

A white paper boat is shown floating on a dark, textured surface that resembles water with ripples. The boat is positioned in the center of the frame, with its white color contrasting sharply against the dark, blue-grey background. The lighting highlights the folds and edges of the paper boat.

Optimiser la synergie dans les réseaux de communication

Alain Vincent

**ENTREPRISES
ET
ZONES DE POUVOIR :
MÊME LOGIQUE**

**pour asseoir
la rentabilité et l'harmonie
dans un monde en reconstruction.**

(février 2009 - mars 2010)

Révision 2012

Copyright Alain VINCENT - ISBN 978-1-4461-2160-3

DES PISTES DE RÉFLEXION ET D'ACTION.

LE GROS HANDICAP POUR LES ENTREPRISES FACE AUX DÉFIS DE LA MONDIALISATION:

**DES OUTILS DE MANAGEMENT ET DE GESTION
DÉVOYÉS ET EN DÉCALAGE TOTAL AVEC LA NÉCESSITÉ
DE REVOIR AU FOND LES RAPPORTS HUMAINS EN INTERNE**

UNE RÉVOLUTION CULTURELLE, CELLE DU CHIFFRE...

**UNE NOUVELLE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE
AU SERVICE DE L'EXCELLENCE.
Elle doit traduire la vie de l'entreprise**

UNE RÉVOLUTION SOCIÉTALE, CELLE DE L'AVENIR ...

**DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF,
UNE LIAISON BASÉE SUR L'HARMONIE**

**CETTE DÉMARCHE PEUT SE TRANSPOSER
DANS
LE FONCTIONNEMENT DE NOTRE SOCIÉTÉ
ET
DANS NOTRE MODE DE VIE PERSONNELLE**

POURQUOI CE LIVRE ?

La mondialisation de l'économie et des échanges, l'accession à l'autonomie favorisée par internet, ont instauré à ce jour la prédominance absolue de l'individu face à un collectif, tribal ou démocratique, qui a perdu ses repères et ne sait plus faire la part des choses en imposant des limites. Les règles du jeu sont obscures, si tant est qu'elles existent encore et soient viables.

Il n'est pas possible de rester en l'état au vu des problèmes qui s'amoncellent et des cataclysmes qui se préparent au niveau planétaire. Nos dirigeants tentent de redresser le vaisseau - européen, national, régional, local - à coups de structures et de règlements coercitifs qui n'ont pas le temps de montrer leurs effets, remplacés par d'autres selon les hommes en place et les opinions dominantes conjoncturelles.

Revenir au statu quo ante est illusoire et suicidaire. Raccommoder au coup par coup est dérisoire...

*Devant l'individualisme qui semble désormais incontournable au quotidien, la prise en considération de la "personne" est désormais incontournable et prend actuellement de plus en plus le pas de manière anarchique et violente sur la Société. Il faut reconcevoir un nouveau paradigme : **mettre l'individu en responsabilité au centre d'une problématique dans laquelle le collectif ne sera plus qu'un outil d'organisation et d'orientation.** La mesure est ici essentielle. Son rôle est de situer chacun à tout moment dans son environnement de manière à ce qu'il puisse dégager consciemment toute sa valeur ajoutée potentielle et trouver ses repères. Pour ce faire, seule la fonction sera structurée de manière stable et non les organisations. On passe ainsi d'une logique cartésienne qui a dominé nos sociétés occidentales - particulièrement françaises - à une démarche pascalienne plus pragmatique au plan applicatif mais avec une réflexion globale à la clé. La vie interne de l'entreprise reprend ainsi ses droits en tant que fédératrice des énergies individuelles.*

Ce ne sont pas les structures qui feront changer l'individu mais l'inverse. Elles ne font que faire évoluer la Société, elles agissent uniquement sur le long terme. L'individu qui vote n'évoluera que s'il est convaincu qu'il peut maîtriser son avenir grâce à des règles du jeu collectif équitables, claires et stables. Pour ce faire, le contrat entre lui et les organisations dont il dépend peu ou prou doit être basé sur la reconnaissance de sa

liberté responsable, fondée sur la neutralité de l'information la transparence et le contrôle a posteriori des procédures.

Des méthodes et outils ont été mis au point depuis plus de vingt ans au sein d'entreprises. Elles ont fait leurs preuves.

Pour ma part, dès 1993, elles ont été divulguées dans deux livres qui ont eu dans la presse des échos favorables. La crise de 1993 qui a cassé la dynamique de la qualité totale m'a amené quitter mon entreprise et à me consacrer en temps complet à la promotion de cette idée comme enseignant et consultant. De graves ennuis de santé dès 1995 ont stoppé une ambition qui s'annonçait prometteuse compte tenu des liens que j'avais noués dans tous les milieux, en particulier au sein d'Edifact et de l'AFNOR.

Les événements de fin 2008 ont réveillé un désir de remettre en chantier cette dynamique.

** Pour plus de précisions ainsi que les démonstrations,
cf. le site <http://www//mesurerpouragir.fr>*

*et mes ouvrages publiés aux Editions d'Organisation – Eyrolles :
Concevoir le Système d'Information de l'Entreprise (janvier 1993)
Manager le Système d'Information de votre Entreprise (septembre 2000)*

INTRODUCTION

Lors de la rédaction de mon premier ouvrage, je ne pensais pas alors que le monde changerait tellement en quinze ans. Les comportements, le regard des autres, jusqu'aux règles de vie et d'éthique, c'est à croire que l'on atterrit désormais sur une autre planète, en reconstruction mais insaisissable. En effet, ce monde qui nous entoure, dont nous dépendons et qui est aussi nous, n'en est aujourd'hui qu'au début d'une mutation dont nous ne pouvons prévoir l'évolution. Seule réalité de la valeur ajoutée économique qu'elle apporte à la collectivité et, jusqu'à présent rouge essentiel de la vie en commun car il faut bien vivre, l'entreprise est dans l'œil de ce cyclone à venir.

La maîtrise au fond échappe de plus en plus aux décideurs. A défaut de vouloir reconstruire le monde dont les ressorts relèvent désormais pour l'essentiel de la « Com » et du « Psy », l'entreprise a un rôle fondamental à jouer du fait de son sens des réalités « si bassement matérielles soit-elles ». Partie d'une soif de consommation débridée en biens matériels et tournée essentiellement vers « le droit à » et de moins en moins vers « le devoir à », notre Société actuelle, lors des crises successives de ces dernières années, a paradoxalement vu surgir une conscience mondiale écologique : celle de la chasse au gâchis. Raisonnablement conduite, cette démarche peut alors réconcilier les intérêts individuels et collectifs. Mener de pair la restauration d'un esprit d'entreprise et le challenge d'un mieux être futur sont des pistes positives d'avenir auxquelles il convient désormais de s'attacher.

De culture ancestrale tournée vers la recherche de profit qui est son seul objectif et qui la légitime, quitte à le redistribuer en interne et en externe, l'entreprise a toujours eu un réflexe : celui de traquer les coûts inutiles. Cette orientation consubstantielle génère des abus en période de crise aux dépens de la survie de la structure. Ces dernières années, emportée par la mode de rentabilité à court terme, elle a oublié ses fondamentaux en ne discernant pas dans ses choix ce qui était néfaste de ce qui pouvait être porteur d'avenir. C'est ainsi que la main-d'œuvre a été de manière pusillanime sacrifiée en premier car il s'agissait d'un poste lourd. Apparemment considérées actuellement comme la clé aux solutions du problème, les délocalisations et relocalisations en ont été les conséquences. Elles devraient devenir alors des décisions de dernier recours, et non la première mesure à appliquer pour rétablir un équilibre des comptes.

Concilier économie et sens écologique raisonnable est un courant novateur sur lequel il convient de réfléchir. Si cette tendance est à ce jour

incontournable, elle a été initiée dans les années 80 dans certains milieux confrontés alors à un défi de survie. Des entreprises stratégiques pour l'économie nationale, alors vouées à une faillite que la mondialisation naissante annonçait, ont su investir dans l'immatériel qui remet en cause la vision traditionnelle de l'économie. On se rappelle les difficultés structurelles qui ont touché la sidérurgie dans les années fin 70, sa nationalisation et l'invasion de l'industrie asiatique - japonaise et celle des dragons - dans le ronron occidental de l'époque, USA y compris.

C'est grâce à une réflexion globale menée par des managers industriels de talent, qu'ils ont pu renverser la tendance en s'associant à une dynamique internationale qui regroupait « Excellence » et « Qualité Totale ». Les résultats ont été tels que la sidérurgie est redevenue rentable. Le secteur automobile florissant jusqu'à ces dernières années a été en effet en pointe dans ce domaine en développant les concepts partenariaux. Depuis en ayant négligé de faire progresser en commun ces deux aspects, nous courrons à la catastrophe.

En effet, des habitudes perverses ont été prises au plan de la gestion et du management. La paresse intellectuelle a laissé perdurer telles quelles les logiques de méthodes, des systèmes de mesure et de contrôle. Le laxisme dans le management des hommes a conduit à un éloignement décisif entre le personnel et les objectifs de l'entreprise à laquelle il aurait dû être associé à titre individuel. Le relais des cadres intermédiaires a été perverti par une obsession du résultat à court terme qui a pesé de proche en proche depuis le haut de la hiérarchie jusqu'au échelons opérationnels. Le malaise ainsi créé s'est télescopé avec le mouvement de la société qui accentuait d'heure en heure l'individualisme, la jouissance de l'instant présent, valeurs totalement à l'inverse de « l'esprit d'entreprise » qui reste tourné vers l'effort et la nécessaire redistribution de la valeur ajoutée ainsi créée entre capital, travail et investissement.

Porter un regard appuyé sur ces questions, lancer des pistes de réflexion sur notre devenir, en partant des questions d'organisation et des systèmes d'information qui les sous-tendent, sera mon souci permanent tout au long de cet ouvrage, en dehors de toute polémique partisane. Loin de révolutionner les structures comme on le fait actuellement à la manière de l'apprenti sorcier (coûteuses et déstabilisantes en cas de réorganisation, elles doivent seulement évoluer au rythme des comportements et du consensus social), il s'agit avant tout d'une remise en cause du mode d'approche des problèmes en s'appuyant sur les nouvelles technologies du savoir et de la communication à commencer par les systèmes d'information.

Une chose est sûre : le client, à l'instar du citoyen, exige un service optimal au prix le plus faible. Son exigence est incontournable, et s'il faut faire un choix, il sera enclin à sacrifier la qualité aux dépens de son « pouvoir d'achat ». qui s'oriente de plus en plus vers la satisfaction du plaisir immédiat. Mais dès qu'un problème surgit, il demande vite réparation. Dans ce contexte incertain, l'économie actuelle surfe sur le chaland et privilégie les gains immédiats : le choix du consommateur est alors sans appel. Devant les défauts de plus en plus fréquents qui, en plus de mécontenter le client, pénalisent « à mort » l'entreprise, l'économie s'oriente vers une réparation a posteriori, comme en témoignent, entre autres exemples, les récentes malfaçons de Toyota en matière de systèmes de freinage et d'accélération.

Les choses ne pourront plus continuer en l'état. Si la mondialisation et les délocalisations de sous-traitance mal contrôlées ne peuvent perdurer en l'état, elles sont cependant irrévocables. Le repli sur soi est autrement plus suicidaire. Alors que faire ? Mon sentiment est qu'il faut revenir à une politique de qualité et d'excellence, dans laquelle les pays développés sont encore pour un temps les mieux armés. Les politiques industrielles qui se sont inspiré de ces concepts ont été dépassées par le fait que chaque entreprise voulait garder un leadership sur ses « partenaires » et n'envisageait pas commercialement un succès en commun. Si elle envisageait avec enthousiasme une association industrielle pour optimiser ses propres coûts, elle ne raisonnait pas sur l'origine de la valeur ajoutée. Or c'est l'association équitable des forces en présence qui garantira durablement les succès et non le mérite individuel de tel ou tel. Un investissement collectif doit s'en déduire propre à entretenir une démarche de fidélisation : une spirale vertueuse serait ainsi enclenchée.

Le talon d'Achille de la démarche « Qualité Totale » est le défaut de synergie des réseaux équilibrés entre tous les partenaires. Autant chaque entreprise a bien intégré les techniques d'assurance qualité et de traçabilité, autant elle les a mises au « service exclusif de son domaine propre » sans en voir les conséquences sur ses partenaires.

Reprendre au fond les fondamentaux de la démarche d'excellence est une voie encore inexplorée à l'aune des progrès technologiques de ces dernières années en matière de système d'information. Elle est à mon sens source d'avenir et s'applique en fait à une remise en cause de notre mode relationnel qui déborde à la réflexion, du strict cadre économique : elle introduit l'immatériel dans un monde économique matérialiste.

Avec force de précautions, ce livre a la prétention de proposer une démarche dans laquelle l'expérience professionnelle que j'ai vécue intensément dans ces entreprises et les organismes nationaux et

internationaux qui l'entouraient est le meilleur garant. Il reprend en synthèse toutes les propositions évoquées dans les ouvrages précédents.

Passionné de nature, c'est donc à une sorte de dialogue que j'invite mon lecteur en lui proposant par ailleurs l'accès à mon site.

POURQUOI PARLER ICI D'ÉCOLOGIE ?

Sous la menace prochaine d'un péril planétaire, nous sommes enfin arrivés à l'époque où idéologues de l'écologie et gestionnaires sont contraints de s'entendre. Les facteurs économiques sont ici déterminants car ils conditionnent la vie des hommes et l'avenir de la planète.

Concilier écologie qui prône le respect des valeurs immatérielles sans considérations pratiques, et l'économie qui gère la valeur ajoutée que les hommes et les femmes s'efforcent de produire et qui a fait ce que nous vivons aujourd'hui par rapport aux temps reculés, ceci n'est pas tâche impossible.

Si l'on y réfléchit bien, l'association entre écologie et promotion de l'immatériel est naturelle : cette dernière ne pollue pas. Par contre, la production et l'utilisation des biens matériels, avec leurs conséquences, induisent accumulation de gâchis que l'on est amené à réduire, surtout dans cette période mondialisée de danger planétaire. Mais si à travers l'immatériel – la créativité et l'innovation – l'Homme est producteur de « valeur écologique », la mise en chantier de chaque projet provoque un « coût écologique » qu'il convient de mesurer en terme d'économie globale et d'arbitrer. La décision faisant également partie de l'immatériel, sa préparation se doit d'être exemplaire et les systèmes d'informations sont bien évidemment à cet effet en première ligne. La mise en perspective systématique de nos propositions peut réconcilier économie et bien collectif qui deviennent ainsi partenaires et non ennemis.

L'économie traditionnelle sur laquelle nos comportements sont calqués est par essence matérialiste. Nos mesures, comptabilités en tête, et toutes les propositions de réorganisation touchent aux matières premières et à leur exploitation, donc aux structures. Elles négligent, voire détruisent, la seule valeur qui vaille, l'Homme. De par les progrès sociaux, nous sommes maintenant confrontés à une prédominance des impacts humains sur l'économie. Or, ces derniers ne sont pas intégrés dans la "mesure" qui est cependant déterminante dans les décisions. La gestion de la main-d'œuvre est un bon exemple de ce qui reste à l'écart des mesures

comptables. Seulement prise en compte comme un coût inéluctable qui « plombe » la rentabilité, les conséquences s'ensuivent. Or l'Homme et son génie sont la seule richesse véritable de l'entreprise car cette dernière est d'abord un lieu de vie, adaptable et générateur de progrès. Le capital et les investissements qui permettent à l'entreprise de fonctionner sont des préalables mais conceptuellement statiques. Il importe donc d'intégrer dans la comptabilité analytique une dimension dynamique, celle qui concerne la vie de l'entreprise à savoir la main-d'œuvre comme une valeur à placer au crédit tout en maintenant au débit le coût de la gestion des salariés.

D'autres secteurs de la vie d'entreprise sont tout autant concernés. Au delà d'une simple technique, il s'agit donc ici d'une remise en cause des concepts de vie en commun à partir d'une rénovation complète de la comptabilité analytique dans ses objectifs et ses modalités, car c'est à l'aune des mesures que changeront les comportements et que l'on pourra envisager l'avenir avec optimisme. C'est l'ambition de cet ouvrage.

L'Ecologie a ceci de bon qu'elle nous ramène à plus de modestie. Nous ne sommes plus le centre du monde et nous dépendons des plus humbles, animaux et plantes, monde vivant dont nous faisons partie et qui plus est de tous les éléments qui forment notre environnement. Or nous sommes encore immergés dans cette illusion de pouvoir sur la Nature, comme si nous pouvions encore maîtriser un environnement "conçu par nous comme extérieur mais à notre service" et qui a déjà depuis des décennies en réalité échappé à notre naïf pseudo impérialisme.

Depuis le début de l'humanité, et particulièrement depuis le XIXe siècle qui a vu se développer la grande technologie et la recherche de la rentabilité à tout prix - celle du court terme -, l'Homme a prétendu dominer les éléments, dont « les autres hommes » : le but ultime était le pouvoir qui était associé à la propriété, seul moyen de dominer et d'arriver à ses fins. Le conflit et l'exploitation s'en sont suivis, celle de la Nature, celle de nos égaux.

Plutôt que de vouloir rester dans cette logique suicidaire, il nous faut venir à une stratégie plus réaliste et gagnante à long terme : **ne plus essayer de dominer les « objets et les sujets », mais maîtriser nos interactions avec eux.**

L'Ecologie rentable est celle qui privilégie les investissements du futur et qui traque intelligemment le gaspillage tout en sachant que rien n'est immédiat et que le facteur temps est essentiel dans ces domaines, celui de la Nature et celui des Hommes. Il s'agit donc d'une quête pragmatique

vers l'excellence, avec des avancées et des paliers, voire certains retours en arrière temporaires pour mieux rebondir.

Dans ce débat le citoyen, concerné par son environnement et sa survie en terme d'espèce ou à défaut de sa génération à venir, ne peut que s'accorder avec cette philosophie. En prise avec les contingences réelles, qu'il soit gestionnaire de son budget familial ou responsable économique, il ne peut assumer sans sourciller, seul et immédiatement, le poids de la pollution et des dégradations que les civilisations passées et les gestions présentes ont accumulées.

C'est l'honneur et l'utilité des pouvoirs publics que de redresser la barre, de revenir au fondamental et d'accompagner la mutation. Sans s'étendre sur le sujet, une mutation des industries traditionnelles est à envisager sur les critères de l'utilité globale et le développement des nouvelles énergies, technologies et autres thèmes d'avenir qui sont dès à présent rentables sous réserve de bonne application.

Au plan interne de l'entreprise, en parallèle, une remise en cause de ses méthodes d'analyse est porteuse d'avenir, et cela ne dépend que d'elle. On peut ici rapprocher et même pour parties fusionner économie et écologie. Pour ce faire il convient de conduire, avec les outils d'aujourd'hui, une dynamique centrée, en cohérence et en souplesse, sur « l'Excellence » et « la Qualité Totale », concepts à remettre en ordre.

L'« Excellence », d'esprit humaniste, part d'un principe illustré en mathématique par le théorème de Cantor : « la puissance d'un ensemble est toujours supérieure à la somme des puissances des sous-ensembles qui le composent ». Plus simplement, on est plus fort ensemble que seul face aux autres : le tout est de garantir l'harmonie. Il faut faire la chasse aux structures intermédiaires qui n'apportent pas de valeur ajoutée. De là se déduisent transparence et démarche contractuelle, à travers la pratique d'une "délégation" qui implique formulation des objectifs, responsabilité individuelle et contrôle. Tout ceci ne peut s'effectuer sans une remise à plat complète de la mesure qui doit incorporer les valeurs immatérielles : la comptabilité analytique est alors en première ligne.

La « Qualité Totale » relevait d'une philosophie qui tendait à traquer la non-qualité (donc les coûts inutiles, voire néfastes) dans les entreprises et entre partenaires. Chacun peut dire qu'il le fait mais une méthodologie rigoureuse est indispensable pour y arriver à la fois individuellement et collectivement. On y reviendra précisément au cours de l'ouvrage mais ce qui paraît intéressant de souligner dès à présent, c'est que cette démarche correspond point pour point à l'exigence du temps de crise que nous

connaissions et qui concernera également si ce n'est plus les générations futures. En deux mots l'esprit est de revoir au fond nos modes actuels et séculaires de fonctionnements collectifs et individuels. La transparence ciblée qui implique mesure et contrôle, refusée en ce moment au nom de principes datant d'un autre âge car déjà débordées (la liberté individuelle et le droit au secret), est la clé de meilleurs rapports de confiance qui sont le préalable à un bon travail en commun. Par ailleurs, le refus des territoires inutiles qui n'apportent pas de valeur ajoutée, sièges de pouvoirs discrétionnaires et anonymes, est à la source d'une productivité d'ensemble. Il se trouve que nous sommes entourés en permanence de ces deux handicaps, tant dans les entreprises que dans notre vie individuelle et sociale.

Un parcours de chacun vers l'autre est nécessaire. Le monde de l'entreprise doit retrouver ce qu'il n'aurait jamais dû oublier, à savoir que « l'Homme est la plus précieuse des richesses » et qu'évacuer cette idée est suicidaire à terme. L'écologie doit prendre conscience que la chasse au gaspillage a également un coût et qu'il convient de prendre en compte la dimension temps pour réaliser un projet dans lequel l'entreprise est preneuse, à travers la « Qualité Totale » pour gagner en productivité et en rentabilité.

Pour preuve de compatibilité, il s'agit entre autres de diminuer au maximum les stocks (en-cours et en magasin), d'accélérer au maximum les processus de fabrication, d'éliminer au maximum les défauts de fabrication, livraison et autres services, de faire en sorte d'éliminer au maximum dans les processus les pannes et dysfonctionnements divers. Enfin, « but not the least » supprimer au maximum la paperasserie qui encombre bureaux et esprits en distinguant base de données consultable et dossiers encombrants. La chasse aux gaspis est une phase douloureuse mais indispensable. La restauration de la responsabilité individuelle en sera à l'origine, car chacun se doit d'y être acteur : la dignité d'être est à ce prix. Sur cette base saine, la démarche de la recherche de la valeur peut alors s'amorcer.

Personne ne peut aller contre cette exigence qui devrait combler chacun. Le tout est de la rendre compatible avec l'excellence citée plus haut qui place l'humain au centre de la problématique.

En intégrant avec cohérence ces deux dynamiques, il s'agit donc bien là, au sens exact et non partisan, d'une démarche écologique mais réaliste, pertinente et qui a déjà fait ses preuves au plan industriel. Vue sous cet angle, elle est rentable et compatible avec nos systèmes économiques. Dans ces temps où les esprits reviennent à une saine vision de l'avenir de l'humanité sans en avoir pour autant les clés, il n'est pas inutile de

rappeler qu'il y a vingt ans, une révolution interne de ce style a été un temps couronnée de succès dans des entreprises de pointe. Revenir à ces fondamentaux, bien sûr en les adaptant à notre époque et en utilisant toutes les nouvelles technologies et techniques de notre temps, est une voie que personne n'a le droit d'escamoter, tant le péril est dans la demeure.

QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Le monde de l'entreprise va mal. Les hommes et les femmes qui faisaient l'entreprise vivante ne se sentent plus partie prenante de cette entité vitale. Le salarié vit maintenant pour lui, sa famille, ses amis, ses associations éventuellement. Il n'est pas solitaire car il n'a jamais été autant entouré, mais il est seul. Chacun est donc mercenaire du groupe qui le fait vivre : à ce titre, il n'en est pas coresponsable. Mais participer en toute liberté à un projet en commun lui redonnera dignité et implication volontaire. Le tout est donc de mettre en place les paramètres pour le lui permettre.

Un malaise qui conduit à la catastrophe...

La mondialisation a accéléré un processus qui était déjà patent, la dispersion du capital. A partir du moment où le chef d'entreprise ne maîtrise plus le passé, le présent et l'avenir de son entreprise, car dans ce cas il y est engagé jusqu'à la garde, il n'est plus qu'un salarié comme les autres, corvéable à merci et dégagé de la responsabilité économique et sociale qui faisait le ciment de ces institutions. Il ne faut plus alors s'étonner, seulement se scandaliser, des parachutes dorés et autres droits acquis ou négociés. C'est hélas désormais une réalité incontournable pour les grands groupes que seuls des accords internationaux pourraient contrôler. Mais seul le maintien sur place de PME en partenariat avec les pouvoirs publics pourra garder au plan local et régional un climat vivable et c'est peut-être ce qui est le plus important..

Le salarié de base quant à lui, dans son bureau, chez le client ou à l'usine, est en fait un intermittent de la vie économique. Il a su par la force des événements faire la césure entre sa vie privée et l'obligation de gagner sa vie. Cette schizophrénie le place cependant à tout moment en porte à faux et attise son sentiment d'inutilité. De la frustration qui s'ensuit, découlent conflits stériles et suicides... D'aucuns comptent les résoudre à force d'assistance psychologique, d'audits et de changements structurels. C'est une erreur fatale dans la démarche.

Les cadres intermédiaires sont soumis à des objectifs de plus en plus serrés et à un contrôle tatillon et quotidien de leurs résultats. Obsédés par le court terme qui leur est imposé, par leur aspiration à une carrière fondée sur le pouvoir et par leur juste aspiration à avoir également une vie privée, ils transfèrent leur stress et leurs responsabilités de proche en

proche depuis le sommet de la hiérarchie jusqu'au bas de l'échelle qui n'en peut mais.

C'est donc à une remise en cause des modalités de relations humaines qu'il faut s'atteler pour relier tous les échelons de l'entreprise au plan de la connaissance des objectifs, des processus de discussion et de travail, de leur crédibilité et de leur fiabilité. L'avenir de l'entreprise ne peut se concevoir sans confiance ni sans harmonie (ce qui n'exclut pas les conflits).

Comme la langue d'Esopé, Internet est le meilleur et le pire des outils de communication. Chaque jour voit les effets bénéfiques de cet outil incontournable. Chaque jour en voit les excès, les dérives et les perversions. Les escrocs seront toujours en avance sur les sécurités de procédures. Fort de ce constat, il reste à organiser un dispositif réglementaire léger fixant le cadre pour établir une règle du jeu entre gens de bonne compagnie. Par contre, il faut faire porter un effort particulier sur la répression des abus et malversations. Pour éviter une lourdeur insupportable des audits et autres structures de contrôle, il convient de réinventer une traçabilité automatique décelant toute anomalie. C'est une première incursion de l'immatériel dans des processus discontinus, pour l'instant humains avec aide informatique. Ce qui est vrai pour la société l'est encore plus pour le domaine de l'entreprise soumis d'emblée aux enjeux économiques.

L'économie en otage...

Pour se remettre en cause et regarder le problème en face, voire aborder les solutions, il faut être libre de pensée et garder un sens critique positif. Or la France particulièrement est prise en otage par ses institutions et son idéologie. Fièbre de ses « valeurs universelles », elle en oublie les réalités.

Sans aucunement nier l'utilité intrinsèques des autres disciplines et leur nécessaire apport en osmose, les sciences économiques ne sont pas encore matures, en regard de leur fort impact sur la Société et de leur peu prise en compte éducative au niveau individuel. Enfermées dans une culture traditionnelle liée au droit, aux sciences sociales et aux lettres, les mathématiques et la rigueur scientifique sont encore aujourd'hui utilisées pour beaucoup comme adjuvant, et en sont de ce fait souvent absents.

Au plan universitaire, il y a encore peu, les sciences économiques naissantes étaient rattachées à la faculté de droit toute puissante, liées aux sciences sociales et aux lettres et un scientifique devait refaire une licence dans ce cénacle pour oser présenter une thèse de doctorat de sciences économiques. Encore aujourd'hui, les économistes relèvent de cette formation où les scientifiques sont entrés par effraction. La pluridisciplinarité est à l'analyse un leurre, tant est concentré le pouvoir intellectuel et corporatiste. Cette oligarchie est dommageable pour le développement et la recherche.

Les médias, qui font les beaux jours de la télévision et de la pensée dominante, sont emplis « d'économistes » de formation littéraire ou juridique. Ils se complaisent entre eux dans un immobilisme rémunérateur. Ils font la loi, le bien pensant : il faudrait l'évidence réécrire un nouveau livre « chiens de garde » de Nizan sur la pensée dominante dans cette discipline. A force de « dicter la pensée pour les autres », ils n'osent plus innover et dans la mouvance ils se complaisent dans le néant de leur "libre arbitre".

Les pouvoirs publics ne sont pas en reste. Formés à l'ombre des écoles de sciences politiques et de l'ENA, les dirigeants au service du citoyen ont peu à peu constitué depuis 1945 un oligopole puissant et un réseau qui les met pratiquement au chaud dans un statut anormal et à l'abri de responsabilités comme en témoigne par exemple le scandale du Crédit Lyonnais. Leur intérêt est à l'inverse d'une culture de recherche et de mouvement. Réfléchir globalement sur le long terme n'est pas leur job : ils sont là pour gérer. Ainsi ils réforment les structures et non les mentalités. S'ils touchent aux procédures, c'est dans un but de coercition et non d'encouragement, tout le contraire de « l'esprit d'entreprise ». Quant aux politiques, ils suivent car ils sont démunis et la sanction démocratique de la réélection les paralyse ...

Par ailleurs, dans le monde économique, l'écoute des chercheurs scientifiques est biaisée. Les managers sont pour l'essentiel issus des grandes écoles, formés de plus en plus à gérer et non plus à découvrir . "Ingénieur" est pourtant étymologiquement directement traduit du latin "ingenium", l'élément inné de productivité, de créativité, de capacité de dépasser et de transformer le donné, qu'il s'agisse de la spéculation intellectuelle, de la création poétique et artistique, du discours persuasif, des innovations techniques, des pratiques sociales et politiques. "Il faut, écrit Cicéron, un ingenium puissant pour détacher son esprit [mentem] des sens [a sensibu], et détacher sa pensée [cogitationem] de l'habitude " (*Tusculanes*, I, 16, 38).

Les écoles d'ingénieurs ont une formation mathématique tournée vers la pratique utilitaire au service de modèles de pensée à construire, non sur une approche mathématique à la base de globalisation et de cohérence. Quant aux managers commerciaux, de par leur formation et leurs contraintes, ils ont une vision étroite de leur fonction et sont confrontés à leur exigence de court terme qui se limite à faire du « chiffre ». Face à tous ces responsables tournés vers l'action et la pratique quotidienne des hommes, il est indispensable de mettre à côté, dans une relation équitable à valoriser, des structures de réflexion, d'expertise et de proposition tournées vers le long terme.

Enfin la culture économique de fond, dans la mesure où elle est correctement abordée, est en France avant tout macroéconomique. La mode actuelle est de la voir introduire dans les programmes de collèges et lycées (à quand le primaire comme pour les mathématiques modernes après 68 ?), dispensée par des professeurs qui, sans rien retirer à leurs mérites, n'ont jamais mis les pieds dans une entreprise ni été confrontés à la réalité de la vie économique d'une collectivité territoriale quelle qu'elle soit. Ce qui faudrait d'abord enseigner à ces jeunes, c'est la microéconomie, celle des microcrédits et des problèmes de trésorerie, celle des petites entreprises, celle de leurs futurs foyers.

L'arrivée des nouvelles technologies : l'immatériel en question.

L'accélération des découvertes en matières de nouvelles technologies est impressionnante. Il suffit de se reporter un instant dans les années 80 et de se rappeler les moyens de communication de l'époque : c'était alors à l'évidence un autre monde. Les entreprises ont été à ce moment-là les pionnières pour explorer les nouvelles pistes. L'Echange de Données Informatisé qui préfigurait déjà Internet au plan professionnel a été décisif pour les sortir un temps d'un mauvais pas.

Il n'est pas nécessaire de s'étendre sur le développement de l'informatique, tant en capacité, en rapidité et en convivialité pour constater que les outils issus du numérique sont aptes à créer un nouveau mode relationnel. Il est manifeste néanmoins que le développement exponentiel de ces technologies a plus porté sur leur faisabilité pratique plutôt que sur leur intérêt d'épanouissement et de culture. L'informatique est un outil, non un mode de pensée.

Il n'en est pas de même pour les systèmes d'information. Ils sont structurants et doivent se concevoir en dehors des informaticiens qui ont envahi ce domaine sans formation mathématique fondamentale de base. Sans trop manier le paradoxe, on peut en effet gérer de manière artisanale la transmission de données. Le fax en est un bon exemple puisqu'il en respectait la règle de base : communication automatique d'information sans recopie. Quant à la structuration interne de systèmes, elle exige une culture mathématique dans laquelle la traduction automatique a été conceptualisée. En France, il n'y avait que deux écoles de mathématiques appliquées qui théorisait ce domaine : Grenoble et Toulouse. Sans vouloir en faire un inventaire complet, je doute qu'il y en ait plus aujourd'hui.

Contrairement à la formation scientifique classique des ingénieurs, formés "de manière inductive" à construire des modèles à partir d'un problème posé, l'approche des systèmes d'information est inverse : elle "déductive". En cela elle brise la séparation artificielle que l'on s'est plu à faire prospérer, dans l'enseignement et la société, entre "scientifiques" et "littéraires". Les Instituts d'Administration des Entreprises ont d'ailleurs montré la voie puisqu'ils regroupent des troisièmes cycles d'origines diverses allant du titulaire de licence de lettres, de droit et d'autres disciplines, au docteur en médecine, à l'ingénieur, au commerçant... La tour de Babel peut trouver là une solution aux clivages traditionnels et aux ostracismes, car la démarche d'approche prime sur la discipline enseignée.

Au delà de l'information dont il sera question tout au long de cet ouvrage, il est indispensable de se pencher un moment sur la communication et sur la responsabilité qu'elle induit. Avec l'introduction d'internet dans les foyers et les écoles, elle pose un vrai débat de société dont l'entreprise n'est certes pas absente. Désormais, la mondialisation est à nos portes d'appartement : l'individu se sent en droit d'intervenir dans le domaine d'autrui sans pour autant en assumer les conséquences personnellement. La césure entre l'individu et le collectif est consommée, les conséquences en terme d'irresponsabilité incalculables. L'entreprise doit bien prendre en compte cette nouvelle donne qui agite son personnel en son sein comme à l'extérieur où elle est étrangère.

À voir la soif d'acquisition de portables et autres « moyens de communication », quelque soit l'évolution de ce nouveau type de consommation désormais alimentaire, il est indéniable que les budgets afférents à ce genre de dépense vont exploser, quitte à en déséquilibrer les autres postes vitaux. Ce qui est dit pour les ménages vaut évidemment

pour les entreprises, particulièrement pour les PME plus vulnérables et moins préparées à ces changements. La robotisation diminue en quantité la part de l'humain dans la valeur ajoutée d'un produit. Il ne faudrait pas que la qualité l'apport de ce dernier en pâtisse alors que sa richesse potentielle est inestimable. Perdu dans un océan de machines et d'automates, et sans révision profonde des modes de fonctionnement, il s'abîmerait dans un anonymat délétère. Seul la réhabilitation de l'immatériel, domaine dans lequel il excelle peut retourner la situation et lui redonner la main. A tous les niveaux, l'innovation, la prise de décision et le choix synthétique doivent être renforcés, conjugués, harmonisés.

En résumé,

Ce chapitre n'a pas pour but de réveiller un quelconque populisme ou un repli sur soi. Il a comme intention de partir de ce constat pour proposer une autre approche. Notre culture occidentale et particulièrement française est cartésienne et axée sur le pouvoir et les structures. Les autres cultures, orientales, asiatiques, africaines... ont une autre approche. Ce n'est qu'il y a peu que l'on a intégré que le cerveau avait deux facettes, reliées en permanence. C'est donc à une vision pascalienne, plus intuitive, que la démarche proposée conduit, celle de celui qui a inventé la première calculatrice et parallèlement lancé un système de pensée qui dépassait la technique.

Pragmatisme et réflexion préalable, voilà à mon sens son message. L'esprit de finesse, à l'opposition de l'esprit de géométrie, part des principes et déduit tout logiquement. Il saisit intuitivement les enjeux globaux. Dépasser son univers, c'est déjà en assimiler pour partie un autre.

Dans ce monde où on ne peut plus rien dire sans qu'il y ait procès, le contrat est la seule garantie de l'individu face aux autres qui l'agressent. On peut cependant dire des choses, les laisser contester : c'est un risque à assumer sous peine de brider la créativité. S'il y a conflit - c'est dans la nature de l'homme - il doit se résoudre a posteriori. Il faut donc aussi élaborer des zones d'harmonie dans lesquelles la valeur prendra tout son sens et la rentabilité sera maximale sans que des remises en cause externes viennent la perturber.

Aujourd'hui, l'immatériel et sa dimension humaine sont absents de notre quotidien, quoiqu'on en dise. Revendiqués de partout car il est de bon ton de s'y référer, renforcés par les médias qui en restent au plan dialectique on en reste au discours et non à leur réalité. Il est temps que la mesure de cet immatériel entre dans la mesure à part égale avec les éléments

matériels car c'est désormais lui qui construit notre monde. Dans les entreprises, considérer le salarié comme une charge et non comme une valeur, un investissement rentable à terme pour l'entreprise, est « plus qu'un crime, c'est une faute ».

Pour ce faire, un certain nombre de pistes sont à explorer. Un préalable est de placer la mesure au centre du dispositif car c'est elle qui va induire les comportements individuels et collectifs. Lien entre les hommes de bonne volonté, dès lors qu'elle est acceptée, elle remet les argumentations et les conflits à leur juste place, celle des évolutions.

ÉBAUCHE D'UN PROJET DE GESTION DES INTERACTIONS

En préalable, il est clair qu'il n'est pas question de mettre en cause les individus, responsables ou non, mais les systèmes d'organisation dans lesquels ils se débattent. Notre propos vise à mettre chacun en responsabilité dans une collectivité avec laquelle ils peuvent dialoguer et faire valoir leurs droits, à charge pour cette dernière de leur faire entendre leurs devoirs.

La procédure contractuelle incontournable

Tout commence par le constat qu'il est illusoire de vouloir comme on le prétendait jadis, par la force ou par la ruse, contrôler l'activité d'autrui voire l'annexer. Si certaines entreprises patriarcales, il faut le reconnaître et ce avant les pouvoirs publics, a généré en son temps des avancées sociales comme la sécurité sociale interne et favorisé la création de coopératives de personnel, il n'empêche que cela a créé des tensions qui ne sont plus ni tolérables ni acceptées de notre temps.

Partant de ce fait qui, je le pense ne peut être contesté, il faut désormais gérer dans nos systèmes de management les interactions et non plus vouloir les dominer. L'autorité doit être non discutée car il en va de l'efficacité d'ensemble, mais elle doit être acceptée dans un cadre de crédibilité. Ce n'est pas la décision qui doit être mise en cause car elle émane d'un projet global délégué, mais les modalités du contrat qui lie le décideur à sa hiérarchie. Il convient donc en préalable de s'appuyer sur les procédures contractuelles, passage incontournable, en les allégeant au maximum.

La procédure contractuelle intervient dans chaque interface : elle est lourde en l'état si on la laisse dans les pratiques actuelles. Il faut donc les revoir au fond. Cela touche directement aux structures qui, on le voit dans l'état actuel de la pratique managériale et sociétale, tendent à s'amonceler jusqu'à l'occlusion intestinale.

Ne conserver que les structures utiles.

La priorité est donc d'éliminer les structures superflues : inutiles, elles deviennent alors nuisibles à l'optimisation de l'ensemble. La logique de base que je suggère est d'asseoir la primauté de la fonction sur l'organe en séparant au départ l'information et sa transmission des structures qui les utilisent. La multiplication des interfaces d'organisation qui impliquent le facteur humain complique le problème jusqu'à la complexité totale et l'éclatement de la structure. Cette dernière doit prouver sa valeur ajoutée par rapport à la fonction qui doit être mise en perspective préalablement. C'est le matériel qui pénalise le progrès et non les procédures. En faisant intervenir systématiquement le besoin de personnel en première ligne organisationnelle, toute structure se heurte certes à un coût important, mais surtout à une déperdition d'énergie liée à l'entropie de tout système, particulièrement ceux de ce type.

Parallèlement les procédures informatiques sont souples et leur coût faible en rapport. Elles peuvent en grande partie assumer tout ce qui est automatique, donc neutre. Il s'agit donc de substituer à des structures sensibles, lourdes et peu réactives des systèmes réactifs neutres, contrôlables par une traçabilité automatisée. Outre le gain de productivité, l'intérêt essentiel réside dans la neutralité de la transmission entre échelons hiérarchiques ou domaines de compétences distincts. Quant à la sécurité des échanges, nous en parlerons plus loin.

