXème siècle a confirmé toute la valeur de l'esprit scientifique en matière de progrès technologique, mais a oublié la primauté de l'esprit sur la matière. Le XXIème siècle, qui s'approche à pas de géant, laisse paraître que l'avenir de l'humanité ne saura accompagner l'essor scientifique, de plus en plus vertigineux, qu'avec une conscience qui se décline de la manière suivante :

- accepter que chacun, individualité autonome, décide en fonction de ses seules aspirations vers où il veut aller et assume pleinement les conséquences de ces choix
- reconnaître l'utilité des collectivités auxquelles chacun accepte d'adhérer, et qui dépassent le strict intérêt individuel. Nécessité d'en mesurer les impacts et les coûts au plan global
- affirmer que toute action ou décision, à la source de la créativité et de la valeur, ne peut s'exercer que si le droit de contrôle individualisé est permanent
- le contrôle - dont les coûts seront de plus en plus prohibitifs dans les systèmes d'information tels qu'ils sont conçus actuellement - est complexe à mettre en place. De plus, tel qu'il est actuellement pratiqué, il est générateur de dysfonctionnements (délation, culte du secret, envies et frustration...). En assurer la maintenance devient impossible s'il n'est pas intégré à la mesure.

Ces principes sont valables pour toute ensemble, entreprise comme toute autre collectivité, là où peut apparaître conflit ou divergence entre la collectivité et les individus qui la composent .

Il est désormais possible de faire une nouvelle lecture de l'information distincte de la "communication", prenant en compte à la fois les aspirations de chaque individu et la vie des diverses collectivités, en associant les toutes nouvelles technologies qui rendent possibles cette mutation et ce, de manière progressive. Seule l'automatisme (pas forcément l'automatisation) des processus diminue les coûts, et par là-même permet d'affecter l'économie ainsi réalisée à créer de la valeur.

Il s'agit de définir les différents flux en présence, de rendre neutre l'information de départ et de diffuser de manière automatique cette dernière. Par ailleurs, il convient d'organiser la communication et l'expression de ce qui fait la vie et élabore les choix, autour de ces seules informations. Ainsi, il sera possible de permettre une véritable démocratie en discutant sur les choix et non sur la formulation de ces derniers. Si l'on analyse attentivement le temps perdu, l'argent gaspillé dans les réunions, les congrès, les modes électifs... on observera que notre société est en train de s'asphyxier par parasitage.

Que l'on ne fasse pas de mauvais procès! Le problème n'est pas d'empêcher quiconque de s'exprimer, sur ce sur quoi il veut prendre position. Mais, dans une société de plus en plus complexe, mondialiste, avec tous ses espoirs et toutes ses inquiétudes, il faut éviter de s'engluer sur de faux problèmes.

A ce titre une nouvelle façon de revoir les systèmes d'information est indispensable. Longtemps confinée dans une technologie de plus en plus prégnante, cette science pleine d'avenir n'a raisonné que sur des bases viciées par des théories économiques et culturelles surannées.

1 – Action du gouvernement pour la diminution du chômage et la réduction de la fracture sociale

En préalable, une réflexion sur le fonctionnement des nos institutions paraît indispensable si l'on veut aborder au fond ce sujet. La démocratie dont chacun se réclame est un mode de gouvernance qui a fait ses preuves dans le passé, tant qu'il ne s'agissait pas de donner une priorité au long terme sur la gestion courante. Elle pose désormais des difficultés souvent dramatiques quant aux problèmes qui surgissent aujourd'hui (retraites, sécurité sociale, aide aux personnes âgées et dépendantes, modernisation de la vie syndicale et sociale...) et qui auraient du être anticipés sur ces sujets amplement prévisibles.

La complexité croissante de notre environnement désormais mondialisé impose un autre mode de prise de décision politique en ce qui concerne le long terme. La démocratie est aujourd'hui basée pour l'essentiel sur le clientélisme, l'influence médiatique et les rapports de force : les solutions relèvent du consensus. Le passage au quinquénat n'a pas amélioré les positions. Le retour à une planification politique des grands projets, accompagné d'un échéancier reste la meilleure façon de rééquilibrer court terme et long terme, sous réserve qu'elle soit régulée par les politique et non comme aujourd'hui par la technocratie, de plus en plus prégnante tant au niveau national qu'europpéen.

Positionnement du problème vu par le gouvernement

Descriptif

La France se trouve confrontée au problème crucial du chômage. Ce dernier engendre exclusion, rejet de la citoyenneté, pauvreté, racisme, insécurité et faiblesse vis-à-vis des autres nations. Il s'agit d'un problème de Société majeur. Le degré d'urgence est caractérisé par une "fracture sociale" qui s'accroît rapidement, indépendamment des causes conjoncturelles.

Diagnostic

Les solutions traditionnelles ont échouées : trop partielles, elles sont soumises à de multiples groupes de pression, à des égoïsmes étroits et aux dogmatismes traditionnels... Les décisions sont prises dans un climat de passion.

La prise en compte du problème à ce stade de crise ne peut être que globale, cohérente, en rupture avec les pensées dominantes et les approches classiques. Tout doit être subordonné à la diminution du chômage. Il s'agit de la priorité exclusive.

L'aspect chômage des "bas salaires" est plus spécialement concerné par cette priorité car ceux-ci sont plus vulnérables dans une société ouverte vers l'extérieur. Cette catégorie regroupe statistiquement les jeunes diplômés en recherche de premier emploi et les personnes non diplômées et /ou non formées aux métiers requis actuellement par les milieux professionnels, publics ou privés.

Solutions préconisées

Le gouvernement affiche une priorité absolue sur la réduction du chômage. En particulier,

- il décide de réduire les charges des entreprises dans le but d' inciter celles-ci à embaucher. Il table sur "l'entreprise citoyenne".
- il prévoit des mesures particulières pour les charges sociales sur les "bas salaires".

- il charge les "collectivités territoriales", supervisées par les préfets (centralisation du contrôle), de suivre les effets des mesures sur le terrain.

RAPPEL PRÉALABLE : DEMARCHE DES ENSEMBLES AUTONOMES

Tout ensemble autonome a vocation à s'optimiser aux dépens des autres. Grâce à son "moniteur - cerveau", Il conduit concurremment, de manière totalement autonome, deux objectifs à logique opposée, celui d'augmentation de la valeur et celui de diminution des coûts. C'est au sein de chaque ensemble autonome que s'élabore la richesse (innovation et forces vives). Les interactions entre ces entités sémantiques (qui portent le sens) se gèrent mais ne se maîtrisent pas : données et non informations (cf. normes AFNOR NF Z 61-001), elles se situent uniquement en terme de pouvoir. En résumé, "la richesse est individuelle, le collectif l'organise" (cf. livre).

La méthode de cas exposée ci-dessous a été conduite en petit groupe : peut-être sujette à caution dans sa stricte pertinence, elle a néanmoins valeur d'exemple.

Contrairement aux prescriptions classiques, il ne faut pas confondre les actions de réglementation et de sensibilisation (développement du concept de l'entreprise citoyenne) avec celles de gestion pratique des interactions. Le premier axe étudié ci-dessous relève de la donnée, le second de l'information.

Analyse de la procédure utilisée.

La méthodologie et les outils d'analyse préconisés ont donné sur un panel réduit les résultats suivants : **le descriptif du problème est correct ; le diagnostic est globalement correct à deux points près.**

- le chômage est un concept sémantiquement correct si on se limite à la situation de la Société actuelle dans laquelle le travail est une valeur économique.
En perspective, il n'est pas évident que le couple capital /travail soit pérenne (cf. Peter Drucker). A voir les changements de mentalité enregistrés dans nos Sociétés, d'ici peu, nous aurons sans doute affaire à deux couples de valeurs indépendants : travail /culture et capital /économie. L'automatisation et la robotisation en seront les principaux moteurs.
- le concept "bas salaires" est très vague et il convient d'en préciser la composition. La cible des préconisations en est affectée, d'autant ce terme recouvre des réalités et des motivations fondamentalement différentes. La mondialisation tend à relativiser tout cela.
Là encore, la mesure statistique est dangereuse quand on l'utilise pour prendre des options qui concernent des individus dont on attend une réaction.

