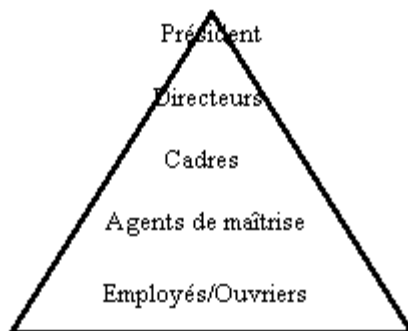


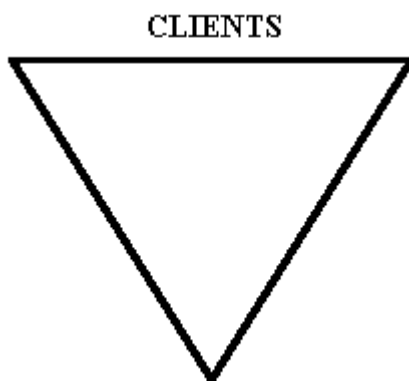
L'ORGANIGRAMME D'UNE ENTREPRISE N'EST PAS UNE PYRAMIDE, MEME INVERSEE. C'EST PLUTOT UN SABLIER !

Félix BOGLIOLO *

Demandez à n'importe quel dirigeant d'entreprise de votre entourage de vous tracer l'organigramme du Groupe dans lequel il exerce ses talents. A de rares exceptions qu'il serait utile que vous félicitez, ce dirigeant tracera un schéma semblable à la figure 1 : une organisation dite pyramidale (à tort car elle est plutôt triangulaire), où le PDG est au sommet d'une hiérarchie très marquée.

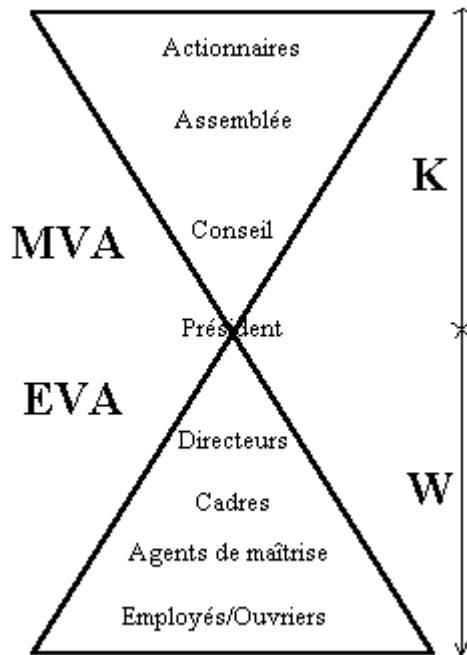


Quelques dirigeants ont eu l'idée d'ajouter à cet organigramme l'interface avec le monde extérieur, à savoir le client. Voulant marquer l'importance de ce dernier élément, ils ont renversé la pyramide, comme dans la figure 2, pour montrer que l'entreprise est au service de ses clients.



Ceci constitue un progrès dans la conception de l'entreprise. Mais ce n'est pas l'essentiel.

Rares sont ceux qui vous traceront l'organigramme réel de toute entreprise, la figure 3.



L'organigramme d'une entreprise n'est pas une pyramide, même inversée : c'est un sablier !

Considérer l'entreprise comme un sablier engendre une vision extrêmement productive, car ce sablier permet d'expliquer les relations entre les deux facteurs de production qui existent en Economie : le Capital et le Travail ou le Travail et le Capital, ainsi que les flux les reliant.

Dans l'entreprise-sablier, le PDG n'est pas le dirigeant suprême : au-dessus de lui se trouvent le conseil d'administration, l'assemblée des actionnaires ainsi que les actionnaires eux-mêmes. Le PDG se situe ainsi au confluent des deux facteurs de production.

Le Capital est extérieur à l'entreprise mais ce n'est que dans elle qu'il peut déverser son épargne pour en recevoir des revenus. Le Travail est intérieur à l'entreprise mais il ne peut exercer ses talents que s'il reçoit en gestion les capitaux des investisseurs qu'il doit rémunérer via l'obtention d'un rendement adéquat sur les capitaux investis. Les deux facteurs de production ont bien besoin l'un de l'autre pour exister et se nourrir mutuellement.