C'est une erreur de croire que ce sont les structures et la hiérarchie qui font évoluer les comportements et plus les mentalités. Elles restent le cadre de vie en commun et sont délicates à manier dans cet espace où chaque individu, on l'a vu, entend garder sa liberté quoiqu'on fasse. Changer les structures implique coercition et frustration et engendre des répercussions difficiles à contrôler. Seules des règles du jeu claires, transparentes et stables donnent un espace de liberté à l'individu qui peut alors naviguer entre toutes ces contraintes. C'est alors que les comportements feront évoluer les structures. On a donc dans cette approche un modèle évolutif, souple et économe.

Pour ce faire, il faut placer l'individu dans un système de communication transparent, cohérent et "normatif". Naviguer dans cet espace lui redonne confiance en lui, et sentiment de maîtriser son action. Revoir le système de mesure qui intègre valeurs et contraintes permettra de lui permettre d'exprimer toute sa potentialité.

En résumé, sur ce point, il s'agit d'une véritable remise en cause des valeurs qui tendent encore à privilégier les organisations humaines

comme base du fonctionnement de l'entreprise. Ce qui doit faire désormais le socle de la collectivité, c'est la mise en place préalable de l'organisation des procédures, des règles de fonctionnement, en un mot des valeurs immatérielles. Des structures se créeront alors sur ce schéma, au rythme nécessaire pour l'appropriation collective. Cette démarche est donc au centre de notre étude.

Un concept original à pratiquer, « l'ensemble autonome ».

Pour étayer notre raisonnement, il convient de s'arrêter un instant sur un concept novateur d'organisation : « l'ensemble autonome » qui sera au centre de notre développement.

Il repose sur deux idées directrices qui mènent à la construction de toute structure moderne.

- La lutte pour la vie s'applique intégralement : je lutte pour ma survie. L'Autre est un concurrent, un prédateur, agresseur de mon intégrité qui forme un ensemble. Toute la richesse potentielle qui me fera progresser se trouve à l'intérieur et les coûts à réduire se trouvent à l'extérieur. À partir de là, tout en découle, à commencer par une refonte des méthodes de mesures internes, la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire en particulier. L'ensemble autonome se définit donc en fonction des frontières qu'il se fixe.
- L'ensemble autonome est homogène et repose sur l'harmonie. Dès qu'il y a divergence d'intérêts ou de vision partielle en son sein, il y a automatiquement scission et l'on se retrouve en face de plusieurs sous-ensembles, par définition exclusifs. Cela permet de concentrer les énergies à valoriser cette richesse interne et à diriger les actions de rentabilité vers l'extérieur, en renforçant l'action commerciale des achats et des ventes. Au sein de cet ensemble autonome, comme on le verra, il n'a plus de mesure, seulement des alertes de dysfonctionnement dommageable pour son intégrité.
- Rappelons que l'idéal est de concevoir des ensembles autonomes les plus étendus possible. Pratiquement, au départ, il faut partir du global et dissocier en fonction des contraintes qui seront ainsi identifiées.

Outre la place de l'Homme qui reprend ses droits, les raisonnements s'inversent. Au plan de l'entreprise qui entend raisonner de même, il s'agit d'une nouvelle culture qui met le "matériel" au service des valeurs d'harmonie et non le contraire.

Ce concept "d'ensemble autonome" s'articule de la manière suivante. Dans un même temps, un individu est à l'intérieur de plusieurs ensembles qui forme son environnement : sa famille, ses amis, ses associations, son entreprise, son syndicat, son pays,... Solidaire pour partie de ces ensembles, il n'en est pas pour autant prisonnier s'il sait gérer son autonomie. Comme on peut le voir, il ne s'agit pas de solides « poupées russes » qui s'emboîtent parfaitement mais d'ensembles mouvants qui s'interpénètrent peu ou prou de manière chaotique au rythme des événements qui s'annoncent. Un individu n'est donc pas monolithique et statique mais au contraire impliqué dans plusieurs centres autonomes. Les comptes doivent rendre compte de cette diversité qui est à l'origine de sa créativité et de la potentialité de richesse qu'il pourra ainsi développer dans la Société. C'est ainsi que la comptabilité analytique doit rendre compte de cette dynamique et ne pas rester au simple constat.

Comment asseoir son autonomie, là est le débat. L'autonomie passe obligatoirement par la reprise en main de la responsabilité individuelle, valeur qui s'effrite actuellement. C'est donc l'ardente obligation du haut management que de la favoriser.

Nous pouvons retenir ce premier principe qui sera le fil conducteur de cet exposé :

**"Tout ensemble a vocation à s'optimiser aux dépens des autres, mais
en son sein
il recherche l'harmonie permanente :
c'est à ce prix qu'il reste vivant et performant."**

C'est la loi de la Nature, reconnue par toutes les espèces vivantes, animales et végétales.

Il se définit comme un espace d'autonomie qui a pour objet d'optimiser sa potentialité en interne en harmonie, hors des systèmes de mesure classiques. C'est d'abord, rappelons-le une fonction dont on a établi le cadre à laquelle sont rattachés moyens et contrôle. Plus il couvre un espace important, plus il est performant. Si l'on est parfaitement informé, disposant de toutes les compétences et de tous les moyens d'action nécessaires, on est alors capable de tout diriger sans problème à la seule condition de rester en harmonie interne. Nous sommes alors dans le cas d'un ensemble autonome. Sinon, on se trouve en procédure dégradée et l'on doit déléguer en autant de sous-ensembles que nécessaire, chacun d'entre eux constituant un nouvel ensemble autonome indépendant mais par ailleurs susceptible de partenariat. Cette logique est rigoureuse dans sa règle et souple dans son fonctionnement, car l'organisation est la conséquence d'un constat qui évolue constamment. Dans un contexte mouvant et complexe qui est la norme de notre environnement actuel,

intervient la nécessité d'une cohérence de chaînes rigoureuse et réactive, marquée par une procédure contractuelle adaptée.

Chacun défend avec âpreté son territoire et le conflit s'exaspère en période de crise. S'il y a parfois symbiose entre organismes différents, c'est toujours pour permettre de vivre avec des avantages pour chacun. De là émerge l'esprit d'un véritable partenariat qui ne peut donc être viable que dans l'équité et dans l'échange. C'est là une piste à redécouvrir.

Le film Metropolis de Fritz Lang date de 1927. Déjà à cette date, se posait le dilemme de l'affrontement ou de l'harmonie entre collectif et individuel, et pour reprendre ses termes à la lettre, "entre le cerveau et la main ". A quelque niveau de l'ensemble que l'on se place, ce problème est récurrent. Fritz Lang faisait intervenir un médiateur, le cœur. Aujourd'hui ce débat qui est interne à toutes sociétés est dépassé tant les cultures diverses et souvent conflictuelles s'interpénètrent et s'opposent de plus en plus violemment. Désormais c'est à un autre paradigme que nous sommes confrontés, celui de la responsabilité individuelle face à une conscience collective, ce qui se traduit par une approche quantique des organisations.

Toute structure associe des hommes et des femmes autour d'un but commun, même minime. C'est donc l'objectif qui fédère et l'ensemble autonome en est l'enveloppe. Les individus n'en font partie que pour la part qui est clairement identifiée. L'adhésion à un syndicat n'implique pas pour autant que l'on en épouse tous ses contours. Ce qui est vrai pour toute collectivité l'est encore plus pour l'entreprise. La question que chacun doit se poser réside dans le fait que le but poursuivi est soit interne soit externe. Si l'on considère le premier cas, but et moyens sont interpénétrés et c'est à l'intérieur que se trouvera la démarche et la solution. Si on considère le deuxième cas, chacun reprend son indépendance et se tourne vers d'autres ensembles autonomes pour se solidariser sur d'autres sujets. Au sein de l'ensemble autonome, **la structure, qui est notre habituelle référence quotidienne** que l'on peut localiser et appréhender, disparaît comme telle au profit de la fonction qui elle seule va alors fédérer dans l'immatériel.

Au sein de l'ensemble autonome la transparence est totale car la mesure, nous le verrons, en est absente. Rappelons que l'ensemble autonome n'est pas une structure mais un projet à partager avec des moyens qui doivent s'y accrocher de manière plus contractuelle que hiérarchique. Chaque élément peut alors évaluer son potentiel et son apport. Il juge de l'opportunité et de son intérêt à agir en son sein ou à risquer d'en sortir. On voit à l'évidence que ceci repose sur la pratique contractuelle

systématique qu'il conviendra de clarifier et d'alléger au maximum car elle devient alors la règle permanente.

Les trois aspects d'un bon fonctionnement potentiel de l'ensemble autonome sont les suivants:

- un projet global qui fonde la raison d'être de la dynamique à promouvoir
- une structure déléguée responsabilisée pour atteindre ses objectifs, avec :
 - o une unité de décision en phase pour le poursuivre,
 - o des moyens clairement identifiés mis à sa disposition
- un système d'alerte pour détecter les dysfonctionnements et y remédier. Si l'origine en est structurelle, en identifiant la raison, on envisage la remise en ordre du processus. S'il s'agit d'une erreur humaine ponctuelle, on agit pour en informer l'intéressé

en somme moyens et contrôles au service du projet. La structure se définit donc à partir du projet et non le contraire.

Cet ensemble autonome est par essence complexe. Pour simplifier il est constitué de trois composantes : l'inconscient dans lequel nous nous interdisons de pénétrer si tant est que l'on en soit capable, le « conscient non organisé » qui dépend de la prise de conscience intime et le « conscient organisé » qui débouchera sur la création du langage. La qualité et l'authenticité de ce dernier domaine est affaire de sensibilité, d'érudition, de culture et d'esprit de synthèse. Il reste cependant intérieur et ne peut s'ouvrir à l'extérieur tel quel. C'est l'aspect normatif qui permettra le contact et conditionnera la qualité d'échange. Loin de vouloir en faire un statut imposé à tous, il convient de signaler que la norme est un code accepté par les seules parties intéressées, en partenariat ou sous une pression régaliennne. Du simple contact charnel au niveau personnel, elle peut devenir très sophistiquée lorsqu'elle s'adresse à une forte collectivité : de là dépend la qualité de transmission.

Les structures qui vont assurer le management et garantir la régularité des contrats sont donc élaborées à partir de ce préalable. Actuellement hélas, dans les organisations actuelles, l'ensemble autonome se réduit à l'individu, et encore...

L'automatisme à la base d'un fonctionnement collectif optimal.

Il est certain que les progrès de l'informatique ont permis à l'EDI (Échange de Données Informatisé) de se poser en référence à toute

organisation structurée. Tout ce qui est automatique est désormais de son ressort exclusif sous réserve de sa fiabilité qu'il conviendra de contrôler.

Un processus est « automatique » à partir du moment où il ne requiert ni choix ni innovation.

De cette axiome, on peut en déduire que des organisations de type taylorien, travail à la chaîne par exemple, appartiennent à cette catégorie. Les "Temps Modernes" de Chaplin dénonçaient en fait la carence de l'innovation en matière de robotisation et non l'inhumanité de l'industrie.

A bien considérer, ce n'est pas la place de l'Homme de se substituer à la machine. Si cette dernière fait des erreurs, tombe en panne, il est toujours possible d'en détecter l'origine et de remettre en ordre de marche le processus sans dommage. Ce n'est pas le cas lorsque le facteur humain est impliqué dans un processus car les facteurs psychologiques interviennent et polluent, sans parler des erreurs de transmission et de transcription. À l'intérieur de l'ensemble autonome, l'automatisme est une obligation.

Au risque de briser des tabous et de scandaliser, il faut se rendre à l'évidence :

L'HOMME EST UNE NON QUALITÉ DÈS QU'IL SE SUBSTITUE A UNE TÂCHE AUTOMATIQUE

Nous ne sommes plus ici dans un cadre figé : il faudra s'entendre sur le terme et sa définition. Avec toutes les précautions nécessaires, ce concept est évolutif selon les progrès des moyens technologiques et les contingences humaines. **On entend ici par tâche automatique un processus qui ne requiert a priori ni créativité, décision managériale, impossibilité technique ou blocage social, ni choix économique, ni problèmes de sécurité ou d'éthique insurmontable.** Une analyse préalable doit être effectuée pour répertorier ces contraintes et les remettre en cause en fonction des avancées. Dès lors, les nouvelles technologies peuvent intervenir à plein, sous réserve d'une mesure rigoureuse et de pôle d'audit et de surveillance adéquats pour assurer la neutralité de la transmission. La dignité de l'homme au travail ne réside pas dans l'activité mais dans la nature de celle-ci : le poinçonneur des Lilas trouvait son utilité non en « faisant des p'tits trous » mais dans ce qui faisait sa valeur ajoutée : convivialité, surveillance et sécurité.

Une remise en cause des systèmes de mesures collectifs est fondamental pour réaliser l'automatisme. Remettre en question les procédures qui

touchent à ce dernier et l'ignore est un préalable pour pouvoir prétendre analyser officiellement "la vie interne de l'entreprise".

Reconsidérer la comptabilité analytique.

Il est temps de revoir au fond la comptabilité analytique. Face à une comptabilité générale qui mesure le patrimoine de l'ensemble considéré et établit de manière claire les interactions avec les autres entités, la comptabilité analytique n'a pas rempli sa mission. Elle avait pour ambition de mesurer la gestion interne de l'ensemble de l'entreprise et n'a servi qu'à en protéger les territoires. Cette méthodologie est ancestrale et date de l'époque où les moyens de communications étaient restreints, le pouvoir capitalistique souverain et la masse asservie. Certes d'ingénieurs spécialistes ont inventé des techniques de plus en plus élaborées mais incompatibles, les unes ayant pour but de supplanter les autres : méthodes à coûts complets, direct costing, prix standard... Ils ont oublié que le calcul matriciel pouvait résoudre aisément en cohérence ces antagonismes comptables.

Contrairement à sa vocation, la comptabilité analytique reste encore à ce jour une mesure de propriété et non d'utilisation de biens délégués. Par exemple, dans un domaine où l'individu n'est en aucun cas propriétaire de l'entreprise, il ne faut pas en effet confondre la « main d'œuvre » (qui est une valeur) avec le « personnel » (qui est effectivement quant à lui un coût). En les mettant, le premier au crédit des comptes, l'autre à leur débit, sous réserve de les mesurer correctement ce qui sera analysé plus loin, on a enfin sous les yeux la vie interne de l'entreprise. Le passage à la comptabilité générale se fait aisément avec les comptes de liaison.

Comptabilité rigide directement transposée de la comptabilité générale pour des grands ensembles ingérables en l'état, elle en a la rigueur : pour cela il faut la conserver sous sa forme initiale. Mais elle s'est complètement déconnecté de la vie complexe qui envahissait le domaine industriel et commercial. A l'heure actuelle, des langages différents, depuis la finance jusqu'à la fabrication et au commerce, se heurtent ou pire s'ignorent. La cohérence des langages est de nos jours essentielle pour lutter à armes égales avec la concurrence.

L'immatériel est prédominant dans l'entreprise, car c'est avant tout un lieu de vie, le matériel en étant une part mineure. Il doit avoir droit de cité dans les comptes, au même titre que les bâtiments et les machines, même si cela dérange...

Science de gestion des hommes, la comptabilité analytique est fondamentalement extérieure à la science du patrimoine, dirigée par le

comptabilité générale et les finances, disciplines apparemment au point techniquement et répondant à leurs propres objectifs. Il est grand temps de lui donner une dimension dynamique qui de la photo statique lui permettra d'accéder au rang de multimédia dynamique au service de la productivité de l'ensemble de l'entreprise.

Si l'automatisation est donc souhaitable à coût moindre, elle n'en est pas pour autant obligatoire. Il faut savoir distinguer dans un processus ce qui ne relève pas de l'intelligence (l'automaticité) de ce qui reste une opportunité pour l'homme de le mettre en place (automatisme). Notons que l'automaticité est centrée sur le seul processus. En cela, il se différencie de l'automatisable qui fait référence à la décision.

Option dictée par des considérations économiques, ou techniques, la transition de l'automaticité à l'automatisme se fait par l'intermédiaire de la mise en place de comptes qui en pointent les conséquences, ce que nous appellerons " poches de non qualité". Ces dernières constituent les points de progrès vers l'excellence.

Nous verrons plus loin comment réaliser cette automaticité dans la comptabilité analytique.

Dans mon aspiration à résoudre en cohérence le pari du passage de l'individu à la collectivité, du salarié à l'entreprise, cette phase est fondamentale. Elle passe, nous le verrons au chapitre suivant, par des préalables indispensables : l'ensemble autonome, l'automaticité, la transparence ciblée, les pôles d'alerte et de surveillance, et la refonte des outils officiels de mesure. Au départ, il faut bien avoir en tête qu'il faut séparer conceptuellement deux domaines : ce qui est d'ordre matériel (comptabilité générale) de ce qui ressort de la vie de la structure (comptabilité analytique), à savoir les procédures d'information et de communication. L'un parle de structures, l'autre de fonctions et ces dernières font reconsidérer en temps réel les premières.

En cela, il s'agit bien d'une révolution conceptuelle qui tend à redonner à chaque spécialité sa spécificité. Des outils modernes adéquats sont donc à créer pour assurer ces missions.

DES OUTILS REMARQUABLES ONT ÉTÉ MIS EN PLACE DEPUIS PLUS DE VINGT ANS, MAIS SE SONT DÉVELOPPÉ DE MANIÈRE ANARCHIQUE.

Ces vingt dernières années ont connu une quasi révolution dans les technologies de l'immatériel. Dans l'industrie, on a vu apparaître des robots de plus en plus sophistiqués et la rationalisation du travail a été grandement améliorée au bénéfice de la rentabilité sans oublier toutefois l'amélioration des conditions matérielles. Mais le changement le plus spectaculaire et le plus dérangeant concerne les systèmes d'information : de l'échange de données informatisé, normalisé et apte à remplacer avantageusement nos vieux téléfax, à Internet, cette encyclopédie dynamique et universelle, tout a été bouleversé de fond en comble.

En regard des techniques de plus en plus élaborées de communication, on assiste aujourd'hui à une schizophrénie incroyable dans nos sociétés :

- dans la vie courante, l'individu fait une confiance absolue dans des techniques qu'il ne maîtrise pas. A partir de ce nouveau pouvoir sur les choses, il a la possibilité désormais, en toute impunité ou presque, de faire n'importe quoi – et n'importe comment - en tapant sur son clavier. Avec Internet, on a fabriqué les tuyaux sans se soucier de ce qui allait passer à travers : la boîte de Pandore est désormais ouverte...
- vis-à-vis des organisations humaines qu'il côtoie bien qu'étant dépendant, il n'en est pas de même. La défiance est généralisée et même institutionnalisée : surveillance, caméras... Pour ne pas avoir le cran de s'opposer à une démagogie pseudo humaniste, et de s'attaquer fermement aux abus et à leurs auteurs, on installe des portiques dans les écoles pour une fouille généralisée ! Là où on n'ose pas régler les problèmes de personnes, on s'attaque à tous par des moyens technologiques souvent inadéquats qui sont alors taxés de tous les maux.

Dans ce domaine stratégique nouveau donc mal maîtrisé dès le départ, les techniques ont précédé une saine culture de l'information qui aurait pu être au service de l'homme, à défaut de l'être pour seulement certains en

quête de manipulation. Elles se sont nourries de cette absence en générant des coûts supplémentaires inutiles tout en résolvant pas pour autant le problème posé. Pour gérer en toute sécurité les accidents dans les ascenseurs de grands ensembles, il a été si facile de "renforcer les normalisations" et de les généraliser à tous les immeubles, petits ou grands, privés ou ouverts au public, plutôt que de régler le problème de sécurité de manière ciblée. Or les nouvelles technologies ont aujourd'hui la capacité de ne plus traiter les problèmes en termes de masse, mais de manière individualisée. Cette carence, outre les coûts que cela génère, développe une atmosphère de dépendance, d'esclavagisme intellectuel qui exacerbe le climat social, sans préjuger des conséquences.

Ces dérives se sont fait jour suite à l'explosion de ces technologies révolutionnaires. A une époque où l'on aurait pu penser que ces progrès manifestes épanouiraient l'individu, il semble que la négation de la responsabilité individuelle et l'évolution du droit qui tend à la remplacer soient à l'origine de tous ces problèmes. Or un chemin prometteur mais exigeant avait été tracé dès les années 80.

Dans une période de crise profonde mais fructueuse en créativité, une atmosphère de recherche de rentabilité, une remise en cause profonde des méthodes de management a été entreprise dans le secteur économique. De nouveaux concepts ont vu le jour et ont contribué à changer les mentalités dans des industries alors traditionnelles. Dans les secteurs spécialisés, tous ces efforts et les innovations qui les ont accompagnés ont créé, une dynamique spectaculaire dont on retrouve, aujourd'hui encore dans le langage courant, les expressions utilisées alors dans une acceptation cohérente : l'EDI (Echange de Données Informatisées) qui a débouché dans le domaine public sur l'Internet, le Juste à Temps et les flux tendus, la qualité totale, la transparence et la traçabilité, le partenariat. On avait alors commencé à investir dans l'immatériel et des résultats positifs se laissaient entrevoir, en bouleversant les habitudes et les scléroses. Mais cette construction, encore fragile, demandait du temps, tant cet esprit remettait en cause des pouvoirs chèrement acquis, des territoires à défendre. Chacun aurait dû remettre en cause son organisation au profit de l'ensemble du projet, ce qui devait dégager une valeur ajoutée importante, vu les nombreux dysfonctionnements en cause. Un retournement de la conjoncture a fait le lit de cet essai de reconquête des errements passés, ce qui confirme que le changement était fondé sur des éléments fragiles. Une pédagogie sur l'intérêt structurel de ces démarches de qualité et de non gaspillage aurait considérablement aidé à asseoir un nouveau mode de pensée, « une renaissance » qui aurait sans doute été profitable dans ces temps hautement perturbés.

Dès 1993, ces priorités ont été brutalement battues en brèche : les égoïsmes ont rapidement pris le pas sur le partenariat et la confiance entre les entreprises partenaires, impliquées dans un même projet. Dans l'optimisation du regroupement d'entreprises au service de la mise à disposition du produit final, la valeur ajoutée ainsi dégagée aurait dû profiter à tous les intervenants de la chaîne d'élaboration. Or les rouages des structures, particulièrement les grosses, ont dévoyé cette dynamique et les PME sous traitantes ont évidemment pâti du rapport de force commercial classique. De plus, cette tendance a favorisé la volonté de prédation sur l'effort de remise en cause personnelle. La recherche du « gagnant-gagnant » est tout sauf naturelle, car elle relève du progrès culturel. Plutôt que de revoir au fond l'organisation interne des méthodes, il était plus facile d'envisager de régler son problème en absorbant d'autres structures. La « pêche au chalut » était ouverte...

Aujourd'hui, dans ce monde tendu et potentiellement explosif dans lequel les individualités s'exacerbent de manière irresponsable, on ne voit guère poindre de solutions si l'on entend garder les mêmes modes de pensée. En tenant compte de l'évolution de nos sociétés, il est intéressant de reprendre cette dynamique qui en son temps a prouvé son efficacité, d'en exposer les fondamentaux et de relever les dérives. A l'aune des progrès technologiques on peut ainsi relancer les propositions propres à asseoir dans l'entreprise un climat positif source de rentabilité pérenne et de lancer une spirale vertueuse.

L'émulation dans l'entreprise.

L'appel à la motivation, sentiment d'exister par rapport à sa tâche, est le pain quotidien des responsables dans l'entreprise. Celle-ci est le lieu du travail ensemble qui est à l'origine de la valeur ajoutée recherchée. C'est donc ici une ardente obligation utilitaire. L'émulation, goût de progresser voire de se dépasser, déborde du cadre strict des outils de l'économie d'entreprise: c'est affaire d'individu. Mais n'est-ce pas aussi pour cette dernière une chance que de se saisir de cet objectif pour faire progresser ses "salariés" afin que sa "main-d'œuvre" soit une richesse en soi. Associer des hommes et des femmes libres à un projet d'entreprise est peut-être l'occasion de concilier promotions humaines et recherche de rentabilité. A défaut, faute de savoir gérer le collectif, les entreprises ne se réduiront bientôt plus qu'à des « entreprises individuelles » et au chacun pour soi.

Entreprendre n'est pas un long fleuve tranquille. C'est un milieu où chacun, au poste où il se trouve, se doit d'apporter sa valeur ajoutée à

l'ensemble. Il est en effet faux et pernicieux de faire croire que l'entreprise a comme finalité d'être un « réservoir » de main-d'œuvre à occuper et à rémunérer dans un objectif de vocation sociale et citoyenne. Son rôle est de dégager de la valeur ajoutée qui sera redistribuée selon les règles en vigueur et elle est la seule à pouvoir le faire.

Seuls les individus ou leurs regroupements, syndicaux et associatifs, ont une dimension morale qui doit peser sur ces aspects, au sein des milieux où ils se trouvent impliqués. Contrairement aux hommes, dirigeants et salariés, l'entreprise elle, rappelons-le, est amoral et a vocation d'être un ensemble autonome, avec une finalité unique - le profit - et un fonctionnement interne homogène. C'est une machine à créer de la richesse et c'est déjà beaucoup dans ces temps de disette : n'en demandons pas plus ! Ne mélangeons pas les rôles.

Aussi, en son sein, la motivation est une dynamique fondamentale d'activité positive et tout ce qui peut aider le salarié à adhérer est utile, voire essentiel. Le problème est dans l'excès d'émulation qui nie ou piétine la dimension morale de chacun et brime sa liberté d'être, ce qui à terme devient dommageable..

Dans les années 90, on a vu cette tendance s'amplifier, jusqu'au ridicule. Pesante pour tous en raison du stress actuellement institutionnalisé qui est à ce jour totalement insupportable, au point d'être prêt de l'explosion, elle fut particulièrement imposée aux cadres dans des "stages de survie". Heureusement les restrictions de budgets ont fait arrêter ces incongruités qui en arrivaient à toucher profondément à l'intégrité physique et morale des individus.

Cette "doctrine du tueur", qui semble être le quotidien de beaucoup d'entreprises, n'est pas morte dans les faits. Le stress de la concurrence interne et de la performance mal évaluée atteint même au fondement des institutions et conduit au suicide des salariés. Le combat ainsi présenté est contre-productif et délétère. L'optimisation des rapports humains associés dans l'élaboration d'un projet réside dans la bonne utilisation des compétences de chacun à court terme et dans l'amélioration à plus longue échéance de la collaboration. C'est en effet pour toute entreprise un comportement suicidaire que de négliger ce que peuvent apporter des femmes et des hommes au projet qui est sa finalité.

Il semble en conséquence urgent de revoir l'esprit d'une émulation interne saine et équilibrée à l'aune d'une révision drastique des organisations, de leur état d'esprit et du souci de la mesure de l'économie globale. Rétablir la confiance interne et tourner les énergies vers des objectifs est un chemin pour y tendre.

La Qualité totale et l'Excellence.

En Lorraine, la démarche de redressement de Sollac il y a vingt cinq ans fut à cet égard exemplaire. A l'instar des autres sociétés sidérurgiques qui pâtissaient d'une concurrence féroce, placées dans un environnement hostile et houleux, elle était en grande difficulté. Malgré des installations de transformation efficaces, le prix des matières premières et un personnel pléthorique pesaient de manière insupportable sur une production de plus en plus aléatoire. La nationalisation de 1981 n'a pas su restaurer un climat qui devenait de plus en plus inquiétant.

À la suite de nombreuses fusions, absorptions et restructurations qui se succédaient à rythme soutenu depuis les années 70, ces entreprises n'avaient plus d'identité ni d'organisations structurées correctement. Les méthodes comptables et de gestion étaient continuellement remises en cause et chacun parlait son langage sans compter la réticence humaine des uns envers les autres et les querelles de clocher. Une restructuration de plus n'aurait rien apporté sinon un risque d'éclatement social majeur.

Sollac pour sa part a adopté une nouvelle stratégie, celle de toucher aux comportements des salariés et ce fut payant. Il s'agissait de réorganiser les circuits de l'intérieur, avec la participation des salariés eux-mêmes. C'est donc l'émulation interne qui a permis une résurrection qui a été considéré comme exemplaire.

Une stratégie de reconquête a été ordonnancée avec une communication musclée qui associait les salariés de tout grade, volontaires pour cette action. Cette tendance a favorisé l'éclosion de nouvelles modes dont la démarche « Qualité Totale » a été le pivot. *Placé professionnellement au cœur de cette dialectique, j'ai donc eu l'occasion de réfléchir à ses fondamentaux et en expérimenter les aspects (les remarques en italiques reprennent mon analyse à ce sujet).*

Le redressement de la sidérurgie dans les années 80.

La nationalisation ayant été effective dès 1981, la rentabilité de ce secteur restait problématique. À Sollac, pourtant mieux lotie que ses collègues, l'inquiétude et le pessimisme s'installait. La direction, focalisée sur les mises en préretraites pour alléger une masse salariale importante, exigeait indifféremment de chaque service des réductions de budgets de 5% chaque année. La crise latente, amplifiée par l'arrivée sur le marché de concurrents mieux aguerris ne faisait qu'aggraver un pessimisme que justifiaient les circonstances.

L'automobile qui était notre premier client était en point de mire avec l'annonce des inquiétantes invasions de produits en provenance du Japon et des "dragons asiatiques".

Vers 1983, dans cette entreprise stratégique en amont de toute transformation, une option stratégique décisive a été prise qui a changé le cours des choses.

Il s'agissait, tel que je l'ai ressenti à l'époque, de relancer la société sidérurgique vers la rentabilité en axant tout, non sur les améliorations de caractère matériel au coup par coup, mais globalement sur le facteur humain.

Des groupes de volontaires ont été associés dans des réunions de brainstorming, en fonctionnement hors hiérarchie, pour lancer une image valorisante de Sollac, tant à l'extérieur qu'en interne, salariés et familles comprises. J'ai encore à la maison de ces affiches que nous avons créées sur "la Qualité Totale" et autres slogans qui nous étaient alors encore inconnus.

La démarche globale entreprise commençait par créer un langage commun aux acteurs de cette transformation à venir, une sorte de normalisation sémantique avant l'action pour valoriser les acteurs au yeux de l'extérieur.

Parallèlement, la direction, appuyée en matière d'expertise par un cabinet d'organisation bien connu, a pris officiellement et opérationnellement le leadership d'une véritable mutation. C'était à ma connaissance une première car dans ma carrière, je n'ai connu de consultant que comme paravent pour faire passer les idées de la hiérarchie restée en retrait.

Tout projet d'entreprise doit être conduit par celui qui est dépositaire du fonds. Ce dernier doit être en première ligne, responsabilisé, quitte à se faire aider au plan conceptuel par des experts.

PLANS DELTA ET SIGMA (Δ et Σ)

Ces deux termes peuvent surprendre mais sont l'expression de deux démarches indépendantes, conduites en parallèle : l'une de réduction des coûts, l'autre d'augmentation de la valeur.

- **DELTA** relevait d'une volonté de remise en cause drastique interne des organisations pour ne conserver que l'indispensable aux yeux des **opérationnels directement responsables**. Un objectif impératif visait à exiger de chaque responsable de service, en liaison avec leurs subordonnés, une réduction immédiate de 30% d'économies. Sans toucher à sa mission fondamentale, chacun était amené à proposer des suppressions de FONCTIONS qu'il assumait pour le compte d'autres. Le

résultat devait produire des suppressions de poste mais aussi de frais informatiques, d'occupation de locaux...

L'idée de cette première étape était de ne garder que le squelette indispensable pour la survie de l'institution, sans souci des conséquences sociales.

- **SIGMA** Une fois ce constat effectué, on passait à une autre phase. Elle consistait à redemander aux mêmes de proposer des changements de structure propres à agrandir leur "territoire" en prenant en charge des fonctions résiduelles jugées néanmoins utiles par la direction et compatibles avec leurs fonctions.

Outre l'appel à la créativité et à l'initiative, l'aspect psychologique est ici fondamental : on doit d'abord rechercher l'optimisation en interne avant d'imaginer un partenariat efficace avec l'extérieur.

L'adhésion active de tous à cette démarche et un travail intense d'innovation en collaboration avec mes collaborateurs nous a permis de restructurer notre service totalement, de ne reclasser que peu de personnes et d'obtenir ce gain global escompté.

Cette remise en cause globale des comportements a été exemplaire et a consolidé au plan pratique les idées que j'avais développées par ailleurs. Elle a donné les meilleurs résultats aux plans techniques, économiques mais aussi humains.

J'en ai tiré à l'époque plusieurs enseignements :

- *l'individu comme valeur intrinsèque avant tout action collective*
- *l'implication au premier chef de la direction : elle définit le fonds avant de construire la structure idoine.*
- *le ressort intime de l'individu dans son intérêt à entraîner l'adhésion dans la transparence des objectifs.*
- *l'analyse dissociée entre le collectif et l'individu*
- *la mutation comme seul moteur du renouvellement*
- *la séparation structurelle des dynamiques de diminution des coûts et d'augmentation de la valeur*
- *enfin, la préminence des fonctions sur les structures qui les couvrent.*

La leçon première dans la recherche de l'amélioration de rentabilité se trouve dans la remise en cause des circuits de communication entre services, ensembles autonomes, non dans la refonte a priori de ces derniers. Dans l'ensemble, sauf exception, les structures travaillent bien en interne. Avant de reconsidérer leur existence, il convient de s'attacher d'abord à regarder de très près l'absence de synergie entre elles. **La synergie de réseaux est donc à la base de la recherche de la rentabilité en collectivité** et c'est là où "l'immatériel" prend toute sa place, bien avant

le "matériel" des structures. La refonte de l'ANPE et de l'ASSEDIC est plus importante que la diminution des effectifs de ces structures.

En résumé, le dysfonctionnement réside plus dans l'inorganisation externe qu'interne. C'est pourquoi, quand ils sont nécessaires, il faut s'attacher à avoir des îlots de responsabilité et les faire se relier en optimal : la communication entre ensembles autonomes est l'idéal dans un monde complexe forcément individualiste, ouvert et transparent à la suspicion, réactif...

L'intérêt pour Sollac étant de prolonger cette démarche de Qualité Totale vers tous ses clients, une implication dans les expériences de partenariat automobile a été décidée dont on m'a confié la responsabilité, Galia et Edifrance de 1985 à 1993.

C'est en partant de l'amont, la fabrication d'acier, que venait la recherche de qualité, à la demande de tous les clients pour satisfaire les marchés. Parallèlement, la même démarche était lancée dans les secteurs automobiles vers les fournisseurs. Une combinaison de ces deux impulsions incitait ainsi les PME à adhérer et à se lancer dans cette aventure.

La normalisation des échanges :

l'Échange de Données Informatisé (EDI) et la traçabilité.

Dans les années 80-90, une vague spectaculaire a submergé les habitudes de l'entreprise traditionnelle. Une soif de rentabilité forcenée des entreprises, liée à l'arrivée d'une gauche nouvellement convertie à l'économie, s'est tournée vers l'enrichissement personnel, ce à quoi les nombreuses affaires financières et politiques de l'époque ne furent pas étrangères. Le mélange des genres a été total et n'est pas pour rien dans les scandales récents et nos ennuis actuels pour rebondir.

A cette époque, cette tendance a favorisé l'éclosion de nouvelles modes dont la démarche « Qualité Totale » en a été le pivot. Inventée au Japon, c'est dans le concret le plus élémentaire qu'était conduite cette démarche. Un exemple amusant en fait état : les ouvriers de ces sociétés automobiles étaient tout de blanc vêtus, non pas pour faire joli mais faire utile. Toute tâche sur le vêtement était révélatrice d'un dysfonctionnement dans le système de production et la priorité était d'en trouver l'origine.

En respectant cet esprit dès qu'un incident se révèle, l'analyse préalable doit conduire à bien discerner ce qui est d'origine structurelle de ce qui est d'ordre accidentelle. Ceci conduit à deux attitudes distinctes. Dans le

premier cas, il s'agit de revoir le problème au fond et de trouver une solution propre à remettre les organisations en état de fonctionner de nouveau correctement. Pour les incidents ponctuels, la structure restant inchangée, il s'agit d'une action managériale de rectification.

La « Qualité totale » est une quête, toujours en recherche, non un but atteint une fois pour toutes. Pour y tendre, il doit y avoir, comme lors de régates, des bords à tirer. Si l'on pense que le vent arrière est optimal et confortable, il est déstabilisant : attention à la bôme ! Aller au près stimule et donne l'impression d'une progression autrement significative. Ainsi, en matière de Juste-à-Temps, on devrait jouer sur les stocks qui sont la variable d'ajustement pour assurer la souplesse nécessaire à toute organisation humaine qui entend perdurer.

Accumuler les stocks, ou les délocaliser vers les plates-formes de montage, relève de laxisme qui outre leur effet sur les coûts, endort la vigilance. On ne peut s'en abstraire mais l'attitude qui consiste à chercher à les réduire au maximum au fur et à mesure des progrès structurels et à lâcher du lest lors de conjonctures difficiles est la bonne approche. Mais il convient d'avoir toujours en tête que ces stocks, les "invendus", sont des coûts et non des valeurs : ils "plombent" l'entreprise.

Dans cet exemple comme dans tous les autres compartiments de l'entreprise, aucun sentiment d'échec ou de victoire ne doit être ressenti dans ce domaine. Il s'agit d'un effort collectif qui s'entretient par l'émulation, non dans la coercition. Les conjonctures sont autant d'occasions pour revoir sa copie et de l'ajuster en temps réel : la réactivité est la règle de notre monde actuel. Ceci vaut bien sûr au sein de l'entreprise, mais dans la démarche « Qualité Totale », elle s'applique à tous les partenaires engagés dans ce challenge commun.

La démarche de Qualité totale pourrait se définir comme suit : dans tout processus d'élaboration de produit ou de service, il convient d'éliminer tous les dysfonctionnements ou à défaut de les répertorier comme "des poches de non-qualité" en attente de résorption éventuelle. Il faut toujours avoir comme objectif de les réduire. Rappelons-le, outre le fait qu'ils engendrent des coûts inutiles, ils paralysent la dynamique de l'ensemble. En cas de problème conjoncturel, il faut en tenir compte, et sans complexe revenir temporairement en arrière.

Suite à l'exposé de cette aventure personnelle et à l'aune de ces expériences vécues de manière intense, il m'a semblé possible de lancer une réflexion d'ensemble sur la recherche d'excellence qui pourrait être appliquée de nos jours.

La théorie de l'entropie appliquée à notre sujet explique l'attitude à observer dans notre recherche de « Qualité totale ».

L'entropie est une grandeur qui, en thermodynamique, permet de mesurer la dégradation de l'énergie d'un système : elle caractérise son degré de désordre. Plus l'entropie du système est élevée, moins ses éléments sont ordonnés, liés entre eux, capables de produire des effets mécaniques, et plus grande est la part de l'énergie inutilisée pour l'obtention d'un travail ; c'est-à-dire gaspillée de façon incohérente.

Claude Shannon s'est intéressé à cette notion dans le domaine qui nous intéresse ici. C'est une fonction mathématique qui, intuitivement, correspond à la quantité d'information contenue ou délivrée par une source d'information. La définition de l'entropie d'une source selon Shannon est telle que plus la source est redondante, moins elle contient d'informations. En somme, on doit chercher en interne à avoir un système d'information le plus cohérent et le plus harmonieux possible ou tendre vers celui-ci par des sauts technologiques ou économiques. Le concept de l'ensemble autonome s'applique ici intégralement.

La parade aux dysfonctionnements peut se décliner suivant six axes :

- traquer toutes les sources de coûts inutiles : **le « Juste à Temps »**
- favoriser les points d'augmentation de la valeur : **partenariats internes et externes**
- instaurer un langage commun dans l'entreprise : la réorganisation structurelle de la **mesure de gestion**
- n'avoir qu'un seul système de mesures pour tous qui intègre l'immatériel au même titre que le reste : **une nouvelle comptabilité analytique**, adaptée aux canons de l'Excellence
- assurer un suivi et des procédures d'alerte automatiques pour contrôler la cohérence des ensembles : **la traçabilité avec les pôles d'alerte et de surveillance.**

Ceci intéresse bien évidemment la fabrication mais le secteur commercial est également partie prenante dans l'organisation interne de ses services, même si la logique de vente l'écarte de celle du partenariat.