Les solutions préconisées sont mauvaises.

Autant dans le positionnement et l'analyse, on est sorti des schémas traditionnels, autant les solutions proposées restent classiques car elles sont engendrées par les mêmes groupes et les mêmes responsables qu'auparavant, et elles sont mal structurées dans la mesure (cf livre).

Souvent non détenteurs du capital, les décideurs restent dans le même schéma de pensée et réagissent dans un cadre de mesure invariant : ils n'ont pas un intérêt personnel à innover et à trouver des solutions en rupture avec leur passé dont ils sont fiers souvent juste raison, compte-tenu des règles du jeu d'alors et d'aujourd'hui.

Les prescripteurs-experts sont souvent les décideurs qui, eux, n'ont pas de pouvoir sur les acteurs. Les contrôles et les sanctions sont faites de manière non ciblée, souvent en fonction des groupes de pression.

En somme, il y a carence structurelle en matière de système d'information, ce qui donne des résultats anarchiques. La raison est que, dans les décisions prises actuellement, les solutions sont élaborées et exploitées au niveau des données et non à celui des informations (cf. normes AFNOR NF Z 61-001).

La fracture sociale est caractéristique de dysfonctionnements individuels. On ne constate pas en effet de gros conflits dans le corps social ou politique en terme de Société : les adolescents ont globalement les mêmes valeurs, que leurs aînés, il n'y a pas ou peu de conflits de l'être comme c'était le cas en 68, l'harmonie et la complémentarité est reconnue entre les sexes. Par contre, le citoyen n'a plus confiance dans le pouvoir politique et ses acteurs, le consommateur se sent manipulé, le salarié se sent exploité : seul face à ces agressions de la collectivité qu'il ne sent pas, et ne reconnaît pas, l'individu réagit au quotidien de manières individuelle et négative par rapport aux valeurs de la Société : travail, mérite, solidarité, confiance...

Contrairement aux solutions préconisées par le gouvernement actuel, comme par ceux du passé, la fracture sociale doit se traiter au plan individuel et dans un cadre contractuel où les associations jouent pleinement leur rôle (axe 2). Mais auparavant, il convient de traiter conjointement et en cohérence (axe 1) le problème des déficits et celui des grands équilibres qui restent un préalable à toute démarche politique.

1er axe - RELATIONS "GOUVERNEMENT" / "ENTREPRISES" (étude de cas sur des ensembles autonomes liés de manière distincte)

La démarche distingue toujours trois phases :

- l'inventaire des "ensembles autonomes" qui seront concernés par l'étude. Ils sont caractérisés par leur "fonds", indépendant de l'environnement
- la description des liaisons entre ces ensembles retenus, en ne prenant en compte que la seule partie du "fonds" qui concerne les deux ensembles émetteur-récepteur
- la mesure quantifiée ou non de ces liaisons, organisée comptablement au sein du moniteur en séparant structurellement les flux de diminution de coût de ceux d'augmentation de sa valeur.

Recensement des ensembles autonomes à prendre en compte :

Les ensembles autonomes concernés par ce problème, et leur "fonds" (ce pourquoi ils sont faits), sont décrits ci-dessous. Leurs liaisons sont exposées dans le schéma figurant en fin de brochure. Il s'agit dans cet inventaire, rappelons-le, de fonctions et non d'organisations.

Le "gouvernement" :

Sa vocation est d'assurer la cohésion sociale, la prospérité des citoyens (électeurs et mandants du "fonds") selon les valeurs de l'Etat, l'indépendance, la sécurité et la prospérité de la France, voire sa suprématie vis à vis de son environnement. Son éthique, inscrite dans la constitution, incorpore dans le "fonds" la promotion des droits de l'Homme.

Ses liaisons avec la Communauté Européenne sont d'ordre contractuel, voire partenarial suivant les trois "cercles" actuellement évoqués dans les milieux politiques.

Ses liens avec les pays du tiers monde, en particulier l'Afrique, sont d'ordre partenarial, fonction des liens passés et de l'éthique affichée de la France.

Ses rapports avec les autres pays sont strictement d'ordre concurrentiel, la guerre économique et la volonté de domination culturelle étant, on peut certes le déplorer, une réalité. Le nier est une erreur, amener certains pays à entrer dans la logique des ensembles ci-dessus est une voie d'avenir.

Au sens strict, le "gouvernement" n'a pas d'intérêt dans la prospérité des entreprises, mais dans les revenus qu'il peut en retirer et dans l'outil "équilibre social" qui peut être utilisé : ce sont des ensembles autonomes indépendants, au mieux partenariaux, en aucun cas sémantiquement "citoyens", c'est-à-dire peu ou prou solidaires. Les entreprises, avec leurs propres objectifs économiques, ne sont, pour cet ensemble autonome "gouvernement", qu'un moyen de dégager des valeurs pour l'intérêt du citoyen, à la base de l'Etat (bien-être politique, économique, culturel et social).

Les "entreprises" :

Il s'agit dans cet axe 1 de l'ensemble autonome "entreprises" (par simplification, les organisations patronales) et non des ensembles autonomes "chacune des entreprises" (entreprises A, B, C,).

Ces deux catégories n'ont pas le même "fonds" : celui de chacune des entreprises est de prospérer au seul profit de l'actionnaire, celui des organisations patronales notamment d'asseoir leur audience.

Solutions préconisées dans cette nouvelle démarche.

Comme on pourra l'observer, les mesures préconisées ci-dessous sont en rupture avec les solutions classiques. Elles s'inscrivent surtout dans une logique globale cohérente.

Sous-tendues par un argumentaire dépassionné et logique, elles sont une introduction à de nouveaux rapports entre sensibilités différentes. A signaler de nouveau que cette étude de cas n'a que l'ambition d'explicitier une nouvelle méthodologie.

Le "gouvernement" définit et ajuste ses recettes à ses besoins (en l'occurrence, il les accroît compte-tenu des déficits observés), à savoir sur ce point, une augmentation des charges "propres aux "entreprises" qui lui sont dues ou payées aux organismes qu'il entend privilégier dans le cadre de la gestion des interactions avec d'autres ensembles autonomes :

- il accroît les charges sociales patronales, les prélèvements obligatoires ou les impôts (patente, IS, TVA,...) qui constituent pour lui une recette.
- Il agit à son avantage sur les charges d'investissement de l'entreprise, compte-tenu des liaisons partenariales qu'il a nouées, notamment avec le secteur du crédit par une action sur les taux d'intérêt.

Ces choix, issus d'une recherche méthodologique (cf. brochure applicative), sont, pour lui le résultat de l'exercice de sa fonction d'ensemble autonome. Sa délégation est de gérer au mieux son "fonds" qui lui a été confié au moindre coût, à l'instar de toute entreprise soucieuse de sa rentabilité..

Conscient de ses responsabilités, en fonction des choix exprimés par le "citoyen" dans le cadre des procédures démocratiques établies par la Constitution et des divers engagements électoraux, le "gouvernement" arrête ses besoins. Dans le cas particulier, tout en surveillant ses propres dépenses, il augmente les charges de l'entreprise, ce qui réduit les déficits, autre

priorité nationale (la démonstration demande une extension de l'étude à d'autres ensembles autonomes).

L'inflation sera contrôlée par le développement de la productivité, dans l'entreprise et dans les services publics, traduite par la résorption des poches de non-qualité (cf livre).

Ce raisonnement, appliqué à l'entreprise, s'étend à toute autre origine de ressource, le consommateur en particulier.

