

LE TEMPS COMME VARIABLE STRATEGIQUE POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Par Kheir-Eddine TCHOUAR*

Lorsqu'on envisage de faire de la stratégie dans une petite entreprise, on est en droit de se demander au préalable si une telle démarche doit être conduite dans des cas exceptionnels, par exemple, en présence d'un péril grave, ou si elle fait, au contraire, partie de la gestion normale d'une P.M.E. ?

Pour répondre à cette question, il faut auparavant préciser la finalité d'une réflexion stratégique. Celle-ci ne peut se réduire à la formulation d'évaluation plus ou moins intuitives. Au contraire, s'appuyant sur une méthode aussi simple et rigoureuse que possible, elle doit conduire le dirigeant à examiner d'abord et sans complaisance les performances de son entreprise, à étudier ensuite les tendances de son environnement, à dégager une ou plusieurs politiques possibles, à formuler enfin, des plans à court terme pour concrétiser ces politiques.

La réflexion stratégique a donc le mérite de permettre au patron de prendre du recul par rapport à la gestion quotidienne de son entreprise et de réorienter au besoin ses plans de développement en fonction des dangers et des opportunités de son environnement¹

De ce qui précède, nous pouvons dire qu'une bonne démarche stratégique doit normalement conduire le dirigeant à se préoccuper tout à tour du diagnostic, de sa situation actuelle, des opportunités susceptibles d'être exploitées et enfin, des problèmes que peut soulever la mise en oeuvre de ces opportunités²

Tout ceci nécessite un diagnostic très approfondi et pour le réaliser, le chef d'entreprise étudiera les politiques auparavant pratiquées et notamment les politiques des produits, de marchés, de distribution, de prix, d'investissement, de financement et de personnel. Il lui faut encore réfléchir aux objectifs quantitatifs et qualitatifs qu'il poursuit, puis

* Docteur en Sciences de Gestion Maître-assistant Chargé de cours Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Tlemcen

¹ Cf. R. Papin, Le diagnostic du futur, Rev. Fr. Ges., 1979, n° 2, pp. 102-107

² Cf. M. Kalika, Structures d'entreprises : réalités, déterminants performances, Coll. Gestion, 1995, p. 164

comparer ces objectifs aux performances susceptibles d'être atteintes grâce aux politiques adoptées³

En définitive, faire de la stratégie, «c'est tenter d'infléchir l'évolution de l'entreprise en tirant le meilleur parti des opportunités que peut offrir l'environnement afin de satisfaire les objectifs de son dirigeant tout en évitant les déséquilibres que pourrait provoquer la mise en oeuvre des politiques choisies »⁴

Seulement, dans cette mise en oeuvre, un facteur non moins important doit être pris en considération et qui nécessite d'être cité à savoir le facteur temps.

Face à tout ce qui précède, nous nous sommes demandés dans quelle mesure cette importance de dimension temporelle est perçue par les dirigeants d'entreprises ? Et quand-t-elle est mesurée ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous procéderons en deux volets : le premier sera consacré à évoquer les différents problèmes confrontés par l'entreprise tout en mettant l'accent sur l'aspect temporel. Quant au deuxième, il fera l'étude des différents remèdes pouvant aider les chefs d'entreprises dans la gestion de leur entreprise dans les années à venir et qui ne sont pas une fin en soi.

I.- LES DIFFERENTS PROBLEMES RENCONTRES PAR LES CHEFS DES P.M.E.

Partout dans le monde, « la P.M.E. est appelée à remplir des fonctions économiques qui de plus en plus, sont considérées comme vitales par les différentes économies nationales »⁵. Si on assigne à la P.M.E., dans les pays développés non plus uniquement la fonction de sauvegarder des activités traditionnelles, mais de jouer un rôle dynamique dans le processus des innovations technologiques, de la création d'emplois et de l'augmentation des exportations, y'a-t-il une place pour les P.M.E. dans les pays en voie de développement ?