Traquer toutes les sources de coûts inutiles : le Juste-à-temps.

Dans le domaine industriel, un produit fabriqué doit être conforme et livré à l'heure désirée par le client. Son cycle d'élaboration doit être le plus court possible, le plus fluide possible, le moins compliqué possible, tout

en assurant la sécurité des circuits et des personnes. Ceci concerne évidemment le secteur commercial.

Avant d'en venir plus précisément au sujet de cette partie, et pour mémoire, il est intéressant de citer les cinq exigences, "les « cinq zéros", qui devaient recouvrir dans les années 90 les efforts concertés dans le secteur économique et ont connu une vogue, à l'époque spectaculaire.

- **Zéro stock** : *les produits finis ne doivent pas attendre les clients sur les étagères (cela coûte cher à l'entreprise : il faut de la place pour les stocks et de la surveillance), les matières premières ou les pièces détachées ne doivent pas être stockées en attendant leur utilisation (même problème de place, et il faut payer les pièces longtemps avant de les utiliser). Résultat : on produit quand on a un certain nombre de commandes, on fait venir les pièces exactement au moment où on en a besoin.*
- **Zéro délai** : *il faut réduire au minimum le temps nécessaire dans l'entreprise pour changer le produit en cours de fabrication, c'est-à-dire qu'il faut que les hommes et les machines soient flexibles. De même, il faut réduire au minimum le délai entre la prise d'une commande et sa satisfaction.*
- **Zéro défaut** : *l'entreprise par les services offerts et les produits fabriqués doit être irréprochable vis-à-vis de ses clients. La qualité doit donc être une obsession. Même si la recherche de la qualité peut être coûteuse, on sait qu'elle permet aussi la réalisation d'économies : les malfaçons coûtent très cher, le mécontentement des clients aussi, surtout quand la concurrence est forte.*
- **Zéro panne** : *l'entretien et la fiabilité des machines sont essentiels.*
- **Zéro papier** : *les économies doivent aussi toucher les bureaux, il faut limiter les opérations débouchant sur un développement de la paperasserie.*

Une aussi belle conception relevait d'une grande ambition, mais exigeait un investissement de chacun dans cette aventure. Elle a eu des effets très importants, grâce à l'effort de tous les salariés des entreprises qui ont mis en œuvre les normes de qualité ISO 9000 et 9001 et sa transition vers ISO 9004. Cependant, les résultats observés et escomptés n'ont pas été à la hauteur des espérances, principalement à cause des dérives constatées au fur et à mesure, pour des motifs divers, dans les structures opérationnelles de mise en place qui pesaient de fait en priorité sur les sous-traitants pris en sandwich.

Chaque secteur engagé dans cette profonde réorganisation a souffert des dérives qui s'en sont suivies. La pression permanente sur les PME qui

constituaient le tissu industriel de la sous-traitance les a profondément déstabilisées dans leur organisation interne et dans le rapport à leurs donneurs d'ordres qui axaient leurs priorités d'amélioration pesantes sur elles.

Les économies d'échelle liées à cette rationalisation tout azimut ont en effet profité aux seuls gros ensembles aux dépens des autres. Pour se maintenir "à tous prix" dans le mouvement régulé par les prix de cession et l'exigence de qualité, ces PME se sont privés de la possibilité de dégager des réserves pour pouvoir faire face, comme toute entreprise, aux aléas de la vie économique. Cette carence s'est faite cruellement sentir ces derniers temps de crise mondiale dans laquelle leur capacité de réactivité naturelle a été nulle.

Les organismes de normalisation ont réalisé la limite de la pratique consensuelle lors des commissions. Seuls, les grandes entreprises étaient équipées pour cela et les prestataires de service à l'affût d'un contrat y étaient présents, les petites entreprises étant absentes d'un débat où pourtant elles étaient en première ligne. En définitive, les groupes de pression ont joué à plein et ont perverti l'intention initiale d'excellence, particulièrement sur la transparence et la traçabilité qui était alors en discussion. Par exemple, dans le domaine alimentaire qui touche à la santé des individus, la traçabilité telle qu'elle est organisée est scandaleuse. Au sujet des agences de notation, lors des faillites financières, il y a manifestement carence du contrôle et des instances qui en sont chargées. Il ne peut y avoir d'émulation s'il n'y a pas d'équité. Il y a donc urgence à reconsidérer ces deux aspects qui impliquent par trop le facteur humain, car ils sont à la source de dysfonctionnement et de non qualité dans ce domaine.

Enfin, le pouvoir des donneurs d'ordre quasi régaliens bien qu'illégitime dans ses excès, en créant chez eux en interne un peu d'air qui a profité d'abord à la rétribution des actionnaires, a négligé de s'intéresser aux mutations en préparation et a reporté cette carence sur les plus fragiles. Le rôle traditionnel et normal du capital est en effet de promouvoir la créativité industrielle et commerciale ; or c'est la dynamique inverse qui est apparue depuis près de quarante ans et a justifié la dispersion du capital. Cette attitude est économiquement mauvaise car elle ne se justifie que dans une dynamique de court terme, la réussite dans un réseau industriel ne pouvant s'obtenir que solidairement. Les crises que nous subissons actuellement en sont l'exemple patent.

Pour parer à toutes ces dérives, il convient de reprendre une à une les 5 composantes du juste à temps décrites plus haut et d'en analyser les points fondamentaux sur lesquels il sera nécessaire de revenir :

- **Zéro stock.**

Le stockage est un concept statique, antinomique avec la dynamique d'une entreprise en mouvement. Généralisé pour des raisons de confort personnel, il grève gravement l'équilibre financier de cette collectivité économique.

De plus, en dehors de ses coûts stériles, financier et spatial, il rompt la chaîne d'élaboration du produit ou du service. Il est donc essentiel, pour ne pas surcharger inutilement les comptes, de tendre à les réduire et les méthodologies élaborées répondent à la question. Mais elles demandent une souplesse d'utilisation satisfaisant à la fois l'efficacité et le consensus social. La manière dont elles ont été utilisées a été pervertie face à la pression hiérarchique et des clients puissants qui dictaient leur rythme et leur loi pour leur intérêt immédiat. La chaîne de transmission d'ordre est naturellement tyrannique si elle n'est pas régulée par l'ordonnancement.

Le souci « flux tendus » résultait d'une prise de conscience du coût prohibitif des stocks intermédiaires. Le client industriel a toujours eu le souci de réduire au maximum ses approvisionnements à ses besoins immédiats de fabrication et donc de solliciter au maximum les fournisseurs : ces stocks étaient donc de la seule responsabilité de ces derniers en supportant de plus les coûts afférents. De plus, le client risquait des ruptures de charge dommageables pour lui et pour la suite de la chaîne, en aval de son entreprise. Le scénario se reproduit également à l'identique, remarquons-le en passant, à l'intérieur de l'entreprise d'un stade de fabrication au suivant.

Tout ceci engendre naturellement une culture de conflit latente sinon exacerbée entre ce qui devrait être des partenaires depuis le secteur commercial, siège normal de la négociation, jusqu'au domaine industriel, qui travaille cependant en interne.

L'idée initiale de reprise en main était donc de se concerter entre deux entreprises pour faire une liaison automatique entre les besoins du client et les possibilités des fournisseurs, et de l'étendre à une chaîne solidaire (application des normes EDI d'expression de besoins et d'avis d'expédition). Dès lors que le langage de communication est commun, le juste-à-temps peut être effectivement généralisé entre

tous les ensembles indépendants commercialement qui participent à l'élaboration d'un produit à mettre sur le marché. Une solidarité de fait, en principe, était née.

Cette logique s'est également généralisée en interne, au sein d'une entreprise et d'un groupe de filiales. Une réduction spectaculaire des coûts pouvait être alors envisagée sans dommage. Hélas, les dérives qui s'en sont suivies ont été grandement dommageables, tant pour les résultats que pour l'image de la méthode. Cette culture perverse du conflit, a priori « naturelle » entre entreprises indépendantes qui n'ont pas cette vocation partenariale, s'est étendue au sein de l'entreprise dont le but était cependant unique.

L'industrie automobile a surmonté la crise des années 80, en péril de mort en Occident, devant l'invasion des dragons du sud-est asiatique, grâce à la mise en commun de ses systèmes d'information relationnels. L'idée d'associer les entreprises concourant à la fabrication d'un produit est excellente et a donné d'excellents résultats à cette époque cruciale, dans l'industrie automobile avec en France Galia (Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile), Odette à l'échelle européenne et AIAG aux USA.

Le vieux démon occidental, sensible avant tout aux effets de court terme liés à toute crise, a repris le dessus dans les années 90 en délaissant cette voie prometteuse au plan stratégique. Les décideurs ont joué sur les seules réductions de coûts, la main-d'œuvre et les délocalisations, en allant jusqu'à obliger les sous-traitants à s'expatrier eux aussi pour suivre l'usine pilote. Les restructurations en capital, absorptions et fusions, délestage d'unités considérées comme non rentables ont foisonné. Par ces tendances à multiplier les déplacements matériels et humains, ces décisions de court terme n'ont pas anticipé sur l'événement majeur de cette décennie : la prise en compte au plan planétaire du changement climatique et de l'urgence écologique. En effet, la multiplication désordonnée et inflationniste de transports à distances est un facteur aggravant de la situation, dont il faudra bien un jour demander des comptes.

En résumé, la volonté de réduire au minimum les stocks est donc excellente pour l'ensemble des chaînes industrielles, mais elle doit être poursuivie dans un esprit de concertation et de non-ingérence dans les sphères privées car il en va de l'avenir de collaboration entre ensembles liés dans un projet commun à objectif de rentabilité. La

souplesse du processus qui accepte des ajustements conjoncturels est la bonne approche.

- **Zéro délai**

Cette bonne idée de technique d'optimisation des coûts et de régulation des flux qu'est le juste-à-temps aurait dû régler le problème pour l'essentiel si une réflexion préalable, validée par les instances décisionnelles, avait été entreprise. Elle aurait dû porter sur trois aspects :

- une liaison souple à maintenir entre ces ensembles qui avaient leur rythme propre et dont il fallait maintenir l'indépendance, chacun avançant en interne selon ses possibilités. Or la pression des donneurs d'ordre, pour augmenter leurs propres profits, a été telle que les impératifs imposés, s'ils ont allégé leur charge, a considérablement rigidifié l'organisation interne des liaisons avec les sous-traitants, et fragiliser encore plus si besoin en était la compétitivité de ces derniers.
- cette logistique mal comprise qui conduisait à réduire les stocks au maximum de manière drastique allait avoir deux conséquences dommageables. La première était de forcer les fournisseurs à construire, près des usines clientes, des entrepôts de demi-produits prêts à la livraison immédiate. Le surcoût était supporté par le fournisseur avec ses problèmes collatéraux de gestion déconcentrée. Le deuxième impact regrettable a été la doctrine du « zéro délai ». Une noria de camions a été mise en place, au plus grand bénéfice des transporteurs nationaux et internationaux pour alimenter en flux quasi continus les usines. Outre le coût écologique sur lequel il n'est pas utile de revenir, il convient de songer aux coûts d'infrastructures et de transport nécessaires pour assumer la charge, sans compter le stress des chauffeurs et celui des touristes. Si des actions sont maintenant engagées vers le ferroutage, elles ont été bien tardives et sont encore bien timides et fort peu efficaces. Encore faudrait-il se poser la bonne question : la délocalisation est-elle la bonne solution ?
- l'organisation étant dirigée par les constructeurs automobiles, il était de leur intérêt de n'avoir que peu d'interlocuteurs directs, malgré les progrès des systèmes de communication. Des sous-traitants de premier rang ont été retenus, gros groupes, auxquels d'autres PME étaient peu ou prou rattachées. Cette structure en cascade, au lieu d'assouplir les rapports, ont eu pour effet de les rigidifier encore plus, au détriment bien sûr des plus petits et des plus faibles. Là où il aurait été possible d'avoir un système

d'information neutre et intégré dans lequel chacun exprimait ses besoins et ses possibilités en temps réel, et où une instance de réflexion commune pouvait envisager des progrès structurels, on a assisté au chacun pour soi ... et les PME pour tous.

Le problème des transports est capital. Il dépasse largement le débat fer/route sans oublier le transport maritime ou fluvial. La question de fond, remise au goût du jour par la dimension écologique de réchauffement climatique et de gaspillage, est celle de l'obligation de transporter d'une usine à l'autre, du lieu commercial à celui de consommation.

Ainsi, une bonne idée de technique innovante devient perverse dans ses effets sans réflexion préalable globale et sans volonté politique claire et ouverte des décideurs pour une stratégie de long terme et non opportuniste. Si l'on considère que la liberté de chacun motivé pour un projet d'ensemble équitable est essentielle dès lors que tous y trouvent finalement leur intérêt, la politique du « gagnant-gagnant », récemment à la mode dans nos médias, prendra un sens..

La prise en compte de la dimension écologique au plan européen devrait faciliter l'émergence d'une économie globale, tant au niveau des coûts que du stress professionnel et citoyen. Là aussi, une spirale vertueuse peut s'amorcer.

- **Zéro défaut**

Des normes ISO de qualité ont été mises au point pour assurer un suivi qualité en usine et une garantie au niveau du produit final. Elles sont à l'heure actuelle largement utilisées et ont apporté un progrès certain dans les rapports commerciaux.

Un cas particulier de ce dossier, celui de la normalisation des emballages, mérite notre attention, tant il est symptomatique de la courte vue des projets mis en chantiers, si ambitieux soient-ils. Il peut devenir cas d'école, dans la mesure où on bloque l'imagination créatrice en ne revenant pas à l'origine du besoin. Le but premier du Juste-à-temps n'est pas de chercher à réduire les stocks et les délais d'approvisionnement. Il s'agit en fait de mettre, au bon moment, devant les chaînes de fabrication en aval le produit nu à mettre en œuvre élaboré en amont et ainsi assurer la continuité de fabrication du produit. Sans aller beaucoup plus loin dans la réflexion, la normalisation des emballages pour faciliter le déchargement a été décrétée prioritaire. Or, au delà de la chasse au gaspillage, ce coût reste non négligeable dans le prix du produit et les risques de

détérioration du produit lors des manutentions réelles. Alors, quel est le meilleur emballage ? Au risque de frôler la provocation : aucun emballage, car il faut considérer tout au long de la chaîne qui mène à la distribution du produit final les ruptures de charge inutiles que sont les manutentions. Il vaut mieux éviter les risques de détérioration que de se lancer dans des protections illusoires : l'armure a fait son temps... Sans entrer dans les solutions pratiques, une réflexion dans ce sens est néanmoins souhaitable, en se dirigeant vers une concertation respectant l'interdépendance des territoires.

- **Zéro panne**

Contrairement aux points précédents qui traite des procédures de communication entre ensembles indépendants, ce slogan concerne l'organisation interne. La maintenance des outils est fondamentale. Il n'est pas nécessaire d'insister beaucoup pour se rendre compte des ennuis en cascade générés par une coupure de courant, des pannes de bascules et autres engins de mesure, un problème hard ou soft, dans les ordinateurs, des grèves (elles font parties des pannes !).

Nous verrons dans les solutions apportées dans la mesure analytique comment pallier ces handicaps au sein d'un ensemble autonome de manière à les éviter.

Indépendamment, la politique de maintenance dépend des entreprises et c'est l'intérêt de celles-ci, au delà des coûts immédiats, de préserver une politique de qualité dans ce domaine.

- **Zéro papier**

La chasse à la paperasse est un vrai problème, tant de société que d'individu. Qui n'a jamais voulu conserver dans un coin un document au cas où ? Il est grand temps de reconsidérer les problèmes généraux d'information, plus précisément ceux de la communication, de la preuve et de l'archivage. Loin d'aider, la profusion de documents disperse et l'analyse pléthorique prend le pas sur l'esprit de synthèse, si nécessaire de nos jours.

C'est dans cet esprit que la restitution des informations doit être différenciée selon l'usage et non suivant leur signification. Si en réunion, elles doivent être cohérentes et synyétiques, elles doivent par ailleurs au niveau personnel être fournies à la demande. L'utilisation de messages EDI informatisé est à cet égard un bon outil.

En conclusion de cette partie, le Juste-à-temps a pour but essentiel de fluidifier les circuits de fabrication au profit d'une meilleure relation entre clients et fournisseurs attachés à la satisfaction du client final qui est seul juge. Il a aussi l'intérêt d'agir sur les coûts directs et préparer le terrain pour une remise en cause plus profonde dans le management et la communication, dans et entre les entreprises. Mais il ne doit en aucun cas servir d'argument pour imposer un rythme commun rigide entre entreprises qui ont leur propre style, des atouts et des contraintes indépendantes. On voit bien ici que tout doit donc reposer sur la souplesse et la responsabilité de chaque partenaire la seule solution. C'est donc dans une démarche contractuelle équitable et dans l'assistance réciproque pour améliorer la transmission des informations que doit se positionner cet outil a priori remarquable.

Favoriser les potentialités d'augmentation de valeur.

Tout homme en charge de responsabilités a ses limites. Il doit un jour ou l'autre s'entourer de compétences pour progresser. Ou il est un homme de pouvoir et alors il devra gérer le décalage entre sa compétence et ses aspirations à faire seul. Ou il est un homme de cohérence et alors il devra gérer son incapacité dans certains domaines en faisant appel à d'autres. C'est au défi de la délégation que tout homme d'action est confronté.

Mais ce n'est pas chose aisée que de déléguer. Peu de gens ont été formés à cette discipline qui va se répandre de plus en plus. Il faut en effet concilier la cohérence d'un projet avec la diversité des éléments qui doivent concourir à sa réussite.

Ce défi se trouve à l'intérieur de l'entreprise, dans la chaîne hiérarchique classique, entre « concepteurs » et managers. Il existe aussi à une autre échelle entre entreprises qui s'associent sur un projet commun. Des mesures ont été prises par les Ressources humaines des sites industriels pour organiser une saine collaboration entre salariés : force est de constater que le résultat est pour le moins décevant. Le stress est permanent, l'individualisme est institutionnalisé, la lutte pour la survie ouverte : tous pour moi, moi pour moi !

Le projet collectif n'est plus bien perçu du sommet à la base, car il n'est pas mis en évidence. Jadis, un « placard » affiché sur les murs des ateliers et des bureaux rappelait à chacun pourquoi il était à son poste. Cette pratique surannée et ambiguë maintenait cependant une évidence à retrouver : la primauté du projet.

Par contre, l'exigence de libre arbitre devient un acquis dans une dose d'autonomie que chacun réclame à juste titre, car il en va de sa dignité. Tout doit reposer désormais sur un contrat équilibré si possible, équitable en tout état de cause entre des parties qui veulent faire un bout de chemin ensemble. Ceci permettrait de décriper les relations et d'assainir le climat.

C'est le moment de poser une première pierre en termes sémantiques sur l'édifice de la mesure analytique que nous entendons proposer. A la différence de la "main-d'œuvre" qui – rappelons-le - est une fonction intégrée à l'ensemble autonome car elle répond au besoin structurel, le salarié en tant qu'individu ne fait pas partie intégrante de la société qui l'emploie. Il a d'autres aspirations que celle du travail dont il n'a pas la maîtrise. S'il a quelques difficultés à assumer ses responsabilités, il réclame cependant son autonomie et son droit à la liberté d'être. Sa finalité est d'exercer une activité, rappelons-le, non un travail si l'on met de côté l'aspect financier. Elle peut s'exercer dans le secteur professionnel mais aussi être extérieure.

De plus en plus le salarié envisage de diversifier son activité (ne serait-ce qu'au noir) pour garder une certaine sécurité financière. Les moins compétents s'accrochent à leur emploi et les autres sont de plus en plus volatils, ce qui ne facilite ni la mobilité ni la stabilité. La procédure contractuelle est donc un impératif : chacun doit pouvoir adhérer à une partie d'un projet sans en cautionner forcément l'ensemble. Le rôle du dirigeant est désormais d'organiser le travail entre individualités autant que de poursuivre son dessein économique. C'est le rôle de la Direction des Ressources Humaines de réaliser l'adéquation entre "main-d'œuvre" et "salariat", entre investissement et coût comme nous le verrons plus loin. En assumant ses choix de recrutement à long terme, en adoptant un collaborateur pour sa potentialité et non pour occuper un poste conjoncturel, elle optimise sa fonction qui justifie sa nouvelle appellation « ressources », en privilégiant la valeur sur l'économie de court terme.

La pratique régulière de la délégation devient, dans ce contexte mouvant et individualiste, une nécessité pour assurer la réussite d'une entreprise. C'est même, à mon sens, la première préoccupation que tout dirigeant doit avoir à l'esprit, car son rôle désormais est de fédérer les potentialités avant même de gérer les biens matériels qui seraient alors du ressort de certains de ses adjoints. L'ère du patron omnipotent et omnivalent est révolue. Cette démarche qui doit devenir naturelle et systématique se conçoit entre entités, solidaires pour partie, dans le cadre du partenariat et en interne dans l'exercice d'une délégation également contractuelle avec les collaborateurs.

La pratique du partenariat.

Partenariat extérieur fondé sur la pratique contractuelle.

À l'extérieur, entre entreprises qui s'associent pour un temps sur un projet commun, la logique revêt des formes réglementaires. Dans le secteur automobile français, GALIA* fonctionne toujours en association de ce type. L'idée centrale était de regrouper dans un seul langage toutes les instructions de dialogue des participants au produit final « automobile » en automatisant les processus successifs, depuis le fournisseur le plus en amont jusqu'aux chaînes de montage en passant par la masse des sous-traitants. Cela a donné lieu notamment à la mise en place en temps réel des messages d'expression de besoins et d'avis d'expédition.

Cette initiative caractéristique d'un nouveau partenariat a été couronnée de succès et s'est intégré dans tous les autres secteurs, transport et banques notamment à travers EDIFRANCE et l'AFNOR. Elle perdure encore et sera d'un grand secours, pour peu qu'on veuille y prendre attention, dans la grande perturbation qui agite actuellement l'industrie automobile en pleine mutation obligée, et au delà. Ce partenariat s'est étendu à une partie de la logistique commune, normalisation des emballages par exemple, et d'une simple transmission de données il est devenu une association dont le but affiché est d'optimiser toutes les relations, y compris dans le domaine matériel (moteurs, équipements divers et pièces détachées).

** Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile. Cette association, créée en 1984 à la suite du déclenchement de la crise dramatique d'une industrie stratégique en Europe, regroupe les constructeurs automobiles français et ses fournisseurs, sous-traitants et sidérurgiques afin d'optimiser la filière. En contact étroit avec les organisations analogues européennes (ODETTE) et américaines (AIAG) qui axaient leurs priorités sur les systèmes d'information et la mise en place du Juste à Temps immatériel, son originalité a été de travailler de manière plus globale. Un partenariat a donc été mis en place, incluant la Qualité Totale sur toute la chaîne industrielle. L'EDI, Echange de Données Informatisé*

(car c'est l'échange qui est ici informatisé, non seulement les données), grâce à sa migration vers EDIFACT (AFNOR), a permis de mettre en place un langage de communication normalisé pour tous les secteurs impliqués peu ou prou. Son influence dans ces domaines a été très importante grâce à l'appui de la Sidérurgie qui s'était particulièrement impliqué dans ce domaine, pour assurer son redressement.

L'optimisation recherchée remettait en cause l'organisation interne des sous-traitants et intervenait donc dans leur sphère économique. Une réflexion sur la répartition du gain global escompté, ou à défaut sur une imputation commune, était envisageable au plan de l'équité et du bon esprit partenarial.

Depuis, les choix stratégiques des donneurs d'ordre automobiles ont mis en grande difficulté des pans entiers de l'économie, les sous-traitants travaillant également pour d'autres secteurs, électroménager, métallurgie, outillage et mécanismes de précision. Des régions entières sont actuellement sinistrées à cause de décisions égoïstes de secteurs dominants.

Les sociétés automobiles ont intégré en effet cette valeur ajoutée ainsi dégagée par tous les partenaires dans leur propre périmètre plutôt que de l'affecter au service des nouveaux investissements immatériels collectifs. Le résultat a été d'asphyxier les PME et d'installer les grands groupes de constructeurs et grands sous-traitants en position dominante, au-delà du simple rapport de force commercial. Cette attitude a été dommageable pour tous à terme puisque aujourd'hui, tout un domaine important de l'industrie française est mis en danger par manque de réserves pour investissement, et des régions vivaient de l'activité in situ de ces petites entreprises.

Si la pratique utile du partenariat doit subsister, il importe que l'équité soit au mieux respectée entre les parties co-contractantes. Sinon, la logique commerciale prendra le pas sur la logique économique au point de devenir la seule dimension des rapports interentreprises. Il est donc essentiel qu'au sommet, une prise de conscience existe pour **séparer ce qui relève de la négociation de cession d'un produit de ce qui est une tentative de mise en commun de potentiels qui doivent trouver pour chacun leur juste rémunération** et permettre d'envisager ensemble l'avenir.

Le cas de l'assurance Qualité, norme ISO 9000 et 9001 est différent. Il s'agit là d'une incitation régalienne et non partenariale à l'amélioration interne des entreprises, décidée par un organisme paritaire quant à la décision, et dont la sanction est une meilleure vitrine commerciale pour les intéressés. Elle a profité à tous dans une économie mondialisée, en recherche de qualité. Si le projet est estimable et efficace, les modalités de détermination de la norme sont pour le moins contestables. En effet, les membres de commissions habilités se limitaient souvent à des spécialistes de normes, sans beaucoup d'expérience industrielle. De plus, ces « experts » proviennent essentiellement de grosses sociétés qui ont les

moyens et de sociétés de service à l'affût d'un contrat. Les petites entreprises, les plus nombreuses et les plus fragiles, en sont pratiquement exclues et cela nuit à l'adhésion de tous sur ce sujet essentiel pour leur activité.

Rapports entre PME et donneurs d'ordre

Les voies à rechercher pour régénérer cette dialectique sont de deux ordres. La première consiste à réaliser que, s'il est possible de concevoir des accords contractuels bénéfiques pour les parties, il ne peut pas y avoir de partenariat au niveau commercial. Ce qui tue le partenariat est le mélange chez les donneurs d'ordre, entre la logique production qui cherche à ajuster au mieux le prix de revient et celle de la négociation commerciale qui s'attache à optimiser le prix de vente. Ce sont deux logiques qui coexistent mais sont incompatibles sauf au niveau supérieur d'arbitrage. Ce sera le rôle du dispositif "moniteur" dont on trouvera la description dans le chapitre "comptabilité analytique".

La première option est de réviser un tant soit peu le rapport de force entre ces entités disproportionnées pour établir un vrai partenariat équitable, ce qui sera également analysé plus loin. Un contrat dans lequel les donneurs d'ordre ont tout intérêt sur un long terme pourrait statuer sur la répartition des économies réalisées en commun.

La deuxième voie serait de tisser un réseau entre ces PME pour asseoir leur influence. mais ce n'est hélas pas dans la culture de ces petits établissements de s'impliquer dans une démarche collective, sinon forcés. Leur absence dans les organismes de normalisation en est un exemple criant. Mais ne nous y trompons pas, leur avenir est ici en jeu car elles doivent faire entendre leur voix, leurs contraintes et leurs aspirations en formulant des propositions de nature techniques au sein des ces organismes normalisateurs. Elles doivent faire poids et être crédibles aussi à ce niveau.

Les PME françaises sont attachées au sol. Si le client s'est éloigné, elles ont encore pour beaucoup un passé familial, des relations suivies avec le personnel et une mentalité de terrien. Le rôle régional, économique et social leur est dévolu de par ces caractéristiques. L'éloignement avec le client lui, leur pose problème. Si elles veulent progresser, voire subsister, elles n'ont d'autres solutions que de se mettre en position de fournisseur captif à travers la sous-traitance. Si elles entendent garder leur indépendance, c'est à un vrai défi d'innovation qu'elles devront s'attacher, avec les répercussions sociales qui s'ensuivront. Il serait

légitime que l'Etat intervienne pour les aider à garder ce rôle de partenaire en matière d'aménagement du territoire. Leur fragilité étant essentiellement un problème de capital et de trésorerie, l'action régaliennne peut être décisive au plan fiscal.

Les grands groupes, quant à eux, ont compris la mondialisation et savent s'en servir. Ils suivent une autre logique que celle des PME humainement implantées au cœur des régions. Tels qu'ils sont, dans la conjoncture mondiale actuelle et indépendamment de la culture d'entreprise d'antan, ils n'ont pas ou plus la préoccupation sociale d'emploi. La disparité des régimes fiscaux et sociaux entre les pays, celle des coûts de main-d'œuvre et des marchés nationaux, les incitent à saisir toute opportunité. Pour eux, l'Etat doit avoir lors des implantations sur place un contrat de réciprocité qui les engage au plan social. Si ce n'est pas en effet leur rôle naturel d'avoir une vue citoyenne, les pouvoirs politiques peuvent et doivent les amener à prendre en compte cette dimension en les soumettant à une redistribution de leurs profits.

Ces générateurs de valeur ajoutée et de rentrées financières sont soumis à une concurrence au couteau et au laser. Pour lutter à armes égales, elles ne peuvent pas s'encombrer de considérations sociales hors de leur intérêt à conserver une harmonie en leur sein. Il y a donc un gap énorme entre la PME et la grosse entreprise. Leur logique n'est pas la même, leurs atouts et leurs contraintes sont différents, leurs motivations sont étrangères l'une à l'autre. Il est donc urgent dans cette course à la survie que des règles adéquates soient reconsidérées.

A l'intérieur de l'entreprise, généraliser aussi la pratique contractuelle : la délégation.

A l'inverse, la vie de l'entreprise doit se vivre à l'intérieur, en cohésion et en harmonie au risque de se disloquer. Le stress qui habite à l'heure actuelle tous les membres du personnel est dommageable et ne peut que s'amplifier... jusqu'à un point de rupture non contrôlable, car il s'auto entretient et a un effet inflationniste démentiel. Seuls les concurrents en profitent, aux dépens de la société...

Toute entreprise, toute collectivité même petite, est confrontée à la complexité qui l'entoure. Le responsable ne peut en effet tout maîtriser dans ses activités et il est contraint de déléguer certaines parties de son domaine de compétence. Faute de pouvoir tout optimiser seul, il y aura à coup sûr déperdition d'efficacité. Mais la collectivité n'est pas la somme des individus et là peut se substituer une autre forme d'optimisation qui

renverse les canons actuels d'autorité : la prise en compte de la délégation comme outil stratégique en organisant en dynamique l'utilisation des compétences d'autrui.

De la symphonie au concerto, le rôle premier du manager est désormais d'assurer leur adéquation comme un chef d'orchestre et non comme un soliste. Cette remarque laisse à chacun artiste la plénitude de son talent mais entend fournir au mélomane une interprétation de qualité de l'œuvre qu'il a pour mission de faire partager. En la transposant dans le domaine qui nous occupe, on a la capacité d'identifier les domaines de responsabilités et de les coordonner. Mais pour cela, il faut respecter les acteurs indispensables au bon aboutissement du projet..

Pour vivre positivement en collectivité, d'un ensemble autonome à l'autre, l'adhésion à l'objectif et la cohérence d'action sont indispensables. Le premier point doit être clairement explicité et partagé : la liberté individuelle étant à la base de cette dynamique, il importe que chacun puisse décider ce à quoi il veut et peut participer, tout en sachant que l'objectif est collectif. Par exemple, c'est l'intérêt à terme du chef d'entreprise (*voir à ce sujet le remarquable ouvrage débordant d'humour de K.Blanchard et S. Johnson : le Manager minute, Editions France-Amérique*), et aussi celui des cadres intermédiaires, de considérer que la liberté de travailler ou non le dimanche ne doit relever que de la seule volonté de celui qui assume et de sa motivation. C'est néanmoins le rôle du responsable de mettre en place des règles incitatives comptabilisées, ce qui est également la vocation du « Moniteur » qui sera abordé plus loin lorsque la mesure comptable de l'immatérielle sera décrite. La cohésion, valeur de long terme, est à ce prix face aux exigences versatiles du moment.

En parallèle à une liberté individuelle d'adhésion, il convient d'assurer une cohérence d'action pour motif d'efficacité. A ce titre, l'unicité de commandement est impérative au niveau d'action considéré. Au sommet, le chef d'entreprise doit saisir tous les paramètres propres à atteindre les objectifs du « fonds » pour lequel il a été mandaté. Aux échelons de commandement intermédiaire, jusqu'à l'exécution de base, les responsables ont la seule charge de réaliser in situ les objectifs de leur niveau bien qu'ils soient des agents à part entière de la réussite du projet global. La transparence n'est donc nécessaire que pour satisfaire les impératifs du poste. Au-delà, elle perturbe et ce bruit de fond ne fait que perdre de vue son objectif essentiel, " la curiosité étant un vilain défaut". Ceci ne vaut, rappelons-le que pour l'action.

Cette unité de commandement nécessite des courroies de transmission de pouvoirs. Les problèmes auxquels le responsable est confronté en

permanence imposent une véritable délégation s'appuyant sur une définition claire et chiffrée de la responsabilité transmise, sur une autonomie de moyens adéquate pour y parvenir, et sur un contrôle réel et sanctionné (au sens étymologique) de la tâche ainsi réalisée. Or nous assistons souvent à une sorte de parodie piège de la délégation : objectifs mal définis, des moyens non adaptés, aucune réception formalisée. Même si l'exercice de délégation est souvent difficile, il néanmoins certain que le flou renforce le dominant et ne l'incite pas à risquer. Quant au dominé, il n'ose intervenir et c'est toute la collectivité qui en pâtit. Si cette pratique plus contractualisée est choisie, c'est donc au plus haut niveau de responsabilité que doit se décider la mise en place systématique de cette procédure formalisée.

L'expert-concepteur et le manager

L'organisation de l'entreprise, en raison peut-être de la dilution des pouvoirs, est centrée sur la prédominance du manager. Si, in fine, il a la responsabilité de la décision, il en abuse souvent au point d'écarter sans précaution les fonctions d'expertise et les avis de spécialistes, grâce à son pouvoir régalien sur sa délégation et sa culture d'efficacité. Une nouvelle répartition des tâches et responsabilités entre ces deux domaines vitaux doit donc être élaborée pour que l'ensemble fonctionne correctement.

Pour que l'entreprise perdure et puisse dégager toute la valeur dont elle est potentiellement capable, il convient d'associer deux éléments antinomiques au plan de la démarche, mais complémentaires pour un fonctionnement harmonieux : le management et "l'expertise" ouverte et étendue à toutes disciplines. La nature humaine est telle qu'elle ne se remet en cause que lors de crises qui l'acculent par la force des événements. Lénine disait à juste raison que les faits sont têtus : sans contrainte, la tendance naturelle est à la préservation de l'ensemble autonome, donc à la prédominance quasi exclusive du manager en période faste.

Il n'est pas dans mon intention d'opposer ces deux fonctions mais au contraire de les placer chacune en perspective pour le bien global de l'entreprise : se mettre en permanence en position d'écoute et de transformation dans une vision de long terme et dans celle de développement des acquis en ce qui concerne le court terme.

Avant d'aller plus loin et pour éviter toute ambiguïté, il est important de bien définir ces deux termes qui seront développés par la suite. S'il n'est pas nécessaire de détailler le rôle du management dont la seule critique porte sur l'éventuel abus de pouvoir dont il est le détenteur, il n'en est pas

de même pour de deuxième volet. Loin de s'enfermer dans sa technique de prédilection, l'expertise a un profil d'ouverture aux autres domaines et d'innovateur : curiosité et synthèse sont ses deux caractéristiques. Ce n'est pas un spécialiste mais un découvreur de pistes. Dans le domaine informatique notamment, la confusion est patente et dommageable. La sécurité des transactions et leur confidentialité, œuvre de spécialistes hautement qualifiés, doit être conduite de manière indépendante de celle de la conception des systèmes d'information qui relève quant à elle de l'imagination transdisciplinaire.

En somme, ouvert sur l'extérieur et sans contrainte, l'expertise est le complément indispensable du manager dont la mission est de préserver son ensemble autonome.

L'idéal est donc de faire coexister en harmonie ces deux démarches, sans lien hiérarchique vertical. Expert et manager ont des démarches différentes et peuvent entrer en conflit sur le choix et sur l'opportunité. La décision doit toujours revenir à l'opérationnel car il est seul responsable des conséquences. Mais généraliser cette procédure limite le pouvoir d'innovation de l'ensemble. En effet le manager reçoit par délégation une mission de son supérieur et ne doit rendre des comptes qu'à lui. Ma proposition est la suivante: auprès de chaque manager devrait se trouver une fonction d'expertise qui le conseille. Cette dernière appartient à une structure hiérarchique indépendante et directement liée au fonds. La décision étant prise, l'expert a le pouvoir veiller à son application en liaison avec le manager de son niveau. Il a la responsabilité du contrôle de sa bonne exécution sur les échelons inférieurs de management. Si nécessité il peut utiliser le poids de sa branche hiérarchisée d'expertise. La chaîne hiérarchique est ainsi maintenue ce qui est indispensable, mais la fonction innovation préservée grâce à ce maillage d'expertise (pour plus de détails, se reporter à l'annexe 1).

Ne nous leurrons pas, ces deux fonctions sont naturellement antinomiques. Sans précautions elles risquent donc d'être sources de dysfonctionnements. En prise avec la réalité de terrain, le managérial gère les conflits déclarés ou latents, avec des compromis et doit organiser l'harmonie dans son domaine. L'expertise, quant à elle, a pour mission de déborder en toute liberté car elle doit avoir une vision globale qui dépasse l'entreprise. Cette dichotomie génère par construction des conflits et frustrations, d'autant que le manager est assez facilement évalué sur des critères par ailleurs contestables et que la valeur ajoutée apportée par l'expert relève de l'investissement qui est un pari sur l'avenir. Il est donc essentiel de bien gérer ces deux légitimes aspirations qui ont leurs propres contraintes, en leur laissant à chacune le champ le plus libre possible.

Les responsabilités de la délégation

Force est de constater que la délégation devient de plus en plus une nécessité de tous les jours : il est fini le temps où le patron pouvait tout englober, y compris le sort des gens qui dépendaient de lui. S'il en conserve l'illusion, il va à la catastrophe. Ce qui est dramatique, c'est que les procédures de délégation n'ont pas suivi cette évolution et accompli leur révolution.

La délégation est une affaire de procédures dont il est vital de réduire la lourdeur. Son but est d'organiser un dialogue entre deux personnes distinctes, engagées sur un même objectif, situées dans des rapports de sujétion en vue de partager une tâche. Ce n'est rien d'autre que cette réussite, si on peut y parvenir, qui va conditionner l'harmonie dans la société, chacun y trouvant une équité rassurante. Cette démarche pragmatique demande une analyse précise et rigoureuse qui débouchera sur des propositions étayées. Simple, souple et rapide, elle est évoquée dans mes deniers livres qui reprenaient des propositions pratiques intéressantes reprises dans divers ouvrages, notamment ceux de Philippe Vincke (*L'aide multicritère à la décision, aux Editions Ellipses de l'Université de Bruxelles*) et d'Alain Schärliig (*Décider sur plusieurs critères, aux Presses polytechniques et universitaires romandes*).

Il faut bien avoir conscience que cette partie de l'activité humaine est primordiale et conditionne tous les compartiments de la vie personnelle et sociétale. Elle constitue de loin la part la plus importante des informations et déborde largement des données dites objectives. Si les Relations Humaines ont vocation à gérer cet aspect, elles ne sont ni en pouvoir décisionnel ni dans l'obligation de résultat imposée par contre aux secteurs opérationnels. A ce titre, les comptabilités jouent presque exclusivement ce rôle de juge dans la sanction et on ne peut qu'en déplorer aujourd'hui la pauvreté. C'est donc sur ces outils qui ont les caractéristiques de normalisation et la qualité d'une reconnaissance commune, que reposera nos propositions.

Dans la délégation, il convient de séparer deux éléments : celui qui délègue et celui auquel on délègue. Ces deux éléments doivent rester indépendants, ce qui n'est jamais le cas, et là réside l'origine des dysfonctionnements constatés.

Partons du début : un responsable, débordé par l'ampleur ou la spécificité d'une tâche, décide de décentraliser (en non déconcentrer, sinon on reste au sein de l'ensemble autonome) cette activité. Il doit donc préalablement

bien définir le domaine de celle-ci, ses limites et sa mesure, pour lui et pour celui auquel il s'adressera. Des logiciels adéquats et opérationnels existent et donnent de bons résultats.

