La part de l'irrationnel dans la stratégie financière de l'entreprise

Autor(en): **Gabus, Eric E.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **42 (1984)**

Heft 4

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-139170

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La part de l'irrationnel dans la stratégie financière de l'entreprise[1]

Eric E. Gabus,
Vice-président du Crédit Suisse First Boston Ltd., Londres

1. INTRODUCTION

Les chefs d'entreprise aiment à penser qu'ils dominent le futur de leur firme. L'entreprise n'est-elle pas une mécanique à gérer rationnellement? Un moyen de le faire n'est-il pas de se plier à la loi de l'offre et de la demande? Et l'expérience ne prouve-t-elle pas que la demande est relativement stable? Plus récemment le chef d'entreprise n'est-il pas en plus parvenu à communiquer au grand public l'image d'une entreprise sécurisante pour l'emploi et le consommateur?

Pourtant, les chefs d'entreprise savent que leur firme va changer profondément dans les cinq prochaines années et, en conséquence, ils prévoient des modifications majeures de leur stratégie. Deux raisons fondamentales aux changements prévus: d'abord les évolutions technologiques, et ensuite les influences culturelles extérieures qui s'exercent sur l'entreprise. Ces facteurs créent l'incertitude. L'incertitude implique la prise en compte de l'irrationnel dans les stratégies. Il en est ainsi en physique comme en économie. Les physiciens ont appris que le déplacement des ailes d'une mouche à Hong Kong peut créer un orage à Neuchâtel. Les industriels ont fait l'expérience qu'un mouvement à ses débuts de faible amplitude dans le Pacifique peut, sur un certain nombre d'années, complètement bouleverser les structures de l'industrie horlogère.

Les temps que nous vivons se caractérisent par l'incertitude. Dans un monde ouvert, qui est celui de la civilisation électronique, informationnelle et relationnelle que nous vivons, les messages se déplacent à la vitesse de la lumière et provoquent des réactions imprévisibles. Les hommes d'affaires peuvent donc difficilement prévoir les conséquences de leurs actions et certainement encore moins celles de leurs compétiteurs. Devant l'incertitude, l'anxiété naît. L'anxiété crée l'attitude irrationnelle.

Une vue équilibrée montre qu'en fait le certain et l'incertain sont complémentaires. Le but de l'entreprise est de créer du certain. Le chef d'entreprise sait, cependant, par expérience, que l'action crée l'incertain.

Le but de mon propos est de vous démontrer que l'incertain peut être objectivement appréhendé. Il s'agit bien entendu de stopper l'anxiété avant qu'elle n'engendre l'irrationnel. Dans une situation d'angoisse les uns ne font rien. Les entrepreneurs n'appartiennent certainement pas à cette catégorie. Vous êtes de ceux qui devant l'incertain paient de leur personne, prennent des risques et créent des interdépendances. En un mot, vous êtes des entrepreneurs motivés par des stratégies. Notre propos est de vous démontrer que devant l'incertain, l'anxiété, voire l'irrationnel, vous pouvez assumer votre risque d'entrepreneur par une stratégie adéquate.

[1] Exposé présenté à une réunion de chefs d'entreprise organisée par l'ICME, le 15 novembre 1984, à Neuchâtel.

2. LA STRATÉGIE

2.1. Définition

Le terme «stratégie» a une origine militaire. La stratégie est une réflexion pour gagner une bataille. Dans le monde des affaires, il a une signification plus large. C'est d'abord une réflexion sur les forces et faiblesses d'une firme comparée à ses compétiteurs. C'est ensuite la réponse d'une firme aux défis qui lui sont lancés. Dans cette optique, la stratégie est la définition de ce que l'on entend faire. En un mot, élaborer une stratégie, c'est formuler la dynamique générale d'une société; cette dynamique va, par sa portée générale, animer et former l'avenir des différentes forces composantes de l'entreprise.

La dynamique de toute entreprise c'est de prendre des risques. Il s'agit, bien entendu, de ne pas prendre n'importe quel risque. Le moyen d'éviter de prendre des risques inutiles, c'est d'avoir une stratégie, c'est-à-dire avoir une réflexion, et — nous le verrons — une action en vue de gagner une bataille.

