

Piloter autrement pour pérenniser

On ne pilote pas une entreprise en 2014 comme on la pilotait en 1990. Il y a 25 ans les petites entreprises se développaient à partir de leurs atouts propres : souvent des compétences, la maîtrise d'un savoir-faire spécifique, une capacité d'organisation adaptée à leur contexte productif, la connaissance de leur client, ou encore un relationnel construit dans la durée et stable.

Jacques Mathé,
économiste

Aujourd'hui le chef d'entreprise, en plus de valoriser des compétences internes doit maîtriser tout un système d'information, assumer des tâches de plus en plus variées, supporter des coûts indirects croissants (gestion administrative, commerciale...) qui sont parfois très éloignés de son mode de production. En clair, des missions qui participent peu à la création de valeur et à l'augmentation du chiffre d'affaires. Pourtant elles sont indispensables pour, au minimum, rester dans la compétition avec les concurrents.

La mutualisation peut aussi s'inscrire dans une démarche offensive, de conquête.

Déléguer pour se recentrer sur l'essentiel

Pour la plupart des dirigeants d'entreprise la question se pose de partager, d'externaliser, voire de mutualiser ces tâches chronophages ou ces coûts peu valorisables. Cette question est d'autant plus aigüe dans les petites entreprises où le dirigeant est à la fois : chef d'atelier, ouvrier, gestionnaire, commercial, chef du personnel... en un mot un touche à tout... qui a ses limites. L'enjeu consiste à faire le tri entre les fonctions qu'il doit impérativement contrôler et maîtriser et les fonctions certes importantes mais qui peuvent être déléguées.

À cet effet, on voit se développer des entreprises de service aux entreprises (missions de back-office, classiquement service de gestion et de comptabilité, l'externalisation de la paye, de la facturation, du recouvrement...), du traitement des déchets et des rebuts. Le chef d'entreprise peut aussi choisir de partager certains coûts (transport-livraison, unité de stockage...) ou des actions commerciales (association de plusieurs métiers complémentaires pour faire une offre commerciale unique).

Développer son réseau pour rester efficace

Au-delà, la mutualisation peut s'inscrire dans une démarche offensive, de conquête.

Le dirigeant peut aussi choisir de fonctionner en réseau pour donner plus de visibilité à son entreprise.

La force du réseau d'entreprises, au-delà de partager des moyens ou de

fédérer des actions est d'ancrer le chef d'entreprise dans une dynamique partagée. Bien souvent le réseau est autant apporteur de soutien moral, d'encouragements que d'économie de coûts. Mais il n'a de force et d'intérêt que par les engagements de ses membres. Inutile donc de réseauter si la valeur ajoutée du réseau est nulle.

Le chef d'entreprise de 2014 doit concentrer ses forces sur la promotion de son entreprise, sur ses clients et être le fixe de cap. C'est dans cette dimension que la mutualisation de certains facteurs de production doit s'inscrire. Cela nécessite souvent de penser autrement l'organisation de l'entreprise, de modifier des habitudes de travail, de faire le deuil de routines et procédures... et c'est souvent compliqué. En termes d'organisation, les rigidités sont plus dans la tête que dans les adaptations techniques. La volonté de mutualisation ou de réseautage pour gagner en efficacité ou pour limiter les risques entrepreneuriaux se heurte aux mêmes freins. Pourtant elle a le grand mérite d'alléger la pression du travail et surtout de rompre l'isolement de l'entrepreneur, un atout pour le moral non négligeable.

Ce sujet du pilotage amène à se poser des questions sur les qualités du partenaire (engagement, faisabilité...) et en contrepartie sur celles du chef d'entreprise.