Le "gouvernement" aide le fonds "entreprises" à augmenter sa valeur : pour toucher des recettes, il a intérêt à une augmentation de la rentabilité globale des entreprises (pas forcément une augmentation de l'activité). Par exemple,

- aide sur les débouchés, à l'exportation, à la commercialisation
- facilitation des procédures administratives, transparence et clarté des contrôles
- organisation de la mesure systématique au sein des ensembles autonomes
- systématisation et normalisation des échanges
- contrôle strict du respect de la concurrence et de la qualité
- rapidité de règlement de ses propres dettes (celles des pouvoirs publics entre autres)
- suppression des charges financières liées à la trésorerie qui font de l'entreprise une "banque fantôme", rôle qui n'est pas inscrit dans son "fonds" (ex décalage du mois de TVA).
- cohérence entre les délais de règlement contractuels des entreprises, voire leur suppression
- suppression des charges de solidarité (plus largement ici, remise en cause du biais égalitaire).

Il s'agit en réalité non de réduction de charges, comme on le peut le croire en première analyse, mais d'accroissement de recettes, car c'est un moyen pour l'entreprise de développer ses potentialités. En outre, ces postes ne sont pas inhérents à l'entreprise, leur source étant extérieure

L'esprit est de faire émerger les "forces vives" (initiative, responsabilité,...) comme cela a été exposé récemment. Au niveau des préconisations, il s'agit de faire payer le prix aux choses et de mettre le débiteur en mesure de trouver la clé de leur financement : tout le contraire de l'assistanat.

Les décisions et les incitations du gouvernement sont effectuées dans un contexte de transparence grâce à l'action du moniteur, ce qui favorise le dialogue, la démocratie et la cohésion sociale. En particulier, la méthode permet de réunir un consensus sur des actions bien précises.

2ème axe - RELATIONS "GOUVERNEMENT" / "ENTREPRISE" (étude de cas sur des ensembles autonomes liés par contrat partenarial)

Positionnement du problème vu par le gouvernement. Analyse.

Le gouvernement s'appuie, dans le contrôle de l'exécution des mesures, sur les collectivités territoriales. Les termes des missions ne sont pas toujours clairement exprimés et ne portent que sur une attitude passive car réglementaire. A vrai dire, il ne s'agit pas d'une véritable délégation car ni la transparence entre les acteurs ni leur responsabilité ne sont respectées, sinon dans l'esprit, au moins dans les faits. De plus, l'initiative est absente.

Les collectivités territoriales sont en réalité des intermédiaires "subis" par le gouvernement qui ne peut matériellement gérer le problème à lui seul. La tendance à la centralisation est innée dans les structures actuelles et les décentralisations sont conjoncturelles. Nous verrons plus loin que la solution correcte sur ce point est diamétralement inverse (cf livre).

Pour cet axe 2, contrairement au cas précédent, les solutions préconisées ne sont pas mauvaises en soi, mais elles sont mal ciblées car il y a mélange entre les acteurs. L'accord est conclu avec certains, le contrôle avec d'autres. En outre, si le contrat est collectif, le contrôle repose sur des individualités, les entreprises, ce qui introduit un biais dans la mesure et est dommageable dans les résultats (cf livre).

Approche des "ensembles autonomes liés par contrat partenarial".

La vocation de ces dernières est de dégager des bénéfices pour assurer la rentabilité du capital investi par les actionnaires. C'est donc un choix légitime de ces derniers, par leur contrôle et leur décisions, de décider en fonction de leur seul intérêt soit de les réinvestir (y compris dans le poste personnel, ce qui indique une prise de conscience de l'entreprise du troisième type) pour assurer la croissance, soit d'en percevoir immédiatement les dividendes.

Le personnel de l'entreprise qui est un autre ensemble autonome, chaque individu l'étant aussi pour sa part, est objectivement pour l'entreprise une valeur, ce qui s'exprime par les démarches qualité et les contrats partenariaux rencontrés de plus en plus.

En conséquence dans cette logique, contrairement au reproche qui leur est fait, les chefs d'entreprises, et leur organisme délégué le patronat, jouent admirablement leur rôle : ils cherchent à augmenter leur valeur en touchant des subventions quelles qu'elles soient (charges sociales patronales en particulier) sans pour autant embaucher. Plus encore, ils ont tendance, dans une vision de court terme, à diminuer les charges de personnel qui sont strictement liées à la productivité interne. La clé de leur attitude est qu'ils n'ont pas intérêt à augmenter leurs charges pour être en phase avec leur "devoir d'état".

Le concept d'entreprise citoyenne n'a pas de sens au plan de l'information, même s'il peut en avoir un au sens de la donnée et de la communication (cf normes AFNOR). Par contre, celui d'entreprise partenaire prend toute sa valeur pour autant qu'elle regarde son intérêt à long terme.

C'est un choix légitime de l'entreprise de négliger le long terme, mais si elle veut le prendre en compte, le personnel est un élément important d'augmentation de la valeur. L'engagement des entreprises dans la démarche qualité et l'importance stratégique de la direction des ressources humaines dans les entreprises en sont deux exemples patents. Par contre il est vrai que le patronat n'a pas su gérer ces dernières années, surtout en période de crise, le personnel dans une optique d'intérêt de long terme de l'entreprise. Licencier est un acte grave pour le devenir de

l'entreprise, car il s'agit, au sens exact du terme, d'une lobotomie. Ne pas embaucher est un autre problème.

Le "gouvernement", considère qu'il peut avoir sur le terrain avec les entreprises d'autres rapports que ceux qu'il entretient avec l'ensemble autonome distinct "entreprises" qui est non décisionnel et par trop global. Dans cet esprit, il ajoute dans les préconisations un élément supplémentaire de dialogue :

Il est créé des ensembles autonomes intermédiaires, entre le "gouvernement" et les cibles "entreprise Y" : les "collectivités territoriales X". Des liaisons directes, étroites et pérennes, ne peuvent se concevoir avec l'ensemble autonome "entreprises" (lire CNPF + CGPME par simplification) qui n'a pas de "pouvoir" mais un rôle "d'expert" (cf livre) en général reconnu au sein des différentes entreprises concernées.

Dans l'application, nous avons affaire à autant d'ensembles autonomes communs que d'entreprises intéressées. Le "gouvernement" ne peut gérer ces contrats directement : il s'appuie sur les "collectivités territoriales X" (autres ensembles autonomes, plus ou moins liés, qu'il convient de définir) à qui il confie des "contrats de délégation" (cf livre). Ce sont donc ces nouveaux ensembles autonomes qui préconiseront, formaliseront et contrôleront les liaisons avec chacune des différentes entreprises, sur la base de ces règles.

On remarquera que tout au long de ce raisonnement il est établi, par construction, une différence fondamentale entre système d'information (stable, neutre) et organisation (réactive et signifiante en terme de pouvoir) .

Recensement des ensembles autonomes à prendre en compte :

Le "fonds" des ensembles autonomes ne dépend pas de leur environnement mais de leur substance interne : certains sont donc invariants.

Le "gouvernement" :

"fonds identique à celui décrit en première partie.

La "collectivité territoriale X" (autant d'ensembles que de collectivités requises) :

Avec chacune des collectivités territoriales identifiées, selon leurs caractéristiques et potentialités, le "gouvernement" élabore et conclut en partenariat des contrats de délégation incluant de façon adéquate les moyens financiers et logistiques ainsi que les procédures de contrôle (cf livre). Ces valeurs s'ajoutent au "fonds", défini par ailleurs, de ces organisations qui ont leur vie propre. Dans cette étude, les nouveaux ensembles autonomes se limitent donc au "fonds" défini ci-dessous.

Ces contrats sont basés sur les objectifs suivants :

- non-licenciement de salariés
- embauche de jeunes diplômés en recherche de premier emploi
- embauche de jeunes en recherche de travail
- apprentissage de jeunes non diplômés

- nouveaux contrats de travail à statut particulier (ex. : semi free lance)
- contrats spécifiques pour les salariés désireux d'opter vers un temps choisi

Ces ensembles autonomes correspondent strictement aux valeurs du "fonds" du "gouvernement", même s'ils peuvent diverger peu ou prou de celles des "collectivités locales X". Il doit être possible pour ces dernières de se démettre pour tout ou partie de la délégation si elles considèrent qu'il y a incompatibilité avec leurs autres missions (il y a harmonie au sein de tout ensemble autonome).