Quant à la stratégie financière dont nous nous occuperons plus spécialement ici, son objectif général n'est autre que de dégager la récompense du risque innovateur.

2.2. Finalités

Dans la vie, me disait récemment le chef d'une grande entreprise suisse, il convient de savoir faire deux choses:

— la première est de survivre;

— la seconde, une fois que l'on a appris à survivre, c'est d'être le premier.

Si vous voulez imprimer une réelle dynamique à votre firme, il est essentiel que votre stratégie soit une stratégie de «leader». Le jeu de l'entreprise est de gagner. Permettez-moi ici de prendre un exemple dans mon entreprise. CSFB est depuis plusieurs années le leader incontesté dans le secteur des émissions d'obligations ainsi que de divers instruments monétaires à moyen et court termes lancés sur le marché de l'eurodollar. Il y a trois ans, la firme décida de créer une nouvelle activité (un nouveau produit): les fusions et acquisitions. Cet automne le journal Euromoney établissait le palmarès des firmes le splus actives dans ce domaine. Le Groupe First Boston venait en tête devant Morgan Stanley, Hill Samuel et Lazard. Voilà le résultat d'une mentalité de gagnant.

La question est dès lors de savoir comment parvenir à être leader. Afin d'être concret et parce que nous la connaissons bien, nous avons décidé de retenir ici un aspect spécifique de la stratégie de l'entreprise industrielle, la stratégie financière.

2.3. Objectifs et moyens d'une stratégie financière

La stratégie financière est une partie intégrante de la stratégie de la firme. Quand on parle de stratégie industrielle, la pensée s'oriente généralement vers la politique des produits lancés par la firme, laquelle est certes déterminante. On imagine cependant moins souvent que l'argent est également un produit. Il mérite d'être traité comme tel dans la stratégie de la firme. A cet égard, le directeur financier doit avoir une action stratégique indépendante sur son produit.

L'argent est cependant plus qu'une matière à gérer. Il est un étalon de valeur. A ce titre le directeur financier est souvent appelé, en fonction de la vue globale sur l'ensemble que lui confère la fonction monétaire, à se prononcer sur des sujets généraux tels que:

— les grandes tendances économiques présentes reflétant l'environnement de la firme;

— les forces et faiblesses des entreprises concurrentes à comparer avec les informations déjà détaillées données que l'on possède sur sa propre firme par les budgets, bilans et comptes de PP, instruments privilégiés de la direction finance;

— la synthèse des stratégies de la compagnie en intégrant stratégies opérationnelles et plans stratégiques des différentes divisions techniques et commerciales géographiques et celles du département du personnel.

Avant de s'interroger sur les moyens stratégiques à la disposition de la direction finance & contrôle et sa méthodologie d'action, il nous faut en premier lieu examiner les prises de conscience implicites du système économique; les modèles de pensée, qui reflètent le développement culturel ambiant, influencent très largement les méthodologies financières suivies en vue de formuler et formaliser l'action de l'entreprise.

3. LES MODÈLES DE STRATÉGIE

3.1. Les modèles de stratégie macro-économique

3.1.1 Le modèle classique

Le modèle classique de la prévision stratégique répond à 4 hypothèses fondamentales qui impliquent toutes une connaissance parfaite des lois naturelles et, en conséquence, la possibilité d'une prévision correcte des normes qui vont présider à l'action.

Dans le modèle classique fondé sur la connaissance des lois naturelles et la prévision correcte des normes:

— *Le client* est réputé omniscient. C'est pourquoi le marché a toujours raison; il détermine la politique des prix.

— *La technologie* est soumise aux lois de l'entropie. Il y a obsolescence des facteurs de production; la politique d'amortissement s'y adapte.

— *Les besoins* sont limités par la saturation de la demande des consommateurs; il existe de bons et de mauvais crénaux.

— *L'offre et la demande* trouvent leur point d'équilibre dans un marché qui est supposé être un marché parfait; il ne faut surtout pas toucher au marché libre.

L'enseignement économique reçu par la plupart d'entre nous repose sur ces hypothèses. La science économique a cependant évolué à grands pas au cours de ces dernières années et il est grand temps que nous reconsidérions les éléments de base de nos stratégies.