En Algérie, durant ces dernières années, le discours politique la présente comme étant le vecteur idéal du processus d'industrialisation-développement. Elle serait un support permettant de créer un tissu

³ Cf D Bessire, Le contrôleur de gestion : acteur stratégique et vecteur de changement, Rev. Fr. Ges., 1995, n° 6, p. 42

⁴ Cf J P Brechet, Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, Rev. Fr. Ges., 1994, n° 99, p. 6

⁵ Cf B Loiseau et C Dupont, Facteur de succès et d'échecs dans les P.M.E., Rev. Fr. Ges., 1981, n° 32, p. 29

industriel diffus dans le corps social, mieux adaptée à la réalité d'un pays n'ayant aucune tradition en la matière que les grandes entreprises qui se sont avérées incapables à elles seules de mobiliser l'épargne privée, d'entraîner une industrialisation en profondeur, ou d'équilibrer les échanges face aux grandes firmes des pays occidentaux.

Dans ce contexte, il importe d'évoquer certains problèmes que rencontre la P.M.E. algérienne et ce, sur tous les plans tout en se basant sur l'aspect pratique.

1.- Problèmes d'ordre financier

Le temps semble souvent plus précieux que l'argent. D'ailleurs, combien de fois entend-on des responsables d'entreprises parler de situations qui auraient pu être rétablies si seulement l'entreprise avait disposé de plus de temps.

Alors les prêteurs (banquiers, créanciers, etc.) essaient de faire « acheter du temps » à l'entreprise. Jeux dangereux lorsque les problèmes apparaissent déjà au grand jour. La crédibilité de l'entreprise est souvent déjà atteinte tant auprès des fournisseurs qu'auprès des clients et la trésorerie déjà en passe d'être étranglée. Par contre, si l'entreprise est capable d'identifier très tôt les remerciements de tendance dans ses activités, alors la décision d'acheter du temps avant la crise est une décision logique.

Durant les dernières décennies, les dirigeants considéraient que, pratiquement, tous les problèmes pouvaient être résolus par l'expansion du chiffre d'affaires, l'acquisition d'activités nouvelles et l'extension de leur gamme de produits ou services. Mais, lorsque des difficultés apparaissaient, les prêteurs permettaient aux dirigeants la poursuite de la croissance grâce à l'apport financier.

Les critères de décision pour un tel apport étaient fondés, comme l'a souligné Serge Audoin, « essentiellement sur la confiance qu'ils donnaient aux dirigeants eux-mêmes dans leur capacité à évaluer les forces et les chances de leurs ressources et de leurs marchés. La confiance du prêteur en la direction le rendait souvent incapable ou, plutôt, insuffisamment informé pour être capable d'exercer son jugement »⁶.

Durant cette même période, des problèmes surgissant qui commençaient indirectement à en affecter d'autres, nourrissant ainsi une sorte de virus. Ce dernier asséchait de différentes manières les liquidités des entreprises. Ainsi, le chef d'entreprise, confronté pour la première

⁶ Cf. S. Audoin, Les systèmes d'alerte, Rev. Fr. Ges., 1981, n° 32, pp. 31-35

fois à des problèmes analogues, ne peut recevoir l'aide du banquier si celui-ci ne dispose pas de moyens d'observer, au plut tôt, des signaux d'alerte tels que ⁷ :

les variations négatives dans les performances ;

les prévisions non réalisées ;

les projections ajustées constamment en diminution, excepté celles des besoins en cash-flow ;

les déséquilibres au niveau des états financiers.

Face à cette situation, prêteurs et créanciers peuvent exiger des systèmes d'information leur permettent d'identifier les possibles contre-performances, de comparer les indicateurs avec ceux d'autres entreprises et surtout, de poser les questions pertinentes à la direction sur les solutions qu'elle entend apporter aux problèmes constatés avant qu'ils ne deviennent critiques.

2.-Problèmes liés à la comptabilité analytique

Le plus souvent, le temps est absent de la comptabilité analytique. Le modèle comptable est celui où l'on cherche à minimiser les coûts et pas le temps. Toutefois, le temps en terme de délais de production, se révèle constituer une donnée fréquente d'arbitrage : on constate souvent, par exemple, que des entreprises acceptent des coûts plus élevés pour respecter des délais de production réduits.