Par contre, il convient de proscrire ici la mise en retraite anticipée, le temps partagé et autres contrats objectivement déphasés avec le "fonds" du gouvernement, même si ces préconisations peuvent être reprises entre d'autres ensembles autonomes (entreprises et salariés). Ce biais mathématique est structurellement pernicieux et dangereux et ses conséquences inmaîtrisables..

De même, sans préjuger des solutions, l'attention portée aux "bas-salaires" ne doit pas se traduire par un allègement de charges pour les entreprises. Il y a là encore erreur de système d'information, la préconisation ne concernant pas l'intéressé. La solution se trouve plutôt dans la formation continue des intéressés, propre à leur assurer une indépendance.

« L'entreprise Y » (autant d'ensembles que d'entreprises) :

On considère que le "fonds Y" est identique à celui décrit en première partie. Ce n'est pas exact car les organismes patronaux ont une vocation propre, celle de perdurer entre autres en tant qu'organisation. Mais dans le cadre de cette étude, ils reçoivent délégation et ont le pouvoir de négocier : les accords deviennent alors réglementaires. Seule cette partie est prise en compte, ce qui justifie l'invariance.

Pour bien comprendre le fonctionnement du système, les remarques suivantes s'imposent.

- Chaque ensemble autonome est libre de ses choix et gère ses contraintes et ses atouts.
- Aucune réglementation ne vient entraver ses choix pour autant qu'elle ait pu faire l'objet de mesure et de contrat entre les ensembles autonomes concernés. C'est progressivement, en toute sécurité, que l'on peut accéder à une réglementation minimum.
- Seules resteront, in fine, les réglementations entre ensembles autonomes distincts, caractérisés par la stricte concurrence et l'indépendance des objectifs.
- On pourra ainsi rendre automatique et équitable la plupart des points qui font, à ce jour, l'objet de réglementations lourdes et touffues, et qui paralysent nos organisations : garantir une déontologie industrielle et commerciale, protéger les consommateurs, veiller à la préservation de l'écologie, à l'aménagement du territoire, aux choix prioritaires de société [ensemble autonome suprême].
- Comme indiqué plus haut, le principe est de décentraliser a priori et de ne centraliser que si un intérêt supérieur intervient. Le système assure une réactivité et une responsabilité optimales des différents acteurs, tout en préservant la stabilité des références ainsi que la transparence, la sécurité et la confidentialité des transactions.

Solutions préconisées.

Les liaisons sont établies selon un contrat formalisé spécifique, avec procédures de suivi, de contrôle et une sanction immédiate, positive ou négative, entre la "collectivité territoriale X" et l'entreprise Y" nommément identifiées. Un didacticiel, opérationnel a été utilisé dans cette méthode de cas. Paramétrable, il reste disponible et applicable à tout autre problème.

Ce modèle de nouvelle comptabilité industrielle garantit la liberté des choix, la transparence des flux et la neutralité des échanges. L'ensemble autonome " fonds" commun entre la "collectivité locale X" et « l'entreprise Y » possède un "cerveau" qui gère les flux de valeur et ceux de coût de manière optimale.

La "collectivité territoriale X" agit au coup par coup sur les charges de personnel de « l'entreprise Y", grâce à l'attribution de "subventions ciblées".

X alloue automatiquement une rétribution dont il décide seul le montant . Cette subvention, déterminée pour chaque objet est délivrée à l'unité. Il s'agit d'un arbitrage sur les centres de coût de Y [cf livre].

- licenciement (pénalisation = subvention négative)
- pour les autres contrats, il s'agit de subventions simples
- si les contrats sont respectés, une prime peut être allouée (charge négative)

Pour tous ces cas, il s'agit de charges pour l'entreprise Y" car toute action dans ce sens grève ou allège le poste comptable "personnel".

Dans le même esprit, la "collectivité territoriale X" augmente les recettes de « l'entreprise Y », grâce à l'attribution de "subventions ciblées". L'objectif recherché par "X" est de mettre, sur cet aspect, les entreprises à égalité de chances. Il s'agit là d'un arbitrage sur les centres de valeurs.

Pour un contrat donné, chaque "entreprise Y" concernée a une situation différente des autres, indépendante d'elle-même (localisation, voies de communication, marché de l'emploi, spécialisation de métiers, proximité des universités, ...) La "collectivité territoriale X", grâce à des subventions, rétablit les déséquilibres structurels par des subventions à l'unité. Ceci a pour effet, entre autres applications, d'aider à une politique d'aménagement du territoire. L'idée est de placer, sur les comptes, chaque entité à égalité de chance ou d'afficher une politique volontariste.

La transparence qui s'en déduit facilite la démocratie et le dialogue entre les partenaires. L'initiative de chacun peut s'exprimer totalement. La confidentialité vis-à-vis des tiers est garantie structurellement.

A chaque dysfonctionnement dans les contrats, le moniteur rétablit instantanément, de manière automatique, les équilibres entre l'intérêt de la "collectivité territoriale X" et celui de « l'entreprise Y », ou entre ceux des "entreprises Y" à travers "X".

Tout manquement sur un point particulier du contrat donne lieu à une pénalisation pour l'un des partenaires qui se répercute, à travers le moniteur, par un crédit pour celui qui a été lésé. Des primes de respect du contrat peuvent être envisagées si on le veut.

Grâce à son moniteur, l'ensemble autonome incitateur - en l'occurrence la "collectivité territoriale X" - tient les comptes des mouvements du "fonds" [contrat, X, Y] ce qui garantit le fonctionnement pour les PME. Les virements, compensés en temps réels, sont assurés

automatiquement. Les comptabilités correspondantes sont évidemment ouvertes aux différents partenaires [X, Y] mais en aucun cas au "gouvernement" qui reste un tiers de ce point de vue, car par construction extérieur à ces transactions. Cet exemple à deux partenaires peut être étendu à plusieurs selon les mêmes principes.