Ayant besoin d'une compétence précise, il fait appel à un collaborateur ou selon le cas à un conseil extérieur habilité. Il doit donc exercer deux responsabilités dont il devra rendre compte si nécessaire : la délimitation précise de la délégation et le choix de la personne ainsi responsabilisée.

La personne ainsi désignée devient alors seule responsable de la délégation qui lui a été confiée. Elle a toute latitude pour exercer sa mission dans le cadre strict des préconisations qui lui ont été communiquées. Si des initiatives personnelles ont été prises sans révision du cahier des charges initial, c'est à elle d'en supporter seule la charge. Mais toute imprécision ou omission dans l'élaboration de ce dernier ne doit pas lui être imputable : c'est hélas souvent le cas où le responsable trouve toujours ailleurs le bouc émissaire à ses propres manquements.

Le problème des moyens évoqués si souvent est mis en perspective avec les prises de position des deux partenaires. Si les moyens fournis ne sont pas à la hauteur du volume délégué, on est en mesure de détecter qui du responsable, qui du collaborateur a failli. Des instances habilitées doivent alors intervenir.

La transparence de la procédure délimite bien les responsabilités et si on la respecte à la lettre, il ne peut y avoir de conflit d'interprétation des responsabilités. Dans cette Société où le mélange des genres et la confusion facilitent le rideau de fumée, il est certain qu'une telle rigueur proposée dans les processus ne recevra pas l'accord unanime. Mais les transmissions de pouvoirs deviennent aujourd'hui monnaie courante dans ce monde ingérable, réactif et complexe, et il y a urgence à s'interroger sur cette problématique.

In fine, il est indispensable de procéder à l'analyse des résultats, en séparant bien ce qui a été de la compétence des deux parties. La mesure préalable instituée doit être garant de l'objectivité des engagements respectifs.

La délégation pose le problème de l'adhésion à un projet dont on refuse une partie pour raison d'éthique ou pour toute autre raison d'ordre personnel. Exercer pleinement son initiative et sa créativité ne peut en effet s'envisager sans implication au collectif et sans respect de la liberté individuelle. Si l'on n'accepte pas le projet en bloc, la réponse est claire : le salarié n'a pas sa place dans cet ensemble car il ne peut y être que perturbateur. La cohésion interne de chacun est essentielle pour un bon

apport à la collectivité. Si on n'est pas bien dans sa peau dans une fonction bien identifiée, on ne peut être que négatif à l'extérieur.

Si certains aspects du projet global sont seuls contestés par un salarié, il serait judicieux de ne l'impliquer que sur ceux avec lesquels il est en accord : la légitimité du projet y sortirait gagnant et la part d'éthique de l'individu protégée. C'est donc le pari d'une véritable délégation qu'il s'agit de mettre en place, avec l'aide des techniques de communication adaptées au but poursuivi. La véritable difficulté à surmonter est donc de convaincre, de considérer son collaborateur comme une aide potentielle, et non comme une annexe de son cerveau : lui laisser l'autonomie totale dans son activité responsabilisée. Vu cette tendance actuelle pernicieuse d'individualisme et d'égoïsme qui se développe, les sciences sociales prennent là tout leur intérêt et devraient s'intéresser au premier chef à ce cas concret, là où elles excellent.

Cette pratique de la délégation doit devenir courante et constituer un moyen classique pour que toute collectivité puisse fonctionner de manière pérenne. L'individualisme étant désormais une donnée incontournable, coopérer sur de nouvelles bases saines et en phase avec notre monde actuel peut désormais devenir, aux différents échelons de la Société et des entreprises, un moyen de dialogue et de collaboration fructueuse. En l'état, elle va devenir vite explosive au niveau sociétal avec inévitablement des répercussions au plan économique.

Un changement d'attitude doit se faire jour dans ces temps difficiles. Les deux parties en cause se trouvent placées actuellement dans des situations non équitables où les rapports de force sont prédominants et conduisent à la frustration et au rapport de force. On le voit, dans la Société, et particulièrement dans l'entreprise, on ne peut s'abstraire du libre arbitre de l'autre. Si on désire instituer une collaboration saine et durable, il faut donc respecter le rôle de chacune des parties : au chef celui du choix de son interlocuteur et du domaine délégué, au subordonné celui d'assumer sa délégation stricte sans outrepasser sa délégation.

Les salariés ne sont plus « fidélisables » car ils ne s'identifient plus comme auparavant à leurs entreprises. Ces dernières, en se privant de la mémoire que constituaient les préretraités, et en cédant à la facilité de licenciements et de contrats à durée déterminée, ont créé une aspiration vers le « chacun pour soi ». C'est un choix libre de salariat qu'elles ont initié et qu'elles doivent désormais assumer. En ces temps de reprise, où les sociétés ont du mal à recruter du personnel compétent et sérieux, il n'y a qu'une issue : faire adhérer des individus libres pour garder le potentiel que constitue le salarié. C'est là un point de départ de la démarche qui distingue la « main-d'œuvre » du salarié » et que l'on reprendre plus en

aval. L'entreprise a besoin de « main-d'œuvre », elle n'a pas forcément besoin de salariés. Le premier concept relève de la "gestion par délégation" (comptabilité analytique), et le second de la "propriété" (comptabilité analytique).

Jusqu'à présent, on agissait, naturellement ou de manière coercitive, sur des collectivités homogènes d'individus d'où la tentation de souvent centraliser à outrance et d'utiliser la statistique anonyme. Désormais il s'agit de gérer des individualités riches mais fugitives : à cela, une seule réponse, la décentralisation par la pratique contractuelle et la délégation au service d'objectifs clairement exposés. Or on ne saurait décentraliser sans isoler le raisonnement collectif du raisonnement individuel : ce sont deux logiques fondamentalement différentes qui se situent à des niveaux parallèles mais distincts et indépendants. Tout cela repose sur une règle qui doit demeurer immuable : décentraliser les structures et centraliser l'information.

Partenariat interne fondé sur l'harmonie et la seule mesure aux frontières.

Aujourd'hui, au sein de l'entreprise, l'ambiance n'est pas toujours folichonne ! Une des raisons en est que le désir de surveiller les êtres et les actes de chacun est une tendance naturelle à toute collectivité. En période de crise, cela prend une acuité particulièrement douloureuse. Il n'est pas dans notre intention de nier l'utilité des contrôles, bien au contraire, mais d'en contester les points d'application.

En interne, au sein de l'ensemble autonome, le problème se pose dans une perspective radicalement nouvelle car l'harmonie doit ici être l'objectif ainsi que la transparence totale sur le sujet considéré. Les outils seront différents car le contrat n'est plus la liaison nécessaire entre entités indépendantes. A l'intérieur de l'ensemble autonome, tout est fondé sur une absence de mesures validées par une organisation humaine –elles consacrent le contrat – compensée par une surveillance aux frontières en vue d'en contrôler la cohérence et de faire la liaison contractuelle avec les autres entités. Il s'agit de donner à chaque acteur, là où il se trouve d'exprimer son sentiment sur ce qui le concerne et de peser sur la décision mais sur la base d'un langage commun géré automatiquement. Il n'est pas question d'interférer sur les principes de management mais plutôt d'enrichir la "collectivité entreprise" de diversités et de propositions originales. En son sein, n'interviennent que les rapports humains, les systèmes d'information étant dans un autre espace.

Prenons un exemple. Dans le domaine de l'ensemble autonome "transmission de l'information", une application a été mise en place dans le train à froid de Florange vers 1975. Si elle a été en son temps couronnée de succès car elle répondait en fiabilité et en convivialité à ses objectifs, elle a été abandonnée dix ans après en raison des absorptions successives dont nous avons parlées et par la pression des détenteurs de pouvoirs locaux qui récusait la transparence.

L'intérêt de toute entreprise est de fonctionner au mieux en poursuivant son objectif de profit, sans mésestimer l'importance de la qualité du climat intérieur, ce qui est de son propre intérêt. Pour être profitable, elle doit s'appuyer sur l'adhésion de ses salariés qui ne peut se satisfaire de conflits permanents entre collègues et avec les niveaux hiérarchiques supérieurs et inférieurs. La responsabilité individuelle répond à cette aspiration d'harmonie. Dans cette perspective, le contrôle n'a d'intérêt que pour mettre en lumière les dysfonctionnements.

Jeune ingénieur dans la sidérurgie, responsable de la comptabilité métal - suivi en interne des pertes métal en cours de fabrication -, j'ai eu à me pencher sur ce coût particulièrement important et handicapant. J'ai observé des dysfonctionnements révélateurs d'une pseudo responsabilisation. Au passage de chaque machine, il convenait de procéder à des opérations de chutes de métal, et ce suivi était scrupuleusement évalué et surveillé par la hiérarchie. Voulant responsabiliser les ouvriers du poste concerné, on a incorporé dans les salaires une prime adaptée. La dérive a été immédiate : en fin de poste, l'équipe versait une partie de ses chutes dans les bacs à chutes des voisins et empochait un surplus de prime, au détriment des autres.

Une surveillance humaine systématique était illusoire et néfaste. Déresponsabiliser était une décision tout aussi négative. La solution a été trouvée dans la cohérence indépendante du temps. Actuellement, les divers événements relevés sont comptabilisés au fur et à mesure de leur apparition et consolidés – figés – à des périodes mensuelles ou annuelles conventionnelles. Fatalement ces mesures, pesées et estimations, sont mathématiquement erronées et engendrent des comptes d'écart dont on ne sait que faire : outre les erreurs manuelles de saisie, la calamine fausse le poids des bobines et engendrent tout un nombre de contestations stériles et coûteuses. Or toutes les primes et autres mécanismes annexes qui touchent aux individus sont attachés à ces mesures.

Comment éviter ces éléments parasites de la dynamique collective ? En imaginant un logiciel de surveillance de la cohérence de l'ensemble autonome. A partir des données comptables de consommation de métal en

amont, de mise à disposition du produit final en aval et des chutes de métal récupérées, il s'agit de partir de données standard de « mise au mille »* estimées raisonnables pour simuler la production dans son intégralité. Au fur et à mesure de la fabrication d'un produit, on relève aux frontières de l'ensemble dans des « comptes de résultats » les écarts entre les chutes standard calculées et les chutes réelles, en final les poids estimés et ceux pesés contractuellement. Avant leur évacuation pour commercialisation, on constate les erreurs d'évaluation. Un coefficient de régularisation corrige l'erreur pour les estimations à venir. On procède de même à la sortie du produit final. Contrairement aux réflexes en vigueur, il n'est pas question ici de "connaître" chaque élément : c'est illusoire et inutile. Seule le maintien de la cohérence interne d'un ensemble autonome est significatif : cette dernière rend compte exactement de l'état en temps réel de sa réalité et ne s'encombre pas d'informations inutiles et pléthoriques qui gênent la vision synthétique. (pour plus de précisions, voir le schéma en annexe 2).

Si les mesures ne sont pas exactes à l'unité (mais quelle est la réalité de la pesée par bascule encombrée de calamine), elles le sont en cumul et dans une période d'évaluation raisonnable. La pratique montre que, in fine, les écarts résiduels sont négligeables. Les bascules en cours de fabrication qui pesaient les produits à chaque stade devenaient de ce fait inutiles, ce qui était tout bénéfique. Outre l'avantage en matière de coûts, on évacuait ainsi dans la foulée ce qui est essentiel, à savoir la carence d'informations lors de pannes, des dérives des appareils de mesure, des grèves... Dès lors que l'on a supprimé les mesures internes, à savoir les pesées à chaque stade de fabrication, le contrôle ne repose que sur l'alerte de non cohérence, le reste - perturbant et générateur de complications - n'étant d'aucune utilité.

** mise au mille : ratio sidérurgique fondamental pour évaluer la perte métal, source essentielle de coût final.*

Lorsque une anomalie apparaît en cours de fabrication, ces comptes de résultats grossissent anormalement et dépassent le seuil d'alerte que le responsable du suivi de la traçabilité a fixé. Alerté, il est alors facile de détecter par croisement l'endroit incriminé, l'origine du dysfonctionnement. On peut alors juger de sa nature, conjoncturelle ou structurelle, et in fine remettre les choses en ordre.

Ce logiciel répond à l'incohérence qui menait à d'interminables débats. En réunion, on discute plus autour du sujet que du sujet. En mesurant les seules incohérences entre toutes les entrées et les sorties et en localisant

exactement l'endroit du dysfonctionnement, l'essentiel était de rétablir la cohérence de l'ensemble et ne prêtait plus à controverse : on pouvait alors se concentrer sur le seul problème de son optimisation. Comme pour la traçabilité, la main passe alors au responsable pour en évaluer les raisons et arbitrer.

Cette méthode peut être étendue. Ainsi, sans surveillance du détail et sans lourdeur de procédure (ce qui introduirait des coûts supplémentaires), un bon système d'information centré sur sa seule fonction peut résoudre de manière non contestable ce qui est sa finalité : préserver l'harmonie en jouant sur la cohérence et sa neutralité de transmission. Il est clair que se trouver au sein d'un « ensemble autonome » facilite la mise en place de tels outils performants, mais cela nécessite une globalisation de l'étude du problème et une suppression des territoires internes que sont les différents services d'une entreprise qui « vivent en étranger ».

Contrairement à la traçabilité qui raisonne sur des entités différentes et indépendantes, le sujet que nous venons de développer pour exemple se circonscrit dans ce cas en interne. On peut alors jouer sur la cohérence totale "d'ensemble autonome", à partir des seuls éléments de liaisons avec l'extérieur, "les capteurs" (explicités plus loin), objectifs et non contestables car ils relèvent de mesures acceptées contractuellement et commercialement par tous, enregistrées par la comptabilité générale.

UN LANGAGE COMMUN DANS L'ENTREPRISE.

Réorganisation structurelle de la mesure de gestion.

Nous sommes envahis d'informations. Cette pléthore de "renseignements" a l'inconvénient de disperser l'attention et de ne plus pouvoir discerner au bon moment la donnée utile qui va mener à l'action. On devient vite spectateur, voyeur, critique systématique de ce que fait l'autre et cela est particulièrement dommageable au sein de l'entreprise.

Il est désormais clair que, pour satisfaire les impératifs de fonctionnement sectoriel ciblé, un système d'information élaboré, utilisant toutes les nouvelles techniques mathématiques et humaines doit d'abord être mis en place. Les restitutions doivent être synthétiques pour pouvoir être appréhendées correctement et rapidement par les responsables concernés. Fournies à la demande sur des secteurs autorisés, elles peuvent être aussi analytiques pour l'étude de points particuliers : informer pour préparer l'action de court terme et mettre à disposition les données (à l'instar d'un internet fiable) pour élaborer des projets qui préparent l'avenir et rectifient les dysfonctionnements sont donc les deux impératifs distincts qu'un système d'information doit assumer. Pour ce faire, un langage commun, est nécessaire.

Tout en ne confondant pas création de données et mise à disposition de ces dernières, l'automatisme des processus doit être maximum afin d'éviter à ce niveau une intervention humaine, source d'erreurs potentielles ou de déviations possibles. Cette caractéristique, requise pour des raisons de rigueur et de cohérence d'ensemble, doit être contrôlée par des organismes indépendants quant à la régularité des processus. Le temps réel est désormais une ardente obligation et un impératif de tout instant mais cela ne dispense pas, au contraire vu la vulnérabilité potentielle, de contrôler la régularité des procédures.

L'apport de l'individu à la collectivité, outre sa valorisation personnelle, réside dans la créativité et le choix responsable, deux données qui requièrent une attention et une sérénité qui excluent le bruit de fond. En conséquence, l'Homme ne doit intervenir dans un Système d'Information complet que pour les trois motifs suivants, deux raisons objectives et une subjective

- coûts prohibitifs qui interdisent la logique générale de s'appliquer encore,
- impossibilités techniques du moment. Dans ces deux cas, on isole ainsi dans les comptes *des poches de non qualité* aux fins de les résorber au fur et à mesure des progrès,
- prises de décision personnelle que le responsable assumera car elles seront totalement identifiées et enregistrées en comptabilité analytique (audit en temps réel).

La raison pour laquelle l'humain ne doit pas intervenir dans le fonctionnement courant en interne de ce secteur précis ne relève pas d'un mépris pour ses capacités mais un bon système d'information est neutre par essence et fiable. De plus on doit pouvoir identifier en temps réel et de manière sûre tous les dysfonctionnements. Pour asseoir un langage commun qui en est la résultante, il doit être centralisé même si au plan opérationnel il peut être déconcentré.

L'armature du système comptable.

C'est donc à partir d'un squelette composé de quatre plans (voir annexe 3), construits à l'identique, que le système d'information va donner vie à la démarche « Qualité Totale » qui est notre préoccupation.

On définit ainsi le plan global de qualité totale : puissance de l'ensemble théorique. On localise ensuite les poches de non qualité qui mènent à la réalité, dans un deuxième plan ajusté aux activités réelles, et un troisième qui enregistre la réalité comptable traditionnelle. Il est alors possible de mesurer l'entropie aux points de désordre entrants.

- Tout d'abord, définir en termes d'objectif un projet idéal, sans contraintes autres que ses propres capacités personnelles, ou en ce qui concerne l'entreprise celles de cet ensemble autonome. C'est ce que l'on appelle le « Plan Qualité Totale ».
- Dans un deuxième temps, on met au point un deuxième projet, dérivé du premier, mais ajusté aux capacités actuelles et aux structures existantes : « le plan Qualité Totale à activité réelle ».
- En troisième lieu, le « Constat », image de la réalité illustrée par la comptabilité analytique.
- Enfin un « Plan scénario » qui permet à chacun d'expérimenter des hypothèses, ce dont on a parlé précédemment afin de mettre à disposition de chacun en position de responsabilité

Imaginons ces quatre plans dans l'espace à trois dimensions (quatre si l'on ajoute la dimension temps), parallèles et construits de la même façon

(voir annexe 3). Ces quatre volets de système d'information sont décalqués sur le même modèle, sur la même présentation, ce qui permet, par différence, terme à terme d'obtenir automatiquement par exemple l'effort nécessaire pour passer, à structures identiques, d'un système d'analyse à un autre.

Le plan « scénario » est à la disposition des intervenants qui de cette manière peuvent tester l'intérêt d'hypothèses personnelles d'amélioration en mesurant l'impact de leurs suggestions sur leur environnement d'ensemble autonome. On évite ainsi une perte de temps en projets « fumeux », on engrange toutes les suggestions qui a terme pourraient être utiles, on entretient un dialogue constructif et valorisant pour les intéressés : l'harmonie ainsi recherchée qui n'est qu'un moyen, devient le moteur du management de l'entreprise et de la créativité des salariés..

Enfin, de cette manière, on est à même de tracer un chemin d'évolution vers la Qualité totale en mesurant les conditions structurelles pour faire évoluer l'entreprise vers l'idéal et en évaluant sa crédibilité. On pourra trouver de plus amples explications dans mon deuxième ouvrage, « Manager le système d'information de votre entreprise ».

Dans le même esprit, il est facile de dégager automatiquement les « poches de non qualité » du fonctionnement opérationnel. Chacune d'entre elles sont opportunités de progrès en étudiant leurs contraintes et imaginant des améliorations en fonction des priorités et des possibilités.

En résumé, le plan "Qualité Totale" est un répertoire exhaustif et formulé du fonds de l'entreprise (ce pourquoi elle est faite), et c'est par rapport à cet objectif idéal (et non atteignable) que l'on se positionnera en permanence de manière pragmatique avec les autres plans qui tiennent compte des contraintes et des poches de non qualité. Le « Moniteur » est son logiciel opérationnel qui mesure les progrès de l'entreprise vers ces objectifs d'excellence et aide les responsables à tendre vers les « cinq zéros » énoncés plus haut : il fera l'objet d'une description détaillée au prochain chapitre.

C'est dans la pleine connaissance des buts formulés par les plans « Qualité Totale », avec des pratiques claires et responsabilisées de délégation que l'entreprise saura vers où concentrer son action et ses efforts.

Les mesures standard sont celles de la qualité totale, c'est-à-dire celles qui correspondent à 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 ou structurelle de tel ou tel acteur industriel.

**La cohérence des données
dans un système de mesures transparentes,
ce qui induit une souplesse interne de communication.**

Tout collaborateur se trouve à chaque instant à la croisée d'informations, dans un ensemble à quatre dimensions (voir annexe 4), ce qui lui confère un statut instantané : la fonction de responsabilité, le langage de la profession, le niveau d'observation, la période temporelle d'analyse.

Chaque point d'intersection représente un endroit privilégié d'analyse ou d'action économique où chaque organisation, chaque collaborateur ou chaque responsable se reconnaît à un moment donné. Tout en respectant les spécificités et les originalités qui génèrent la valeur, tous les intéressés se retrouvent en cohérence pour analyser, comparer, agir.

- la fonction de responsabilité.

Trois domaines d'analyse forment le quotidien de l'entreprise : le prévisionnel, le constat et le contrôle. Le premier point relève des coûts standards, le deuxième du constat (comptabilités générale et analytique), la troisième du contrôle de gestion.

- le langage de la profession.

L'approche des problèmes dépend de deux visions possibles, suivant que l'on considère les données comme externes (comptabilité générale) ou internes (comptabilité analytique). La première s'appuie sur des données déclinées en natures originelles de dépenses, la seconde sur celles de prestations internes. Si la comptabilité générale est bien adaptée à la mission qui est la sienne, il n'en est pas de même pour la comptabilité analytique actuelle.

Des théories ont mises au point successivement de manière unilatérale et utilisées çà et là : méthodes à coûts complets, à coûts standards, direct costing... Ces différentes techniques sont incompatibles, complexifient les analyses et les dialogues, rigidifient les comportements qui bloquent toute créativité. Ce qui n'a pas d'inconvénient pour la comptabilité générale qui ne traite que de données statiques, crée cependant un dysfonctionnement majeur si l'on prétend analyser en dynamique. Or il se trouve qu'il

s'agit mathématiquement d'un faux problème qui trouve son origine dans la valorisation a priori des dépenses.

Il est facile de supprimer cette anomalie. Il convient, en passant, de signaler que les techniques comptables en sont restées à l'addition, la comptabilité analytique n'étant en gros qu'une transposition de la comptabilité générale pour circonscrire des territoires internes. **Le principe à retenir est de ne valoriser données externes et prestations internes qu'a posteriori.** Ainsi la cohérence et la souplesse serait préservée jusqu'à la fin et les biais introduits au fur et à mesure disparaîtraient. Les techniques matricielles résolvent le problème (voir annexe 5).

Cette utilisation des mathématiques permet dans la foulée de supprimer la lourdeur du traitement des prestations réciproques. Celui du contrôle budgétaire a également tout à gagner à être revu à l'aune du calcul différentiel.

- le niveau d'observation.

L'entreprise, qu'on le veuille ou non est en structure pyramidale. Les différents niveaux d'analyse sont patents dès lors que l'on considère l'ouvrier professionnel sur son laminoir ou dans son atelier, le responsable d'usine, le responsable produit, le commercial, le directeur général. Ils ne travaillent pas sur les mêmes données... ou plutôt ils ne se servent pas des mêmes informations. Car en réalité, il s'agit bel et bien des mêmes données.

La manière de les consolider diffère et donne un sens à l'information. Le passage d'un niveau à un autre se fait suivant une logique mathématique, strictement automatique afin d'assurer la cohérence de la communication et la possibilité de comparaison.

- la période temporelle d'analyse.

Prendre une décision à court ou long terme conditionne la perspective dans laquelle le responsable est amené à trancher. Or les documents restitués sont pour l'essentiel mensuels ou annuels. Sachant que l'entreprise ne se juge vraiment qu'au moment du dépôt de bilan, seul l'analyse au cumul est mathématiquement pertinente. Il est cependant envisageable de permettre à chaque acteur de pouvoir choisir sa période d'analyse. Cette souplesse est possible en reconstituant par différence de deux cumuls la période choisie. Ce traitement mathématique fait disparaître les biais

relatifs aux frais dits fixes et ceux considérés comme variables. De l'atelier à l'entreprise, leur répartition est artificielle car elle dépend du niveau d'analyse. Si cette distinction paraît encore utile, il suffit de ne plus se limiter à deux catégories, mais à trois : frais variables élémentaires, frais variables de structure, frais fixes de structure.

On voit bien que l'organisation actuelle des données et leur traitement interne reposent sur une organisation structurellement statique, la comptabilité analytique. Or on peut voir à la lumière de ce qui est exposé ci-dessus que toute donnée est mouvante, dont la signification varie suivant les circonstances et les lieux de responsabilité. Une autre organisation du système d'information cohérente, communicante et réactive doit être activée, chacun étant construit entreprise par entreprise suivant des règles à normaliser à l'instar des règles comptables. En fonction des contraintes et caractéristiques de l'entreprise, on établit la structure des ensembles autonomes et on organise alors les relations fonctionnelles.

Un système d'échange vivant

En utilisant ainsi des techniques de mathématiques élaborées, le Système d'Information devient "l'organe au service du cerveau de l'entreprise", situé au sommet, auprès du chef d'entreprise qui en est l'âme. Celui-ci est seul maître, eu égard aux contraintes qui l'assaillent, du degré de décentralisation et d'autonomie qu'il veut donner à son organisation. Cela dépend de son caractère, de sa formation, et des éléments humains et matériels dont il entend ou peut s'entourer. La réussite de son projet est fonction de son aptitude à organiser son orchestre pour distiller la meilleure musique : un bon projet et une bonne logistique.

La transposition de cette logique aux structures intermédiaires est évidemment envisageable sous réserve qu'elles se limitent strictement à leur domaine de compétence, leur ensemble autonome. S'il fallait établir une synthèse pour formaliser un vrai système d'information, nous pourrions retenir les principes suivants :

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 intérêts individuels (conscients ou non) et les choix

collectifs (réduction de coûts et augmentation de la valeur en milieu économique, réduction du gâchis et augmentation de la potentialité en général au service de la collectivité : **concept de l'ensemble autonome**.

2 – Au sein de ce **denier**, 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 respecté, il ne s'agit pas d'un système d'information, car le but est de mettre en place un langage commun accepté par chacun dans l'ensemble considéré pour préparer et gérer l'action commune. A ce titre, il constitue la référence du dialogue et de l'implication des partenaires

C'est le lieu de l'enregistrement des données, de l'analyse et de la synthèse conduisant les responsables de tout niveau à décider, contrôler et assumer leurs options en cohérence avec les autres

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

- Il doit dominer toute la complexité du domaine (à défaut, répertorier les biais par la mise en place de poches de non qualité et permettre d'en tenir compte lors des décisions).
- Chaque intervenant, individuel ou collectif, doit avoir envie de jouer le jeu : pour ce faire, il faut qu'il y ait intérêt, d'où la mise en place d'une vraie délégation
- Chacun doit s'y retrouver simplement pour participer à l'élaboration et agir à son niveau pour la décision.
- La complexité doit se retrouver dans le système de mesure, non dans la tête des intervenants. Pour ces derniers, les procédures qu'il va utiliser doivent être claires, accessibles et adaptées au plan des restitutions à sa sensibilité.
- Il ne faut pas craindre d'intégrer la "Mathématique" dans le système de mesure : c'est une révolution sémantique, et non une technique .
- Une déficience du système de mesure, loin de simplifier les choses, les complique en aval. Elle donne priorité aux pouvoirs légitimes ou non, et à la manipulation (perte de temps en réunions et priorité donnée à la forme sur le fond)
- Le choix exercé par les participants est individuel et responsabilisé. Il est étayé par le système de mesure et doit reposer sur la réflexion et l'intuition de chacun, non sur l'argumentation immédiate qui est forcément au départ partielle et partielle. Ainsi l'humain reprend tous ses droits car la synthèse est affaire d'intelligence, non d'érudition.
- Le contrôle porte sur la régularité des procédures définies par les responsables et non sur le fonctionnement quotidien qui, lui, est automatique et neutre.

Il est essentiel à ce stade de bien se pénétrer dans ce domaine de l'importance de l'écrit, qui est structuré et de laisser à l'oral son rôle relationnel vital. Il ne faut donc pas confondre information et

communication, deux concepts qui ont leur propre finalité et leurs outils spécifiques. Outre le fait que l'écrit aide à la formulation d'une opinion étayée, c'est le seul véhicule de communication de l'information. La parole, les attitudes sont révélatrices d'un comportement, de choses très importantes mais relevant du non-dit ; elles sont déterminantes pour l'être qui reçoit et qui va réagir, mais ne sont d'aucune utilité pour la transmission stricto sensu d'informations. Un véritable dialogue équitable ne peut s'abstraire de la structuration du message « qui rend l'information indépendante et la détache des personnes »*. La norme, régalienne ou interne à l'entreprise, est donc ici en première ligne. Comme le suggère Montesquieu, "*Rien ne devrait être aussi stable que ce qui sert de mesure à tout le monde*".

La mesure a toujours été la meilleure façon de situer les éléments entre entités indépendantes ou partenaires, mais il faut s'entendre sur le concept d'une bonne mesure : en dehors de l'ensemble autonome, elle doit être acceptée de manière contractuelle et doit susciter des réactions positives en évitant la contrainte. Elle n'est donc pas forcément objective mais doit refléter une règle du jeu transparente. Toute mesure est « fausse » par construction, mais elle est l'outil de passage indispensable d'un ensemble autonome à l'autre : il s'agit en réalité d'un consensus sur l'appréhension de l'information. Force est de constater que les outils qui lui sont affectés sont obsolètes depuis longtemps et désormais gravement déficients. C'est l'intérêt de l'ensemble autonome que de supprimer les mesures à l'intérieur de l'entreprise. Il faut savoir distinguer dans la connaissance ce qui relève d'une mise en place de références en provenance de l'extérieur de ce qui est en interne un outil de progrès intrinsèque basé sur l'harmonie.

Dans cette description qui associe gestion réaliste et dessein immatériel, le rôle des Systèmes d'Information est capital et la mesure primordiale, laquelle va bien au-delà des objets et outils fabriqués. Napoléon, homme bien connu de pouvoir forcené et organisateur hors pair, disait « mesurer ses rêves, son imagination à l'aune du compas de la rationalité ». Si nous arrivons à mesurer correctement le domaine matériel – cela est possible – et l'immense réservoir de l'immatériel – cela devient envisageable –, tout devient alors possible dans une Société de fonctionnement démocratique avec de réels contre-pouvoirs associés au projet.

* *Joseph Reichholf, L'émergence de l'Homme (éditions Champs Flammarion)*

Notre être a deux facettes, situées dit-on dans chaque partie du cerveau : la rationalité et l'émotivité. La civilisation occidentale a privilégié le côté rationnel, au risque d'occulter l'autre côté de notre cerveau. Pour nous,

on sait, parce que l'on a appris et que c'est devenu un réflexe issu de notre seule éducation, organiser (mais mal gérer les ressources humaines), compter (mais mal mesurer), parler (mais mal communiquer). On ne sait pas ou peu, à l'inverse des sociétés asiatiques, plus équilibrées (le yin et le yang) sentir, rêver, imaginer et réaliser l'impossible : cela, seul l'individu est capable de le trouver en lui. C'est donc à ce défi de redonner vie à cette capacité occultée dans une société tournée vers l'aspect matériel pour ne pas dire matérialiste qu'il convient maintenant de s'attaquer. La vision pascalienne peut pour partie faire contrepoids à la rigueur cartésienne.

Centralisation des données et déconcentration des outils et des responsabilités.

Il ne faut pas confondre centralisation et concentration. La concentration de toutes les données en un lieu n'est pas souhaitable car elle introduit une rigidité nuisible à la réactivité et à une confidentialité raisonnable. Les moyens informatiques sont désormais en mesure de surmonter cette contrainte en permettant une centralisation des données pour raison de cohérence et d'exhaustivité et une déconcentration des outils pour sécurité et optimisation des coûts et de souplesse des processus. De plus, il est maintenant possible d'individualiser l'analyse. En toute chose, l'excès est nocif : il faut avoir des bases de données réparties avec une centralisation de la normalisation de transmission et des clés autorisées d'accès aux informations utiles pour le secteur considéré. On préserve ainsi et la confidentialité et la cohérence d'ensemble. Les restitutions doivent se faire à la demande, ce qui réduit la « masse papier » qui encombre les bureaux et les esprits.

Au départ, les règles simples pour une bonne appréhension générale des phénomènes dans un système d'information sont donc les suivantes :

- intervenir le plus en amont pour résoudre d'emblée les problèmes qui vont survenir en aval,
- n'utiliser dans un système d'information qu'une seule donnée fiabilisée (acceptée) pour une information.

La responsabilité des concepteurs du système d'information, aidés par les informaticiens de réseau, est d'assurer aux utilisateurs et acteurs une neutralité, une confidentialité et une sécurisation des informations. Pour ce faire, ils doivent être directement reliés au chef d'entreprise.

Une comptabilité analytique adaptée aux canons de l'excellence.

Un seul système de mesures pour tous qui intègre l'immatériel au même titre que le reste.

A partir du schéma structurel du système d'information proposé ci-dessus, on peut alors mettre en place une comptabilité analytique dont les objectifs et caractéristiques sont les suivantes.

La comptabilité générale est une référence intangible à la base de la mesure des patrimoines afin de porter l'information à la connaissance des parties prenantes au capital. Depuis des siècles, sa mécanique a parfaitement répondu à ce besoin. Son autre fonction, qui est de connaître périodiquement le résultat d'activité, se limite à une analyse synthétique. Cette dernière mesure, statique, est insuffisante pour évaluer en dynamique ce qui est la vie quotidienne d'entreprise. La présentation au cumul répond à cette réserve en ne limitant pas à l'exercice annuel, la vie de l'entreprise se concevant aussi sur le long terme, débordant largement de cette période.

La comptabilité analytique doit suppléer à cette carence. Or elle ne répond plus aux défis de la société moderne. La comptabilité analytique et le contrôle budgétaire en particulier ne rendent pas compte actuellement des potentialités internes qui sont cependant dans leur mission. Faute de révision drastique de ces outils obsolètes, ils les occultent dans une lutte interne entre secteurs et directions, entre « collègues », entre territoires. Le langage est abscons et entretenu comme tel alors que tout participant devrait être en mesure d'estimer l'impact direct et plus lointain de telle ou telle mesure. L'utilisation des techniques mathématiques élaborées aident à clarifier cet aspect, car la tradition dans la mesure comptable en est restée à l'addition ! On pourrait avec profit observer une augmentation ou une diminution de charge ou de valeur sans mettre pour autant en cause la nécessaire rigueur comptable. Il est aisé de résoudre le faux problème comptable des prestations réciproques par l'utilisation des techniques matricielles et de mettre en accord les diverses méthodes (coût complet, marginaux, standards...). Ce domaine est fondamental et aide fortement à gérer les ressentis et les adhésions, donc l'harmonie. Il est donc fondamental de faire évoluer la comptabilité analytique de manière drastique.

La pratique de la délégation n'est pas intégrée dans cette mesure analytique : une refonte de cet outil d'analyse et d'action est utile, indispensable pour pallier au mieux les complications indispensables des structures intermédiaires. Là aussi, il faut que l'adhésion à la mission déléguée soit entière pour qu'elle se déroule au mieux, que les moyens

soient adéquats et qu'une officialisation de la confiance soit effective. C'est au sommet de responsabilité globale que l'initiative doit être prise dans ce domaine et il est illusoire de compter sur les cadres intermédiaires pour faire évoluer leur pré carré. Cette dernière remarque ne met pas en cause l'intégrité des individus mais pointe le doigt sur les sables mouvants des systèmes actuels dans lesquels on les a placés, bien au milieu du danger, à charge éventuellement pour eux de protéger les salariés dont ils ont la responsabilité directe. Seule l'esprit de remise en cause personnelle quant à la méthode est absent de ce débat, au détriment du bien collectif.

La mesure actuellement pratiquée dans tous les secteurs économiques, privés ou publics, privilégie les performances de la machine aux dépens des valeurs humaines. Dans les hôpitaux, pour de simples raisons budgétaires, on valorise plutôt l'acte technologique que l'acte chirurgical, le prix de journée étant par ailleurs aberrant au regard de l'objectif de soin. C'est la responsabilité des médias et des autres prescripteurs de renverser la vapeur en mettant leur influence au service d'un changement de paradigme de la mesure : « l'immatériel intégré dans l'évaluation de toute réforme ».

Dans les entreprises, il est fréquent de voir chaque responsable, à quelque niveau qu'il soit et dans toutes les disciplines qu'il pratique, imaginer ses propres outils d'évaluation et ses tableaux de bord. Tels que sont construits les systèmes de mesure, chacun y va de sa solution personnelle, ce qui conduit à une véritable tour de Babel. Autant les restitutions doivent être souples et attachées à la sensibilité individuelle, autant à l'origine les données ainsi utilisées doivent être « contractuelles », c'est-à-dire fiables et uniques par information élémentaire. On doit pouvoir passer de l'information utilisée par le fabricant à celle relayée par le comptable de manière biunivoque, en toute transparence et même logique. Pour cela, il faut développer un langage commun basé sur des outils d'analyse uniques.

Par contre, les restitutions sont d'une autre nature. Chacun, grâce au plan « scénario », peut accéder aux données et à une forme qui lui sont personnelles. La seule contrainte est de ne réserver les outils qu'il utilisera que pour son usage personnel. En ce qui concerne les documents utilisés en commun, lors de réunions ou d'évaluation plus globale, une norme de présentation « acceptée consensuellement » doit être définie au cas par cas avec un caractère de stabilité qui assurera le confort d'analyse.

Face à cette présentation qui bouleverse les canons classiques de l'économie d'entreprise, rappelons-nous que seule la comptabilité

générale est l'image de la réalité des échanges. Or il n'y a pas de mesures exactes : il n'y a que des mesures acceptées contractuellement, et c'est l'objet de cette technique qui fige les patrimoines à un moment donné. En interne par contre, il n'y a que des flux et on peut s'abstraire de mesures qui sont par définition statiques et n'ont aucun intérêt en dynamique. L'un concerne le domaine de la comptabilité générale, l'autre celui de la comptabilité analytique.

Dès à présent, il faut détruire une idée entretenue depuis l'origine : les données de comptabilité générale et celles de comptabilité analytique ne sont pas de même nature. Elles devraient même être à la limite antinomiques. La comptabilité générale est essentiellement une mesure de patrimoine : en cela elle aura tendance à se tourner vers le "matériel" et le constat de richesse et de coût. La comptabilité analytique recherche l'harmonie au sein d'un système immatériel, celui des efforts d'hommes et de femmes. En cela c'est un système tourné vers l'augmentation de valeurs car elle doit faire appel aux seules forces vives créatives et décisionnelles, la valeur humaine. En effet, qui fait tourner les machines et élabore le produit qui sera vendu si ce n'est l'Homme ? L'objectif est donc ici non de constater mais de comprendre et "d'alimenter le moteur" par l'émulation, la délégation et la responsabilisation, en utilisant les données fournies par la comptabilité générale. La comptabilité analytique est donc avant tout dynamique et non statique. En son sein, il n'y aura pas de données nouvelles mais des données transformées.

L'entreprise est un organisme vivant. (voir annexe 6).

Pour illustrer notre présentation, il m'a semblé utile de faire un parallèle avec le fonctionnement du corps humain dont le mécanisme est basé sur la réactivité et la synergie de réseaux. Certains spécialistes pourront trouver osée cette initiative mais, si elle n'a que valeur d'image, elle doit enclencher une réflexion et des initiatives dans ce sens.

Les capteurs et les organes des sens : la comptabilité générale

Le système d'information est alimenté par des données venues de l'extérieur et enregistrées au sein de l'entreprise pour irriguer tous les canaux. A ce poste vital, tout à fait en amont, chacune doit donc être validée et reconnue fiable car sinon, c'est la porte ouverte à toute malversation et manipulation. Il ne peut donc être question, comme cela se passe souvent, de laisser cette responsabilité là où elle arrive sans

authentification : c'est le rôle des « **capteurs** » qui seront rattachés exclusivement et directement au Système d'Information, en prise directe avec le haut management censé être le seul garant de l'intérêt général. Ils sont les seuls éléments qui alimenteront le système interne et sont validés par la **comptabilité générale** : en tant que tels, ils sont incontestables. Cette dernière extrait nombre d'informations extérieures celles qui vont la concerner : approvisionnements, énergies diverses, salaires, ventes, charges sociales et impôts divers ... et les font entrer dans « les ensembles autonomes » par l'intermédiaire des comptes réfléchis.