3.1.2 Le modèle contemporain

Dans le modèle contemporain fondé sur la croyance que l'incertitude peut être dominée par la pensée créatrice et la liberté d'action, les paramètres sont les suivants:

— La recherche du *bien social* de l'ensemble est un critère à substituer à un consommateur roi qui n'est plus reconnu disposer d'une connaissance parfaite de ses besoins.

— *La technologie* est susceptible de renouvellement (chez Texas Instruments le mot d'ordre est «go out and try»). Dès lors l'histoire de l'entreprise procède par des sauts stratégiques liés à l'application des techniques qu'elle utilise et qu'elle développe en fonction de l'intérêt de ses clients.

— *Les besoins* ne sont pas limités. Il est possible de les influencer par une *action marketing,* voir d'en créer de nouveaux par une *action technique volontariste.*

— L'action de l'homme donne à la firme, et par conséquent imprime au marché un futur incertain. C'est pourquoi une entreprise subit constamment les pressions de la morale politique environnante ou de la culture, ou de l'absence de culture, des groupes de pression. Nestlé en fit la brûlante expérience dans l'alimentation infantile. Aussi l'action des autres mérite-t-elle d'être au besoin combattue par des *actions d'influence* de la firme sur les groupes sociaux et les pouvoirs publics.

Dans ce modèle, la stratégie contraint à l'action. En effet, la seule façon de vaincre l'incertitude environnante est d'utiliser une pensée créatrice, et d'agir afin de mettre à l'épreuve la faculté de choix de tous les citoyens qui sont par définition tous participants au jeu économique (qu'ils achètent ou non les produits de la firme).

Le modèle de stratégie contemporain conduit à penser que s'il est possible de formuler et de générer une action selon des critères d'utilité pure (mécaniques par essence), quitte à accepter les conflits d'intérêt que font naître l'âpreté au gain, il faut toutefois reconnaître que les participants au jeu économique ont des objectifs souvent plus larges que le critère de la pure utilité économique. Les facteurs culturels jouent un rôle prédominant. Par ailleurs, tout système de décision fondé sur une dynamique longue introduit le facteur «temps», où intérêts et idéaux se mélangent, sinon se confondent dans une masse indéterminée. Dès lors la chance est un élément à prendre en considération au même titre que le respect des mécanismes naturels. Toute activité économique a de ce fait un caractère spéculatif. A chaque firme de choisir l'élément prédominant de sa stratégie: intérêt pour le profit, modes et idéaux culturels, chance, etc., qui lui permettra de survivre et de gagner.

L'influence de ce modèle de stratégie économique contemporain sur les méthodes de stratégie financière de l'entreprise fera maintenant l'objet de notre analyse.

4. LE CONTRÔLE DE L'INCERTAIN PAR LA STRATÉGIE FINANCIÈRE

Nous avons déjà précisé les objectifs généraux d'une stratégie financière:

— dégager l'action fonctionnelle;

— intégrer la stratégie financière dans la stratégie d'ensemble;

— et, d'une façon plus globale, dégager la récompense du risque innovateur.

Il nous faut maintenant examiner les moyens à créer, en vue de formuler une telle stratégie.

Dans le schéma classique qui correspond à une conception mécanique de l'univers, le pouvoir du contrôleur consistait à rassembler et maîtriser les données chiffrées. La comptabilité était supposée donner au chef d'entreprise une connaissance parfaite de la firme. La première réflexion sur les stratégies financières consiste à savoir lire les chiffres et interpréter un bilan.

Dans une seconde phase, le contrôleur fut conduit à prévoir les lois d'évolution de la firme. En partant des données comptables, on estime qu'il lui est possible d'effectuer une prévision correcte. D'où la naissance d'une seconde action stratégique qui vous est familière: la procédure des budgets et des plans.

Le rassemblement de l'information chiffrée est certes d'une utilité première. Nous avons toutefois chacun fait l'expérience de ses insuffisances. Une société ne fonctionne pas avec la régularité d'un mécanisme physique, ne serait-ce que parce qu'elle est composée d'hommes avec des objectifs différents et parce qu'elle est constamment soumise à des pressions extérieures multiples et, par conséquent, difficilement définissables. Toute connaissance des évolutions de la firme est par conséquent limitée. Accepter cette limitation de la connaissance, c'est accepter d'introduire un troisième élément d'appréciation dans la formulation des stratégies: l'incertitude.