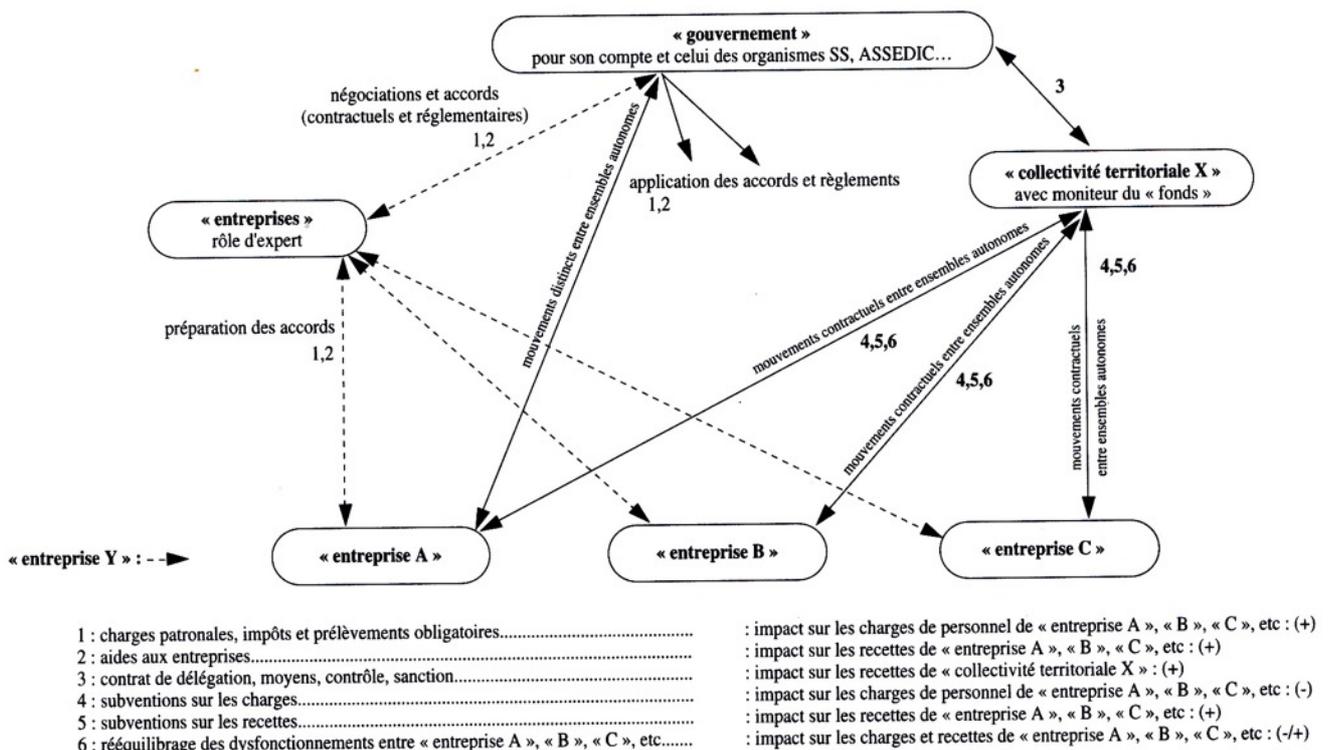
CONCLUSION

La méthode exposée répond à l'approche de tout problème pouvant se poser à une collectivité complexe dont les éléments doivent être respectés dans leur intégrité. Nous verrons, dans les cas concrets 2 et 3, des exemples d'application en entreprise et en association.

La résolution de problèmes complexes passe par une rigueur dans l'appréhension des enjeux, une bonne connaissance des acteurs, et un système d'information neutre, propre à fixer et faire accepter les règles du jeu, intensément réactif. Une méthodologie stricte est indispensable pour éviter tout biais dans le raisonnement et les solutions, même si ce sont les acteurs eux-mêmes qui fixent les règles.

L'essentiel en matière de système d'information, ce qui est respecté dans la méthode, est d'affecter à chaque action d'un ensemble autonome la répercussion de cette initiative, en positif ou négatif. Les incitations ciblées et immédiates sont la seule manière de libérer les énergies. Seules la recherche du minimum de réglementation-coercition peut favoriser l'initiative. Mais tout ceci ne peut se faire que dans la transparence et la cohérence : d'où l'importance de la structuration d'un système d'information neutre.

ACTION DU GOUVERNEMENT POUR LA DIMINUTION DU CHÔMAGE Relations entre ensembles autonomes reliés par contrats partenariaux ou de manière distincte



N.B. : les flèches en gras correspondent à des liaisons contractuelles entre ensembles autonomes

2 – Action pour le renforcement du rôle moteur des associations au service de la Société et de ses membres. Le cas des associations pour la protection de l'environnement

Positionnement du problème

Depuis des temps reculés, l'Homme a pesé sur la Nature pour l'asservir. L'espèce humaine, au fur et à mesure de la prise de conscience de son pouvoir, a modifié à son seul profit les règnes animal, végétal et minéral.

Jusqu'au siècle dernier, son pouvoir était anarchique, solitaire : aussi l'évolution de la Nature semblait s'en bien accommoder. A ce jour, trois éléments perturbent profondément les équilibres de notre Univers :

- la puissance des moyens utilisés, liée à la méconnaissance et la non-maîtrise des conséquences qui s'ensuivent
- la surpopulation (ou plus exactement l'accroissement de la démographie mondiale car surpopulation n'est pas une information mais une donnée) et l'hétérogénéité des densités et des répartitions. Cette massification a changé la nature des nuisances en la collectivisant.
- l'anarchie des intérêts particuliers et l'incohérence des actions

La prospérité économique - même si elle est ralentie çà et là - est patente dans les "secteurs productifs de richesse" au détriment des autres (Tiers Monde, Quart Monde). Au delà du seul aspect géographique elle accentue les déséquilibres fondamentaux : financiers, économiques, sociaux, ceux de maturation politique, et surtout à la base de tout progrès, les injustices en matière de niveaux culturels et éducatifs.

Les problèmes soulevés ne se limitent pas à une simple redistribution de subventions anarchiques, avec des arrières pensées multiples. Le développement désordonné des économies au détriment des écologies locales et mondiales amplifie les phénomènes et tendent à les rendre irréversibles..

En s'impliquant plus ou moins personnellement, il semble que le "citoyen du monde" s'intéresse à ces problèmes depuis qu'il prend conscience d'un danger proche pour lui-même, à défaut de celui qu'il pressent pour sa descendance : Tchernobyl, la couche d'ozone, la déforestation, la pollution atmosphérique, celle des rivières et des océans, les incendies, la famine, l'immigration, la sécurité...

La réponse à ces déséquilibres est à ce stade tout aussi anarchique que l'avaient été les agressions elles-mêmes. Les intentions nobles et désintéressées affichées, les prétextes à une saine vision des choses sont parfois hypocrites. Les décisions et les mesures sur le terrain sont prises en otage, çà et là, par des manipulations, des tentatives de déstabilisation, des enjeux de guerre économique ou autres.

Les tentatives que l'on observe çà et là sont ponctuelles, affectives, essentiellement menées par des groupes de pression et des pôles politiques, nationaux ou étrangers. La manipulation règne en maître car on ne se situe pas au plan de l'information mais à celui de la donnée (cf livre). Le citoyen, le consommateur restent, dans ce combat qui les dépassent, un otage et une victime. Leur rôle d'acteur responsable est bafoué, même s'ils ont tendance parfois à ne pas vouloir réellement l'exercer (ce qui est un autre problème).

Les solutions de réhabilitation de certains dommages ne trouvent de réponses que dans la pénalisation "aveugle" du consommateur ou du citoyen. (impôt sécheresse, catastrophes naturelles, taxe de recyclage de l'eau, SOS famine, secours humanitaire, aide au Tiers Monde,...), non dans la recherche de les prises de conscience et de responsabilité de chacun au sens noble du terme.

Ces mesures vont dans le sens de la facilité pour ne "mécontenter personne". En conséquence, les groupes de pression font la loi. A ce jeu, tout le monde se sent brimé et on bloque l'initiative (cf cas 1).

Dans ce cadre des raisonnements classiques, une fois de plus, on pénalise la "vache à lait de l'économie" : l'entreprise, le citoyen, le consommateur.

La prise de conscience des problèmes devient générale et le rôle de l'Ecologie est à la base de tout aménagement d'avenir de l'Univers. Une révision générale des buts et méthodes de développement de l'espèce humaine au sein de l'univers devient indispensable. L'Homme ne doit pour autant refuser la recherche de la maîtrise de la Nature à son profit (c'est la loi de survie des espèces), mais veiller à ne pas obérer ses chances de survie et d'épanouissement. Le concept des ensembles autonomes et la maîtrise de leurs interactions est à l'évidence applicable avec profit. Je dirais même que cette démarche systémique est la seule issue pour répondre à ce défi capital : mais il faut du courage...

L'objet de cette étude n'est pas de présenter des options ou des thèses, mais bien une méthodologie neutre de système d'information (rappel : à distinguer de la donnée, cf. normes AFNOR NF Z 61-001). Les choix, sensibilités et autres aspects sont alors pris en compte dans ce cadre en toute indépendance et avec responsabilité.

Ce combat touche toutes les catégories d'agression, des diverses pollutions au racisme, à la défense du citoyen et à celle du consommateur.

Il n'y a de solution que dans la remise à plat des règles du jeu dans la réparation des dommages par les responsables eux-mêmes et si possible immédiatement. Aujourd'hui, le développement des techniques permet d'envisager un suivi en milieu complexe. C'est l'objet poursuivi par cette nouvelle méthode, présentée ici synthétiquement, mais qui peut être étudiée dans son intégralité, en grandeur réelle..