Par ailleurs, il importe de souligner que sous la pression de la demande et du fait de l'accentuation de la concurrence, on constate qu'en comptabilité analytique comme dans d'autres domaines, « le temps est de l'argent »⁸ ; en effet, toute réduction des délais de production conduit à une élévation des coûts. Cela revient à dire que l'organisation de la production reste une procédure d'optimisation de la combinaison des facteurs sous une contrainte, mais celle-ci n'est pas toujours la minimisation des coûts ; elle peut être la réduction du délai de satisfaction de la demande.

La volonté de réduire les délais de production conduit, comme l'a souligné Bernard Martory dans son article intitulé de nouveaux champs par les calculs des coûts, à :

⁷ Cf M. Kalika, op. cit., p. 166.

⁸ Cf F. Jonio, S. Plandoux et Y. Lalen, Guide pratique du contrôle de gestion, édit. Dunod, Paris, 1971, p. 105.

- un emploi non optimum des équipements : utilisation de matériel moins performant ou conditions d'utilisation plus onéreuses ;

l'élévation des coûts de main-d'oeuvre : appel aux heures supplémentaires, travaux de nuit, intervention de sous-traitance, etc. ;

la désorganisation de production par l'introduction des priorités nouvelles, ce qui accroît les coûts d'organisation et multiplie les dysfonctionnements (files d'attente dans certains postes ou, au contraire, périodes d'inactivités) ;

l'accroissement des coûts matières et services externes du fait de la sélection des fournisseurs sur des critères privilégiant la rapidité de livraison par rapport à la qualité ou aux prix de cession des biens aux services externes.

En revanche, et face à ces coûts, le respect des délais ou l'engagement sur des délais plus réduits que ceux de la concurrence, possède des avantages qui peuvent justifier l'acceptation d'une élévation des coûts de revient ou nécessitent, au moins, que soient entreprises des études complémentaires destinées à éclairer l'arbitrage « temps-coûts ». Il s'agit⁹ :

d'avantages financiers en terme d'économies de charges, éviter le versement d'astreintes proportionnelles en retard ;

d'avantages stratégiques commerciaux, plus difficiles à quantifier, mais se traduisant par des progrès sur de nouveaux marchés ou le maintien sur des marchés acquis.

3.- Problèmes d'ordre managériale

D'après une enquête menée au sein de quelques P.M.E.¹⁰, les entretiens ont permis de mettre en exergue un phénomène fondamental pour la compréhension des stratégies de développement de ces entreprises : ce sont les représentations de l'irrévocabilité ou de l'irréversibilité et de la complexité du temps des chefs d'entreprises.

A.- L'obsession de l'irréversibilité

Parmi les problèmes les plus importants qui ont eu des conséquences néfastes sur la bonne marche des entreprises sont ceux liés aux prises de décisions inadéquates par les chefs d'entreprises, notamment en matière d'investissement, d'innovation ou de structuration. C'est à dire avoir pris

⁹ Cf S. Bernard Martory, op. cit., p. 71.

¹⁰ Enquête menée au sein de quelques P.M.E. à travers la Wilaya de Tlemcen.

des décisions avec un angle insuffisant qui ont souvent eu de lourdes conséquences sur leurs entreprises ; surtout quand on sait que les processus de fabrication deviennent rapidement obsolètes et pèsent sur la compétitivité de l'entreprise. A cela ajoutons, le fait de ne pas avoir réagi à la restructuration de leur filière de production, ou pas suffisamment rapidement, a profondément affecté leur positionnement au sein de cette filière, induisant une trop forte dépendance vis-à-vis des autres entreprises partenaires ou concurrentes.

Cette pression de l'irréversible, comme l'a évoqué J.P. Dupuy dans son article Temps du projet et temps de l'histoire¹¹, « impose aux esprits le risque de situations bloquées et induits de profondes modifications dans les modes d'organisation de l'entreprise, avec comme dénominateur commun une recherche de plus grande flexibilité ».

Augmenter sa flexibilité, c'est réduire le risque de ne pas pouvoir revenir à une situation plus saine ou plus satisfaisante pour l'entreprise. La flexibilité permet au dirigeant de reconsidérer ses choix en matière d'investissement et de positionnement et d'assurer un meilleur adéquation du développement de l'entreprise avec les changements de son environnement, tels que l'évolution des consommateurs, les modifications des règles de concurrence, etc.¹².