En somme, rien n'est produit en génération spontanée, mais tout est transformé à partir de l'extérieur et valorisé en interne via la comptabilité analytique. Il est donc fondamental que les services de la comptabilité générale jouent à plein leur rôle d'authentification et d'apport de nourriture. D'essence synthétique, ils évaluent le patrimoine de l'entreprise, mais aussi cautionnent les données qui vont être utilisées en interne et feront référence pour tous les acteurs de l'ensemble autonome. La comptabilité générale est donc à l'origine des données analytiques "matérielles".

De la même manière en sortie, la comptabilité analytique va produire des informations qui seront redirigées vers les capteurs lesquels en vérifieront la cohérence avec les transactions vers l'extérieur via des comptes de résultat et les comptes réfléchis.

Cette fonction de protection interne qu'assument les capteurs est primordiale pour la dynamique future de l'entreprise. De même, les organes des sens sont le lien fondamental avec l'extérieur. En particulier, la peau est un rempart contre les agressions extérieures : protection, elle fait également office de détection. C'est pourquoi ce concept de capteur est si fondamental pour l'intégrité de l'ensemble autonome : c'est en amont que se fait la vérification de la cohérence. Comme les autres organes de liaison avec l'extérieur (audition, olfactif, vision, et autres fonctions négligées par l'espèce humaine), le toucher est donc le garant de l'harmonie qui doit régner au sein de l'ensemble autonome : c'est le domaine de la comptabilité générale qui doit être directement sous la responsabilité directe du haut management.

Au delà, tout devient différent. Une information en interne n'a pas besoin d'être validée par une autorité extérieure ou par contrat : il suffit qu'elle soit approuvée par le système autonome, car l'harmonie prime alors. Il n'y a donc pas de capteurs en interne et les outils de mesure, balances et autres systèmes non réactifs, ne sont pas indispensables : outre leur degré d'utilité contestable, ils coûtent cher en moyens matériels et humains. S'il

y a néanmoins mesure par capteur, il s'agit alors d'une frontière entre deux ensembles autonomes.

En reprenant les propos d'Ilya Prigogine sur la théorie du chaos *, on peut ici affirmer que, dans le sanctuaire de l'ensemble autonome où fonctionnera la comptabilité analytique, « l'ordre est basé sur l'anarchie ». Ceci n'est pas une provocation mais l'expression de l'entrée quantique dans un nouveau paradigme des sciences économiques.

En effet comme nous l'avons vu précédemment avec l'exemple sidérurgique et les outils mathématiques dont nous disposons, il n'y a pas nécessité de mesure à l'intérieur d'un « ensemble autonome ». C'est le manque de cohésion qui créera l'alerte à travers la mise en perspective automatique de toutes les données et fera réagir le responsable humain pour une décision qui appartient à lui seul. L'aide à la décision doit se limiter à faciliter le choix non à le diriger. Grâce à des outils sans cesse améliorés, elle élargit l'éventail des possibilités en éclairant sur les conséquences. Ce qui est nouveau dans la démarche, c'est que cette mesure devient transparente et que toute décision sera mise en perspective au sein du projet d'entreprise : la responsabilité individuelle joue alors à plein.

En plus des dépenses directes que génèrent la mise en place de systèmes de mesures et des coûts induits liés à la surveillance des appareils et à la contestation qui s'ensuit inévitablement, c'est la cohérence globale du processus qui est en cause. Dès qu'une mesure est introduite au sein d'un ensemble autonome, il y a scission de fait et ce capteur induit une nouvelle configuration plus complexe car faisant intervenir des processus contractuels. Contrairement à ce que l'on pourrait penser d'emblée, la mesure est un mal souvent indispensable, mais en aucun cas une bonne approche a priori : avant toute mise en place de structures, définir les contours de l'ensemble autonome est la démarche d'excellence du fonctionnement collectif.

* *Ilya Prigogine et Isabelle Stengers, La nouvelle alliance. Métamorphose de la science (Ed.Folio Essais Gallimard)*

L'harmonie d'un ensemble bien identifié est donc la meilleure façon de vérifier qu'il fonctionne correctement. Par contre, au delà de l'ensemble autonome, entre entités distinctes, la mesure par introduction de capteurs est la seule manière de les faire coexister et ainsi communiquer. La mesure est donc située à l'extérieur de l'ensemble autonome et à ce titre,

elle est régie par la pression de la normalisation, la coercition. C'est l'avantage de ce dernier de réagir plus rapidement que les autres forces en présence, car il s'agit d'une seule entité solidaire en interne. En effet, collectivement l'extérieur n'est qu'une contrainte.

L'importance des capteurs est donc primordiale car ils se situent en amont et conditionnent la cohérence de ce qui suivra. Si la comptabilité générale n'a jamais fonctionné que sur l'addition, donc sur le statique, ce qui est normal compte-tenu de sa fonction, cela va devenir très insuffisant dans la nouvelle comptabilité analytique que nous préconisons qui décrira un dynamisme. En réalité, pour gérer les interactions, il faut considérer les calculs en valeurs algébriques. Ce qui se conçoit bien dans une évaluation du patrimoine n'a plus de raison d'être à l'intérieur de l'entreprise qui se doit de raisonner en flux. Or la comptabilité analytique actuelle est quasiment réduite à la ventilation de ces éléments dans les services internes, ce qui en fait de sorte de sous comptabilités générales, citadelles promues par ce système de mesure comme concurrentes : en l'état, elle est plus qu'inutile, elle est nuisible.

Un capteur a une fonction unique : il est neutre et ne préjuge pas de ses futures utilisations. C'est le ressenti interne qui en déterminera l'impact sur l'interne. Pour ce faire il doit prendre en compte toutes les approches. Mais 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. La réalité de la mesure est donc acceptée contractuellement entre les parties intéressées.

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.

La comptabilité analytique : le traitement interne des capteurs

Dans notre schéma, pour reprendre d'autres images, la comptabilité générale est à la photo ce que la comptabilité analytique sera au cinéma et l'analyse personnelle d'un responsable à la vidéo. Cette dernière a en effet toutes les qualités qui siéent à notre époque de réactivité. Outre

l'instantanéité, elle engendre la prise en compte de témoignages personnels qui à défaut d'être authentiques n'en sont pas moins l'expression d'une réalité de quelqu'un : elle est le reflet de la complexité que nous entendons prendre en compte à titre personnel.

Au sein de la comptabilité analytique, on trouvera donc trois phases de traitement des informations à faire coexister en toute indépendance mais aussi en toute cohérence et en dynamique : la comptabilité analytique traditionnelle, ce que j'appellerai le « **moniteur** » et les outils analytiques de scénarios. On reprendra ici l'analogie avec le corps humain, tant l'analyse comparée est frappante, tout en ayant conscience de ses limites.

L'enregistrement des données *et les systèmes nerveux périphériques*

L'ensemble des nerfs, ganglions et centres nerveux assurent la commande et la coordination des fonctions vitales ainsi que la réception des messages sensoriels. Ils constituent le grand centre des réflexes sensitivomoteurs de la vie végétative comme de la vie de relation. Elle joue d'autre part un rôle essentiel d'intégration.

Les organes et les muscles, opérationnels dans la vie courante, correspondent dans cette image aux diverses directions de l'entreprise, unités de production, agences commerciales, services de recherche et développement, d'assurance qualité, de ressources humaines... Ces structures humaines, domaine du management courant, ont leur propre existence, autant de petits territoires dont il est néanmoins nécessaire d'assurer la surveillance en ce qui concerne leur propre bon fonctionnement et qu'il importe de coordonner au plan global.

Dense, ce réseau d'information du fonctionnement élémentaire est présent jusqu'au plus petit niveau et est garant de la cohérence de son activité avec l'ensemble. Ce sont les organes de fabrication de valeur ajoutée. Il importe qu'il ait la même norme de transmission car il assure également l'enregistrement du passage d'une activité à une autre.

Les flux *et les systèmes sympathiques et parasympathiques.*

Toujours dans notre intention de faire un parallèle qui semble troublant, les systèmes sympathique et parasympathique sont deux systèmes nerveux régulateurs « séparés » de la vie végétative. Rappelons la définition : la vie végétative assure l'entretien de la vie et de la croissance sans

concerner les phénomènes de reproduction, ni les phénomènes contrôlés par le cortex ni la vie psychique. Ces deux systèmes règlent le fonctionnement des organes.

Mélanger les coûts et les valeurs est très dangereux et c'est ce qui se produit couramment dans quelques secteurs. Il faut faire un inventaire rigoureux de chaque donnée et la positionner correctement pour en faire un usage adéquat. L'exemple du concept "main d'œuvre" est patent, rappelons-le, car il s'agit en réalité d'une valeur et non d'un coût comme l'est la prise en compte de la gestion des salariés. En conséquence, ce poste devrait se trouver au crédit des comptes et non au débit. Ne pas les identifier ces éléments à leur vraie place induit des conséquences perverses dont on voit maintenant clairement la manifestation entre autres dans les délocalisations.

La séparation de ces flux permet de faire la part entre le besoin d'augmenter les valeurs tout en ayant le souci constant de diminuer les coûts qui se révèlent inutiles. Mis en perspective, il s'agit plus d'une résorption des gâchis que d'une volonté systématique de réduction. En jouant sur les valeurs algébriques, on peut ainsi facilement observer en temps réel une augmentation ou une diminution des coûts, de même pour les valeurs. En ayant une vue plus précise du fonctionnement de l'ensemble et de chaque partie, on peut ainsi contrôler les évolutions et agir. Ce suivi étant intégralement automatique, la neutralité du système est garantie.

Par ailleurs, on enregistre directement sur les comptes tous les dysfonctionnements qui se produisent çà et là. La lecture de la responsabilité de chaque décideur est clairement indiquée par une sanction immédiate en cas de transgression des règles édictées par le responsable : par exemple, pénalités de retard de livraison avec prise en charge des frais de stockage et des frais financiers afférents au profit du service lésé, tout ceci étant consigné dans le moniteur.

Les rythmes entre les vitesses de saisie et d'exploitation des informations élémentaires sont indépendants. Il n'y a pas de connections, donc de contraintes interactives entre le constat et les décisions qui peuvent être ainsi en attente d'autres confirmations, selon l'urgence et la disponibilité des acteurs. Cette souplesse conditionne l'exercice de la liberté et de la responsabilité de chacun dans un ensemble aussi dense et complexe, la sanction ne portant plus sur la correction mais sur l'opportunité de cette dernière.

Le moniteur : la dynamique des flux *et les systèmes endocriniens.*

Chargé, avec le système nerveux, de maintenir la stabilité du milieu intérieur et de déclencher les réponses adéquates aux stimulations venues du milieu ambiant, le système endocrinien agit par mise en circulation de messages chimiques, les hormones exerçant à distance des actions spécifiques.

La dynamique des incitations.

L'exercice du métier en entreprise est de plus en plus régi par des pressions et des frustrations dont on ne discerne ni l'origine ni les responsabilités par manque de transparence. Il est temps que cela change pour éviter une « explosion annoncée ». C'est l'objet du moniteur que d'introduire la transparence et la responsabilité individuelle dans les comptes officiels actuellement gérés par le flou, contrairement à ce que l'on peut penser, la rigueur étant dans les chiffres et non dans la vie. L'incitation et le respect des accords contractuels sont désormais les seuls moteurs humains à prendre en compte. Intégrés en comptabilité analytique, ils officialisent le lien entre le salarié et son entreprise et favorise leur attachement réciproque et la fidélisation.

Pour ce faire, le « Moniteur » est un compte analytique de direction qui relève automatiquement les dysfonctionnements qui apparaissent : il en impute comptablement la responsabilité à la cause. de plus, il enregistre les décisions des managers soucieux de rétablir l'équité entre domaines de sa responsabilité.

Poursuivant le parallèle, il est donc possible d'introduire au sein du Système d'Information, au niveau de la direction générale et celui des autres centres de responsabilité, un dispositif d'incitations spécifiques qui agiraient par introduction dans la comptabilité analytique de subventions ou de pénalisations à la discrétion du dirigeant, ce qui met ainsi en lumière les interventions qu'il exerce d'habitude en dehors de toute transparence. Par exemple, il peut vouloir maintenir une unité momentanément en difficulté en position de concurrence équitable avec les autres secteurs. Ainsi placée en vraie concurrence, cette unité pourra se redresser et ses salariés sauvés.

La dimension temps est ici en question. Dans une analyse statique traditionnelle, les impacts conjoncturels pèsent souvent de manière dramatique sur la solidité des structures à long terme. Des difficultés passagères, souvent induites par une concurrence sauvage et parfois manipulatrice, ont parfois des effets mortels. A contrario, on a constaté, lors des restructurations sidérurgiques des années 70, des prix de revient étonnamment plus faibles que les autres dans les unités en grand péril. La

raison en était de mettre en avant leur pseudo rentabilité en jouant sur des économies de maintenance.

On raisonne toujours d'habitude en termes de structures de gestion verticales, assorties de plus en plus d'organisations interdisciplinaires **statutaires** pour réguler les conflits. Cette lourdeur d'organisation, particulièrement visible aux différents niveaux de la gestion publique, laisse la place aux rapports de force et à la manipulation. Une meilleure organisation consiste à laisser au responsable la liberté de décision dans son strict domaine et dans le cadre de sa délégation et à régler les conflits inéluctables entre missions parfois divergentes grâce à l'intervention de légères structures de médiateurs, sous la responsabilité directe du pouvoir, créées à la demande et supprimées dès que le besoin disparaît, car hors structure permanente. Le Moniteur, **dispositif automatique**, veille à la cohérence entre toutes ces interventions de responsables et intervient immédiatement en cas de dysfonctionnement en alertant la direction de l'ensemble concerné.

Le Moniteur a un fonctionnement original. Le responsable, cerveau de « l'ensemble autonome » entreprise, doit avoir une vision d'ensemble des unités dont il doit également avoir la maîtrise. Pour des raisons qui le regardent seul, il peut agir sur elles de l'extérieur et en toute transparence, deux démarches totalement nouvelles dans la pratique actuelle, l'une d'incitations, l'autre de pénalisations. Le moniteur a donc le rôle d'enregistrer ces interventions régaliennes.

Fonctionnant comme une simple chambre d'enregistrement des options de direction générale, le Moniteur les indique donc clairement à chacun. Le dirigeant peut en conséquence intervenir par incitations et conduire comme dans une automobile en ayant à sa disposition, le volant, le frein et l'accélérateur et non le nez dans la mécanique. Il peut donc avoir une vision d'ensemble de l'outil qu'il a à gérer.

Ce n'est pas l'objet de cet ouvrage que de décrire en détail le mécanisme de ce moniteur. Il est exposé en détail dans le livre écrit en 2000 ", Manager le système d'information de votre entreprise". Il suffit de redire qu'il n'est qu'un simple enregistreur d'informations issues des comptes des ensembles autonomes de structures déléguées et de décisions humaines de responsables habilités. Pour rassurer les puristes, tous les comptes délégués étant consolidés avec celui du moniteur, la rigueur comptable est préservée.

Les scénarios : la responsabilité de gestion et *l'autonomie des organes.*

Le système d'information permet d'extraire certaines informations et de les transférer dans un territoire de responsabilité strictement personnelle. Les dialogues ultérieurs entre services sont de ce fait assurés d'une cohérence au départ. Des analyses partielles, dans le domaine de compétence d'un responsable, permettent de faire un certain nombre d'hypothèses propres à asseoir son argumentation auprès de supérieurs ou lors de réunions.

Cet outil s'est révélé très utile, en particulier lors de réunions de brainstorming car il permet à chacun de réfléchir personnellement sur le même sujet et sur les mêmes données organisées de la même façon. Le temps gaspillé lors des réunions souvent stériles qui s'éternisent toujours tient au fait que l'on parle rarement de la même chose, chacun ayant en tête son schéma et ses priorités, différentes de celles du groupe et de ses membres.

Chaque collaborateur a donc accès en temps réel à une base personnelle de données, directement issue du système d'information. Il travaille donc sur des données cohérentes. Il peut être amené, à l'aide de logiciels mis à sa disposition, à faire toutes recherches, analyses et propositions qui l'intéressent à titre individuel. La transparence n'est donc pas totale mais limitée aux informations utiles à sa fonction.

Mise à disposition, cette possibilité permet d'exercer sa créativité personnelle à partir d'un fonds commun de données. Le résultat de cette réflexion n'a pas vocation à être communiquée telle quelle aux autres secteurs. Pour soumettre un projet, on doit passer par une "normalisation" du langage.

La comptabilité analytique doit réviser certains concepts hérités du passé.

Il semble que la comptabilité analytique vit encore sous le XIX^{ème} siècle. Des concepts ont perduré encourageant, sinon générant, des comportements managériaux aberrants qui ne sont plus de mise aujourd'hui. En péril de mort, l'entreprise doit les remettre à plat à la lumière de notre époque. Nous retiendrons deux aspects particulièrement inquiétants.

Mesurer l'immatériel dans la comptabilité analytique.
(voir annexe 7).

Au risque de briser un tabou, osons... En 1967, lors d'un cours, j'avais lancé un thème qui les a fait bondir : "comment, vous osez comparer des machines à la valeur humaine !". J'avais seulement fait observer que la « main-d'œuvre » était plus mal considérée que les outils dont ils se servaient puisqu'ils n'apparaissaient pas dans les comptes de l'entreprise et qu'il importait de les prendre enfin en considération. De fait, ils étaient négligés par les instances comptables et managériales lorsque les crises se sont succédé ... et les délocalisations m'ont donné raison.

Il ne s'agit en aucune manière de juger de la valeur intrinsèque des hommes et des femmes qui sont au service de l'entreprise. Déontologiquement c'est inadmissible et de plus foncièrement contreproductif. Ce qui est en cause, c'est de prévoir l'apport potentiel qu'un individu peut proposer à l'entreprise et de le mesurer. Non seulement c'est intéressant de le considérer pour la rentabilité globale de cette entité économique, mais c'est d'abord la vocation de l'entreprise que d'utiliser au mieux le personnel avec lequel elle a un contrat et d'en faire un allié : il en va de la cohésion interne. Cette "**main d'œuvre**" est une valeur en soi qu'il convient de préserver et de soigner. Ce défi qui est le rôle des Ressources Humaines est de réaliser l'adéquation entre ce concept nouveau en comptabilité analytique et « **le personnel engagé** » qui reste un coût comme actuellement.

Cette vision remet en cause le statut des hommes et des femmes au sein d'une organisation économique pour les rendre plus impliqués dans le projet d'entreprise. Les contraintes, pressions, licenciements et autres délocalisations sont significatifs de dysfonctionnements aujourd'hui périlleux pour une économie qui va de plus en plus vite et qui se transforme de plus en plus profondément.

Comment faire ?

Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de personnel. La direction des ressources humaines va donc recruter. Là se place un premier dysfonctionnement possible : va-t-elle recruter pour remplir sa fonction "main-d'œuvre" de potentialité ou au coup par coup en embauchant des mercenaires (des CDI) ? C'est hélas dans cette dernière option que l'on semble se diriger. Se traduisant ainsi dans les comptes de manière pesante avec des contraintes sans cesse accrues, le "personnel" ainsi recruté reste un coût tant que les Ressources Humaines n'ont pas pris la responsabilité d'assumer. Il importe de responsabiliser ce secteur de gestion humaine qui actuellement échappe à toute mesure comptable de sa gestion.

C'est la mission de la direction des ressources humaines que de savoir fédérer un potentiel humain qui perdurera. Le gérer et à le développer

sauf en cas d'extrême nécessité validée par la direction générale, sont de leur ressort. Seule une incitation responsabilisée en comptabilité analytique sera perçue comme équitable par les autres collaborateurs qui eux sont soumis à un contrôle parfois pointilleux. Un bilan de leur activité pourra alors être dressé, salarié par salarié au sein d'un compte de résultat qui enregistrera au crédit le potentiel "main-d'œuvre" estimé à l'embauche par les services habilités. Dans ce compte, on trouvera au crédit un amortissement de la "valeur potentielle" ainsi que les actions de formation valorisantes et au débit le coût réel du salarié.

Comme on le voit, les données de "l'immatériel" sont les seules générées en comptabilité analytique. Elles sont gérées au niveau du moniteur qui consolide le tout conformément aux règles comptables établies.

La gestion de la qualité totale intégrée dans la comptabilité analytique.

La vie d'entreprise est tout mouvement et en conséquence la réactivité de nos jours une ardente obligation. Le temps réel et la prise en compte de la complexité ambiante au service d'un client exigeant et versatile pour un prix adapté au marché international, toutes ces contraintes imposent une remise en cause profonde de nos méthodes de gestion et d'évaluation. C'est l'objet de cet ouvrage que de satisfaire à ces objectifs, mais avec le souci préalable à toute innovation de placer l'homme, salarié ou consommateur, dans une problématique qui ne le perturbe pas dans son activité quotidienne traditionnelle tout en lui facilitant ses contacts avec un environnement qui peu à peu le fera évoluer.

La qualité totale fait l'objet dans les années 90 de recherches et d'applications remarquables. Toute innovation, si elle n'est pas suivie par des experts pour l'adapter et l'améliorer, est condamnée soit à devenir obsolète, soit à engendrer des effets pervers dommageables. Malgré des dérives constatées depuis la crise de 93, l'esprit « qualité totale » a perduré. Il est intéressant de se reporter aux fondamentaux et de proposer au sein du système comptable analytique des réformes.

Jusqu'à présent, les efforts pour tendre à la Qualité totale sont restés confinés à des actions extra-comptables et à une dynamique d'entreprise soumise aux responsables du moment. Il importe d'intégrer cet esprit dans le projet d'entreprise et de l'incorporer dans la référence comptable.

Les stocks à l'heure de la qualité totale.

Tant qu'ils ne sont pas vendus, leur valeur est nulle. Les stocks sont même au sens propre un coût car ils génèrent des dépenses (magasins et personnel, trésorerie ...). N'en parle-t-on pas souvent comme des invendus lorsqu'ils végètent dans les magasins ? Les déclassés ont également une valeur nulle tant qu'ils ne sont pas commercialisés et ne dégagent un gain qu'au prix de cession. Ils génèrent également des moins-values car la qualité totale implique zéro défaut.

Ainsi, tout intervenant est incité à ne produire que du premier choix et au moment précis où il va être cédé. Fonctionnant en « méthode complexe », c'est-à-dire en privilégiant harmonie et gestion par alertes, on dirige ainsi de manière intuitive par incitations et non en s'appuyant sur la « structure hiérarchique » traditionnelle. Ne valorisant que le « bon produit », on fait ainsi apparaître des « poches de non qualité » (ce qui n'est pas souhaité : stocks, déclassés, retards de livraison ou mise à disposition anticipées ...) ce qui génère des coûts inutiles, donc qu'il importe de rejeter de calcul du prix de revient.

Le produit "premier choix" est celui commandé et réalisé conforme.

De ce fait il doit faire l'objet d'une attention particulière comme valeur-vente, les déclassés et stocks devant quant à eux être considérés comme non souhaitables et analysés dans des comptes à part. L'estimation de sa valeur ne se fait donc pas en bout de chaîne corrigé de la valeur commerciale des déclassés vendus, mais tout au long de la production, les déclassés étant sortis immédiatement à valeur nulle de l'activité usine dans des comptes de résultats pour cession. Le coût d'un produit, tout au long de sa fabrication, est ainsi valorisé à son prix objectif "premier choix" s'il est conforme à la commande. Dans les comptes de résultat "déclassés", un bilan commercial est effectué qui mesure le coût de cette non qualité : il faut alors rajouter les frais de commercialisation de ces produits non désirés.

Les méthodes comptables actuelles accumulent les biais dans le calcul des prix de revient (premier choix et déclassés divers, méthodes de retraits FIFO, LIFO ...). Introduire la qualité totale et le juste à temps dans les systèmes comptables structurent une scission nette entre fabrication et commercialisation, ce simplifie et clarifie les procédures en supprimant tout biais artificiel. La suppression de ces "poches de non-qualité" justifient une fois de plus l'intérêt de l'approche globale du problème dans laquelle les mathématiques jouent un rôle important.

Ainsi cette méthode de présentation comptable sépare nettement l'objectif d'excellence recherché au plan global, de la commercialisation des produits « résidus ». En effet, ce qui ne relève pas de la fabrication en

« Qualité Totale » est sorti d'emblée des comptes de fabrication et ne pollue plus les comptes : prix moyens, et autres valorisations artificielles. La même démarche peut être entreprise pour d'autres centres de responsabilité : commercial, finances ...

Les flux tendus, qui ont pour ambition de réduire au maximum les stocks et de raccourcir le délai fabrication vente, relèvent donc d'abord d'une affaire interne avant d'être imposés en aval vers les sous-traitants ou en amont aux fournisseurs. Ce ne doit pas être un problème de rapport de force mais une exigence de qualité qui commence par l'exemple et l'incitation chez soi.

ASSURER UN SUIVI ET DES PROCÉDURES AUTOMATIQUES D'ALERTE POUR CONTROLLER LA COHÉRENCE DES ENSEMBLES :

la traçabilité et le pole d'alerte et de surveillance

La transparence est une démarche qui fédère et donne confiance : elle est donc par ce fait même productive. Mais ses limites sont précises. Entre concurrents, elle est évidemment à rejeter ; au sein de « l'ensemble autonome », elle est totale. Entre partenaires, elle doit strictement se limiter aux échanges. Au-delà, il n'y a que tactique et stratégie de communication.

C'est donc dans les échanges d'information au sein de l'ensemble autonome que se joue la véritable transparence. Elle doit être neutre, automatique et normalisée, car il en va de sa crédibilité. Autant l'intervention humaine est précieuse dans les choix à opérer et dans la créativité où l'on apporte toute sa valeur, autant elle est un danger permanent dans la transmission des informations. Les plus anciens se rappellent le jeu du téléphone, jadis en faveur dans les colonies de vacances et camps scouts. Il consistait à se passer une phrase à l'oreille, de personne à personne : au bout de la chaîne, le résultat provoquait des éclats de rire tant le message était déformé. En plus de l'erreur matérielle de transmission, intervenaient l'interprétation, le défaut de mémoire, l'inconscient.

Donc, entre partenaires, l'information à transmettre doit être neutre. Pour ce faire, il n'y a pas d'autres façons que l'automatisme et, pour raisons pratiques, intégralement informatisée. Cette dernière fonction ne peut être viable qu'au prix d'une normalisation et d'un suivi de conformité. Gérer les interactions et ne gérer qu'elles, c'est le postulat de départ auquel nous nous étions attachés. La normalisation prend ici toute son importance : c'est le domaine de la traçabilité.

La normalisation ne doit pas être rigide, mais rigoureuse. En interne, on doit pouvoir conserver son langage, à l'instar des langues régionales. Le jacobinisme forcené génère toujours l'exclusion en recherchant l'intégration. Ce qui est important, c'est de communiquer vrai et

strictement utile. Un langage véhiculaire unique normalisé tout au long de la chaîne est à cet égard indispensable et in fine confortable car il conditionne la communication et assure l'indépendance des acteurs. C'est dans cet esprit que les normes AFNOR et ISO de communication sont fondamentales, aussi bien dans les rapports entre partenaires que dans les contrôles et contraintes venues des pouvoirs régaliens de toutes sortes, comme nous le verrons plus loin pour parer aux scandales.

Le souci de traçabilité, quant à lui, prend de plus en plus d'importance dans un monde éclaté, où les échanges mondiaux sont désormais monnaie courante. Il s'agit pour le client en aval de s'assurer que le produit « étranger » introduit dans son processus de fabrication est conforme à ses prescriptions : sinon, il y a dégradation du processus interne, d'origine volontaire ou non. Si un tel « virus » est introduit dans l'organisme, il est dangereux, voire mortel, et c'est de la responsabilité de l'entité de s'en prémunir : faire confiance à un logiciel anti-virus, s'il est utile, ne suffit pas cependant. La seule parade envisageable est la dissuasion et la volonté de tendre en qualité totale tout au long de la chaîne : la meilleure façon d'y arriver est de faire savoir que l'on peut retrouver son origine sans erreur, rapidement et de pouvoir intervenir au plus vite en connaissant la cause et en sanctionnant l'auteur.

De plus, comme l'ont très bien compris les instances de normalisation internes aux entreprises, ce peut être une aide pour elles-mêmes pour s'organiser : dans un tel objectif de qualité, c'est commercialement intéressant.

Au delà de l'assurance qualité d'entreprise qui a l'intégrée dans sa méthodologie, la traçabilité a un rôle essentiel, celui de conditionner le contrôle des dysfonctionnements que nous rencontrons, particulièrement ces dernières décennies avec les scandales politico-économiques et les faillites financières récentes. Au delà des secteurs industriels, se pose fondamentalement un problème de Société et de vie en commun.

Dans le secteur de la consommation, l'étiquetage n'a qu'une valeur d'information, à la limite de qualité authentifiée, en aucun cas une garantie de conformité. C'est la différence entre le label et la traçabilité, historiquement le "poinçon". celle-ci n'est pas tournée vers le client mais est organisée pour tenter de se protéger entre professionnels. Les prescriptions officielles d'assurance qualité ne sont pas allées beaucoup plus loin car il y a rupture de charge d'information entre secteurs. Une véritable protection contre les agressions extérieures, intentionnelles ou non, passe par un système d'information intégré en temps réel qui aura une vertu dissuasive et pédagogique.

Il est certes inutile, voire nocif qu'un tel système soit concentré au plan opérationnel et à celui de la surveillance. Outre sa lourdeur de gestion, il ne serait pas réactif. C'est cependant la tendance que l'on peut observer çà et là dans la mise en place de contrôles où la coercition tient lieu de règle. Une mise en réseau entre organismes opérationnels responsabilisés mais autonomes est la solution la plus souhaitable car elle s'adresse directement aux éléments d'une chaîne de fait solidaire puisque le client final est leur intérêt commun. Les compatibilités technologiques entre systèmes, macro et micro ordinateurs, sont désormais acquises et la déconcentration des outils peut être associée sans problème à la centralisation des informations, belle illustration de la séparation entre le matériel et l'immatériel.

Un projet, validé jadis par Edifrance, a été mis au point et permettait de retrouver en automatique l'origine du dysfonctionnement. Il a été soumis à l'AFNOR en 1994 et était fondé sur la remontée systématique intégrale en temps réel des liaisons transparentes entre entreprises concernées, y compris les intermédiaires de stockage et de transport. Dès que l'origine en était connue, le responsable intervenait, avec tous les éléments ainsi révélés tout au long de la chaîne, pour interpréter ce dysfonctionnement et aviser. On voit ainsi la séparation positive et nette, mais indispensable entre les compétences de la machine et celles de l'Homme.

De l'audit au pôle d'alerte et de surveillance.

La non préservation de la vie privée pose le grave problème de fond de notre société mondialisée. Celle-ci surveille en permanence, s'ingère dans la vie privée... mais tente de légiférer en même temps sur la confidentialité, tandis que dans le même temps l'individu étale ses états d'âme dans les médias et sur internet... tout en réclamant en permanence son droit à son intégrité. Il est grand temps de sortir intelligemment de cette schizophrénie. Est-il normal que l'on puisse réclamer son droit à la discrétion tout en exigeant des autres qu'ils tiennent vitrine ouverte ? Il est temps de devenir raisonnable et de réclamer la transparence pour ce qui touche aux autres et aux collectivités dans des activités strictement concernées, tout en respectant le domaine privé de chacun. Cette propension au voyeurisme, non partagée de plus au plan personnel, nuit à l'organisation d'une bonne surveillance des déviances que ce soit au plan des individus et des organismes ou des processus.

Il faut savoir dans ce domaine accepter l'irréversible et ne pas se battre contre des moulins à vent, même au nom d'une cause juste et d'un idéal estimable. Le progrès de nos sociétés est à ce prix. Les techniques modernes permettent désormais de cerner les informations et de les recouper. On peut donc de plus en plus aisément traquer les indélégatesses, prévenir les abus, anticiper sur les scandales, bref dissuader les dérives. Prévoir tous les dysfonctionnements possibles d'une réforme à venir est illusoire et nous condamne à l'immobilisme au nom des excès que nous avons déjà dénoncés dans la recherche pourtant légitime de sécurité et de sanctuarisation, à savoir le principe de précaution et la préservation de l'intimité. Tout le problème, et là est l'enjeu de notre thèse, est d'avoir un système d'information intégré, sans biais en temps réel et global.

En résumé, plutôt que de légiférer a posteriori sur les bases du passé, il convient d'encadrer le futur en fixant a priori les règles du jeu, les modalités de contrôles continus et impromptus ainsi que les sanctions proportionnées aux manquements. L'individu saura naturellement vers où est son intérêt et se diriger en conséquence dans une logique d'ensemble.

Seul un système d'information, qui change les comportements en mettant les individus en position de responsabilité consciente, fera évoluer les structures et les institutions par le poids des interactions élémentaires. On peut en effet légiférer et tenter de réformer du haut, au fur et à mesure des événements. Mais à force, l'individu qui ne change pas son comportement se trouve dans la situation d'entrer dans un entonnoir dont il ne pourra sortir qu'en le faisant éclater : les conséquences échappent alors à tout contrôle. On peut aussi "trancher le nœud gordien" de l'information et repartir sur des bases nouvelles propres à coller en temps réel aux mouvements à venir. Les informaticiens procèdent de cette façon en préconisant la remise à zéro du système lors de conflits entre logiciels, mais pour cela ils partent d'une base structurée pour cela.

Le pôle d'alerte et de surveillance *et le système lymphatique* (cf. annexe 8)

Des événements récents qui ont lancé les nations dans une crise boursière, économique et sociale de grande ampleur ont mis à jour une déficience structurelle dans les systèmes de surveillance et de sanction. Il ne fallait pas attendre de la part des responsables de telles institutions un sentiment de moralité : leur monde est ailleurs. Mais mettre en cause entièrement un système qui a quand même fait ses preuves depuis des siècles et qui a survécu à des scandales et crises économiques, relève soit de la naïveté la

plus élémentaire - car il faut savoir quoi lui substituer – soit d'une idéologie qui n'a pas su retenir les leçons de ces échecs aux conséquences dramatiques. En réalité, il s'agit de dysfonctionnements de systèmes d'information, une pure dérive technologique qu'il est possible de réajuster sans grosses secousses.

Sur ce point, les systèmes actuels d'audits internes et externes ont montré leurs limites. A l'instar des autres affaires des années 80 en France, ces récents affaires financières ont succédé de manière autrement dramatique à des manques de vigilance depuis déjà longtemps tolérés par nos « élites » en tout état de cause « responsables ou coupables » et fortement dommageables pour la collectivité.

Dans un monde ouvert et insaisissable où chacun va à son rythme, il est impossible d'éviter à 100% des dérives, voire des scandales dont l'importance rejaillit sur tous, indifféremment victimes et responsables boucs émissaires. À côté des outils de gestion courante que toute entreprise se doit de mettre en place pour vivre, il est désormais impératif de lui adjoindre un "pôle d'alerte et de surveillance", institutionnalisé de façon permanente en interne et fonctionnant en temps réel. Conçu globalement au sein de l'entreprise comme un ensemble cohérent, mais répondant à chaque application, il doit souscrire à un cahier des charges bien identifié et délimité quant à ses attributions avec les pouvoirs adéquats. De cette manière, l'entreprise aura à sa disposition un arsenal de dispositifs d'alerte qui la protégera au mieux.

L'audit externe quant à lui ne consiste plus à surveiller la cohérence d'action de l'acteur, car il n'en a pas le pouvoir. Ce que peut et sait faire le système d'information à l'intérieur de l'ensemble autonome n'est pas possible dans ce cas qui implique des ensembles indépendants et divers. Une instance indépendante, régaliennne, est donc chargée de la tranquilliser sur ce bon déroulement en vérifiant régulièrement la régularité des procédures. C'est ce qui a manqué dans cette crise mondiale mais est parfaitement envisageable dans des ensembles tels que l'entreprise : il est vital d'y remédier. Des outils adéquats conçus dans le même esprit peuvent être d'une aide efficace.

Ce qui pose problème au niveau d'un état ou au plan international n'est pas inaccessible pour une entreprise en interne. Rappelons qu'elle possède dans ses mains le pouvoir de décider, de contrôler, de sanctionner et les moyens pour y parvenir.

Cet outil doit devenir une action quotidienne de surveillance. Systématique, il revêt cependant des formes différentes selon que l'on se trouve opérer en milieu homogène ou non, en interne ou à l'extérieur de

l'ensemble autonome, en « procédure dégradée ». Cette démarche est par construction de nature « leadership humain » avec l'aide informatique en appoint.

En interne, ce pôle d'alerte et de surveillance fonctionne en temps réel et fait partie intégrante des contrôles internes dont nous avons parlé plus haut. Contrairement à l'audit externe, son activité est scindée en deux temps. Comme dans l'exemple "flux métal" pour la partie automatique et informatisée, en temps réel il déclenche des alertes de non cohérence dans l'ensemble considéré et donne toutes les informations concernant l'origine et l'étendue des problèmes soulevés. Pour la partie de diagnostic, elle relève exclusivement d'une instance humaine d'analyse et de sanction. Celle-ci recherche la raison du dysfonctionnement ainsi révélé et en analyse la nature : ou il s'agit d'un incident ponctuel et il suffit d'une simple sanction pour remettre les choses en place ; ou il s'agit d'un défaut structurel, et alors le processus est en cause et l'on agit en conséquence. L'origine indique d'emblée les responsabilités en agissant sur les actions à mener. Le niveau d'alerte doit être sensible car il ne faut pas attendre pour agir, la réactivité étant primordiale dans ce domaine. A combien de catastrophes a-t-on assisté pour avoir attendu ou caché au départ de petits écarts de conduite. On voit bien ici que ce pôle d'alerte et de contrôle, en temps réel et en toute transparence, garantit les conditions d'un véritable bon audit.

Pour mieux faire comprendre l'utilité de ce nouveau système d'audit intégré en temps réel, quoi de mieux de continuer à le comparer au système lymphatique du corps humain.

Le système lymphatique est un appareil circulatoire contenant la lymphe et des organes annexes, ganglions et vaisseaux lymphatiques. La circulation lymphatique, très lente, est particulièrement abondante. Les capillaires lymphatiques existent dans tous les tissus.

Le pôle d'alerte et de surveillance de l'ensemble autonome doit reposer sur une structure interne permanente de déclics qui alimentent le système d'information en temps réel au plus bas des fonctions quant à l'origine et à l'étendue des impacts.

Rappelons l'importance de ce réseau, négligée dans nos organisations :

Les fonctions du tissu lymphatique sont très importantes

- *il assure d'une part le drainage de l'excès du liquide interstitiel, ce qui évite l'augmentation de la pression (sans cela, il y a apparition d'œdème)*
- *il transporte d'autre part des protéines, certaines graisses, des vitamines, enzymes et hormones*

- il permet en troisième lieu la filtration par les ganglions des agents microbiens. Ce rôle de barrage constitue un des moyens de défense les plus efficaces de l'organisme contre les agressions
- enfin, il fabrique et transporte les lymphocytes, dont le rôle dans la lutte contre certaines infections est bien connu.

En cas de non maîtrise, le ganglion se manifeste par une intervention extérieure : gonflement et douleur. :

A partir de cette alerte, on appelle alors le médecin qui fait le diagnostic et intervient.

L'analogie est intéressante et une transposition, même osée, dans l'entreprise est signifiante :

- à la lymphe correspond le système d'information intégré en temps réel, neutre et indépendant des opérationnelles, organes et autres
- aux ganglions, les systèmes d'alerte et de pré diagnostic
- au médecin, les instances d'audit externes

Réseau particulièrement dense, ce système d'information se présente comme une banque de données. Il draine les informations, assainit les circuits et lance les alertes d'anomalies en précisant le lieu du dysfonctionnement repéré, mais en préjugant pas de la cause de celui-ci. Il n'est pas confectionné pour des fonctions précises, mais existe à disposition d'applications différenciées.

Dense, ce réseau est stable et n'évolue que très lentement, à l'inverse des organisations qui devraient être, elles, réactives : chacun doit garder ses marques et ne pas être déstabilisé quant à la vision de ses objectifs. Or c'est exactement le contraire qui est pratiqué : on n'arrête pas de changer les règles du jeu mais quelles difficultés pour faire évoluer les structures !

C'est ainsi que fonctionne un système biologique : s'il n'y a pas de problème, aucune alerte. Mais en cas de dysfonctionnement, incohérence ou occlusion, l'ensemble de l'organisme en pâtit. Pour l'entreprise, il est de même.