Détermination des ensembles autonomes

On peut distinguer 9 ensembles autonomes, avec leur "fonds":

Les "ASSOCIATIONS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT"

le "GOUVERNEMENT FRANCAIS"

le "CITOYEN insensible à l'ECOLOGIE"

le "CITOYEN sensible à l'ECOLOGIE"

les "ASSOCIATIONS INTERNATIONALES ECOLOGIQUES"

les "ORGANISATIONS SUPRANATIONALES"

les "ENTREPRISES POLLUANTES"

les "ENTREPRISES DE DEPOLLUTION"

les "CONSOMMATEURS"

La caractéristique de ce genre d'ensembles autonomes est le foisonnement des liaisons, distinctes ou non. Celui-ci met en évidence toute la complexité du sujet et l'intérêt de la méthodologie utilisée.

Les relations entre ces ensembles autonomes seront analysées en terme de système d'information neutre, indépendamment des rapports de force et des impacts de communication de données qui intègrent les sensibilités ainsi que les choix éthiques et politiques.

Au plan de la prise de conscience individuelle du citoyen et du consommateur, l'intérêt des actions de masse (manifestations, grèves, pétitions ...) n'est pas à rejeter. Son impact sur les choix fondamentaux dont nous reparlerons plus loin est capital pour que le dialogue démocratique soit effectif. Mais dans le fonctionnement quotidien, le manque de clarté est dommageable et masque les responsabilités.

L'utilisation de la méthode des ensembles autonomes permet de s'orienter, avec une saine gestion économique d'ensemble, vers la réduction de conflits stériles et de manipulations non-maîtrisables.

"ASSOCIATIONS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT"

Constituées de militants, ce sont en fait de véritables entreprises avec "fonds", moyens, stratégie et personnel. Leur "fonds" est défini par un statut déposé dans le cadre de la loi de 1901.

Un fonctionnement démocratique de ce type d'association est indispensable pour assurer la crédibilité de son action et l'efficacité de son contrôle. Le "GOUVERNEMENT", à travers un ministère habilité et délégué à cet effet (ex. Justice, Intégration), doit contrôler scrupuleusement - c'est son rôle - cette régularité et la cohérence avec les statuts, (indépendamment du contrôle financier effectué par le ministère des Finances). Il n'en est pas toujours ainsi, loin de là, le laxisme s'installant.

A l'instar des associations de la loi de 1907 (droit concordataire), ces associations devraient avoir, ainsi responsabilisées, la personnalité juridique pour recevoir dons et legs et pour ester en justice.

Leur fonds est de "préserver l'avenir de l'Espèce Humaine sur la zone d'influence nationale". La transparence des intentions est tout aussi nécessaire s'il s'agit d'une croisade éthique ou politique. A ce jour, pour être de véritables partenaires, les associations existantes doivent clarifier leurs statuts : il s'agit d'assurer la cohérence au plan de l'information (neutre) entre les différents acteurs, au premier bénéfice de l'adhérent (cf liaison avec citoyen).

Le "GOUVERNEMENT FRANCAIS" (cf. Etude cas 1)

Sa vocation est d'assurer la cohésion sociale, la prospérité des citoyens (ses électeurs et mandants), l'indépendance, la sécurité et la prospérité de la France, voire sa suprématie vis à vis de son environnement. Il n'intervient pas dans le cours quotidien, mais fixe les règles du jeu et en vérifie la régularité : c'est là où se situe son devoir d'état.

Son éthique, inscrite dans la constitution, incorpore dans le "fonds" la promotion des droits de l'Homme.

Ses rapports avec la Communauté Européenne sont d'ordre contractuel, voire partenarial suivant les "cercles" évoqués dans les milieux politiques.

Ses rapports avec les pays du tiers monde, en particulier l'Afrique, sont d'ordre partenarial, fonction des liens passés et de l'éthique affichée de la France.

Ses rapports avec les autres pays sont strictement concurrentiels, la guerre économique et culturelle étant, on peut certes le déplorer, une réalité. Le nier est une erreur, tout en considérant néanmoins qu'amener certains pays à entrer dans la logique des ensembles ci-dessus serait une voie d'avenir.

le "CITOYEN insensible à l'ÉCOLOGIE" (on considérera ici qu'il n'y a pas prosélytisme)

Il a des préoccupations légitimes, ciblées par étude spécialisée statistique. Il convient seulement d'en maîtriser les interactions, car cette population constitue dans ce cas un ensemble autonome distinct.

Structurellement il a un rôle distinct du "CITOYEN sensible à l'ÉCOLOGIE". Il importe de prendre en compte cet ensemble autonome, même s'il ne semble pas intéressé par le sujet : de fait, il intervient.

C'est en fonction de ces définitions que les politiques sont arrêtées et que les ensembles autonomes ainsi structurés organiseront dans leur sein des "incitations automatiques" pour faire évoluer tous leurs composants (internes et externes) de manière harmonieuse (cf. livre). Les mesures seront soit réglementaires, soit influentes.

le "CITOYEN sensible à l'ÉCOLOGIE"

Il a, en plus des préoccupations indiquées ci-dessus, une volonté de participer à la promotion du "fonds" pour la protection de l'environnement. Sa présence est à considérer individuellement.

A ce titre, il adhère à l'association dont il approuve le "fonds" (d'où l'importance de la transparence) et prend de fait, par ses contributions financières, un droit de suivi et de sanction sur l'organisation.

La réorientation du "fonds" est effectuée sur une autre base, celle de l'expertise (cf. livre)

les "ASSOCIATIONS INTERNATIONALES ÉCOLOGIQUES"

Elles doivent également être structurées dans la transparence, c'est-à-dire permettre la vérification de la cohérence entre leurs actions et le "fonds" officiellement déposé. S'il en était autrement, il conviendrait de traiter les interactions avec elles de manière attentive et circonspecte.

Sans faire de procès d'intention, il est certain que ces collectivités manquent souvent de transparence dans leurs intentions et leurs pratiques de direction. Dans ce cadre d'analyse, il ne peut pas y avoir de partenariat au sens de l'information.

Les problèmes de manipulation sur des groupements ou des individus surgissent par manque de rigueur dans les procédures et les champs de délégation. En somme, la faute n'incombe pas à

celui qui manipule mais à celui qui l'est. Une surveillance systématique (cf. livre) doit être mise en place pour contrôler l'impact de tels organismes sur le "fonds" de l'ensemble autonome en cause.

Là aussi, il ne s'agit pas de comprendre et d'agir sur le "fonds" de ces organismes extérieurs mais bien de maîtriser seulement les interactions directes. La gestion de la complexité est à ce prix d'humilité.

les "ORGANISATIONS SUPRANATIONALES"

Ce sont des ensembles autonomes intermédiaires dont le "fonds" est délégué par les nations intéressées. Ces organismes associent et regroupent les structures responsables des pays sur un intérêt général (ONU, CEE, OUA,...) ou sur des aspects particuliers (ex. OMS, FAO...).

Ces organismes d'Etat ont des "fonds" définis juridiquement par les parties prenantes avec des procédures de représentation et des moyens logistiques et financiers : ils ont dans ce domaine une autorité qui prédomine sur les intérêts particuliers dans un cadre contractuel.

De fait, le bras séculier n'est pas prévu. Or dans tout contrat, l'objectif, le suivi, les moyens et la sanction devraient être précisés. C'est là où se situe la carence.

En conséquence, l'ensemble autonome "ORGANISATIONS SUPRA-NATIONALES" est pris en compte dans la réalité de ses interactions et non en fonction des intentions, affichées ou discrètes.

les "ENTREPRISES POLLUANTES"

Leur vocation est de dégager des bénéfices pour assurer la rentabilité du capital investi par les actionnaires. C'est le choix légitime de ces derniers, par leur contrôle et leur décisions, soit de les réinvestir (y compris dans le personnel) pour assurer la croissance, soit d'en percevoir immédiatement les dividendes (cf. étude de cas 1).

Sous ce terme générique, il s'agit en fait de toute entité responsable directe de perturbation. Le consommateur en particulier dans ses implications individuelles "pollue". Ces ensembles relèvent de l'axe 2 (cf. cas 1) : personnes individualisées ou groupes parfaitement identifiés".