D'ailleurs, dans toutes les entreprises interrogées, se sentent fortement les impacts de cette dimension irréversibilité sur l'obsession de flexibilité. Dans tous les choix entrepris actuellement, qu'ils soient d'ordre stratégiques ou opérationnels, qu'ils impliquent l'avenir de toute l'entreprise, le réflexe flexibilité jaillit dans toute sa force.

La dimension flexibilité est, pour la grande majorité des dirigeants rencontrés, à la base de la compétitivité et se trouve même le plus souvent privilégiée par rapport au coût de l'équipement ou de la structure choisie.

Seulement, la question qui s'impose est celle se rapportant aux conséquences attendues de cette flexibilité. La réponse à cette question sera traité dans le deuxième volet de cette étude.

¹¹ Cf J P Dupuy, Temps du projet et temps de l'histoire, in Rapport n° 9014 A du centre de recherche en épistémologie appliquée de l'école polytechnique, septembre 1990

¹² Cf R Leduff et J C Papillon, Gestion publique, Coll Vuibert Gestion, 1988, p. 138.

B.- La contrainte de complexité

Interrogés sur la perception du temps, les dirigeants des entreprises rencontrés en donnent une représentation où domine la complexité. Cette complexité s'élabore à différents niveaux et à partir de différentes origines, à savoir le facteur technique, la substitution du temps par la complexité spatiale et la combinatoire des rythmes au sein de l'entreprise.

a.- Le facteur technique

Les dirigeants des entreprises ont bien conscience aujourd'hui de leur position au sein du système technique complexe, dont ils ressentent l'impossibilité de maîtriser tous les mouvements, alors que quelques éléments du système peuvent faire évoluer le système entier. Du fait de cette complexité, les dirigeants expriment le sentiment que le changement technique s'impose davantage à leur entreprise. Par ailleurs, dans toutes les entreprises, il n'existe aucun qui ne représente à lui seul un système technologique. La complexité de composition des produits a crû de façon exponentielle ces dernières années notamment avec l'introduction de l'électronique et de l'informatique, etc.

Cette combinatoire technologique au sein d'un même produit implique de nombreux problèmes nouveaux de comptabilité, toutes les technologies n'ayant pas la même courbe de maturité.

b.- La substitution du temps par la complexité informationnelle et spatiale

La prise en compte du temps dans l'entreprise induit à tous les niveaux une complexité spatiale et informationnelle supérieure. Face à l'obsessionnelle irréversibilité que nous évoquons ci-dessus « le processus décisionnel a tendance à se doter de niveaux informationnels supérieurs, en quantité du moins »¹³

Du fait, les systèmes décisionnels doivent intégrer dans un laps de temps plus court, dans un espace identique, une quantité d'informations plus importantes, la complexité informationnelle se substitue au délai de prise de décision.

Par ailleurs, la modélisation des marchés élargit l'espace géographique de l'entreprise et de fait, implique une reformulation de l'équilibre espace-temps en entraînant une croissance de la complexité

¹³ Cf. J.C. Mathe et A. Riyet, *Décision stratégique et structure de la propriété*, in *L'entreprise*, 1993, n° 88, p. 59

informationnelle, il faut gérer plus d'informations d'origines et d'horizons différents¹⁴.

De plus, les stratégies de réduction des délais dans l'entreprise introduisent avec la parallélisation des tâches de conception, développement, fabrication et les organisations en juste à temps, une complexité spatiale et informationnelle supérieure de type biologique, c'est à dire qui s'auto-nourrit et croit.

c.- La combinatoire des rythmes dans l'entreprise

Cette combinatoire est liée d'une part aux différences fonctionnelles au sein de l'entreprise et à la mondialisation des marchés d'autre part.

Dans l'entreprise coexistent et s'articulent différents rythmes dont la mise en harmonie et complexe mais déterminante pour la compétitivité de l'entreprise nous retrouvons¹⁵ :

le temps cumulatif, temps de l'accumulation et de la constitution des stocks ;

le temps directionnel de l'innovation, du développement, temps du changement et des restructurations ;

le temps circulaire et répétitif des cycles comptables et certains cycles de fabrication.