Le seuil de déclenchement de l'alerte est à la discrétion du responsable de l'audit du Système d'Information, de même que celui de la douleur, l'est à celle du cerveau.

UNE DÉRIVE DRAMATIQUE : LE CAPITAL ÉPARPILLÉ ET NON IDENTIFIÉ

Il n'est pas concevable de clore cette partie consacrée aux dérives de ces vingt dernières années sans évoquer un point qui a des répercussions dramatiques au plan mondial sur tous les marchés, les économies des états et les ménages : je veux parler de l'éparpillement du capital des entreprises qui plonge ces dernières dans un anonymat problématique. La crise financière a déstabilisé les marchés, les entreprises, banques en premier lieu, à un point tel que tout est mis en cause par l'opinion publique. Sans revenir sur les causes et conséquences d'un tel désastre, il convient néanmoins de s'attacher aux raisons qui ont permis de telles erreurs et de tenter d'y remédier au mieux. Celles-là ne sont pas d'ordre structurel, liées à une quelconque idéologie, mais à l'origine de graves dysfonctionnements de la communication et de l'information. Les audits, la transparence, les contrôles internes, tout ce dont nous avons parlé dans cet ouvrage colle de très près à cet aspect.

Il serait judicieux de regarder de plus près les préconisations qui ont pu être faites, en considérant que les systèmes d'information sont au cœur des errements et malversations que tels ou tels ont pu faire. On a toujours considéré à tort ces errements en termes de pouvoir, donc inféodés à telle ou telle orientation politique du moment. Il n'a jamais été question de revoir au fond le système relationnel, sinon en proposant encore plus de contrôles humains et les structures qui les accompagnent inévitablement. Coûts et lourdeurs en sont les conséquences. Aux yeux des médias et des décideurs, forces qui se nourrissent de l'existant, il suffisait de trouver un bouc émissaire, à défaut de rechercher les vrais coupables ! L'instabilité qui s'en suit est gravement dommageable, on s'en aperçoit amèrement, à l'équilibre de nos économies et de nos politiques et aux voies de solutions envisageables. L'avenir est sombre sur ce point.

Une raison non négligeable de l'impuissance des entreprises à progresser dans une harmonie sociale, et aux collectivités à trouver leur véritable fonctionnalité réside en fait dans l'éparpillement du capital, donc au défaut d'identification de l'entité responsable. Ce phénomène croissant donne le pouvoir à un capital (fonds de pension et capitalistes de haut vol) indifférent, car lointain à tous points de vue, aux préoccupations des milieux industriels qui sont les seuls à créer la valeur ajoutée. A défaut de les contrôler, les identifier fait déjà avancer la solution.

Ce phénomène n'est pas nouveau. La politique fiscale et les transmissions de patrimoine industriel lors des successions avaient depuis longtemps amorcé le processus. La mondialisation a amplifié le phénomène et l'origine du capital est de plus en plus opaque : pour assurer un avenir porteur de progrès, les modes de fonctionnement doivent être entièrement revus car la direction des entreprises n'a plus alors de gouvernail. Or une entreprise a toute sa valeur en interne avec son projet élaboré par une direction qui a un capital identifié et cohérent, donc un pouvoir authentique. C'est encore potentiellement le cas des PME qui sont à notre avis l'avenir de nos économies régionales avec des contrats de partenariat équitables. Or c'est à la base que se construit le vivre ensemble y compris économique.

Actuellement aucun dirigeant de grande entreprise, salarié à part entière, n'a intérêt à avoir une vision de long terme et collective : il joue personnel car son avenir n'y est pas lié. Il paraît opportun de citer une phrase de Paul Louis Merlin, ancien PDG fondateur de Merlin Gérin, lors d'un séminaire que j'animais dans les années 66-67 à l'Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble. Il disait qu'il y a deux entités qui sont en phase avec l'entreprise créatrice et performante : ce sont le PDG (et ajoutait-il celui qui détient à la fois le capital et la direction car il a dans une main comme objectif toute l'entité, et le personnel car il est en contrat direct avec elle. « Mais, méfiez-vous toujours des cadres intermédiaires, car souvent en toute bonne foi, ils mélangent la plupart du temps l'intérêt de l'entreprise et leur vision personnelle de celui-ci ». Le dirigeant de grandes entreprises, multinationales ou autres, est désormais un « cadre intermédiaire » et il n'est pas toujours exempt de mauvaise foi ...

Jadis, dans toute entreprise, c'était simple : un capital détenu par un seul ou une famille structurée, un seul commandement détenu par le possesseur du capital, les moyens qu'il entendait seul mettre en œuvre pour satisfaire ses objectifs : il « possédait » le passé, le présent et l'avenir de la structure (mortelle, elle ne dépendait que de sa responsabilité). Il était psychologiquement et moralement dépositaire de tout, y compris du personnel dans une gestion patriarcale de l'outil de production. Même s'ils étaient insuffisants, les contre-pouvoirs, qu'ils soient syndicaux ou réglementaires, régulaient son action ou en avaient depuis 1885 la légitimité.

Maintenant, l'ère des managers a remplacé le propriétaire exploitant avec ses contraintes, mais aussi ses atouts. Le capital s'est dilué dans les fonds de pension et la traçabilité n'est plus assurée sur ce qui est à l'origine de l'entreprise. En toute impunité, ces mercenaires se sont forgés une

citadelle, tant financière que de pouvoir, et se sont coupés de la seule richesse, celle de l'humain. Tout Homme sans contrôle est un danger public, a fortiori lorsqu'il est responsable de milliers de salariés et de son utilité sociale et économique.

À ce constat pessimiste, il convient de répondre par des suggestions.

- Réhabiliter les PME en leur redonnant ce dynamisme que la sous-traitance actuelle a traduit en quasi servage. En surmontant leur esprit individualiste latent, développer les réseaux entre elles pour faire contrepoids. Simplifier les procédures administratives pour leur permettre de se consacrer à son seul devoir d'état, économique. Alléger leurs charges dans la limite du raisonnable, tout en sachant que la redistribution sociale fait également partie de leurs obligations, mais que des aménagements contribuent également à leur liberté d'entreprendre.
- En ce qui concerne les grandes entreprises à capital dispersé, il n'est pas possible de revenir en arrière, et ce n'est peut-être pas souhaitable compte tenu de la structure des multinationales dans le contexte de la mondialisation galopante. Seule la mise en place de contrôles et d'audits, internes et extérieurs, et la surveillance par la traçabilité et la transparence pourront les maintenir dans une sorte de déontologie qu'elles n'auraient jamais dû oublier. Ceci n'est bien sûr envisageable que dans une « internalisation des coûts » et dans la mesure du possible des bénéfices (traquer les poches de non qualité !) pour en estimer leur impact sur la Société et sur l'Environnement. Mais ceci est une autre « Histoire » et il faut bien commencer par l'audit.

La distinction entre petites et grandes entreprises est caduque. Il est ridicule de faire des strates catégorielles artificielles selon le nombre de collaborateurs. Le salariat des associations ne facilite pas ce problème. Aux réglementations en cours, il faut substituer de nouvelles catégories, selon les critères de détention du capital et d'implantation locale stable, et ajuster les règlements sociaux et fiscaux sur cette sélection.

Les grands groupes se sont munis de moyens adéquats et sont rentrés de plain-pied dans la mondialisation par les délocalisations systématiques et rapidement réversibles en fonction des conjonctures. La course à la réduction drastique des coûts est leur priorité pour asseoir une rentabilité maximale que les fonds de pension sont en droit de réclamer quant à eux. Mais les plus petits ensembles sont en péril. Les PME doivent se libérer de la tutelle de la sous-traitance, telle qu'elle est actuellement pratiquée. Leur dépendance forcée les met actuellement à la merci des donneurs d'ordre, tant qu'elles n'auront pas fait le pas de la modernité. Leur avenir,

essentiellement lié au niveau commercial, se jouera dans la maîtrise des techniques d'information et de communication aptes à ouvrir aisément, en réactivité maximale, le champ de leurs activités à un nombre important de clients indépendants et diversifiés. En multipliant les rapports partenariaux, c'est là seulement que se jouera leur avenir, leur survie, en modifiant les rapports de force. Pour cela, une remise en cause de leur culture individualiste est nécessaire.

Il est essentiel de revenir sur le domaine des transmissions d'entreprises. Ce qui vaut pour la vie quotidienne de ces entreprises pose un problème de survie fondamental, lors des cessions. Jadis, les PME se transmettaient de père (mère) en fils (fille). Ces successions à la tête, dont la fiscalité ne facilitait d'ailleurs pas la pratique et ce à tort, ne pénalisaient donc en rien le fonctionnement courant de ces entreprises, le capital restant concentré et de plus dans un milieu culturellement proche. De plus en plus, on assiste aujourd'hui à des ventes à l'encan de ces actifs. Écœurés souvent par la dureté des temps principalement axée sur eux, les « patrons de petites boîtes », artisans, commerçants ou industriels ne songent plus à former leurs enfants, si tant est que ces derniers le veuillent encore, pour un métier qui tient plus de la vocation que de la routine alimentaire. Ce n'est pas pour rien que les statistiques et les sondages d'opinion montrent que la grande majorité des jeunes aimeraient se tourner vers des emplois de fonctionnaires ou de salariat parapublic. Sur ce dernier point, la multiplication de ces structures, qui amplifie la mutualisation et la régression de la responsabilité individuelle, parasite la dynamique de ces sociétés privées qui assument seules les risques et génèrent, rappelons-le, la totalité de la valeur ajoutée.

C'est donc tout le tissu industriel qui est en cause, les grands groupes ayant tendance à « externaliser » leurs activités annexes sur ces PME à leur merci, qui occupent une place importante et vitale dans l'économie nationale et locale. Si les grandes entreprises sont pour beaucoup dans les prélèvements publics de leurs profits au bénéfice de la redistribution nationale ce sont ces petits ensembles économiques qui restent néanmoins à l'origine des emplois sur le terrain, entretiennent la vie sociale et absorbent tous à-coups de conjoncture. Pour permettre à toutes ces structures hétéroclites de produire le maximum de richesses, il serait à mon sens judicieux de laisser aux multinationales la liberté d'exister dans un contexte mondialisé difficile tout en veillant à bien faire assurer une répartition des bénéfices. En parallèle, il faudrait dévoluer aux autres entreprises le rôle de stabilisateur de l'économie locale en partenariat avec les pouvoirs régionaux.

Jadis, les entreprises avaient une unité de fonctionnement :

- le capital était concentré dans les mains d'un entrepreneur, ou pour les plus grosses sociétés d'une famille d'entrepreneurs. L'esprit patronal était homogène, tourné vers un capitalisme de responsabilité (les suicides en cas de faillite en témoignaient) et souvent dans une attitude sociale paternaliste. Pour faire simple, le fonds de roulement était souvent autofinancé et le système bancaire n'intervenait que dans les investissements.
- Le personnel salarié tenait son avenir de celui de l'entreprise dans laquelle il s'investissait à plein, n'ayant que peu de loisirs et d'occasions d'évasion. Il naissait souvent « entreprise », il mourrait de même.
- Le recours à la sous-traitance n'existait pratiquement pas.

Cette organisation n'excluait pas naturellement les affrontements frontaux souvent violents, à l'époque non contrôlés par les instances paritaires. Mais elle se situait à l'intérieur d'un ensemble homogène dont le profit était le seul but. Même si la redistribution de ce dernier était certes sujette à caution, chacun était solidaire de cette « mini société » qui était la vie de chacun. Lier emploi et entreprise était alors tout à fait naturel.

Aujourd'hui, de par la mondialisation inéluctable qui s'intensifie et les effets qui s'en suivent (capital dispersé, délocalisations banalisées, disparité des normes et des lois aux niveaux national...), il n'est plus raisonnable de garder ce même schéma. Si comme on l'a vu plus haut les PME peuvent se maintenir dans cette logique, ce n'est que dans la mesure où les pouvoirs publics deviennent conscients de cette chance qui reste à saisir. Rétablir les conditions d'une concurrence équitable au plan local est leur mission.

Mais cette schizophrénie n'est plus vivable dans les grands groupes industriels. **Emploi et entreprise sont dans cet espace deux concepts antinomiques** et il est pervers de les lier. Dans ce monde en perpétuelle mutation, les pouvoirs publics n'ont pas compétence à entrer dans le concert industriel, mais à raisonner en terme d'aménagement de territoire propre à susciter des initiatives et des investissements.

Les grands groupes internationaux sont des producteurs de valeur ajoutée dont doit profiter la communauté nationale à travers la fiscalité et contrats de réciprocité. Comme il a été dit plus haut, ils n'ont pas vocation à entretenir un personnel et des sites non désirés. Par contre, les PME sont attachés au sol et la main-d'œuvre locale est la plus sûre garantie de sa richesse potentielle. Face à la concurrence et à l'appétit des plus grands, ces petites unités à visage humain rendent un service social qui doit recevoir un retour. Les pouvoirs publics locaux et régionaux prennent de

par la décentralisation un poids de plus important. Elles sont donc à ce titre les interlocuteurs privilégiés pour établir avec le monde économique local un rapport partenarial permanent et efficace. La survie de régions et le maintien d'emplois sur place sont à ce prix.

GÉNÉRALISATION DE CES PRINCIPES D'AUTRES ENTITÉS COLLECTIVES

Cette analyse a concerné jusqu'à présent l'entreprise et le monde économique. Elle tendait à asseoir une démarche harmonieuse basée sur la responsabilité individuelle et la transparence des relations entre entités. Le rapport de force qui s'instaure naturellement dans tout rapport humain ne pourra être contrôlé que par une mesure des efforts des uns et des excès des autres. Cette mesure, dans un monde de plus en plus compliqué, renforcé par une accélération des améliorations technologiques et une réactivité croissante néfaste à la réflexion et à la distanciation, doit être indépendante des puissances de médiation. Sa neutralité est indispensable et le seul moyen pour y arriver est d'utiliser un juge-arbitre qui vérifie en permanence la validité des processus, l'exercice d'une vraie démocratie basée sur une transparence responsable bien comprise et des mérites à reconnaître et à valoriser de manière incontestable. Les nouvelles technologies de l'information nous en offrent l'opportunité. Voilà à mon avis la seule façon envisageable de nos jours pour tenter de rétablir une osmose entre la nécessité d'épanouissement personnel et la foi en la création de richesses préalable à toute redistribution, deux thèmes bien malmenés, surtout dans ces temps de crise et de scandales.

Une extrapolation à d'autres domaines peut être envisagée, à condition de respecter les principes de départ, un projet, une direction responsabilisée de ce dernier et des moyens adaptés. Ce n'est pas le cas des associations de la loi 1901 qui prennent comme seul principe la liberté de se réunir ou non pour participer à quelque chose dont la définition est plus une aspiration qu'un projet précis. En dehors de tout contrat juridiquement valable et opposable liant les parties pour un projet clair, l'application n'est pas possible. Seules les modalités d'optimisation technique sont transposables et souhaitables car elles ne touchent qu'à des problèmes d'organisation.

Il n'est pas inutile de revenir sur le cas particulier des ONG. Celles-ci sont des entreprises à part entières et il est surprenant de les voir avec ce statut de bénévolat. L'emploi de salariés qui est pratique courante dans ces organisations est souvent incompatible avec la liberté d'association. Reconnaissons cependant que cette catégorie va dans le sens de la promotion de l'activité volontaire évoquée plus haut, mais cela ne peut se généraliser à statut inchangé.

La vie en Société ne peut se priver de l'apport essentiel des associations. En parallèle au monde économique, et bien séparé de celui-ci, ces groupements demandent également un bon dépoussiérage. Ce n'est pas être hors de propos que se pencher sur ces structures car elles sont, avec les entreprises, l'autre facette de l'implication humaine dans l'action. Tout individu pour exister, doit vivre la cohérence dans son utilité spécifique et a besoin du collectif pour s'y reconnaître.

La caractéristique de groupement d'individus sans objectif de profit, matériel ou psychologique, est équivoque. Des aménagements sur ce statut doivent être entrepris pour des raisons évidentes de transparence et de sécurité car tout regroupement est un contrepouvoir en puissance. Nos associations sont plus que centaines sans avoir été revues quant à leur positionnement.

Comme cet ouvrage traite de l'optimisation des rapports entre deux entités qui ne procèdent pas de la même logique : « le collectif » et « l'individuel », il m'a semblé intéressant d'étendre ces préconisations à d'autres mondes, l'association par exemple.

Le statut des associations.

Oui, l'année prochaine, la loi de 1901 portant création du droit d'association aura cent dix ans ! Et si les associations ont progressé, si certaines ont acquis des droits, des capacités, parfois des obligations, il n'en reste pas moins qu'elles sont restées en général au plan strict du droit des mineurs non émancipés ... n'ayant pas droit de vote ! Rouage essentiel de notre communication moderne, souvent contre-pouvoir de fait, l'association pose problème aux yeux de tous dès qu'elle prétend intervenir dans la vie publique, notre cadre de vie quotidien.

Or plus d'un siècle, c'est long sans beaucoup évoluer et sans avoir veillé à adapter les institutions. C'est nous ramener au droit des congrégations, à la liberté de se réunir. Il y a peu encore, les groupes étaient suspects, les rassemblements interdits, le souvenir de la Commune encore vivace. Le statut des associations comporte cependant en France une exception. La législation de 1908, révisée en 2003, régissant les départements de Moselle et d'Alsace, date d'avant l'annexion de 1870 et a conservé pour l'essentiel leurs acquis lors de leur rattachement à la République en 1918.

Cette "association de droit local" mérite, même avec ses défauts, que l'on se penche dessus attentivement car son intérêt dépasse les procédures : il touche au principe même de la réunion de citoyens libres et responsables.

Il ne s'agit plus d'un ensemble cohérent mais d'une collection de particularismes auxquels on donne droit de cité. De nombreuses dispositions consacrent l'importance de différents organismes assurant une fonction d'intermédiaire entre la population et l'Etat (par exemple : corporations, Chambre de métiers, organisation communale, institutions culturelles, organismes de protection sociale). C'est donc un réseau structuré qui fait intervenir en symbiose tous les acteurs de la société. La multiplication des livres et registres tenus auprès des juridictions ou organismes consulaires (livre foncier, registre des associations, registre des métiers...) et le contrôle administratif exercé sur de nombreuses professions traduisent une recherche de clarté et de sécurité juridique, ainsi que l'importance des contrôles publics. La synergie de réseaux, à l'instar de nos propositions, est dans cette perspective une priorité.

La souplesse réside dans le choix des individus à exercer leur activité commune dans un statut préalablement choisi à travers deux options. L'association "non inscrite" est un groupement de personnes ne disposant pas de la personnalité morale en raison de sa non inscription au registre des associations. De ce fait, sa capacité juridique est réduite. Quant à elle, une association "inscrite" dispose d'une capacité juridique étendue. Elle est une personne morale qui peut accomplir tous les actes de la vie juridique nécessaires à son activité, sans limitation.

Les pouvoirs, compétences et contrôles sont alors de nature différente car ils ne touchent pas à la société de la même manière. L'association "de droit local" se caractérise non pas par son but (non lucratif dans la loi de 1901) mais par sa forme (constitution et fonctionnement d'après les règles du code civil local). Les textes de droit local ne contiennent aucune définition juridique précise de l'association, en vue de poursuivre un but précis intéressé ou désintéressé. La poursuite d'un but non limité est un des points qui oppose l'association française de celle régie par le droit local. En effet, aucune disposition n'interdit que l'association d'Alsace-Moselle poursuive un but intéressé ou lucratif. L'objet de l'association peut être économique, politique ou culturel.

On peut alors choisir de l'inscrire au Tribunal d'Instance pour obtenir la pleine capacité juridique, sans avoir les limitations propres aux associations de la Loi 1901. L'association de "droit local" inscrite peut avoir un but lucratif. En cas de liquidation, l'actif peut être partagé par les membres, le dirigeant peut être responsable des dettes, mise en faillite, etc).

En Alsace Moselle certaines entreprises ont un statut d'association coopérative de "droit local," les plus connues étant les Caisses de Crédit Mutuel. Cette association coopérative est régie par la Loi de 1898, qui est

stricte, et est faite pour protéger les sociétaires. c'est ainsi que sont bien définis les différents types de coopératives allant de la coopérative de production, à la coopérative de prêts et de dépôts.

Un point essentiel à méditer concerne le **statut d'utilité publique**. C'est une procédure de droit français par laquelle l'État reconnaît qu'une association ou une fondation présente une utilité publique, ce qui lui permet de bénéficier d'avantages spécifiques (elle peut recevoir, outre des dons manuels, des donations et des legs), mais lui confère aussi une légitimité particulière. Dans les trois départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, dans lesquels la loi de 1901 ne s'applique pas du fait du droit local en vigueur, une association loi de 1908 ne peut être reconnue d'utilité publique. En revanche, l'utilité publique de *sa mission* peut l'être.

Si l'on entend donner droit de parole et de contestation à une collectivité, voire le pouvoir d'intervenir dans le concert des acteurs économiques et sociaux, ce ne peut être que dans un contexte de responsabilité.

De nos jours, face à ces regroupements de personnes volatiles par raison professionnelle ou familiale, c'est plutôt l'individualisme qui est mis en cause par nos médias. Un profond changement de mentalité, des structures totalement nouvelles, un univers et un environnement qui se découvrent sans cesse, voilà notre réalité d'aujourd'hui. Une Société en pleine mutation à un niveau planétaire, voici notre perspective ! Nous réalisons maintenant que l'univers est perpétuellement en marche et que les mutations et les secousses que nous entrevoyons sont le résultat d'une rigidité structurelle qui ne s'adapte pas. L'individu est en total décalage avec ce monde qui l'entoure et dont inéluctablement il fait partie : c'est pourquoi il est coupable sans avoir rien fait... Réhabiliter le rôle et l'utilité de chacun au sein d'un environnement dans lequel il se reconnaîtra, voici le défi qu'il convient de relever, et c'est bien de l'immatériel qu'il s'agit une fois de plus. En marge du monde marchand, s'associer pour exister à titre personnel, c'est aussi une voie que la Société propose, alors que le débat démocratique semble en ce moment en panne. Là se trouve l'utilité associative.

L'exercice de notre démocratie politique est œuvre délicate de nos jours. Loin de privilégier le droit d'expression et la liberté de l'individu, il a plutôt tendance à planifier sur une "masse non identifiée", à privilégier la collectivité aux dépens de particularismes locaux et des opinions minoritaires. Cette critique ne s'exerce pas sur une éventuelle carence politique de l'exercice de la démocratie : elle est le constat d'un mauvais fonctionnement technique "de la moins mauvaise des institutions".

Tout notre dialogue moderne, notre organisation sociale et politique doit reposer sur l'individu et sa prise en considération. Le groupe et la collectivité ne sont que des supports de gestion au service d'une recherche de consensus général que l'on nomme sens civique, responsabilité ... Les statuts morales, éthiques, ne sont pas des finalités mais des règles du jeu : il importe plus que jamais de ne pas se tromper d'objectif. Il nous faut donc créer une organisation de dialogue, de recherche de consensus général tel que l'autorité démocratique ne soit plus la substitution d'un avis collectif à des opinions individuelles, mais la sublimation de ces dernières.

L'individu doit espérer pouvoir s'exprimer et se reconnaître dans une Société moderne en pleine évolution : les structures actuelles ne le permettent pas. Le citoyen reste seul et isolé face à ces mécanismes d'administration et de gestion qui le dépassent ; il subit leur pression et n'a sur eux aucun pouvoir. Ces structures le connaissent en tant que masse, elles l'ignorent en tant qu'Homme. Cela, il le supporte de moins en moins.

L'exercice d'une bonne démocratie implique une influence réciproque, une osmose d'idées, de propositions. L'individu étant à ce titre ignoré, il faut envisager un relais. Le phénomène associatif peut être à la base de cette transformation profonde de la Société : l'association est à ce jour une des seules structures intelligentes de la démocratie moderne car elle peut reposer dans son fonctionnement interne sur un dialogue permanent et individualisé de ses membres au service d'un projet collectif.

Dans notre Société, la recherche de consensus est une nécessité vitale. Elle est le résultat positif de conflits personnalisés résolus dans le respect mutuel des individus du groupe : elle n'est ni concession ni oppression. Quel meilleur milieu que celui de l'association peut-il à cet égard garantir une telle souplesse ? Le seul problème réside dans l'efficacité, pour atteindre le but que ses statuts lui auront assigné. Mais respirer n'est-ce pas déjà vivre ?

Il faut donc envisager un rôle accru de l'association, à la mesure de ses possibilités. Elle ne doit plus seulement être tolérée ; elle est de fait partie prenante dans les changements.

En un mot il faut lui reconnaître, non plus seulement une liberté à exister, mais une capacité à exercer. Il convient donc de réfléchir en ce sens à des dispositions juridiques complémentaires à la loi de 1901. Les associations foisonnent et leurs objectifs posent souvent problème : groupes de pression sur la société civile, elles mettent en péril l'autorité du pouvoir judiciaire. A travers le

dogme de la liberté individuelle, elles se permettent de contester un aspect particulier qui les choque sans aborder le problème au fond. Elles laissent le soin aux responsables, l'Etat notamment, de régler le différend qui se termine ainsi la plupart du temps au compromis, cote mal taillée. C'est leur fonction d'exercer leur droit à l'expression, mais cela doit rester dans un équilibre propre à maintenir la cohésion sociale et le progrès d'ensemble.

La Sociologie est entrée en force dans ce domaine et c'est un signe des temps que de voir le nombre d'étudiants et de chercheurs se pencher sur cette nouvelle manne. Dans les médias, ces experts ont leurs places numérotées, comme dans les églises, bien en avant pour qu'on les voit, qu'on les entende à défaut de les écouter. Ils en ont oublié l'objet principal de leur recherche : comment organiser la Société et non pas décrire comment elle se désagrége.

Ainsi, dans un monde en crise, la compassion semble devenir un devoir national. Certes le nombre de déshérités augmente de manière dramatique et il n'est pas question de ne pas y prêter attention. Cependant, pour être efficace, il est essentiel de remettre ce problème à sa véritable place. La compassion est d'essence individuelle : elle s'exerce de personne à personne, de famille à famille, d'amis à amis car elle relève exclusivement d'ordre affectif. Au sein d'associations libres, regroupant des individus portés par un même élan, elle a toute sa place pour protester et exercer un rapport de force. Mais ce qui est normal dans une réunion de bonnes volontés est illégitime au plan des organes de pouvoir, officiels ou non. Le rôle de ces derniers est de gérer les rapports de force et d'agir pour le bien public de la collectivité dont ils sont représentatifs. Il s'agit donc de préserver un équilibre nécessaire entre la légitimité à s'indigner et à le faire savoir, et la capacité à réparer.

En revenant à la responsabilité individuelle, mis à part des cas particuliers et poignants auxquels il convient d'apporter une réponse ciblée individuelle, c'est de la dignité dont il s'agit. Un être libre doit exercer sa pleine liberté et celle-ci n'existe pas sans risque. Dans cette perspective, contrairement à ce que l'on entend souvent, seul le droit protège l'individu. Son rôle de protecteur de la Société et de la vie en commun complète son utilité. Le danger est de s'habituer à contester cette institution, même si elle doit être équilibrée par rapport aux autres pouvoirs, législatif et gouvernemental.

Pour se faire entendre, l'individu doit se regrouper. Pour évoluer, la Société a besoin d'éléments d'information et de proposition qui débordent la compétence des technocrates par ailleurs indispensables. La Société civile doit s'organiser pour aider et non détruire.

Le statut d'utilité locale à peaufiner.

À partir d'un tel statut renouvelé et étendu, l'association doit pouvoir exercer cette capacité enfin reconnue de jure. Peu importe si son influence peut aller ou non jusqu'à participer à la décision. Ce sont des cas d'espèce qui doivent être réglés de manière pragmatique compte tenu des données et des circonstances. Le terme « d'utilité locale » ne doit pas se limiter au strict plan géographique mais aussi concerner une proximité de réflexion et d'action sur tout domaine.

Ce qui paraît essentiel à mon sens, c'est de créer des structures participatives, véritables relais d'expression et de dialogue des individualités. Des statuts particuliers créant devoirs et obligations devraient pouvoir être accordés à certaines associations sous certaines conditions. Les ONG peuvent alors entrer dans ce cadre car c'est un nouveau type d'entreprise, en phase avec les nouveaux enjeux mondiaux et un concept dynamique de main-d'œuvre motivée a priori.

Nos élus, dépositaires de l'intérêt collectif, sont soumis en permanence à des pressions de tous ordres. Leur perception des objectifs et des solutions est par conséquent très subjective. Des supports d'information et de concertation structurés en dehors de tout rapport de force devraient leur permettre d'exercer de manière plus rationnelle leur mission. L'aide d'associations responsables, sortes de clubs de réflexion regroupant des êtres responsables, serait d'une aide certaine pour focaliser leur attention sur les préoccupations des citoyens ordinaires dont ils ont reçu mandat. Il suffit de bien expliquer leur rôle citoyen.

Certaines associations peuvent avoir vocation à la réflexion et au dialogue, d'autres à l'assistance et à l'action. Si elles acceptent de le faire dans un cadre participatif, sous la forme d'un contrat, elles pourraient alors bénéficier du "statut d'utilité locale" (régionale ou nationale selon leur assise) portant droits et devoirs.

On retrouve ici l'importance de la démarche contractuelle et de la délégation.

Les règles et les modalités restent à être précisées. Il suffit déjà d'adhérer au principe. Une avancée certaine de ces dernières années est donc la reconnaissance de ce statut d'utilité locale qui reste à être amélioré. Cependant, dès maintenant, certaines perspectives peuvent être évoquées.

Il faut que ce statut soit affecté, qu'il puisse être retiré ou renouvelé, qu'il porte en lui les obligations des parties intéressées. La liberté est un droit qui ne peut s'exercer sans devoir ni responsabilité. Une association bénéficiant d'un tel statut est source de proposition et de remontrance, non un organe décisionnaire. Seul le débat démocratique est à la source de la décision ; à défaut, il faudrait changer de régime politique. Pour être le reflet de la société civile, elle doit respecter les minorités en son sein et a pour règles d'observer les principes suivants dans le cadre d'un référentiel qui témoignera de son « auditabilité » :

- formellement adhérer au cadre participatif et non contestataire car son rôle « d'utilité » est d'aider. S'opposer, ce n'est pas détruire mais construire avec.
- fonctionner en parfaite démocratie interne, ce qui implique la recherche d'un consensus (non d'une majorité numérique), le respect des opinions minoritaires à l'intérieur du groupement, ainsi que la rotation des dirigeants. Contrairement à l'entreprise, elle a le temps. Un organe exécutif doit être majoritaire, un organe délibératif « d'utilité locale », non.
- être ouvert à tout membre qui en ferait la demande en acceptant les statuts tels qu'ils sont (à charge pour lui de faire éventuellement modifier le consensus général pour de tels changements).
- avoir un recrutement - socioprofessionnel ou géographique - cohérent avec son statut. En effet, tout groupement ne peut avoir d'élément extérieur à son ensemble (un membre d'une association de quartier habite nécessairement ce quartier et en est donc solidaire). À défaut, il faut le faire dans la transparence car il est obligatoirement extérieur au groupe et suspect d'infiltration).
- avoir des propositions de contrat en accord strict avec son objet. Il s'agit là de sa propre réserve d'innovation à exploiter.
- l'objet de l'association ne doit pas se limiter à l'intérêt de ses seuls membres mais se "rapporter à l'intérêt de l'ensemble de la population qu'il est censé couvrir" dans ses statuts .
- a contrario, l'objet de l'association ne doit pas englober un ensemble autre que celui qu'il est censé couvrir.

La démocratie qui régit nos sociétés occidentales et dont chacun se réclame aujourd'hui est bien malmenée. Ses valeurs, on le sait, sont notre talon d'Achille. Sans en faire au plan applicatif un modèle parfait, elle se fondait à l'origine sur trois principes : l'homogénéité car seuls les citoyens y avaient accès, la transparence car l'Agora était un lieu de convictions, la proximité pour peser sur le pouvoir car c'était une démocratie de ville. Nous sommes confrontés aujourd'hui à une toute autre épure. Mais en reprenant ce tryptique à l'aune de notre époque, il me semble possible de

remettre en selle cette belle idée qui a fait le ciment de tant de générations.

Notre société est diverse et changeante : dépassant l'antique critère de la richesse ou de l'origine aristocratique ou bourgeoise, seul un grand projet éducatif fédérateur sera à même de reconstituer une homogénéité de destin pour mettre chacun à égalité de départ. Ce n'est qu'à partir de citoyens éduqués, responsables et engagés que ce volet sera construit : l'éducation est à la base de toute réforme d'envergure.

Deuxième élément de reconstruction, la transparence est une exigence incontournable. Jadis limitée à des contacts personnelle et sujette à manipulations, elle est maintenant en mesure de changer de braquet. Les nouvelles techniques de communication et télécommunication, Internet en tête s'accroissent et leur puissance est patente. La traçabilité et les pôles d'alerte et de surveillance préconisés dans cet ouvrage en sont les garants.

La démocratie a débordé largement les limites de la ville. On entend l'appliquer à toute organisation, de la plus simple aux dimensions mondiales. Dans notre monde de plus en plus technocratique et complexe, les décisions échappent au citoyen. La proximité a la chance de pouvoir s'appuyer sur un tissu associatif, particulièrement bien installé en France. C'est la raison pour laquelle un si long développement a fait ici l'objet d'une analyse. Une réflexion de fond doit à mon sens donc être rapidement entreprise pour éviter frustration et explosion sociale.

Dans ce monde en pleine restructuration, sans oublier leurs devoirs, il n'est plus possible de ne pas demander aux individus ce qu'ils exigent de la collectivité. Parallèlement, de par leurs statuts de plus en plus flous, les associations ont des devoirs et non seulement des droits, si nécessaires soient-ils. Pour beaucoup concurrentes et dispersées elles sont, qu'on le veuille ou non, un ferment d'irresponsabilité. Ce mot est très dur et cependant une réalité. Au plan national, le coût global de fonctionnement des associations, à travers subventions et énergies humaines, est phénoménal pour une utilité discutable ! Sans aucunement remettre en cause leur intérêt stratégique de stabilité, ce mouvement brownien s'amplifie et il y a là un vrai problème d'efficacité.

Particulièrement dans ces temps difficiles, il ne faut pas, là encore, mélanger la nécessité d'entretenir et de créer des liens sociaux avec l'obligation économique de veiller à leur efficacité sociale. L'existence de ces relais démocratiques est vitale au risque d'explosion sociale. Si une remise à plat des statuts des associations est à la base de nouveaux rapports sociétaux de notre temps, elle ne peut s'affranchir de l'Économie.

La révision de leur fonctionnement est donc d'actualité brûlante, en pensant notamment aux organisations non gouvernementales.

Leur organisation peut être renouvelée sur des critères à définir dont le principal est la réserve d'innovation. L'association a ici un rôle dynamique puisqu'elle propose. Elle ne peut perdurer que dans la mesure où elle vit son projet. À défaut elle parasite son environnement et doit disparaître en l'état. Ainsi, ce regroupement éclectique de citoyens peut aider à améliorer la démocratie interne dans un monde politique de plus en plus perturbé et complexe, loin des préoccupations de terrain. Il est un bon complément aux structures de travail pour s'exprimer, chacun dans son rôle à l'intérieur d'instances dont l'identification est essentielle. De plus, elle épanouira l'individu qui se sentira utile et reconnu.

Mais plus que des structures qui s'autoentretiennent, les associations doivent être au service d'un projet bien identifié auquel tout individu doit pouvoir s'attacher sans réserve. En résumé, les associations pourraient avoir des principes de fonctionnement interne analogues à ceux des petites entreprises. Leur impact devient de plus en plus économique comme c'est le cas des ONG. Le statut de bénévole qui était la règle commune des associations de loi 1901 ne doit pas occulter l'obligation de bien respecter le projet indiqué dans les statuts et de chercher constamment à innover. Comme pour l'entreprise avec ses clients, l'association doit chercher à satisfaire l'adhérent qui a pris l'option de s'intégrer dans cette collectivité. Les membres dirigeants sont donc conduits, toute proportion gardée, à une obligation de résultat et leur implication est alors d'ordre contractuel.

Pour conclure sur cet essai de généralisation, ma conviction est qu'il faut changer de paradigme et se tourner vers une appréhension pascalienne de l'intuitif. Il s'agit entre autres d'associer les apports d'autres cultures qui font référence à l'harmonie et ne prônent pas le conflit comme mode de résolution des problèmes et des organisations. Certes, il y a loin de la théorie aux pratiques de ces peuples, mais ce n'est pas une raison pour ne point réfléchir à des rapports de société qui ne nous sont pas familiers.

*« Une société qui ne se pense pas ne peut que s'enfoncer dans la
décadence,
lentement ou brutalement. »
Alain Touraine (la société invisible).*

CONCLUSION :

DE L'OPTIMISME ET DE LA RIGUEUR AU SERVICE D'UNE RECONSTRUCTION DES COMPORTEMENTS.

Cet ouvrage a beaucoup emprunté aux réflexions d'avant-garde bien extérieures à l'économie. Sans prétendre pour autant à la connaissance des techniques qui les sous-tendent et qui sont pour beaucoup en recherche, il m'a paru intéressant de rechercher des analogies entre ces mondes pour fixer des idées générales qui pourraient s'appliquer dans l'analyse de la vie de nos sociétés et la mise en exergue de pistes économiques pour l'avenir.

Dans ce monde particulièrement mouvant et en ce moment hautement perturbé, il importe de ne pas céder au pessimisme. Si on me permet une dernière image, face aux autres espèces vivantes qui dépendent de leur environnement pour survivre, jamais l'espèce humaine n'a eu autant d'atouts technologiques à sa disposition pour mener son évolution de manière autonome. L'évolution de l'humanité s'est faite par la marche vers l'indépendance de l'individu à travers les crises qu'il a pu traverser.

Une mesure de « l'immatériel » est impérative pour avancer dans ce sujet. On a longtemps cru que cela était impossible. Les raisons invoquées étaient une fois de plus passéistes mettant en avant les manipulations possibles, les inégalités révélées, en somme ce qui pourrait arriver si.... La bonne perspective qu'il convient d'adopter est de découvrir puis de corriger par la suite les excès qui apparaîtraient : la science n'a progressé que comme cela. Il est amusant d'observer que ce sont ceux qui se réclament du modernisme qui ne font pas confiance à l'expérimentation.

Mesurer l'immatériel est possible, mais cela demande quelques précautions. Tout d'abord, toute mesure est sujette à caution dès lors qu'elle n'est pas partagée : ce dernier point est le socle de sa crédibilité. Une mesure n'a pas besoin d'être exacte, il suffit qu'elle soit acceptée comme vraie. L'essentiel, en effet, n'est pas d'être en accord avec son voisin, ce qui est impossible, mais de savoir exactement pourquoi ce n'est pas le cas. Une mesure physique est exacte si l'instrument est adéquat, la méthode de mesure irréprochable, l'observateur neutre. Or la physique moderne confirme la fragilité de ces conditions. La crédibilité d'une mesure ne peut donc s'appuyer que sur l'adhésion de toute la collectivité concernée à la procédure et aux outils utilisés : c'est là le domaine de

l'audit dont nous avons déjà parlé qui est garant de leur crédibilité. Avec cette définition, toute mesure, y compris celle de « l'immatériel », peut être exploitée dans un « ensemble autonome ». Entre partenaires, il faut un compromis et c'est la normalisation qui fait loi et est acceptée comme telle.

Ce qui est nouveau dans la démarche proposée c'est d'ajouter officiellement à la mesure des coûts des structures, celle des gains potentiels qui se traduisent dans l'immatériel mais dont la réalité dans le fonctionnement est patente et ouvre de belles perspectives. Au-delà des conjonctures difficiles qui pèsent naturellement sur les coûts et envisagent en priorité les délocalisations, c'est de l'investissement raisonné dont on espère la réhabilitation. Ce qui pouvait se concevoir intuitivement jadis dans de petites structures et dans un monde en évolution lente ne peut se concevoir maintenant sans méthodologie.