Pour maîtriser l'incertain, la direction finance & contrôle est désormais appelée à se préoccuper de trois actions prioritaires:

— la recherche de l'information (4.1.);

— l'adaptation systématique des réseaux et structures d'organisation financiers de la firme à son environnement (4.2.);

— l'intégration des stratégies financières aux autres stratégies de la firme (4.3.).

Nous allons passer ci-après ces actions en revue:

4.1. La recherche de l'information

L'équilibre d'une firme dépend très largement de la maîtrise des facteurs environnants. Il s'agit dans un premier temps de les cerner, avant de les assimiler pour les transformer en énergie et action.

4.1.1 L'information sur les facteurs externes

L'entreprise est soumise à des facteurs économiques extérieurs dont, par conséquent, certains éléments prédominants sont à dégager si l'on veut que ses stratégies collent à son environnement. A cet égard, les traits qui influencèrent les années 70 sont différents de ceux qui présideront aux années 80.

Aux années 70 les facteurs prédominant étaient:

— l'inflation,

— l'introduction des taux de change flottants,

— le développement des euromarchés et l'internationalisation du système bancaire,

— le développement de la sécurité de l'emploi et de la protection sociale.

Nous admettrons que vos stratégies ont absorbé et dépassé ces variables.

Pour les années 80 nous retiendrons les facteurs prédominants suivants:

— Il existe une surcapacité de production dans les matières premières.

— L'industrie des services est condamnée à la spécialisation (conséquence de la non-croissance).

— L'âge des regroupements structurels se manifeste par des politiques d'acquisition et de désinvestissement particulièrement actives.

— L'âge électronique développe, sous la pression de nouvelles technologies à acquérir, des réseaux d'information et de communication dont les conséquences restent difficilement prévisibles.

— Les taux d'intérêts sont devenus positifs dans la plupart des pays industriels.

— Le crédit devient plus difficile, particulièrement pour les exportations dans les pays en voie de développement.

— Le développement de l'épargne institutionnelle prend le pas sur le développement de l'épargne privée.

Ces facteurs exogènes demandent à être perçus par la direction financière si elle ne veut pas faire manquer à l'entreprise le virage essentiel qu'elle doit obligatoirement prendre en cette fin du XXe siècle.

Il s'agit alors de savoir comment saisir, digérer, traiter, orienter cette information générale extérieure en vue d'une action concrète et micro-économique réussie.

4.1.2 La recherche de l'information à l'intérieur de l'entreprise

L'adaptation de l'entreprise à la prise en compte de l'information externe exige la mise en place d'un réseau d'information interne adéquat.

Dans le tableau I on trouvera dans une première colonne les sphères d'action permanentes de la fonction financière. Nous indiquons dans une deuxième colonne la méthodologie classique, qui permet d'adapter le réseau d'information stratégique de la firme. Or, depuis cinq ans, les méthodes se sont profondément modifiées. Les actions d'une direction financière deviennent de plus en plus complexes. Les nouvelles normes d'organisation et méthodes d'action figurent dans la troisième colonne de notre tableau.

On constate que les nouvelles perceptions entraînent de nouvelles attitudes, organisations et actions:

— La recherche du bien social et, par conséquent, de la qualité du service offert efface quelque peu la notion de fidélité (notamment bancaire). Il s'agit d'être le meilleur, donc d'obtenir le meilleur.

— La prise de conscience du renouvellement perpétuel du monde oblige le technicien, mais aussi le financier, à être constamment innovateur et à vivre dans le prévisionnel, le risque, le mouvement (rapide) et le nouveau.