Tous ces temps doivent s'optimiser localement et s'articuler globalement, ceci augmente la complexité dans l'entreprise.

Dans l'environnement, la mondialisation des marchés a complexifié la dimension temporelle en introduisant une combinaison de rythmes différents, inhérents à différentes zones géographiques, aux différences culturelles. La mondialisation des marchés a introduit une complexité spatiale qui ne peut être appréhendée que par la réduction des intervalles de temps de liaison. Dans cette configuration, c'est la maîtrise des temps qui se substitue à la complexité spatiale¹⁶

II.- LES REMEDES : LES P.M.E. FACE AU TEMPS

Face à tous ces problèmes et à d'autres, il importe d'évoquer certaines solutions qui nous paraissent importantes mais une fin en soi, telles par

¹⁴ Cf. J.P. Brechet, op. cit., p. 9 Pour plus de détails sur cette question, cf. L. Sfez. Critique de la décision. édit. Presses Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1981

¹⁵ Cf. J. Robinson et J. Eatwell, L'économie moderne, édit. M.C. Grauhill, 1982, p. 182.

¹⁶ Cf. J. Romeuf, L'entreprise dans la vie économique. Coll. Que sais-je, 1978, p. 37.

exemple l'instauration d'un modèle de statique comparative touchant les démarches de la comptabilité analytique, qui au fait n'est ni complètement statique ni dynamique. Cependant dans la mesure où il peut être reproduit dans le temps, il peut donner lieu à l'étude de l'évolution de ses résultats d'une période à l'autre¹⁷. On pourrait être tenté de conclure que la statique comparative conduit à la dynamique.

La conclusion serait hâtive dans le domaine de la gestion : une analyse dynamique veut que l'on prenne le temps comme variable de réalisation des ajustements. La dynamique est l'étude de la relation entre une situation observée d'un système économique et les conditions initiales antérieures conduites au temps temporel et pas seulement logique. Par exemple, l'analyse dynamique ne consiste pas seulement à constater l'abaissement des coûts lorsqu'une procédure est répétée dans le temps mais à analyser le phénomène d'apprentissage en précisant la relation fonctionnelle entre la durée et l'évolution des coûts dans sa forme d'une part, dans ses origines d'autre part¹⁸.

Ceci nous amène à évoquer un modèle postulant l'instantanéité des systèmes. Ce dernier est basé sur le fait que les coûts élémentaires sont additionnés quelque soit leur position dans le temps et, plus important les décalages temporels de charges sont annulés par le jeu de la prise en compte des stocks intermédiaires. Conséquemment, la réalisation d'une balance des coûts et des produits, en vue de dégager les produits analytiques et qui témoigne d'un équilibre instantané et parfaitement valide. On constate, en effet, que le schéma analytique légal intègre les calculs des coûts dans un modèle global de l'instantanéité qui débouche sur la détermination d'un profit analytique¹⁹.

Par ailleurs, d'autres remèdes peuvent être cités et ce, tant sur le plan financier que managériale.

Ceci étant, plusieurs techniques peuvent être employées pour aider la direction à élaborer des solutions rapides et en temps opportun. Il s'agit d'un programme en deux phases :

La première phase consiste à évaluer rapidement le degré de contrôle de l'entreprise. Pour cela, il faut analyser les ressources, la structure, les systèmes d'information, le processus de planification de la direction ainsi

¹⁷ Cf R R Blake et J S. Mouton, La troisième dimension du management, Les Edit d'Organisation, Paris, 1987, p. 206

¹⁸ Cf L. Maruani, Normaliser pour dynamiser la gestion des services, Rev Fr Ges, 1995, n° 106, p 95

¹⁹ Cf M. Gervais, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, édit Economica, 1983, p 192

que les éléments clés des marchés dans lesquels intervient l'entreprise. Au cours de cette revue, les questions les plus directes doivent être posées sur les prévisions, les résultats et les hommes. Cette analyse peut révéler des déficiences importantes, telles que les a citées Serge Audoin,:

l'absence de plan et de système d'information sur les réalisations et les coûts par division ;

des prévisions de vente en hausse alors que les réalisations récentes montrent le contraire ;

l'absence de suivi des portefeuilles de commandes ;

une fabrication sur stock sans lien avec les besoins de la clientèle à court terme²⁰.