C'est cette relation bi-univoque qui constitue la réalité de l'entreprise : un aller-retour permanent de flux, et non seulement de flux monétaires mais aussi de flux d'information. Un sablier n'a pas de haut ni de bas : il fonctionne dans les deux sens. Ainsi en va-t-il de l'entreprise !

Le Capital indique au Travail ce qui doit être fait avec son épargne. Il ne le fait pas de manière très directive, hormis peut-être au niveau très restreint du Conseil d'Administration. Il indique seulement quel est le niveau minimum de rentabilité qu'il attend comme juste rémunération de son épargne compte tenu du risque qu'il prend en l'investissant. En termes académiques, c'est ce qu'on appelle le coût du Capital.

Malheureusement, cette indication n'est pas explicite. Elle est seulement implicite via les marchés des capitaux. Il faut des analyses statistiques assez puissantes basées sur les concepts les plus avancés de la Finance moderne pour déterminer ce coût du Capital. Cependant force est de constater que, depuis une trentaine d'années, n'importe qui peut disposer assez aisément d'une évaluation assez précise de son coût du Capital et de son évolution dans le temps. En tout état de cause, cette indication est suffisante pour les besoins pratiques d'une entreprise et de sa gestion.

En retour le Capital attend du Travail des comptes clairs afin qu'il soit en mesure de calculer la rentabilité obtenue par l'entreprise sur son épargne, et ce non seulement de manière rétrospective mais surtout prospective.

Ainsi, le Capital peut déterminer, sur les marchés des capitaux, la valeur de son épargne. Ce mécanisme économique est fort semblable à celui qui régit la valeur des obligations, Si le rendement du Capital est supérieur à son coût, la valeur de l'épargne est supérieure à sa valeur nominale (celle investie à l'origine). Dans ce cas, il y aura création de richesse. C'est le concept qu'a popularisé depuis plus de trois ans L'EXPANSION avec les classements réalisés par l'auteur avec STERN STEWART & Co. : MVA ou *Market Value Added*. Effectivement, la MVA ou création de richesse intéresse le Capital au plus haut point.

Mais, la MVA est un concept qui n'est facilement mesurable que pour les sociétés cotées.

De plus, elle n'est mesurable qu'à l'échelon global d'un groupe consolidé. Ce n'est donc un concept parlant que pour le PDG qui en a effectivement la responsabilité globale. La MVA ne représente pas grand chose pour toute personne d'un échelon inférieur.

Enfin, la MVA est un concept externe à l'entreprise. La MVA n'intéresse donc que le Capital. C'est pour cela que nous l'avons située ainsi dans notre image du sablier.

Comment passer alors à un concept interne à l'entreprise qui puisse lui servir de guide opérationnel à tous ses niveaux ? C'est là qu'intervient la relation évoquée précédemment entre la rentabilité et le coût du Capital. En effet, nous l'avons vu, c'est elle qui est le moteur de la création de richesse. C'est pour cela que depuis des lustres le monde académique a défini le concept de profit économique (*residual income*) que ce même cabinet américain appelle EVA® (*Economic Value Added*® : Résultat Opérationnel moins Charge liée à l'utilisation du Capital Investi calculée au Coût du Capital).

C'est parce que le profit économique incorpore la rémunération du Capital qu'il peut être considérée comme un véritable profit. Améliorer ce profit économique revient en effet à améliorer la productivité globale de l'entreprise sur l'ensemble de ses deux facteurs de production, après tous les effets possibles de substitution de l'un sur l'autre.

Le profit économique génère donc la MVA : le profit économique, produit à l'intérieur de l'entreprise, est la source de la création de richesse extérieure à l'entreprise.

Tous les éléments constitutifs du profit économique sont bien internes à l'entreprise et il est bien dans le pouvoir du Travail d'en faire évoluer dans le bon sens tous les constituants. Le Travail peut augmenter les produits, il peut diminuer les charges, il peut être économe du Capital investi.

Le profit économique est du ressort du Travail. C'est pour cela que nous l'avons situé ainsi dans notre image du sablier.

Envisager l'entreprise sous forme d'un sablier permet de bien apprécier ses performances et sa communication en interface avec le monde extérieur. Notre image du sablier : une boutade superficielle ! Allons donc : Vive l'entreprise-sablier !