Tableau I. La recherche de l'information interne

Eléments de stratégie	Méthode classique	Méthode contemporaine
La recherche des capitaux	«Le cercle restreint» – famille et amis – banque commerciale – bourse locale (épargne individuelle)	L'utilisation des – conseillers d'entreprise – banques d'investissement – nouveaux instruments financiers – épargne institutionnelle
La gestion des actifs	– La recherche du bénéfice net – «Ne pas perdre de l'argent»	– L'interaction des rentabilités – sur ventes – par employé – La gestion active et prévisionnelle (marketing / cash management / fonds de pensions / assurances /...) «rien n'est acquis»
La comptabilité	– L'enregistrement des données passées – Le contrôle par l'audit	– Le calcul prévisionnel par les modèles économiques (la comptabilité du futur) – la comptabilité informatique (interactions du tableau de financement) et économique (la comptabilité d'inflation)
Le contrôle et la planification	– Les coûts standards – Le contrôle des dépenses et d'investissements – Le plan, instrument du corporate planning department	– Les coûts comparés (compétitifs) – Les réalisations versus les plans d'investissement – La mise à l'épreuve des PLT – La planification au niveau opérationnel
La conduite des études et des programmes	– Le rapport aux actionnaires – La rentabilité du portefeuille produits	– L'information aux milieux environnants – La mesure de la dynamique de l'action publicitaire et manageriale
Les études non fonctionnelles	– Néant: la connaissance suprême du patron de droit divin	– La valeur du *marché* comme source d'information et les études de compétition – L'étude des changements sociaux (syndicats) économiques, démographiques – L'étude des *réglementations* gouvernementales

— Puisque les besoins peuvent être influencés par l'action de l'entreprise, les actions sont à mesurer et à récompenser (avec l'aide de la direction financière).

— L'élargissement des objectifs de l'entreprise étend la responsabilité d'information de la firme à d'autres sphères que les seuls actionnaires. Ses sphères d'information, d'influence et d'action se trouvent élargies à toutes les communautés environnantes.

4.2. Les objets stratégiques traités par les réseaux et les structures

Le rassemblement des données extérieures effectuées conformément aux intérêts bien compris de l'entreprise, il convient ensuite de disposer d'une méthodologie afin de faire converger les objectifs de la société avec les objectifs propres à l'entreprise.

Tableau II. L'adaptation des réseaux et des structures

Eléments de stratégie	Méthode classique	Méthode contemporaine
La recherche des capitaux	– La fidélité bancaire – Le cercle restreint des actionnaires – La stabilité des capitaux permanents	– La diversification et l'internationalisation des sources – L'amélioration des bilans (inflation / intérêts positifs)
La gestion des actifs	– La maximisation du profit selon l'utilité pure	– La hiérarchie client / personnel / actionnaire – La suprématie du client – Les normes globales
La comptabilité	– L'enregistrement	– L'amélioration de la structure des coûts (techniques, coûts salariaux)
Le contrôle et la planification	– Budgets et plans	– L'amélioration des parts de marché et des prix – L'intégration des plans opérationnels aux plans stratégiques / Le rendement des managers – La saisie des opportunités extérieures
La conduite des études et des programmes	– L'étude de rentabilité sur les acquisitions	– La recherche du savoir faire – La recherche des champions – Les défenses contre les prédateurs
Les études non fonctionnelles	– Néant: la souveraineté des fonctions	– Les «task forces» interfonctionnelles pour saisir l'imprévisible, l'exogène et pour *agir sur l'ensemble.*

Le tableau II fait apparaître une nouvelle fois les sphères d'action permanentes de la fonction financière. En revanche, les objets traités par les structures changent en fonction des évolutions externes de l'entreprise. A cet égard, notre tableau démontre la différence des préoccupations de la direction financière entre la période classique et la période contemporaine.

Les objets prioritaires de l'action du directeur financier sont principalement aujourd'hui l'organisation des contrôles suivants:

— l'amélioration des parts de marché et des prix;

— l'amélioration de la structure des coûts (techniques, salariaux, etc.);

— l'amélioration des bilans (qui passe par leur mobilité).

Les stratégies financières sont à édifier autour de ces axes principaux.

4.3. La contribution de la direction finance & contrôle (DFC) aux actions stratégiques d'ensemble

Après avoir examiné les réseaux d'information et les objets stratégiques à traiter par la direction finance & contrôle (DFC), il nous reste encore à examiner sa contribution aux actions globales de la firme.

