

Introduction

3. Les problématiques communes.

- Les systèmes en trois dimensions : économique, social et politique.
- Les conflits en entreprises (conflits salariaux, conflits entre actionnaires, conflits entre dirigeants, conflits d'objectifs dans l'entreprise...)
- Finalités primaires : pérennité et la recherche du profit
- Finalités secondaires : maintenir les compétences des salariés, favoriser la performance.
- Les transformations en cours des problèmes économiques. Ces situations restent inédites pour les entreprises. Certaines subissent la crise et d'autres profitent de cette opportunité.
- Crise de la productivité
- Les implications concrètes de l'entreprise confrontée à ces évolutions. Les entreprises vont chercher à maîtriser ces évolutions en acquérant un monopole de marché.
- Décentralisation qui s'inverse en ce moment, mouvement depuis 2004 de recentralisation des entreprises. Les modes de communication influenceront plus ou moins sur cette centralisation.

Toutes ces problématiques renforcent une variable étudiée depuis une vingtaine d'année : l'organisation relationnelle. Les performances japonaises ont été imitées : chasse au gaspillage, réduction des stocks, attention davantage focalisée sur les opérations ne créant pas directement la valeur ajoutée. Le Taylor-fordisme se focalisait sur la productivité uniquement. Le constat est que le Taylor-Fordisme est inadapté et plus en phase avec les évolutions du système capitaliste. Le monde est recherche d'un nouveau modèle alternatif et cela reste toujours d'actualité. Les évolutions ont pris l'allure de révolution. Les crises des années 80 et 90-93 ont permis de beaucoup d'innover dans le domaine relationnel. Drucker a appelé l'objectif premier de l'entreprise : le client et le marché. Il y a donc eu petit à petit du pilotage par l'aval (le marché oriente les volumes et la variété des produits à fabriquer) et non plus par l'amont. « On produit ce que l'on a vendu ». Tout le contraire de Ford « Il faut fabriquer le produit avant de le vendre »

Après avoir été ignoré, le marché revient en force, le marketing n'est plus apprécié dans sa capacité à vendre ce qui a été produit. Il est devenu un rouage essentiel de ce processus d'innovation. D'où l'importance de décloisonner les fonctions, travailler sur les interfaces entre les fonctions, pouvoir travailler très en amont. La gestion des ressources humaines prend une dimension stratégique puisque ce sont les hommes qui permettent de créer la qualité et la flexibilité. D'où l'enrichissement des tâches et leurs flexibilité. Il fallait remettre en cause de l'instrumentalisation de la gestion.

Le système traditionnel de contrôle de gestion n'est plus adapté à ces évolutions parce que ce système est centré sur les coûts, parce que le contrôle budgétaire par mesure d'écart n'est rien d'autre qu'une mesure à posteriori des performances et parce que pour la comptabilité analytique la variable contraignante est la main d'œuvre directe. Les travaux empiriques des années 1980 montrent l'intérêt de distinguer les notions de coûts et de valeurs. En effet il y a des coûts qui n'ajoutent pas de valeur mais qu'il est très intéressant de réduire et à l'inverse, on peut ajouter de la valeur à coût faible comme la différenciation de produits.