Le monde de l'entreprise est plein d'enseignements car il est à lui seul une microsociété qui garde sa cohérence fixée par un but : le profit. Il n'est pas bien considéré et souvent subi en raison des contraintes souvent inacceptables qui sont imposées aux salariés. Dans une émission télévisée, un journaliste pourtant de gauche déclarait le 29 janvier 2009, suite à la manifestation nationale pour le pouvoir d'achat, que le sentiment de révolte de beaucoup de citoyens était d'abord une défiance vis-à-vis des dirigeants économiques avant d'être d'ordre politique. Il est certain que les parachutes dorés attachés de plus à leurs ailes –statut de salarié privilégié - en sautant de sociétés en déconfiture « sur de la moquette », ont contribué à cet état d'esprit. Les malversations et inconséquences qui se sont accumulées ces dernières années, évoquant les rats quittant le navire, ont conforté la critique. Mais ces scandales ponctuels bien que fréquents ne doivent pas pour autant déconsidérer l'institution qui a ses vertus. Ce n'est pas l'entreprise qui est en cause mais la façon dont les hommes l'ont pervertie.

Face à ces abus qu'il convient de condamner pour raisons d'inefficacité et de morale, il ne faut pas pour autant exonérer chacun d'entre nous de sa responsabilité sociale. La vie est risquée et c'est pour cela qu'elle doit être vécue. C'est une lutte de tous les jours, contre les autres certes, mais d'abord contre ses habitudes qui tendent naturellement à le conforter. Ylia Prigogine dit que c'est le déséquilibre qui engendre le progrès. C'est parce que nous avons su nous associer dans l'effort pour partager travail et joie que nous sommes devenus ce que nous sommes. C'est parce que nous avons dû nous remettre en cause que l'on a progressé.

Les récents scandales financiers montrent de manière paradoxale que le mal est d'origine interne et non extérieure. C'est parce que chacun fait n'importe quoi que tout le monde en pâtit, et se protéger est illusoire. Les sites internet regorgent de ces graves prévarications et pirateries, excès dommageables aux autres, en particulier les plus faibles et les plus démunis. On est loin de Topaze et de ses pissotières ... Sans en dresser un historique détaillé, il suffit d'observer que de l'artisanat local de l'iniquité, on en est parvenu à une pratique industrielle à grande échelle des exactions, impliquant politiques et états, industriels et financiers, jusqu'à quelques associations reconnues d'utilité publique ! En somme plus aucune structure n'est a priori crédible et seul un contrôle en continu est indispensable.

Récemment, la crise a révélé deux pratiques inadmissibles dont il est important de bien séparer l'origine : les affaires Kerviel et Madoff. Même s'il a des répercussions sur de nombreux clients, ce premier scandale est d'ordre strictement interne à la Société Générale et sa réparation relève de cette dernière, seule responsable. Il est la conséquence d'un dysfonctionnement technique de gestion et concerne un manque de contrôle continu des salariés qui ont une certaine autonomie. Cela relève du pôle interne d'alertes et de surveillance. L'autre par contre est extérieur, semble-t-il à l'initiative d'un seul escroc, et implique un certain nombre de réseaux. Il est le fait d'une captation de confiance et est à l'extérieur de l'ensemble autonome. Il met en exergue la déficience des audits de procédures et d'un défaut de vigilance de la part des pouvoirs régaliens, ce qui les met également tous en cause à égalité.

Apparemment distinctes, ces deux affaires ont un point commun : c'est à l'intérieur des domaines de responsabilité (états, sociétés privées, ... individus) que se trouvent l'origine de l'anomalie et la correction à y apporter. Inefficaces ou dangereuses certes, mais peu de structures sont perverses. C'est donc en surveillant intelligemment les dérives que l'Homme peut apporter que l'on pourra les contrôler. Il est illusoire de ne se voir aucunement personnellement responsable, même si l'on se sent déshérité. A son niveau, ne rien faire, c'est abdiquer sa capacité à faire.

En définitive, on ne peut intervenir au fond pour changer l'autre mais uniquement sur la relation avec l'autre. C'est la seule façon d'être efficace. Par contre une remise en cause permanent de son être permet seule de progresser.

Un projet structure la pensée, la structure le gère. J'ai conscience que ce livre va déclencher des réactions négatives quant au fond ou dubitatives quant à la capacité de mettre en place ces préconisations. Il est certain que

poser ce genre de problèmes qui remettent en cause des générations d'habitudes est dérangeant et agresse l'individu et encore plus les structures qu'il a lui-même mises en place. Bien que nous réclamions sans cesse et partout notre autonomie, force est de reconnaître que nous nous sentons bien dans un cadre confortable et qu'en sortir nécessite un énorme effort que bien souvent seuls les événements déclenchent.

À notre échelle et sur le cas qui nous occupe, mettre le doigt sur la priorité de revoir notre façon de penser, de travailler, de vivre ensemble, peut surprendre dans une époque où le « concret » prend toujours le pas sur la réflexion d'ensemble. Vouloir redonner à l'individu sa liberté de penser seul, indépendamment des pressions sociales ou des pseudo solidarités de signatures de pétitions dans les rues, relève franchement de la provocation. J'en assume la responsabilité en homme libre et en citoyen convaincu du bien commun, car je pense qu'un individu ne peut être véritablement utile à toute collectivité que dans la mesure où il assumera totalement son degré de cohérence : à lui de chercher sa plénitude, de trouver son bonheur.

Cette démarche est à mon sens saine, pragmatique et progressive ; de plus elle n'est pas insurmontable. Il faut savoir seulement où placer les priorités : la survie dans les contraintes ou l'avenir dans le risque ? Toute organisation est mortelle : elle n'a de valeur que tant qu'elle si elle prouve son utilité. Ou elle s'adapte, ou elle doit disparaître au profit d'autre chose : à défaut, les générations futures s'en chargeront. L'exercice de la responsabilité, avec toutes ses conséquences, est donc la clé de notre salut.

Dans ce monde en devenir, la seule force réside dans la transparence. Elle force les puissants à ne pas abuser du pouvoir qui leur est confié. Elle incite l'individu à accepter une règle du jeu collective, ce qui ne lui est pas naturel. Elle met en perspective la défense des plus faibles dans la nécessité de produire des richesses. Il est en effet illusoire de croire que les scandales et exactions seront résolus par une règle du jeu efficace : car ils sont œuvre d'individus prompts à la contourner. Seule la connaissance de la règle du jeu et des déviances portées à la connaissance de tous peut dissuader. Encore faut-il que cette transparence soit neutre et ciblée.

La collectivité n'est pas une fin en soi mais simplement un réseau de structures sans finalité dont le rôle est d'organiser au mieux. Elle doit permettre au moteur principal de sa progression, l'homme, de se prendre en main et d'assumer son destin. Tout être a son utilité même si n'en mesure pas la portée ni les points d'appui. Mais l'envie ne peut être le moteur de son action : faible ou fort, il doit se prendre en main, assumer ses positions et peser sur le collectif pour le faire évoluer.

Changer et faire évoluer une structure, on le sait, est entreprise délicate et risquée : outre le coût résultant et le gâchis exorbitant d'énergies, tout regroupement humain est par définition en mesure de mettre à mal toute réforme, chacun jouant personnel dès qu'une décision collective est prise. Aussi, sans négliger cette exigence de faire évoluer notre Société, il ne faut pas en attendre une amélioration immédiate.

Ma conviction profonde est la suivante : **c'est en changeant les outils quotidiens de mesure que changent les comportements et par là évoluent les structures.** Nos propositions se limiteront au changement des comportements, entretenu par la mise en place d'outils innovants adéquats liés à l'information et à sa transmission. La prise en compte de l'immatériel a été le parent pauvre des réorganisations, même si apparemment l'informatique a pris ces derniers temps une place inconsidérée. Mais l'informatique n'est pas l'immatériel, c'est seulement un moyen de le traiter si on repense la problématique au fond.

La collectivité se doit de penser son avenir, si elle en a un. C'est donc dans un rapport dialectique entre cette entité et les êtres - qui en font partie grâce aux différents systèmes fédératifs - que se jouera l'avenir de ces derniers. Maintenant, ce ne sont pas maintenant les structures qui changeront les comportements, mais plutôt le contraire. Dans le schéma classique, on a tendance à faire évoluer ces derniers sous la contrainte, en cultivant conflits et pouvoirs. Cette façon de faire voit sa fin prochaine dans la résurgence de la primauté de l'individualisation.

La transparence telle qu'elle a été décrite au cours de cet ouvrage est le départ incontournable et souhaitable de la démarche proposée.

Exclue entre mondes concurrents, elle est avec profit envisageable pour partie dans le cadre de partenariats et la règle constante au sein de l'ensemble autonome qui, rappelons-le recouvre une fonction et non une structure. C'est donc dans une transparence bien comprise que se détermineront les facteurs de progrès.

Les contraintes de la vie courante et ces mécanismes d'évaluation déterminent largement les comportements. L'ensemble autonome placé face à un choix se déterminera toujours selon son intérêt encadré par un environnement de mesures. Ces dernières ont donc l'obligation de recouvrir la totalité de la question, en ne négligeant surtout pas la part immatérielle qui est prédominante. En interne, le processus automatique et neutre doit faire l'objet d'un soin particulier, étant à la source de toute action déclenchée par alerte. Mesurées (dans la comptabilité générale) au

dehors de l'ensemble autonome, ces informations qui seront utilisées au sein de la comptabilité analytique et du moniteur sont aptes à orienter les attitudes individuelles et à optimiser le fonctionnement de l'ensemble autonome.

Les comportements font changer les structures et non l'inverse. Toute organisation humaine est lourde à manier et à faire évoluer car elle repose sur le pouvoir de quelques uns et la résistance des autres au changement imposé. Dans ce monde brownien où nous n'en sommes qu'au début, il faut lancer l'idée de structures minimales et temporaires, n'existant que pour satisfaire une seule fonction : organiser les vies en synergies maximales. La souplesse des processus collectifs est à ce prix. Chacun apporte alors sa valeur ponctuellement et c'est de cet ensemble chaotique que naît l'ordre collectif. Parallèlement, il faut renforcer de toute urgence éducation et responsabilisation individuelle qui sont à la base de tout progrès.

Mais tout part à la base des outils d'évaluation : eux seuls font évoluer au niveau individuel, comportements et mentalités. C'est à partir de la mesure qu'on se met en responsabilité d'évoluer en regard des contraintes qui nous sont opposées au quotidien. Créée contractuellement, elle relève de la comptabilité générale et s'oriente vers la réduction des coûts. Les outils d'évaluation internes que nous avons développés dans cet ouvrage animent la vie de l'ensemble autonome au sein d'une nouvelle comptabilité analytique : ils génèrent des aspirations. Il faut séparer nettement ces deux notions qui ont des vocations différentes.

Ainsi, en agissant sur la potentialité illimitée de la richesse humaine individuelle, on fera évoluer les comportements et la vie en collectivité. Nos sociétés ont complètement laminé l'individu, le réduisant à un médiocre robot. Inadapté aux tâches qui lui incombent, il est constamment rétif quant à son adhésion aux projets d'un autre, tels que cela lui est actuellement proposé, voire imposé. Chaque individu devrait donc être « géré » en positif, libre de ses choix mais responsable de ses actes.

Chercher uniquement à les réduire est idiot et suicidaire. C'est en interne que nous développerons une stratégie de reconquête de notre identité, non en l'attendant de l'autre. J'appelle ici à une démarche d'optimisme car ce livre est d'abord un appel à l'urgence.

Il m'a semblé d'actualité de remettre en train certaines propositions. Certes, ces préconisations ne peuvent se mettre en place que dans le temps. Une civilisation évoluée ne bouge que lentement, sans doute par sagesse... Mais il est urgent d'en prendre conscience.

*D'aucuns seront surpris qu'il faille plusieurs générations
pour que l'individu s'épanouisse :
c'est méconnaître la biologie des espèces,
et c'est déjà un miracle de l'espèce humaine
de franchir des bonds en 3 générations
alors qu'il a fallu des ères
pour que l'homme devienne un Homme .*
(Jules Ferry)

mais aussi,

**" Il se maudissait d'avoir attendu pour y penser, d'être en
pleine période de crise..." ***

** Roy Lewis (Pourquoi j'ai mangé mon père, Pocket 1960,
traduit par Vercors et Rita Barisse, préconisé par Théodore Monod)*

ANNEXES

ANNEXE 1

Optimisation de la relation « management » - « conception »

ANNEXE 2

Fonctionnement de l'ensemble autonome. Exemple en usine

ANNEXE 3

La structure du système d'information

ANNEXE 4

Le transfert d'information dans l'entreprise.

ANNEXE 5

La cohérence entre tous les systèmes de comptabilité analytique.

La mathématique au secours d'une discipline traditionnelle.

ANNEXE 6

La gestion de la qualité totale intégrée dans la comptabilité analytique.

Le fonctionnement d'une comptabilité dynamique des flux.

ANNEXE 7

L'immatériel, par exemple, la gestion des ressources humaines

ANNEXE 8

La traçabilité et le pôle d'alerte et de surveillance

ANNEXE 1 : Optimisation de la relation « management » - « conception »

Un aspect fondamental interne et décisif pour l'avenir de l'entreprise est à revoir, à savoir la prédominance systématique de l'opérationnel sur le fonctionnel. Ce qui a été le cas par déficience des systèmes de communication inexorable de jadis car il fallait décider pour faire évoluer, devient obsolète surtout dans ces temps de crise et de remise en cause permanente des structures. Le savoir doit être pris en compte autant que le pouvoir. Il n'est pas question de mettre en cause encore une fois les individus, intellectuels ou non, qui comme chacun de nous sommes dans un carcan collectif, mais de reconsidérer le système dans lequel nous baignons.

Une chose doit être claire au départ de ce développement. Seul l'opérationnel a le pouvoir de décider dans le cadre de sa délégation car il doit en assumer la responsabilité. Cependant, on constate aujourd'hui un envahissement du rôle de manager au détriment de celui de « concepteur ». Ce mouvement n'est pas récent : en France particulièrement il est habituel de cloisonner les chercheurs sur leurs « paillasses » et il a fallu les mouvements sociaux de ces derniers mois, d'ailleurs pour des motifs autres, pour révéler leur existence et leur utilité. Il convient de faire cependant une différence entre la « recherche fondamentale » et la « recherche appliquée ». Contrairement à la première catégorie, de statut souvent différent, cette dernière est imbriquée en permanence dans le monde industriel et donc soumise à son leadership.

A l'inverse des chercheurs fondamentaux à qui on reproche à tort « de chercher et de ne pas trouver », ce qui est une erreur car la découverte est affaire de hasard dans un environnement de compétence et de diversité culturelle, le cas de la « recherche appliquée » est différent. Totalement impliqué dans l'entreprise, ce secteur est chargé d'une obligation de résultat et il a été négligé dans notre pays, assis entre ces deux chaises, le prestige et le pouvoir. Or c'est lui qui est à la source de l'innovation technique. Il est urgent de lui donner un statut propre à entretenir sa fonction et à être en symbiose avec le monde managérial.

A l'aide des nouvelles techniques scientifiques, l'avancée de l'informatique et de la télécommunication en particulier, il est désormais possible et urgent de changer de paradigme sur ce sujet. Il faut tenter de séparer conceptuellement information et pouvoir. L'exercice du pouvoir se doit d'être localisé dans sa stricte sphère d'influence. Il sera toujours délicat de bien cerner cette distinction qui est fondamentale : ce qui est du ressort du pouvoir concerne la décision et la mise en œuvre de l'action

commune, ce qui est le rôle de l'information est de donner à chacun en toute neutralité et sans censure les données dont il aura besoin pour s'insérer dans le projet évoquée ci-dessus. Il importe donc de « détricoter » la relation « manager »-« concepteur » pour pouvoir établir une nouvelle voie, plus productive.

La qualité intrinsèque d'un manager est d'entraîner, donc de faire adhérer à sa vision au moment de l'action. Cette voie de dominant est essentielle pour assurer le succès de sa mission car il est en prise directe avec les hommes : c'est pourquoi il ne peut « entendre l'Autre » mais seulement l'écouter. En conséquence, à ce titre, il ne peut pas avoir la maîtrise de l'objectif fondamental.

Conception et management ne peuvent coexister au même moment. Une même personne peut certes cumuler ces deux aspects mais dans des carrières différentes : c'est même souhaitable pour lui et pour la collectivité. Mais le manager a besoin d'attention humaine et de disponibilité d'esprit pour conduire. Il n'a pas le temps car il est toujours sur la brèche. Le concepteur, lui, a le temps et il a tout loisir de se concentrer pour produire un projet. Il est celui qui, en regardant autour de lui, propose un concept et identifie les cibles. Sa démarche est fondamentalement intuitive et personnelle. Mais sa responsabilité ne s'arrête pas là : il doit faire approprier ce projet par son environnement, le soumettre pour décision et par la suite participer au pilotage. Il en évalue la pertinence dans sa logique d'ensemble et les risques inhérents à son bon aboutissement mais il n'aura jamais la responsabilité d'en assumer son application. Il importe donc d'assurer un bon équilibre entre les valeurs que chacune des deux dynamiques peuvent apporter à l'ensemble pour lequel elles sont associés.

On ne doit pas sacrifier la réflexion de l'expertise aux nécessités du moment. Si l'urgence doit primer, un regard positif est à préserver pour garantir l'avenir. L'indépendance des deux démarches garantit la survie des projets à mettre en œuvre dans des périodes plus propices.

Joseph Reichholf établit que deux entités sont intimement liées bien que distinctes dans le processus de la vie, à l'instar de l'organisme et du patrimoine génétique qui sont les deux pôles indissociables mais indépendants de sa formation*.

** Joseph Reichholf, L'émancipation de la vie (éditions Champs Flammarion)*

En transposant dans notre domaine, le manager est le support quotidien de la vie d'entreprise sur lequel se greffe la dimension d'expertise qui

générera l'évolution et la survie de l'espèce. Ces deux fonctions sont essentielles et indispensables pour assurer une vie d'entreprise optimale. Leur relation se doit d'être particulièrement étudiée et ajustée en fonction du « fonds » retenu.

Dans cet esprit, il convient de bien identifier les caractéristiques propres à chaque fonction : elles sont au même moment incompatibles dans un même être.

Il s'agit donc de mettre en relation harmonique ces deux systèmes en intégrant le réseau conceptuel aux lignes hiérarchiques traditionnelles tout en veillant à une intercommunication de la recherche. Sans nier la césure dans les missions, mais au contraire en la privilégiant dans l'optique de responsabilisation individuelle, ces deux organisations fonctionnent en interne suivant les pratiques habituelles propres à entretenir ouverture, synergie, motivation : groupes de qualité, séminaires, réunions interdisciplinaires...

En conséquence, il faut organiser un *modus vivendi* entre ces deux entités.

Pour des motifs d'efficacité propres à encourager le progrès, le haut management a la primauté de décision, sous réserve d'une bonne appréhension des enjeux majeurs retenus dans ce que nous avons appelé « le fonds », l'ambition de l'entreprise.

Sous cette condition, le processus se décline alors dans une logique qui s'applique à chaque sous-ensemble. À chaque niveau, on associe le couple concepteur-manager dans une réflexion commune sur le projet, la décision finale revenant à ce dernier qui définit la procédure d'exécution. Le concepteur situé à ce stade est chargé de vérifier l'avancement et la cohérence de l'avancement du projet retenu sur les sous-ensembles de moindre niveau de globalité. Il a en particulier la main sur le manager de niveau n-1 mais s'il rencontre des difficultés, il en réfère au manager de son niveau pour arbitrage et éventuellement infléchissement du projet. L'organisation qui se compose d'hommes et de femmes en prise avec leurs contingences doit être régulée par un processus qui limite les pouvoirs de chacun. Ce schéma a pour but de concilier toutes ces contraintes. Le suivi est automatique et sert de référence pour valider et infléchir les actions de chacun.

Conception

Contexte:

dépendance, s'inscrit dans une stratégie reconnaissance sociale

Caractéristiques :

- pouvoir de décision
- mais recherche de consensus nécessaire
- réactivité et gestion du quotidien
- préservation des acquis
- fonctionnement dans le respect des structures

Orientation économique :

minimisation des coûts
souci du présent

Démarche

- doit convaincre pour faire adhérer
- utilise l'information comme outil de décision
- ne crée pas de données
- tableaux de bord ciblés pour sa mission
- transmission efficace et ponctuelle

Contexte:

liberté individuelle et indépendance du statut
reconnaissance individuelle

Caractéristiques :

- ouverture aux autres disciplines et curiosité
- marginalité éventuelle
- synthèse et stratégie
- remise en cause permanente des concepts et des structures afférentes

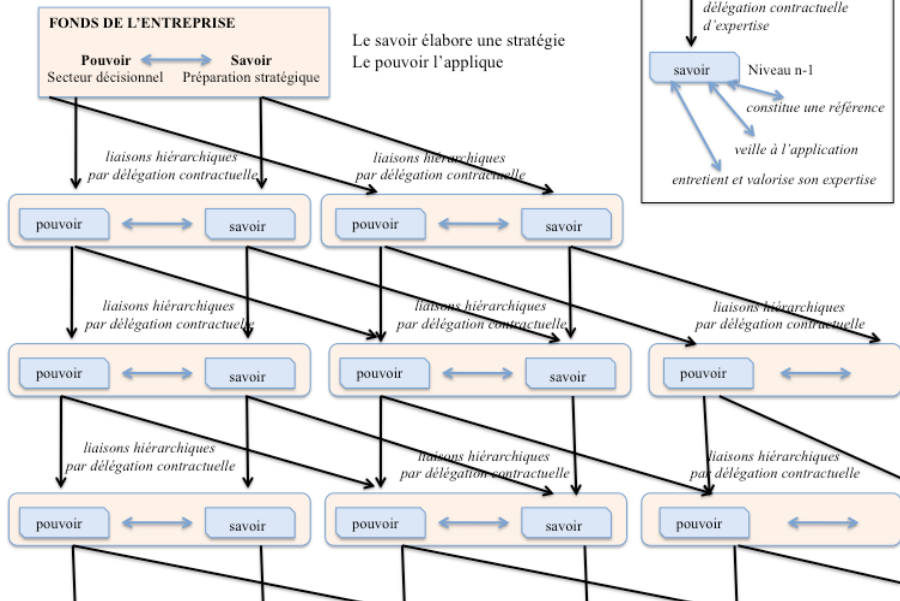
Orientation économique :

maximisation des valeurs et des gains
préoccupation du lendemain

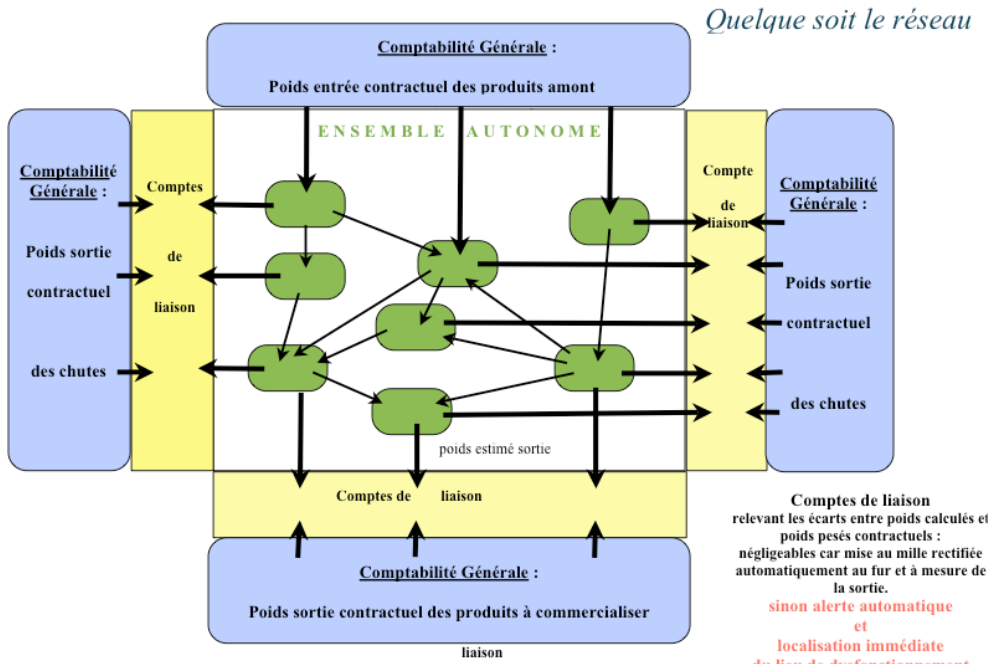
Démarche

- met à disposition une base de données
- vision globale et cohérente
- va chercher l'information
- messages structurés délimitant les objectifs

Relation entre pouvoir et savoir



ANNEXE 2 Fonctionnement de l'ensemble autonome. Exemple en usine.



Il n'y a pas de mesures à l'intérieur de l'ensemble autonome. Tout part de standards réajustés en temps réel au fur et à mesure de leur confrontation avec les données contractuelles (poids en l'occurrence) issues de la comptabilité générale.

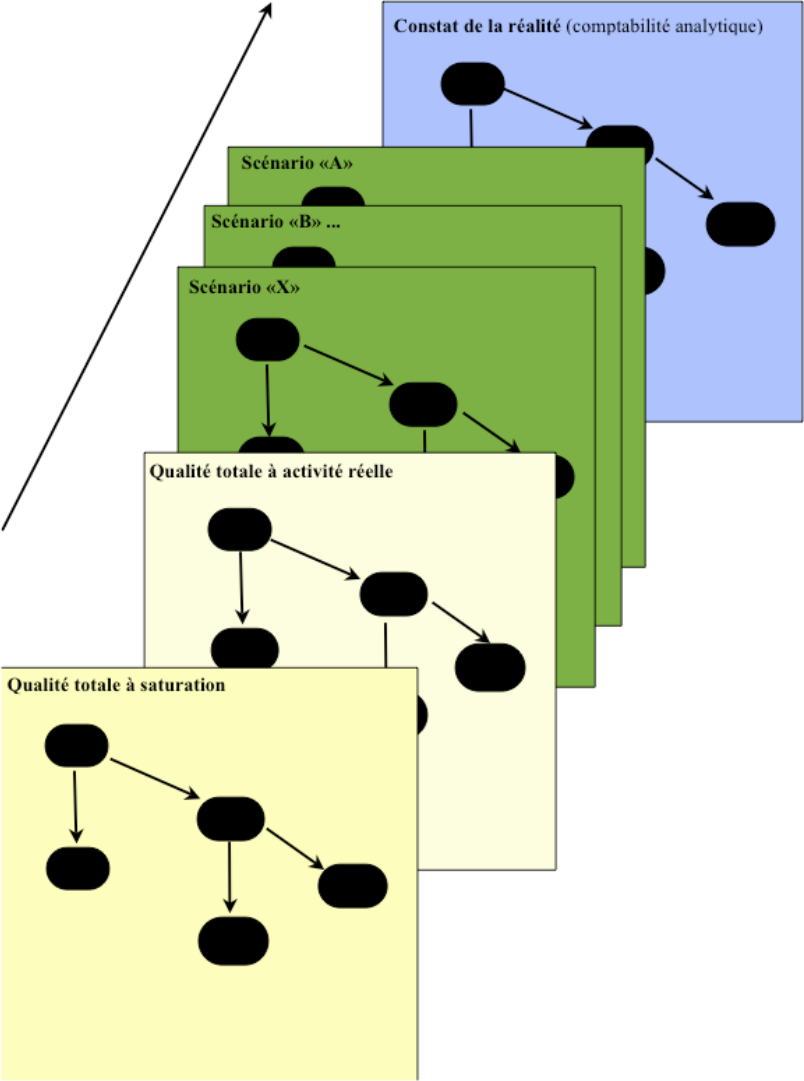
Ce système évite tous les problèmes de maintenance des appareils de mesure (bascales ou autres) qui perturbent le fonctionnement traditionnel du suivi humain (pannes, grèves, erreurs...). Il n'y a plus besoin de bascules qui nécessitent de plus une organisation de suivi de la qualité de la mesure et des dérives de fabrication (exemple : la calamine qui s'amoncelle sur les bascules).

Comme le système est géré au cumul dont la période est adaptée à chaque besoin (fabrication, comptabilité, primes de poste ...), la souplesse du processus conforte la cohérence d'ensemble et l'harmonie dans l'ensemble autonome. En cas de grève ou d'incident de fabrication, il continue à fonctionner indépendamment et les réajustements se font dès la remise en ordre, en fonction de la nature des événements. Outre la fiabilité, la sécurité et la cohérence, on ne saurait trop insister sur les économies en matière de coût matériel et humain.

ANNEXE 3 : La structure du système d'information

Toute base de données apte à gérer la démarche de Qualité Totale est organisée sur une structure unique et stable de plusieurs plans construits en parallèle, de manière à gérer automatiquement par différence terme à terme les données internes. On suit alors à la demande les évolutions par rapports à une référence « Qualité Totale » qui traduit la potentialité de l'entreprise.

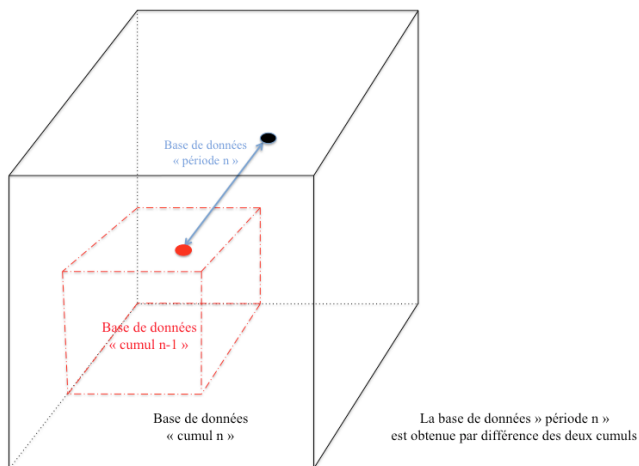
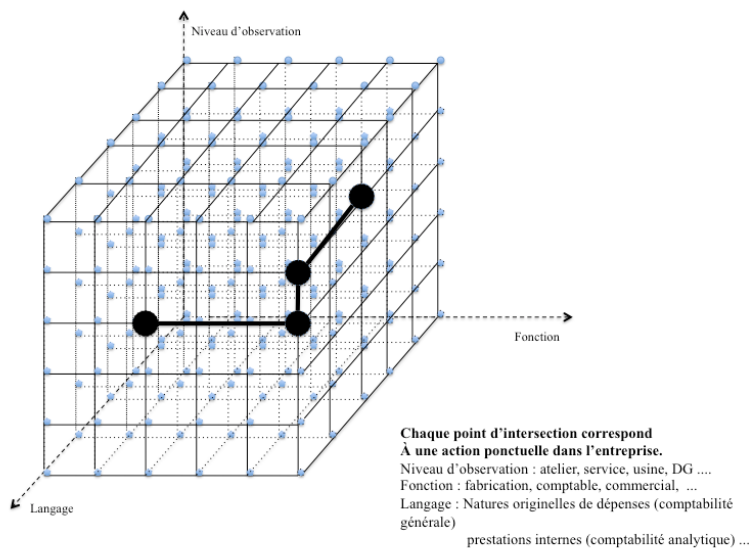
Analyse par différence de terme à terme



ANNEXE 4 : le transfert d'information dans l'entreprise.

Si la logique de construction des dimensions de la base de donnée reste stable, les modalités épousent les caractéristiques de chaque entreprise. L'exemple présenté ci-dessous reproduit l'application dans la sidérurgie où la complexité des réseaux internes est importante.

La cohérence au sein de l'entreprise est totale puisque d'un statut ponctuel à un autre, la liaison automatique est réalisée en temps réel. On parle toujours de la même chose, quel que soit l'interlocuteur.



L'objectif des planches présentées dans ces annexes est de montrer qu'il est possible de garantir une cohérence entre toutes les informations présentes au sein d'un ensemble autonome, en l'occurrence une entreprise. Ceci permet de maintenir une harmonie qui fait souvent défaut et reste préjudiciable au bon fonctionnement et à l'optimisation des résultats.

Cette cohérence des informations élimine tous les biais qui perturbe tous les acteurs à quelque niveau ou dans quelle fonction où ils se trouvent. Les informations n'ont de valeur que par différence entre des plans parallèles structurés de manière identique.

Dans l'annexe 3, il s'agit de placer chacun vers un objectif commun, celui de la Qualité Totale. Le passage de la réalité, de ses aspirations à l'objectif recherché de l'entreprise est réalisé de manière simple par comparaison entre des plans qui place l'observateur dans une problématique de progrès.

Dans l'annexe 4, les deux schémas concernent la nécessité de dialogue au sein de l'ensemble autonome.

- Le premier montre qu'une information ne peut être modifiée car elle fait partie intégrante de l'ensemble autonome, donc de la collectivité. Comme on le verra plus loin, elle peut être pour certains confidentielle, en aucun cas « truquée » : l'harmonie est à ce prix. Elle se déplace dans tous les compartiments de l'entreprise (cf analogie avec le corps humain), là où elle est utile.

- Le deuxième schéma introduit la cohérence dans la dimension temporelle. Les restitutions mensuelles ne sont pas compatibles avec les trimestrielles, annuelles. La solution idéale serait donc de déduire les analyses par différence de cumuls et non par addition de périodes élémentaires.

L'annexe 5 décrit l'utilisation de mathématiques qui éliminent les incohérences et rendent obsolètes les méthodes pléthoriques qui se sont développées dans les méthodes de comptabilité analytique : prestations réciproques, concepts de frais fixes, variables, de structure, comptes d'écarts ... Une remise à plat des concepts actuellement utilisés est le but de cette annexe fondamentale. Si les techniques utilisées paraissent parfois d'accès difficile, elles sont désormais indispensables. Mais dans notre démarche, il convient d'isoler la base de données, directement accessible, de la technique qui l'a façonnée, laquelle sera contrôlée à part.

ANNEXE 5 La cohérence entre tous les systèmes de comptabilité analytique. La mathématique au secours d'une discipline traditionnelle.

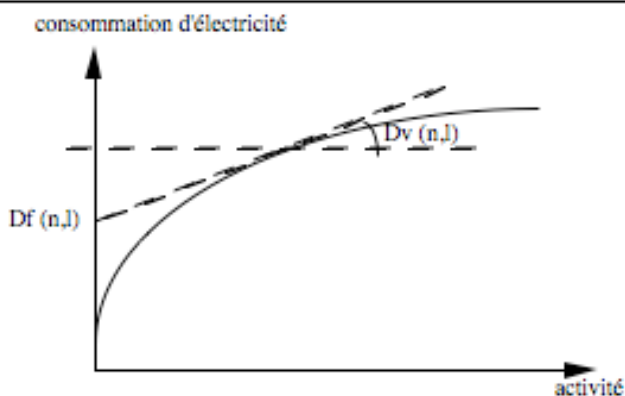
En utilisant les outils mathématiques adéquats pour résoudre des cas comptablement insolubles, faciliter les calculs, optimiser les solutions, la présentation des comptes devient transparente pour les non comptables et permet un dialogue sur des bases équilibrées entre toutes les composantes de l'entreprise.

Il convient de lever de suite un malentendu qui pourrait inquiéter à juste titre sans explication préalable. Si les méthodes élaborées mathématiquement sont à la base de ce système comptable, elles restent enfermées dans le logiciel d'application. Pour chacun, l'approche de l'extérieur reste identique quant à sa pratique habituelle. Qui plus est, elle ne requiert aucune connaissance des techniques comptables, ne faisant appel qu'à la consultation de données validées, donc fiables dans l'ensemble autonome. Cette démarche nécessaire tant à la transparence qu'à la convivialité est un souci constant que l'on retrouve tout au long de cet ouvrage. La sécurité de ce logiciel doit être validée pour établir la confiance et une information simple sur son fonctionnement permettra de démystifier ce que d'aucuns appellent « la boîte noire ». Ce point de la sécurité est abordé dans le chapitre « transparence et pôle d'alerte et de surveillance ».

Saisie des données comptables :

L'habitude de raisonner en parties fixes et variables est le premier élément de discordance entre services. Le calcul de ces éléments prête en effet à contestation : figé, il n'est que le reflet d'une situation donnée à une activité donnée. Il est donc possible de confier aux services méthodes la mission de construire des courbes de consommation crédibles. Il n'est pas question, dans l'objet de cet ouvrage, de bouleverser les habitudes d'analyse en vigueur dans les secteurs économiques. A partir de cette analyse, la méthode classique peut donc être réhabilitée sans erreur car la valorisation est effectuée au moment désiré.

Chaque nature de prestation ou de nature consommée est donc modélisée en temps réel pour l'activité considérée (dérivée au point d'analyse) et à partir d'hypothèses préalables. Ces bases de données, organisées de manière matricielle, 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.



Exemple : la consommation d'électricité d'une machine outil suit cette courbe en fonction de l'activité. Les deux ensembles de données initiales à introduire dans la base de données sont $Df(n,l)$ et $Dv(n,l)$

Le calcul des unités d'œuvre de prestations consommées $Tf(n,n)$ et $Tv(n,n)$ est identique.

Cette présentation en partie fixe et variable, utilisée couramment dans les secteurs économiques et techniques de l'entreprise, sera donc étendue aux secteurs comptables et opérationnels. Tous parleront ainsi le même langage de référence. Sans perturber les références actuelles puisque l'on raisonnera toujours de la même façon, le fait de remonter le calcul des données dès la saisie supprime les biais que l'on verrait apparaître 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 qui, en ce qui le concerne, retrouvera ses marques habituelles et bénéficiera de la cohérence d'ensemble.

Le calcul matriciel est à la base du raisonnement de calcul dans l'application opérationnelle. Il s'applique à une collectivité d'objets que pour l'un d'entre eux, sous réserve qu'ils fonctionnent de la même manière. Cette appréhension des problèmes a l'avantage de simplifier les formules tout en considérant des systèmes importants et complexes. Pour essayer de rester simple, la résolution d'un système d'équations portant sur de groupes de données homogènes, des matrices, est identique à celle d'un système d'équations classiques, sous réserve de ne pas utiliser la commutativité.

POUR INFORMATION :

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 : $PN'(l,p)$

On peut observer que dès le départ les saisies sont faites en unités d'œuvre et à part le prix unitaire, toutes données issues directement des factures lisibles sur les factures de la comptabilité générale.

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 :

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

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

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

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

Ce nouveau distinguo entre ces trois parties est fondamental. Les économistes qui manient 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 et flou 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, celui des conflits d'analyse d'un niveau de hiérarchie à un autre..

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 complexe. 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 et toute évolution facile sans remettre en cause quoi que ce soit.

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

- prestations :

$$T = T_f + Q^* T_v \quad \text{d'où } T = T_f + (Q_f^* + Q_s^* + Q_v^*) \cdot T_v$$

On décompose de même les consommations 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 :

il en est de même pour les natures originelles de dépenses.

$$D = D_f + Q^* \cdot D_v \quad \begin{array}{l} \text{partie variable pure : } Q_v^* \cdot D_v \\ \text{partie variable de structure : } (Q_s^* + Q_f^*) \cdot D_v \\ \text{partie fixe pure : } D_f \end{array}$$

Calcul des prix de prestations :

on commence par diagonaliser le vecteur ligne des prix unitaires des natures originelles. Ainsi, on pourra, lors des restitutions présenter une comptabilité à la demande : coût complet par prestation, par natures originelles de dépenses, coûts standards, coûts marginaux...

$D_{valorisées} = D \cdot P_N^*$ si l'on décompose le prix en natures originelles.

$$Q^* \cdot P_X = T \cdot P_X + D_{valorisées}$$

$$P_X = (Q^* - T)^{-1} \cdot D \cdot P^*$$

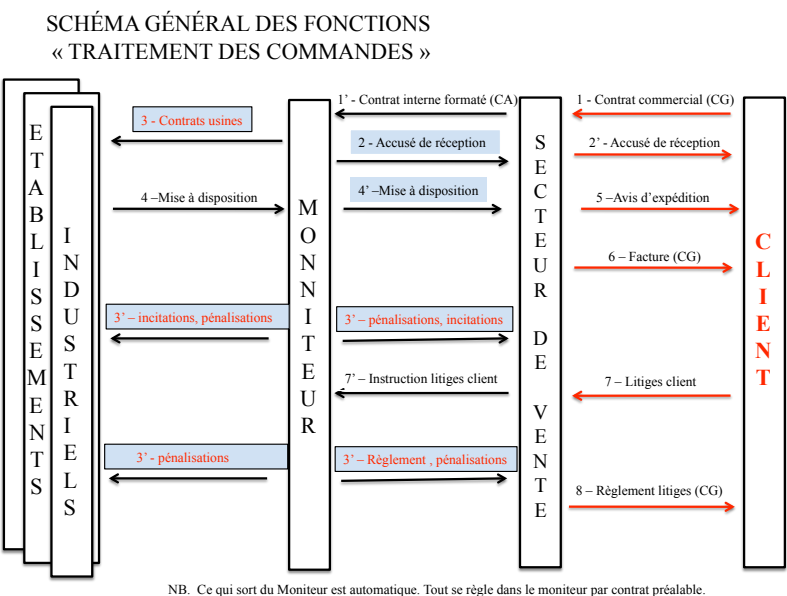
Pour les autres niveaux d'observations, le principe est de ne calculer les prix unitaires qu'au dernier moment activité par activité. Seules sont additifs les ensembles homogènes. Additionner directement en valeurs comme on le fait en comptabilité analytique est aberrant. Ce qui est normal en mesure de patrimoine (comptabilité générale) ne l'est pas si l'on agit en dynamique (comptabilité analytique).