En effet, ces ensembles autonomes feront l'objet, au travers des moniteurs, de mouvements comptables, notamment avec l'ensemble autonome "ASSOCIATIONS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT". Ces mesures précises doivent s'appuyer sur des entités précises. A pas confondre avec les ensembles autonomes "entreprises" ou "consommateur" (axe 1 des cas 1 et 2).

les "ENTREPRISES DE DEPOLLUTION"

Leur "fonds", la rentabilité, est le même que ci-dessus bien que leur activité soit tournée vers celui des "ASSOCIATIONS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT" : elles sont faites, elles aussi, pour dégager des bénéfices. La dépollution est un de leurs produits. Des contrats de délégation précis devront donc être envisagés et formalisés avec à l'évidence un suivi individualisé..

Un partenariat de ces ensembles avec les "ENTREPRISES POLLUANTES" est un plus que l'on peut organiser avec profit (synergie, réduction de coûts, régularité du volume d'affaires...) éventuellement en liaison avec d'autres ensembles autonomes.

les "CONSOMMATEURS"

Seul leur intérêt personnel les guide ... et cela est "normal". Le consommateur au quotidien n'est pas concerné par la préférence communautaire ou le slogan "achetez français"... C'est une erreur fréquente que de le confondre avec l'ensemble autonome "citoyen".

Même si ses choix sont souvent grégaires comme le montrent le marketing à travers les études de motivation et l'effet du matraquage publicitaire sur les ventes, c'est l'individu qui achète. Mais ici, c'est l'ensemble autonome "consommateurs" qui est pris en compte dans ses interactions avec les autres ensembles autonomes et une étude statistique correctement ciblée sera le but poursuivi.

Chaque ensemble autonome a son moniteur - cerveau qui enregistre et optimise les flux de coûts et ceux de valeurs. Ces mouvements comptables recourent des informations quantifiées ou non (cf. livre). Nous nous bornerons, dans cette étude, à analyser le moniteur des "ASSOCIATIONS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT"

Le moniteur : "ASSOCIATIONS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT"

On supposera dans cette étude que le "GOUVERNEMENT FRANÇAIS" désire impliquer, pour toutes sortes de raisons à préciser en son sein (compétences, pratique de la démocratie intermédiaire, responsabilisation...) cet ensemble autonome dans l'amélioration de l'écosystème.

Son moniteur/cerveau s'appuie sur un schéma comptable de résultats analytiques qui enregistre tous les mouvements, incitations et pénalisations qui le concernent (cf. livre) :

- au crédit, les subventions en provenance de "ASSOCIATIONS INTERNATIONALES ECOLOGIQUES" éventuellement avec bilan automatique de la mission (flux 1)
- mouvements analogues en ce qui concerne les "ORGANISATIONS SUPRANATIONALES (flux 3).
- le moniteur oriente les valeurs de son "fonds" en fonction de l'ensemble autonome "CITOYEN sensible à l'ECOLOGIE" (flux 5). Au crédit, il enregistre les cotisations et autres contributions.
- de même, il oriente les valeurs de son "fonds" sur l'ensemble autonome "CONSOMMATEURS" (flux 13), voire des actions mesurables vers les consommateurs individualisés.
- le moniteur enregistre tout dysfonctionnement provenant de l'ensemble autonome "ENTREPRISES POLLUANTES"). Il incite les acteurs à une politique à long terme et à une éducation. Il rectifie automatiquement les déséquilibres au coup par coup (flux 14) à partir des règles préalablement établies par le "fonds" qui lui aurait délégué la surveillance de pollution.

CONCLUSION.

La structure associative a besoin de proximité pour exprimer toute sa potentialité de richesse créative et de chaleur humaine. Cependant il peut s'avérer utile d'utiliser des structures associatives plus importantes pour véhiculer des idées et des aspirations, concevoir et mettre

en œuvre des projets. Dès lors, il se s'agit plus, à proprement parler, d'activités associatives mais plutôt d'activités d'entreprises. Leur statut doit s'adapter à cette réalité.

Cette méthode introduit, grâce à la pratique contractuelle (cf. livre), un autre esprit entre les producteurs de richesse et les organes soucieux de préserver les équilibres. Les associations trouvent ici une utilité et une légitimité dont elles sont souvent privées. N'étant plus cantonnées dans des rôles négatifs de contestation, elles participent pleinement au progrès général. En outre, elles abandonnent le statut déstabilisant et stérile de Cassandre qui souvent les caractérisent, n'étant plus seules dépositaires de ce "fonds".

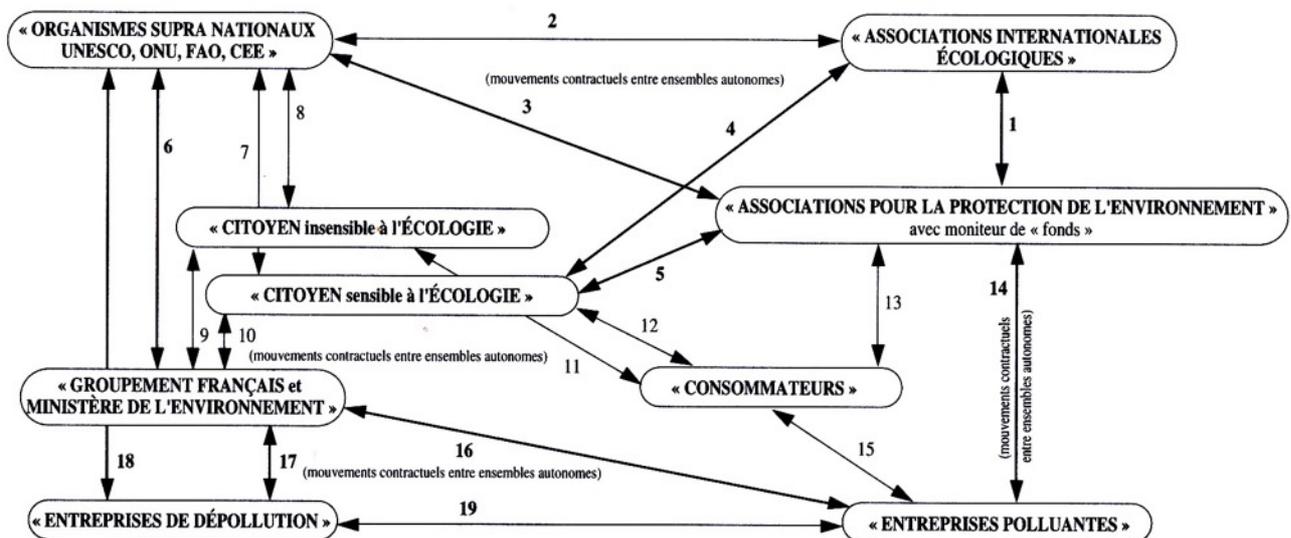
Ainsi, ces associations, au fonctionnement désormais pleinement démocratique, retrouveront leurs rôles d'intermédiaires sociaux, de partenaires responsables et d'utilité publique en harmonie avec la vie économique qui reste le moteur du progrès humain. L'intérêt dépasse le cadre national et corporatiste.

On voit, à travers cet exemple qu'une subvention doit avoir une justification d'augmentation de valeur propre à un retour quantifié sur la collectivité. Elle ne doit en aucun cas entrer dans le domaine de la réduction des coûts dont l'exemple le plus évident est la gestion courante et budgétaire. Cette assertion prend toute sa valeur dans les domaines les plus variés, notamment les aides aux entreprises.

Le cas présenté est bien évidemment transposable, en particulier dans le cas des organismes syndicaux.

La transparence induite des systèmes comptables analytiques permet à chacun, dans la limite de la confidentialité requise et acceptée, de discuter sur les choix fondamentaux et non sur les modalités d'application qui restent du domaine personnel des responsables de chacun des ensembles autonomes : les organisations syndicales trouvent ici, grâce à la mesure systématique, un rôle qui renforce leur crédibilité de partenaire économique et leur utilité vis-à-vis des salariés.