Quand à la seconde phase, elle consiste à évaluer les conditions actuelles et les évolutions récentes : structure des ventes, production, marges brutes, coût de production, frais généraux, résultats, cash-flow, etc. Les indicateurs clés permettent d'identifier la nature et l'ampleur des problèmes. Cette évaluation doit conduire aux premières conclusions sur l'ensemble des mesures correctives à envisager et la séquence adéquate pour leur mise en application.

Pour ce qui est de la deuxième approche, elle consiste à l'amélioration de l'analyse des informations sur la performance.

Les méthodes de ratios financiers et des indicateurs, par secteur industriel, sont utiles mais insuffisantes pour un suivi des variations dans les performances. Il s'agit en fait, de développer les analyses mettant en évidence les variations défavorables dans l'entreprise et cela, par rapport à elle-même. Les données analysées peuvent être de nature commune à plusieurs entreprises (cash généré, ventes-quantités et valeur, situation de trésorerie, pourcentage de marge brute, etc.), ou particulière de l'activité et aux circonstances spécifiques de l'entreprise (rapport production/coût de la main d'oeuvre, rapport chiffre d'affaires/effectif, etc.). Ce sont les variations défavorables qui constituent en elles-mêmes l'objet des défaillances recherchées²¹.

Ceci étant, les deux approches décrites ci-avant fournissent la base rationnelle pour développer les solutions aux problèmes en dehors de tout environnement de crise.

²⁰ Cf S. Audoin, Les systèmes d'alerte, Rev. Fr. Ges., 1981, n° 32, pp. 31-35

²¹ Cf M.A. Khaili, L'Audit et le contrôle comptable, édit. El-Chark, 1986, p. 72

Il s'agit alors d'étudier en détail les domaines d'amélioration : organisation, lignes de produits, personnel, centre de frais, relance clients, conditions fournisseurs, etc., et d'élaborer un ou des plans d'action concertés avec tous les responsables intéressés. Ce plan doit être accompagné de moyens de contrôle de la mise en oeuvre effective des mesures correctives décidées.

Dans le même ordre d'idées, sur le plan managérial, une flexibilité stratégique orientée²² sur le positionnement aussi interne qu'externe, semble-t-il inévitable.

Sur le plan externe, cette flexibilité stratégique permet de répondre aux changements qualitatifs rapides et non anticipés de l'environnement concurrentiel, de réduire les délais de réaction, le temps d'adaptation au futur. Elle se traduit « par la capacité de l'entreprise à renouveler ses produits par l'innovation à transformer ses processus de production et son organisation »²³

Sur le plan externe, une flexibilité opérationnelle est nécessaire pour un meilleur contrôle de l'entreprise sur ses structures productives, donc une capacité d'adaptation ex-poste aux changements quantitatifs de l'environnement, c'est à dire une flexibilité de capacité visant l'adaptation aux changements du volume de la demande. Ceci se traduit par une recherche d'équipements flexibles et une approche modulaire de la production avec une différenciation retardée le plus possible afin que la recherche de flexibilité ne se fasse pas au détriment de la productivité²⁴

L'entreprise obtient une adaptation aux changements de volume et de la nature de la demande par la maîtrise optimale des temps propres aux diverses opérations et à leur enchaînement. En terme de flexibilité, un seuil qualitatif est atteint lorsque le temps de production devient inférieur au délai commercial accepté par le client ; alors la production se fait au rythme des commandes fermes et non plus prévisionnelles et les risques de non écoulement de la marchandise sont conjugués²⁵

A cela ajoutons qu'en approfondissant nos questions sur l'importance du facteur temps au plan des pratique, il ressort que c'est une préoccupation majeure des dirigeants d'entreprises : de venir plus compétitif en gagnant du temps.

²² Cf J C Tarondeau, Les trois âges de la stratégie industrielle, Rev Fr Ges , 1982, n° 36, p 30.