Sur ce point, nos analyses méthodologiques nous ont ouvert une première porte sur les évolutions récentes. La reconnaissance de l'importance de l'incertitude dans le façonnement du futur de l'entreprise nous conduit à penser que le patron ne peut plus prétendre avoir le monopole de la connaissance parfaite de la firme. Dès lors, il appartient aux fonctions proches des marchés et des clients d'organiser les études fonctionnelles et interfonctionnelles qui permettront la maîtrise de l'incertitude.

Dans ce climat nouveau, la DFC est appelée à prendre les initiatives de certaines études de stratégie d'ensemble. Elle est en effet en général plus directement en contact avec l'extérieur. Les banques lui fournissent l'information sur les marchés économiques. Les syndicats (avec lesquels elle est en contact régulier pour examiner la politique salariale et sociale) lui fournissent les éléments pour formuler les objectifs de politique sociale de l'entreprise. Par ses contacts avec les pouvoirs publics (que la DFC connaît bien à cause des questions fiscales) elle attire l'attention des autres fonctions sur les réglementations et pratiques en préparation.

Sur un autre plan, nos analyses méthodologiques font apparaître que dans l'entreprise classique les études interfonctionnelles sont bannies en fonction de la souveraineté des fonctions. Dans l'entreprise moderne, la souveraineté a fait place à l'interdépendance.

Dès lors, la maîtrise de l'imprévisible passe par l'organisation de «task forces». Les stratégies requièrent un nouveau moyen d'organisation. Pour mériter leurs caractéristiques et définitions, les «task forces» doivent avoir des objectifs limités dans leur matière et surtout dans le temps. Dans les entreprises américaines les mieux dirigées, elles ne sont jamais constituées pour plus de deux mois. Chez Digital, 3M, Hewlett Packard, Texas Instruments, les «task forces» ont remplacé progressivement les bureaucraties internes. Elles constituent les points de départ, les cellules cérébrales responsables du développement des stratégies.

La DFC est naturellement appelée à animer les «task forces» qui considèrent:

— *La réduction du pouvoir administratif.* A noter à cet égard que chez Procter & Gamble les notes décisionnelles ne dépassent jamais une page. Aux Etats-Unis la plupart des holdings des grandes firmes multinationales ont des effectifs qui se situent entre 40 et 200 personnes.

— *La réduction des coûts* (à réconcilier avec le droit à l'expérience et à l'erreur!). Chez Boeing on élimine tout projet de recherche qui ne trouve pas d'intérêt auprès de la clientèle. Pour toutes les entreprises en quête d'adaptation, la réduction des coûts salariaux (par la robotique par exemple) est devenue un facteur clé.

— *La récompense des champions.* Chez MacDonald il existe un concours annuel entre tous les employés de la firme pour savoir qui fait le meilleur hamburger. Dans la plupart des entreprises américaines les salaires sont désormais une partie négligeable de la rémunération des dirigeants; celle-ci fait l'objet de deux versements supplémentaires: une gratification dépendante des résultats de l'ensemble, et une prime annuelle dépendante de la performance individuelle.

— *Le développement des sujets stratégiques relatifs à la mesure de la créativité et de la participation.* Dans leur livre «In Search of Excellence», T. Peters et R. Waterman démontrent que le facteur contribuant le plus à la renommée de l'entreprise est son système de valeurs. A cet égard, le rôle d'une DFC est de mesurer la performance de chacun par rapport au système de valeurs implicitement développé par l'entreprise. Encore faut-il que ce système soit exprimé en termes extrêmement simples! C'est d'ailleurs sa condition de réussite.

En résumé, les systèmes d'influence et les sphères d'action stratégiques du directeur finance & contrôle se trouvent considérablement élargis par rapport au rôle qui lui était attribué dans l'entreprise classique. C'est dire qu'il ne pourra accomplir sa tâche que s'il est ouvert à l'éthique naissante. Ce point fera l'objet de notre conclusion.

5. CONCLUSION

En théorie, si les sociétés sont immortelles, en réalité peu d'entreprises le sont. Garantir la vie et le succès de sa firme est bien le défi premier adressé à tout chef d'entreprise. Survivre, puis être le leader sont devenus les mots clés. Pour parvenir à réaliser ces objectifs, l'élaboration d'une stratégie est un «must».