Contrôle de gestion :

On notera dT_f , dT_v , dD_f , dD_v , dP_N , 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. L'apport du calcul différentiel et infinitésimal est alors essentiel pour résoudre ce problème.

ANNEXE 6 La gestion de la qualité totale intégrée dans la comptabilité. Le fonctionnement d'une comptabilité dynamique des flux.

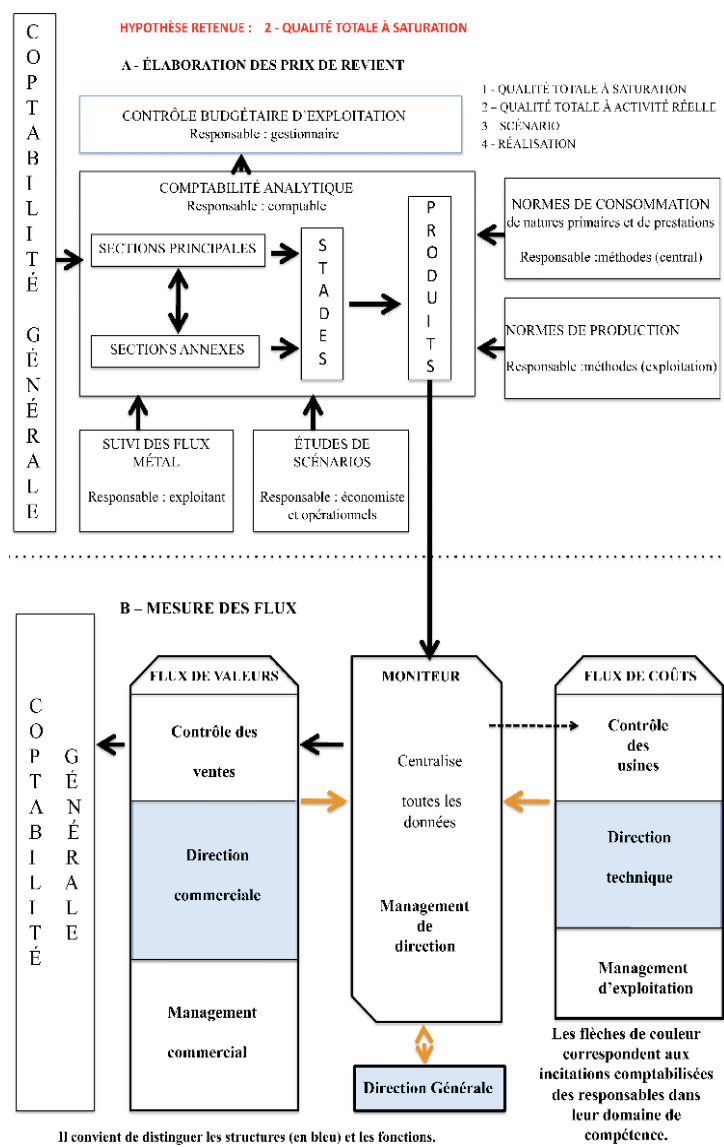
Le processus de gestion des commandes est celui normalisé par l'EDI (Echange de Données Intégré), initié dans l'industrie automobile et validé par EDIFACT (AFNOR). Les normes de transmission concernent la commande (1), l'avis d'expédition (2'), la facture (6). Une norme de mise à disposition (4') serait utile en cas de partenariat pour régler a priori les retards ou avance de fabrication aux mieux des intérêts de chacun.



En interne, lors du contrat usine (3), les responsabilités de chacune des parties sont arrêtées et officialisées par le moniteur à partir des capacités et des prix internes données préalablement par les usines. Lors de la mise à disposition au domaine de la comptabilité générale, le moniteur régularise automatiquement les dysfonctionnements en tenant compte des responsabilités.

Au sein d'un ensemble autonome, les sous-ensembles sont interdépendants. C'est alors le principe des vases communicants qui s'applique par débits et crédits ciblés. Le Moniteur prend donc dans cette logique toute sa valeur : point de passage automatique obligé, il enregistre tous les mouvements, dysfonctionnements, respect des contrats, décisions de responsables habilités (subventions temporaires).

La séparation comptable entre structures (pouvoir) et informations (savoir) est fondamentale. Ces dernières appartiennent à tous les acteurs de l'ensemble. La structure les consulte et peut intervenir dans la base de données générale dans son domaine de compétence.

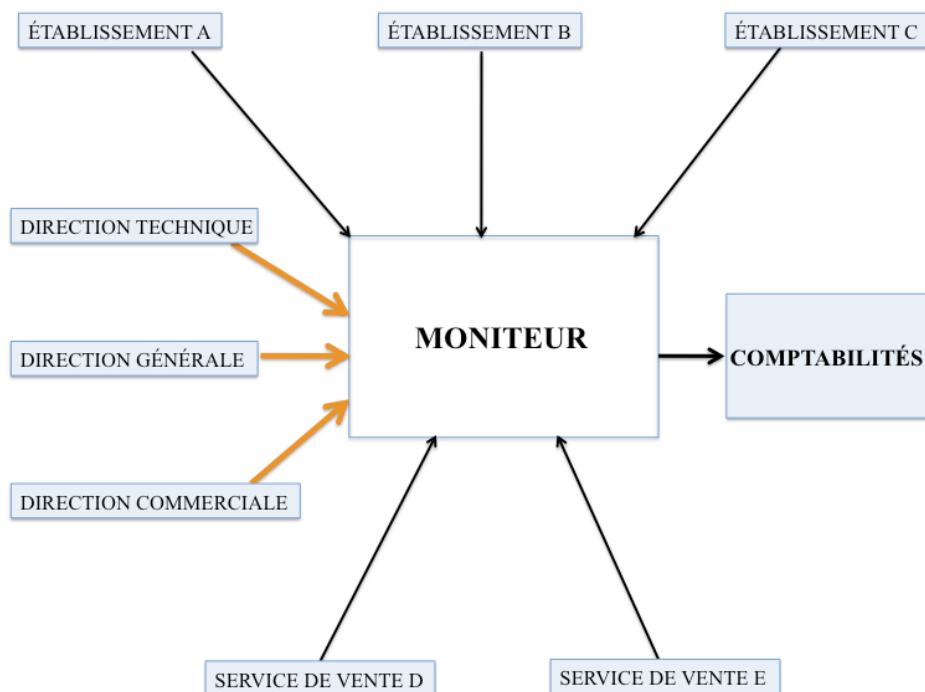


Deux circuits indépendants : la comptabilité analytique traditionnelle et la comptabilité des flux (centralisation par le moniteur). Les mouvements

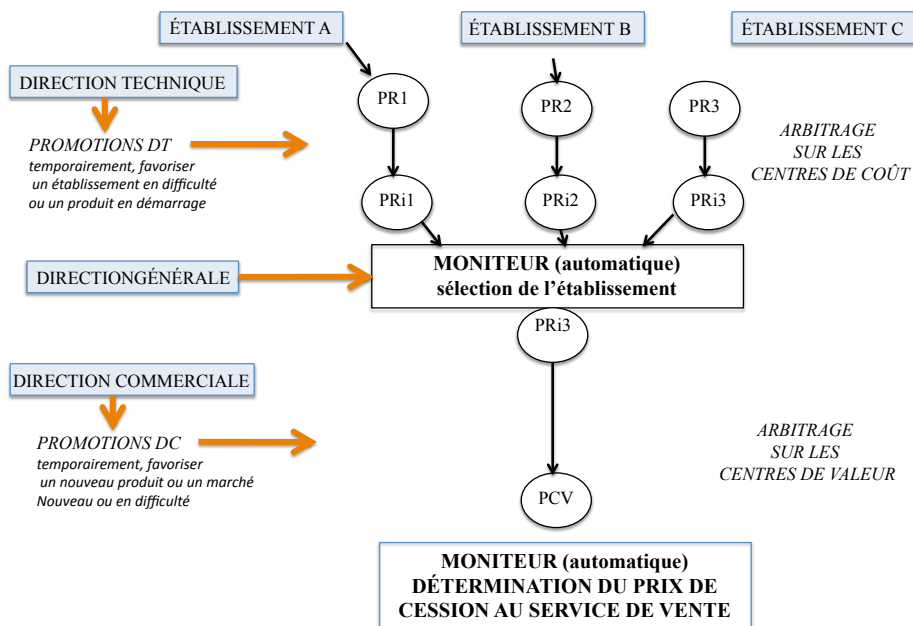
comptables traditionnels (PRi) ne passent pas par le moniteur. On ne change rien dans le fonctionnement traditionnel pour ne pas perturber ; seuls ceux qui le veulent peuvent aborder la démarche QT en installant un moniteur (schéma à revoir de cette hypothèse).

La fabrication a un prix de revient objectif (PRi). Les subventions établissements (PDT vont modifier directement ces prix de revient réels pour atteindre un prix équitable (PSi) qui sera comparable. De même pour PDC en ce qui concerne le prix de cession et marché/clients (PDC). Celui retenu est le moins disant (PSO). Les informations transitent cependant par le Moniteur, car toute information doit subsister dans la base de données centrale gérée par le Moniteur.

Les subventions « produit » (PDPT et PDPC) vont modifier le prix de vente. Elle passent donc par le moniteur qui reste le lien entre les centres de valeurs et les centres de coût et assure la transparence des modifications.



ARBITRAGES DES RESPONSABLES ET DÉTERMINATION DES PRIX DE CESSIION



En cas de respect du contrat fabrication, le Moniteur crédite la fabrication d'une prime de juste à temps (JAT). Cela constitue son résultat comptable qui traduit le degré de « Qualité Totale » de la fabrication.

En cas de dysfonctionnements : indemnités de retard (IR), frais de stockage non contractuels (FS), ...). Les comptes lésés débitent les responsables de frais contractuels préalablement validés.

FONCTIONNEMENT DU MONITEUR D'UN ENSEMBLE AUTONOME

Les établissements industriels sont censés travailler en qualité totale.

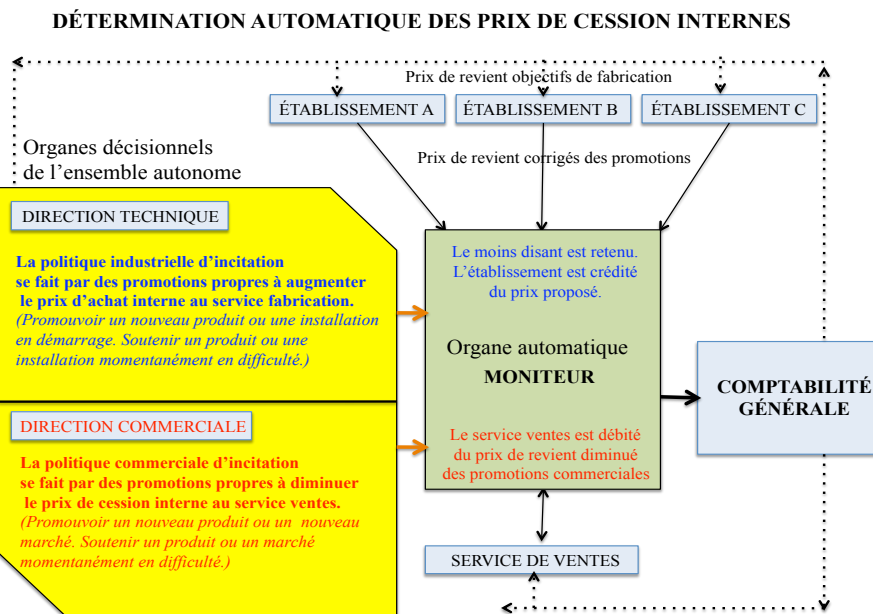
A priori, le seul critère à retenir est le prix "le moins disant", sous réserve de ce qui suit.

Chaque établissement consulté, suite à une commande, donne son prix en responsabilité. Entre toutes les possibilités de fabrication, recherche de l'établissement optimal. En dehors du prix de revient, des arguments "immatériels" doivent intervenir pour réduire les inégalités structurelles ou conjoncturelles.

Dans cet esprit, la Direction technique (fonction et non structure) intervient sur les prix de revient communiqués par les établissements par l'intermédiaire de "promotions" dûment répertoriés. Cela peut concerner un déficit structurel en manque provisoire d'investissement, la fabrication d'un nouveau produit ou de nouvelles installations ou des éléments conjoncturels indépendants de l'établissement. Le prix retenu est appelé "prix interne de cession". Elle assume les conséquences de ses choix à travers un compte analytique certifié par le Moniteur.

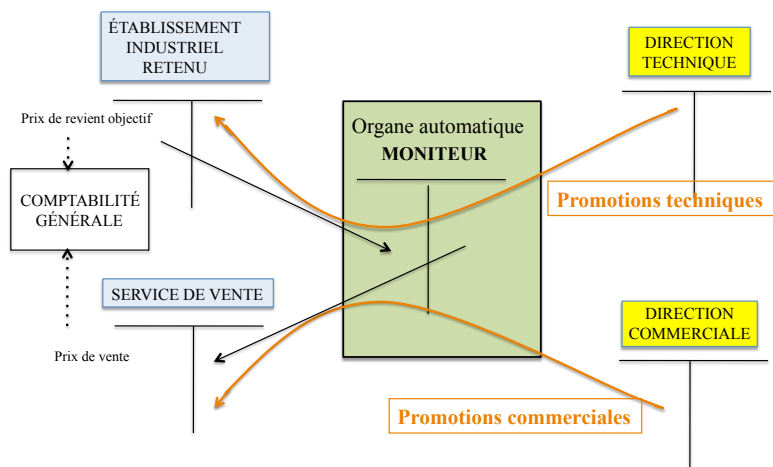
De la même manière, la direction Commerciale (fonction et non structure) intervient sur le prix interne de cession par l'intermédiaire de "promotions" dûment répertoriées pour améliorer la rentabilité apparente. cela peut concerner le lancement d'un nouveau produit ou une politique de marché. Les domaines de compétence sont en effet différents de l'agence de vente à la direction générale et ces promotions visent à régulariser ce décalage.

Le Moniteur règle a posteriori toutes ces initiatives de manière comptable et assure ainsi la traçabilité et la transparence.

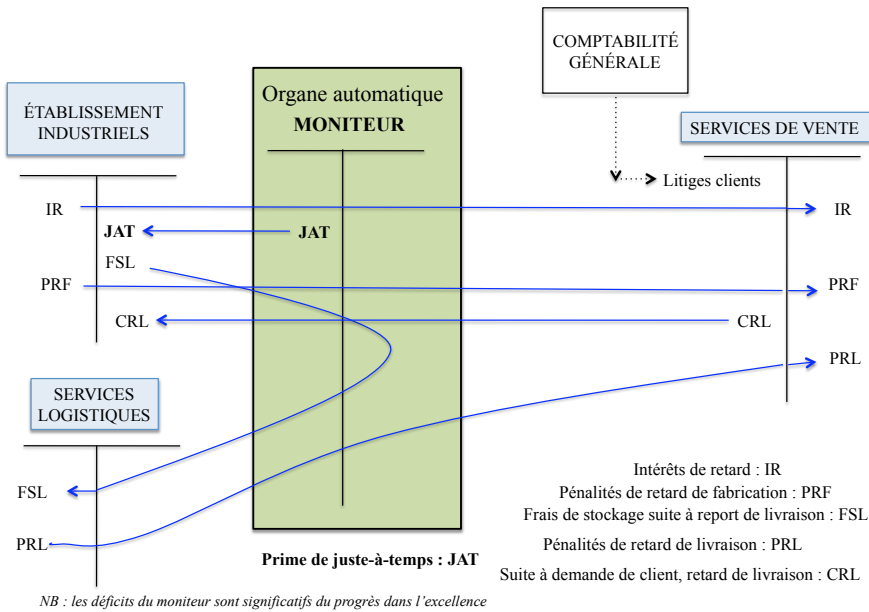


MOUVEMENTS COMPTABLES ANALYTIQUES : 1 - de la commande client à la livraison

Pour rétablir l'équité structurelle entre acteurs sous la responsabilité des décideurs habilités



MOUVEMENTS COMPTABLES ANALYTIQUES : 2 - inciter à la qualité totale



CONSOLIDATION :
SYNTHÈSE DE GESTION DE L'ENSEMBLE AUTONOME

RESPONSABILITÉS PROMOTIONS : Résultats Direction Technique Résultats Direction Commerciale CONSTAT NIVEAU D'EXCELLENCE : Résultats Moniteur RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE AUTONOME	RÉSULTATS OPÉRATIONNELS : établissement industriel A établissement industriel A établissement industriel B établissement industriel C services énergie services logistiques agence de ventes D agence de ventes D
---	--

Le Moniteur a enregistré tous les mouvements responsabilisés en laissant à chaque acteur de l'ensemble autonome toute son autonomie.

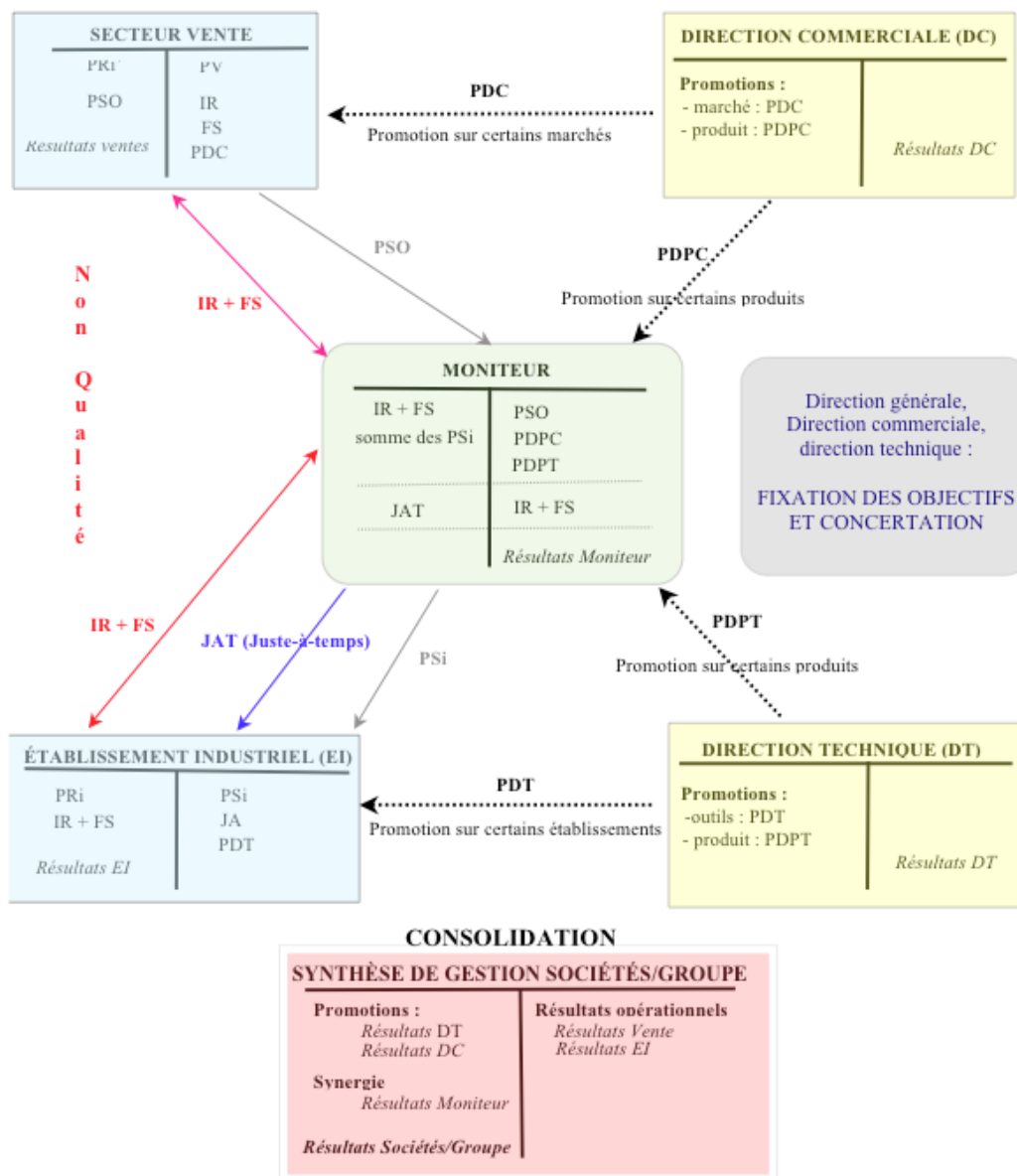
L'harmonie est totale car tout repose sur la responsabilité personnelle des intervenants.

Tous les participants travaillent en utilisant les mêmes données, ce qui permet transparence et traçabilité.

Ce mécanisme peut se généraliser dès qu'il s'agit de faire fonctionner des ensembles responsables placés en autonomie.

**De cette manière, on optimise
la synergie dans les réseaux de communication.**

MOUVEMENTS COMPTABLES et contrôle de la rentabilité globale



Ces planches ont pour vocation d'illustrer le processus comptable de distribution des flux de valeurs et de coûts. Le Moniteur est au centre de la comptabilité analytique où chaque acteur agit de manière autonome en fonction des règles du jeu qui lui sont imposées. Chaque non-qualité est répercutée dans les comptes (ex. frais de stockage FS, intérêts de retard IR...) et le Juste-à-temps (JAT) est récompensé. Les décideurs politiques (DC, DT) influent sur le long terme par des promotions sur des produits, établissements, marchés... La transparence des initiatives est totale grâce au Moniteur.

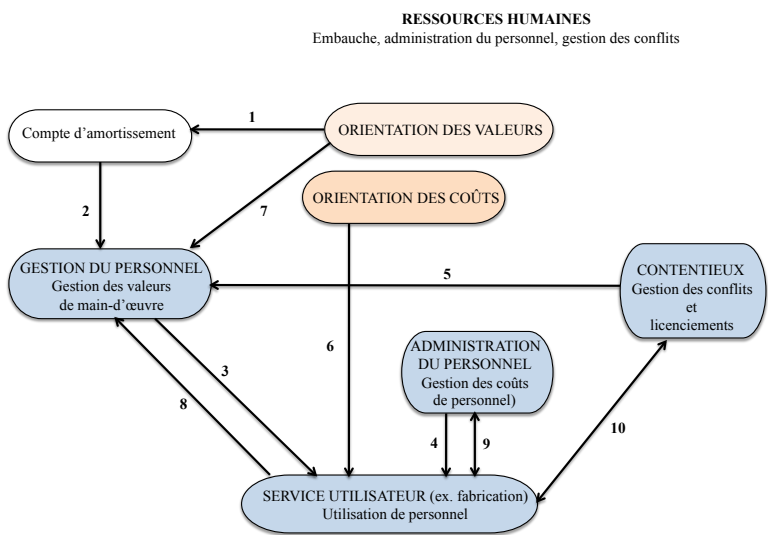
ANNEXE 7 L’immatériel. **En exemple, la gestion des ressources humaines.**

Le concept « main-d’œuvre » résulte d’un choix stratégique de Direction générale. Lorsque l’on recrute du personnel, le département « Ressources humaines » prend la responsabilité d’un pari sur l’avenir, et cela est de sa compétence. Il doit en conséquence en assumer la responsabilité, comptablement via les comptes de liaison.

Le descriptif des applications pratiques de la mesure des axes de valeur et des axes de coût dans l’immatériel ne serait pas complet sans la nécessité de l’incorporer en comptabilité. Nous prenons ici l’exemple des Ressources Humaines dans une analyse succincte.

La logique générale de prise en en comptes de l’immatériel se retrouve dans ce secteur important de la vie de l’entreprise. On relève ici 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.



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

flux

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

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 qui enregistre automatiquement les dysfonctionnements contractuels (cf. annexe 7).

N.B. À noter que la DRH intervient pour fixer la valeur de la masse salariale sur X années, suivant les options de direction générale.

La « fonction contentieux » est isolée des autres fonctions car elle a pour objectif de gérer des conflits à partir d'une situation acquise. Dans cette organisation, il convient d'assurer une collaboration étroite validée entre les services utilisateurs du « personnel » et la « gestion du personnel », dont la tâche est d'assurer un recrutement de « main-d'œuvre » et son affectation en temps que « fonction personnel » suivie en temps réel.

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 prestataire de centre de coût. Il a parallèlement 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 assume la meilleure adéquation possible 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 potentiel humain pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise : un capital - lequel correspond à la valeur d'utilité que l'entreprise entend donner au facteur humain pour assurer sa mission - est donc estimé à cet effet et un amortissement individualisé pour toute emb anche 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 la gestion du Moniteur).

Certaines responsabilités, particulièrement dans le domaine du non quantifié, débordent du cadre temporel de la comptabilité, mensuelle ou même annuelle. Il faut donc 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).

Faute d'attendre le salut de l'extérieur notamment des pouvoirs régaliens, et à défaut de réduire la totalité de ces dysfonctionnements, l'entreprise peut les ordonner et les contrôler. La science des systèmes d'information peut l'y aider sans coût supplémentaire car elle s'adresse au potentiel de créativité qui est sans limites et aux automatismes. Loin de chercher à réduire les coûts, donc les potentialités, elle augmente la valeur en développant de manière cohérente les initiatives. Chaque fonction à même d'exercer ses prérogatives, donc d'orienter le fonctionnement collectif, doit rendre des comptes quant à ses responsabilités. le domaine des Ressources humaines est à cet égard de première importance.

ANNEXE 8

La traçabilité et le pôle d'alerte et de surveillance

A l'intérieur de l'ensemble autonome : se reporter à l'annexe 2 qui traite la traçabilité en suivant une procédure automatique de surveillance.

A l'extérieur, il s'agit de structurer une chaîne continue de données et d'informations la première relevant de contrats juridiquement engageants, la seconde suivant la règle de l'ensemble autonome.

Ces schémas ont fait partie de propositions de norme auprès de l'AFNOR de la part du groupe « Traçabilité » d'EDIFRANCE. Elles figurent dans le livre « Concevoir le système d'information de l'entreprise » édité dès 1993.

Le but recherché est de mettre en place un système qui alterne procédure interne automatique sur les informations et transmission de données contractuelles prises en charge pour la suite. Si le langage de communication entre entités concernées (partenariats ou surveillances régaliennes) est normé, la solution préconisée laisse à chacun la méthode de sa traçabilité interne depuis l'entrée jusqu'à la sortie de son domaine. À la frontière (entreprises de production ou de services, agences de vente, sociétés de transport et de manutention...), toute entité en cascade certifie la qualité de sa prestation et garantit la traçabilité en amont.

À partir de ce principe général (schéma 1), on peut décrire la méthode employée.

1 - structure de la procédure de traçabilité.

Comme expliqué sur le schéma 2, il y a séparation totale entre ces deux flux. Les données figurant sur les emballages ou les produits ne relèvent pas de la traçabilité mais "du label". Elles ne servent que pour la promotion du produit. Le schéma 3 suit la traçabilité à chaque moment, à travers la correspondance biunivoque (produit et système d'information).

Chaque produit ou service, à chaque modification de son état (élaboration du produit, localisation ou transport, nouveau propriétaire ou sous-traitant), change d'identifiant. la continuité est située dans le système d'information.

Schéma 1 : suivi d'une entité depuis la naissance de ses constituants jusqu'à la fin de son utilisation ou de la vente.

LA TRACABILITÉ :

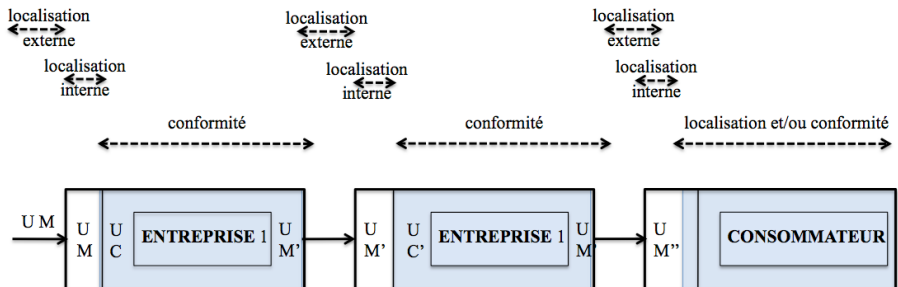
suivi d'une entité depuis la naissance de ses constituants jusqu'à la fin de son utilisation ou lors de sa vente.

Sa finalité est d'assurer un service : répondre à une question

Deux aspects à prendre en compte

- localisation de l'entité
- conformité (retrouver un événement dans l'historique du processus de transformation éventuellement pendant la vie du produit dans le cas de produits dangereux).

Ces deux aspects s'enchaînent de manière continue pour répondre précisément à la question



UM : unité de manutention. Transporter une ou plusieurs entités sans préjuger de leur valeur

UC : unité de conditionnement. Certifier le contenu.

Schéma 2 : Séparation entre flux physiques et flux d'information.

LA TRACABILITÉ :

Séparation et indépendance entre les flux physiques et les flux d'informations les concernant.

Chaque flux évolue à son propre rythme, condition pour assurer la réactivité tout en conservant la cohérence d'ensemble

Cette dernière impose un lien permanent entre ces deux types de flux désormais autonomes.

Le code barre, référence du produit en cours de processus, est un simple numéro d'identification.

Cette indépendance entre « poinçon » et « label » permet une souplesse qui donne toute liberté à la garantie apportée par ce dernier.

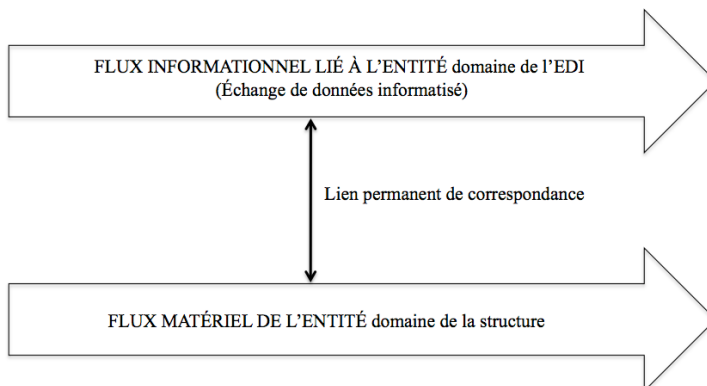


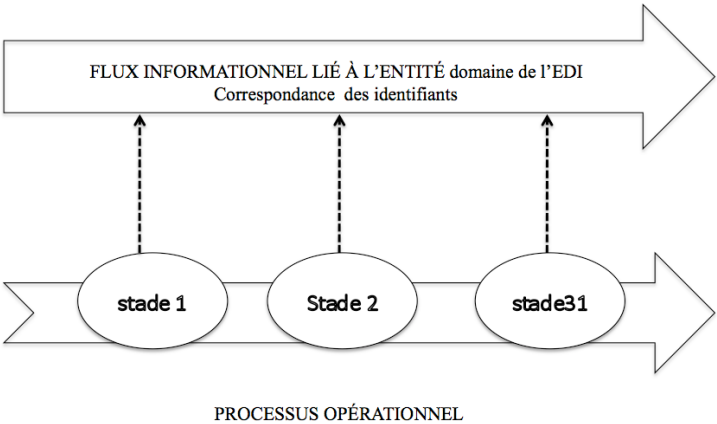
Schéma 3 : normalisation des identifiants dans les flux EDI.

LA TRACABILITÉ :
Normalisation des identifiants dans le flux EDI

Chaque flux évolue à son propre rythme, condition pour assurer la réactivité tout en conservant la cohérence d'ensemble

Cette dernière impose un lien permanent entre ces deux types de flux désormais autonomes.
Le code barre, référence du produit en cours de processus, est un simple numéro d'identification.
Cette indépendance entre « poinçon » et « label » permet une souplesse qui donne toute liberté à la garantie apportée par ce dernier.

À chaque stade de progression du processus, la base de données centralisée s'enrichit.



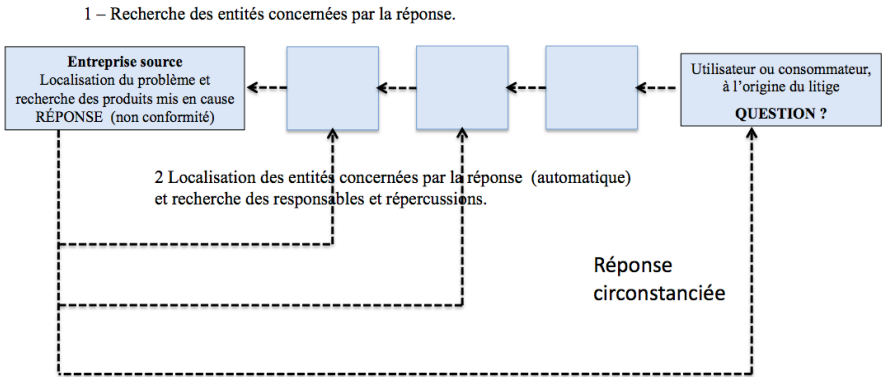
2 - Fonctionnement du pôle d'alerte et de surveillance.

Une fois stabilisé le système d'information, dès qu'un dysfonctionnement se fait jour, la recherche automatique en détecte l'origine. C'est au pôle d'alerte d'en prendre la mesure et de statuer sur les conséquences

Schéma 4 : le pôle d'alerte et de surveillance.

LA TRACABILITÉ :
Normalisation des messages « Questions – Réponses » dans le flux EDI

À partir d'une question posée par un maillon de la chaîne, retrouver l'origine et la raison. Du dysfonctionnement
Localiser toutes les entités concernées et laisser l'Homme en déterminer les responsabilités qui seront comptabilisées.



SOMMAIRE

POURQUOI CE LIVRE ?

INTRODUCTION

POURQUOI PARLER ICI D'ÉCOLOGIE ?

QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Un malaise qui conduit à la catastrophe...

L'économie en otage...

L'arrivée des nouvelles technologies : l'immatériel en question.

En résumé,

ÉBAUCHE D'UN PROJET DE GESTION DES INTERACTIONS

La procédure contractuelle incontournable

Ne conserver que les structures utiles.

Un concept original à pratiquer, « l'ensemble autonome ».

L'automatisme à la base d'un fonctionnement collectif optimal.

Reconsidérer la comptabilité analytique.

DES OUTILS REMARQUABLES ONT ÉTÉ MIS EN PLACE DEPUIS PLUS DE VINGT ANS, MAIS SE SONT DÉVELOPPÉ DE MANIÈRE ANARCHIQUE

L'émulation dans l'entreprise

La Qualité Totale et l'Excellence.

Le redressement de la sidérurgie dans les années 80.

La normalisation des échanges : l'Échange de Données Informatisé (EDI)
et la traçabilité.

Traquer toutes les sources de coûts inutiles : le juste-à-temps

Favoriser les potentialités d'augmentation de valeur

La pratique du partenariat.

Partenariat extérieur fondé sur la pratique contractuelle.

Rapports entre PME et donneurs d'ordre

A l'intérieur de l'entreprise, généraliser aussi la pratique contractuelle :
la délégation.

L'expert-concepteur et le manager

Les responsabilités de la délégation

Partenariat interne fondé sur l'harmonie et la seule mesure aux frontières.

UN LANGAGE COMMUN DANS L'ENTREPRISE.

Réorganisation structurelle de la mesure de gestion.

L'armature du système comptable.

La cohérence des données dans un système de mesures transparentes, ce qui induit une souplesse interne de communication.

Un système d'échange vivant

Centralisation des données et déconcentration des outils et des responsabilités.

Une comptabilité analytique, adaptée aux canons de l'excellence.

Un seul système de mesures pour tous qui intègre l'immatériel au même titre que le reste.

L'entreprise est un organisme vivant

Les capteurs et les organes des sens : la comptabilité générale

La comptabilité analytique : le traitement interne des capteurs

L'enregistrement et les systèmes nerveux périphériques.

Les flux et les systèmes sympathiques et parasympathiques.

Le moniteur : la dynamique des flux et les systèmes endocriniens.

Les scénarios : la responsabilité de gestion et l'autonomie des organes.

La comptabilité analytique doit réviser certains concepts hérités du passé.

Mesurer l'immatériel dans la comptabilité analytique

La gestion de la qualité totale intégrée dans la comptabilité analytique.

ASSURER UN SUIVI ET DES PROCÉDURES AUTOMATIQUES D'ALERTE POUR CONTROLER LA COHÉRENCE DES ENSEMBLES :

la traçabilité, la transparence *et le système lymphatique* de l'audit au pôle d'alerte et de surveillance.

UNE DÉRIVE DRAMATIQUE : LE CAPITAL ÉPARpillÉ ET NON IDENTIFIÉ

GÉNÉRALISATION DE CES PRINCIPES A D'AUTRES ENTITÉS COLLECTIVES

CONCLUSION : De l'optimisme et de la rigueur au service d'une reconstruction des comportements

ANNEXES

**ANNEXE 1 :
optimisation de la relation « management » - « conception »**

**ANNEXE 2 :
fonctionnement de l'ensemble autonome. Exemple en usine**

ANNEXE 3 : La structure du système d'information

ANNEXE 4 : le transfert d'information dans l'entreprise.

**ANNEXE 5 :
La cohérence entre tous les systèmes de comptabilité analytique.
La mathématique au secours d'une discipline traditionnelle**

**ANNEXE 6 :
La gestion de la qualité totale intégrée dans la comptabilité.
Le fonctionnement d'une comptabilité dynamique des flux.**

ANNEXE 7 : l'immatériel. En exemple, la gestion des ressources humaines.

ANNEXE 8 : La traçabilité et le pôle d'alerte et de surveillance

Ingénieur en Mathématiques appliquées (Ensimag 1964) et Docteur ès Sciences Economiques, ancien enseignant à l'IAE de Grenoble, Alain Vincent a eu pendant près de vingt ans une riche et intense expérience industrielle dans tous les secteurs d'activité des usines sidérurgiques de SOLLAC.

Spécialiste des systèmes d'information au sein de la sidérurgie française et des instances nationales de normalisation de 1986 à 1993, puis consultant tout en continuant des activités d'enseignement, il reste en prise avec le monde économique.



Au cours de ces années fructueuses d'expériences, au contact des réalités industrielles en crise et en redressement, il a été amené à concevoir et à mettre en place avec succès des outils de gestion et de comptabilité analytique. De par sa formation initiale, il a introduit des concepts mathématiques innovants dans ces disciplines où ils étaient absents.

Spécialiste des systèmes d'information et reconnu dans les organismes normalisateurs nationaux, Galia et Edifrance-AFNOR, il a pratiqué intensément le contact avec les PME dans la grande aventure du partenariat et de la Qualité Totale.

Ses implications, en tant qu'enseignant (troisième cycle et promotion supérieure du travail) et consultant, ont complété et enrichi sa démarche. Elles l'ont amené à se pencher sur l'introduction en comptabilité analytique de «l'immatériel», dynamique de la richesse pour beaucoup insoupçonnée de valeur pour l'entreprise : son capital humain..

Cette expertise le conduit à porter un regard critique et éclairant sur les évolutions de la Société, particulièrement celles de ces dernières années.

Ce livre retrace en synthèse, sous un angle professionnel applicatif, les trois autres ouvrages qu'il a déjà rédigés. Il est accompagné de nombreux schémas en couleur, explicatifs d'une méthode de la mesure, en phase avec la comptabilité. Elle relie en cohérence les divers métiers au sein de l'entreprise, en privilégiant la recherche d'harmonie plutôt que la pratique de la concurrence sauvage.

Traitant de l'optimisation de synergie entre l'individuel et le collectif, une extension à tout groupement, association ou autre, introduit une réflexion d'ensemble qui peut être utile.