²³ Cf D Bessire, Le contrôleur de gestion : acteur stratégique et vecteur de changement, Rev. Fr Ges , 1995, n° 106, p 39

²⁴ Cf D Bessire, op. cit, Rev Fr Ges , 1995, n° 106, p 41

²⁵ Cf J Mayer, Le contrôle de gestion, Coll. Que sais-je, 1974, p 89

Cette étude nous permet de valider le fait que la contrainte temps occupe aujourd'hui une place prépondérante dans les préoccupations des dirigeants d'entreprises et dans leur recherche de compétitivité. Dès lors, il faut concevoir et produire la qualité juste au moindre coût mais ceci plus vite que les concurrents. Ceci nous amène à dire que, entre autres, la réflexion sur les temps trouve sa source dans l'intensité concurrentielle. D'ailleurs, dans tous les secteurs d'activités, le délai est devenu un argument commercial de plus en plus percutant : à performances satisfaisantes par rapport à son besoin, le client privilégie souvent le délai par rapport au coût.

En revanche, il faut souligner que le client est le plus souvent près à attendre si l'entreprise lui propose une véritable innovation technologique à performances supérieures. Le délai n'est qu'un élément de différenciation qu'à performances égales, il ne procure en aucun cas un avantage concurrentiel absolu.

Par ailleurs, il importe également de souligner que la plupart des entreprises de notre échantillon corrélaient la dimension délai avec la dimension coût, de fait la réflexion pour réduire les temps de cycle s'ancre fortement dans une réflexion plus globale de compétitivité. D'ailleurs, comme l'a si bien dit O. Mussault en précisant que « plus le temps mis pour faire évoluer un produit est long, plus les sommes consacrées sont élevées, plus les ventes correspondantes vont arriver tardivement ; ceci entraîne une double limite des résultats »²⁶

A titre illustratif, les sociétés américaines examinent la relation temps/rentabilité avec la mesure Break Even Time (B.E.T. : évaluation de la rentabilité d'un projet d'un nouveau produit). La réduction du B.E.T. vise avant tout l'augmentation de la marge de profit pour l'entreprise, augmentation qui passe à la fois par la maîtrise des délais de développement et la maîtrise des coûts.

Donc, de ce qui précède, nous pouvons déduire que la réduction des délais de mise en marche du nouveau produit ne représente pas ici une fin en soi mais une contribution majeure à la réduction du B.E.T. et, de fait une contribution à l'augmentation du profit dégagé par les ventes du produit pour l'entreprise. En ce sens, il faut souligner que le B.E.T. n'est qu'un élément de la décision et il est fréquent que, pour des raisons stratégiques, l'entreprise accepte de lancer un projet avec un B.E.T. infini.

²⁶ Cf. O. Mussault, Cinq stratégies d'entreprises moyennes, Rev. Fr. Ges., 1979, n° 22, p. 75

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le temps est devenu le nouveau moteur de progrès de l'entreprise.

L'entreprise doit redécouvrir le temps et l'intègre dans ses modes d'organisation et de gestion. A l'irréversibilité des processus et des états répond la flexibilité ; à la complexité répond la variété ; à la réduction des délais répond l'intégration et le compactage de l'organisation.

Ces grands dimensions temporelles doivent s'induire dans tous les modes d'organisation et de gestion de l'entreprise, du contrôle de gestion aux choix d'investissement et de stratégie de développement ; de l'organisation de structures productives aux modes de création des innovations. C'est en ce sens que « le temps représente une dimension stratégique dominante de notre temps : à la fois parce qu'il permet aux entreprise de gagner parts de marché et profits et, dans le sens où il diffuse dans toute l'organisation impliquant des modifications profondes et fondamentales des représentations des modes d'action de l'entreprise »²⁷.

A la fois englobé et englobant, variable et contrainte de gestion à tous les niveaux de l'entreprise, le temps constitue bien une dimension fondamentale de sa gestion et de sa stratégie.

²⁷ Cf. H. Bouquin, Contrôle de gestion le temps réel implique un retour aux sources, Rev. Fr. Ges., 1991, n° 83, p. 19