« ASSOCIATIONS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT »
Relations entre ensembles autonomes reliés par contrats partenariaux ou de manière distincte



Annexe 4 : Mise en place

Ce livre, ouvrage alternant volontairement réflexion et action, poursuit la démarche qui a été décrite dans «Concevoir le système d'information de l'entreprise» (Alain Vincent, Editions d'Organisation, janvier 1993). Il reprend le problème à la base (chapitre 1), propose une nouvelle lecture des ressorts de l'information et de la communication en mettant en valeur leur mission respective (chapitre 2), remet en cause les principes et outils utilisés au cours des siècles et qui n'ont pas été réactualisés (chapitre 3-4-5) et esquisse une méthodologie pratique qui a fait l'objet d'applications industrielles (chapitre 6-7). Ce qui est ainsi établi pour le fonctionnement de l'entreprise vaut pour celui de toute collectivité, tant les règles sont identiques (annexes 1-3). Dans cette dialectique individu-collectivité, il convient de faire référence aux travaux qui ont déjà été entrepris et officialisés au plan et qui traitent du passage responsabilité d'un ensemble autonome à un autre, ce qui est la «traçabilité» (annexe 2).

Tout les ingrédients sont présents pour engendrer une application. Si vous désirez néanmoins prendre contact pour approfondir un point particulier ou lancer une action dans ce sens, cela est possible.

L'auteur et les personnes qui ont travaillé avec lui se tiennent à votre disposition pour en parler si vous envisagez une application dans votre secteur d'activité.

Alain Vincent
<http://alainvincentavenir.free.fr>

BIBLIOGRAPHIE

- Anzieu/Béjarano/Kaës/Missenard/Pontalis Le travail psychanalytique dans les groupes Dunod
- P. Bergé, Y. Pommeau, C. Vidal l'ordre dans le chaos Hermann 1984
- K. Blanchard et S. Johnson le manager minute Editions France Amérique.
- J. Briggs F.D. Peat Un miroir turbulent Guide illustré de la théorie du chaos Inter-Editions
- K. Capek La guerre des salamandres Marabout 1935
- L. Carroll les aventures d'Alice au pays des merveilles. Flammarion bilingue
- J. Casti Paradigmes perdus la science en question Inter-Editions
- R. Chauvin Dieu des fourmis, Dieu des étoiles le pré-au-clerc 1988
- Cioran précis de décomposition Gallimard
- Commissariat au Plan l'Usine du futur l'entreprise communicante et intégrée la documentation française la France, l'Europe Xème plan 1989 - 1992
- P. Daco les triomphes de la psychologie marabout
- Don Tapscott Art Caston L'entreprise de la deuxième ère. Dunod
- P. Drucker Au delà du capitalisme Dunod
- G. Edelman Biologie de la conscience Odile Jacob
- A. Einstein Comment je vois le monde Flammarion
- Ekeland le calcul, l'imprévu Seuil 1984
- F. Jacob la logique du vivant Gallimard
- Kenechi Ohmae L'entreprise sans frontières Mc Kinsey Inter-Editions
- R. Lewis Pourquoi j'ai mangé mon père Pocket 1960
- D. Morris le zoo humain Grasset
- A.S. Neill livres enfants de Summerhill François Maspero
- R. Moreno théorie du borde ambient livre de poche
- S. Ortoli / JP Pharabod le cantique des quantiques livre de poche biblio essais
- V. Packard La persuasion clandestine Calmann-Levy

I. Pavlov réflexes conditionnels et inhibitions

M. Planck l'image du monde dans la physique moderne Médiations

H. Poincaré Science et méthode Flammarion

I. Prigogine-I. Stengers la nouvelle alliance folio essais

B. Roy Méthodologie multicritère d'aide à la décision coll. Gestion - Economica

T. Saaty Décider face à la complexité Entreprise moderne d'Édition oct 84

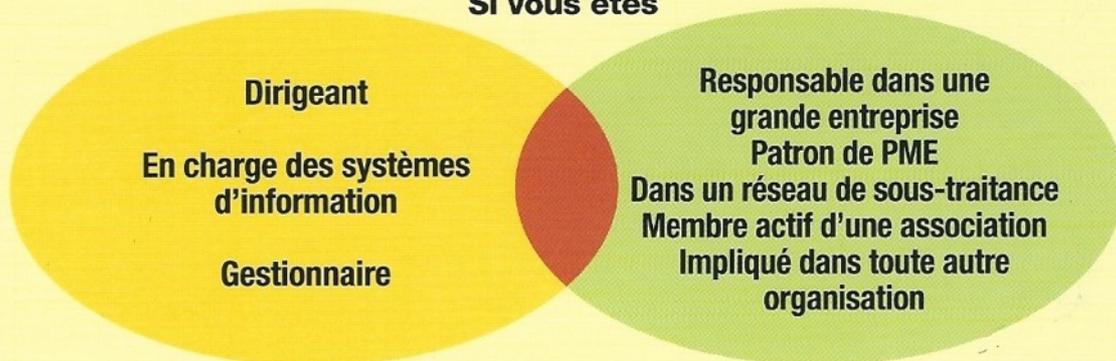
A. Schärliig Décider sur plusieurs critères Presses polytechniques et universitaires romandes

A. Schopenhauer le monde comme volonté et représentation PUF 1966

P. Vincke L'aide multi critère à la décision Edition de l'université de Bruxelles Editions Ellipses

Manager le système d'information de votre entreprise

Ce livre traite de l'optimisation entre les raisonnements des responsables de collectivités et les intérêts des individus qui y sont impliqués.
Si vous êtes



Vous y trouverez matière à exercer votre action et valoriser vos idées en toute indépendance d'esprit

Ce livre vous propose

- ▶ les moyens de définir les préalables qui conduisent à une analyse sans biais de votre système d'information et de communication et de leurs liens
- ▶ une méthodologie complète pour reconcevoir votre système d'information et vos outils de management
- ▶ des exemples concrets pour entreprendre la mise en application informatique et organisationnelle à partir d'un logiciel qui a fait ses preuves et garantit la cohérence entre tous les acteurs de l'entreprise

Les principaux moteurs de cette démarche originale sont :

- ▶ l'ensemble autonome, centre de liberté interne et de responsabilité contractuelle
- ▶ le capteur, base de la mesure de l'immatériel, ce créateur d'information est neutre et engendre ainsi la crédibilité du système qui débouche sur le dialogue
- ▶ le moniteur, outil de gestion du conflit augmentation des valeurs/diminution des coûts, il aborde avec succès la complexité des situations

La logique actuelle de l'entreprise est axée sur les coûts. Mais leur réduction est-elle bien circonscrite et bien gérée ? Et que fait-on de la création ou de l'augmentation de toutes les dimensions de la valeur, notamment immatérielle, qui est l'essence même de l'entreprise. Mais comment mesurer cet immatériel, comment l'introduire dans le système comptable et comment généraliser la démarche par des logiciels d'application ? C'est ce que montre ce livre de réflexion et d'action.

Après une approche globale, il débouche en effet sur des méthodologies applicatives complètes, détaillées et finalisées, propres à satisfaire, au-delà des entreprises, des organisations de types variés et à contribuer à les équilibrer au sein de leur environnement complexe.

Auteur d'un premier livre *Concevoir le système d'information de l'entreprise*, dont celui-ci résume les principaux apports avant d'en montrer les applications concrètes, **Alain Vincent** est ingénieur et docteur en sciences économiques. Il allie cette double formation à une expérience d'enseignant, d'expert international et de pratique en milieu industriel.

Cet éclectisme l'a amené à intervenir dans des domaines aussi variés que la fabrication, la planification, la gestion, la comptabilité, le marketing, les systèmes d'information, l'EDI, la traçabilité au sein de l'entreprise et dans des organismes officiels.



Systèmes d'information
Code éditeur : G52381
ISBN : 2-7081-2381-5



9

782708 123816

www.editions-organisation.com

Éditions
d'Organisation