Nous avons examiné ensemble l'aide que la stratégie financière apportait à la planification de l'action. La stratégie permet d'accomplir les changements majeurs requis par une compétition internationale toujours plus intense, et par un environnement qui impose un caractère global à l'action de l'entrepreneur.

Le monde des années 80 n'est plus le monde de la croissance linéaire et quasi régulière de l'après-guerre. Avec l'irruption de l'incertain, ou si vous préférez de l'irrationnel, les produits et les ressources de la firme sont constamment à réorienter vers de nouvelles tendances; ils sont à confronter à des cycles et défis chaque fois différents dans leur nature. Ces confrontations suscitent de nouvelles acquisitions ou désinvestissements, ainsi que des regroupements structurels et, enfin, chose nouvelle pour les grandes multinationales, souvent des alliances avec de petits partenaires qui restent majoritaires de leurs entreprises.

Dans ce climat nouveau nous avons essayé de vous faire partager notre première croyance que votre entreprise ne peut survivre que si chaque opérationnel — et le chef financier en est un — participe à la formulation et à l'application des stratégies. Ces stratégies

ne peuvent être désormais que globales et décentralisées. Elles ne sont plus ni l'apanage d'un chef isolé, ni celle d'un département spécialisé, mais la prérogative de tous les niveaux opérationnels de la firme. A cet égard la direction financière doit recevoir le pouvoir d'agir stratégiquement sur son produit: l'argent.

Notre seconde croyance est d'affirmer que l'action de l'entreprise ne peut être mesurée en seuls termes de profit. Le profit n'est autre désormais que la note que le professeur met en classe. La finalité de la firme ne peut pas non plus être laissée à la Providence (entendez: la «conjoncture économique») ou encore à un ordre naturel dominé par la raison (le «patron de droit divin» a été définitivement détrôné).

Désormais, le futur de l'entreprise appartient à chacun de ses acteurs, et quel que soit son rôle. C'est d'abord le pouvoir et l'enthousiasme personnel qui déclenchent le dynamisme de l'entreprise. Il s'agit donc de créer des champions et de les récompenser. C'est ensuite la connaissance de chacun de son entreprise, sa capacité de prévision, et enfin son rôle actif en tant que participant au processus de création universelle qui permettra la survie et le leadership de l'ensemble. Pour aider chacun à réussir, la firme doit désormais disposer d'un réseau d'information décentralisé et d'une organisation qui s'adaptent facilement aux changements extérieurs. La direction financière est appelée à jouer un rôle essentiel dans l'activation de ce processus d'innovation, d'adaptation, de création et d'utilisation de nouveaux instruments et d'information. La conséquence est qu'elle doit également jouer un rôle majeur dans les actions stratégiques de coordination interfonctionnelles, notamment en vue de la réduction des coûts et des pouvoirs administratifs, ainsi que dans la création d'un système de récompense et d'intéressement individuel.

Enfin, dans ce jeu nouveau nous avons découvert une vérité essentielle. La stratégie ne peut être simplement pensée. Elle doit être transformée en action, et c'est là notre troisième credo. Cette citation d'Heisenberg ne saurait mieux illustrer notre propos: «Nous n'avons pas les moyens de connaître le futur, mais nous avons la possibilité de penser à ce qu'il devrait être.»

Ce «devrait être» d'Heisenberg démontre qu'une réflexion sur le futur ouvre obligatoirement la voie à une pensée normative. L'objectif de vos stratégies consiste par conséquent à développer une nouvelle morale économique ou, plutôt, un style d'entreprise. La finalité des stratégies est de créer des systèmes de croyance simples qui, dans leur mise en application, sont destinés à vaincre l'incertitude, votre incertitude, et celle de votre personnel.

Dans notre environnement présent, où la recherche de la qualité est appelée à prendre le pas sur la volonté de croissance, votre entreprise est désormais appelée, de et par son action libre, à refléter le meilleur de vous-même.

Si le but ultime de votre stratégie est de faire de votre entreprise la meilleure dans son domaine, comment en serait-il autrement?

Dans votre quête de la recherche du meilleur il ne me reste qu'à souhaiter bonne chance à tous et à chacun de vous!