



## La résilience pour s'adapter dans un environnement difficile

*"Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements"*

(Charles Darwin)



Les entreprises évoluent dans un environnement difficile et doivent à la fois faire face aux risques qui relèvent de leur champ d'action interne et montrer une grande résilience pour s'adapter aux conditions créées par des risques exogènes dus, notamment, aux conséquences des politiques publiques et à l'émergence d'un nouvel état d'esprit des tunisiens.

Les déficits publics aggravés par l'accroissement de l'informel et de la contrebande, l'aggravation des déséquilibres de la balance commerciale et de la balance des paiements, la dépréciation du dinar et l'inflation... menacent les entreprises les plus fragiles et, notamment, les entreprises à trésorerie tendue et celles qui ne sauront pas s'adapter.

Pour surmonter cet environnement turbulent, les entreprises doivent s'appliquer pour construire un bon environnement interne, compter sur des dirigeants de première et de deuxième lignes efficaces et prêchant par l'exemple et la compétence, et un personnel motivé, impliqué et prêt à se battre pour la prospérité de son entreprise.

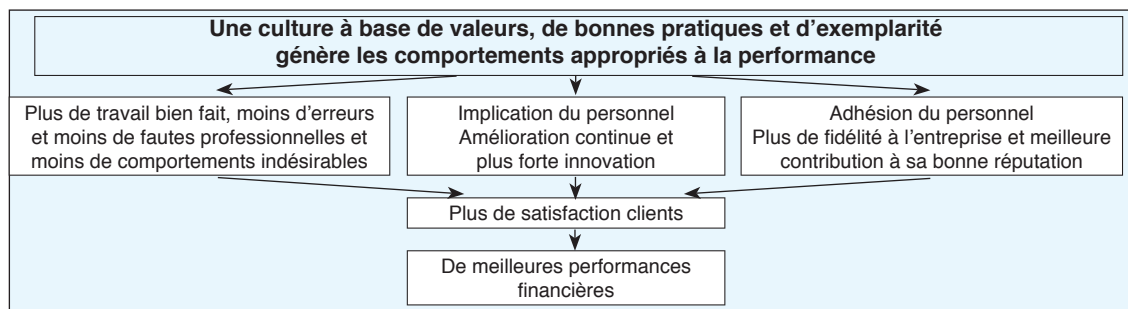
A l'égard de la gestion, plus que jamais **trois éléments feront la différence** :

**(1) La construction d'un environnement interne robuste, le développement d'un bon modèle comportemental, la concentration sur le travail et une plus forte implication du personnel (dirigeants, cadres intermédiaires et personnel) :**

Pendant longtemps, le rapport entre le comportement humain, vue dans le cadre de la culture d'entreprise, et l'efficacité économique était considéré comme trop théorique voire peu évident.

Désormais, nous savons que la culture, via le mode comportemental qu'elle génère et favorise, est le nerf de la compétitivité économique aussi bien au niveau des entreprises que des nations.

Selon le P-DG de CISCO, «les entreprises de légende possèdent de grandes et solides cultures. Une part considérable du rôle des dirigeants consiste à développer la culture de l'entreprise et à la renforcer». Dans le même sens, un ancien P-DG d'IBM déclare : « j'ai découvert, lors de mon passage chez IBM, **que la culture n'est pas un simple aspect de la question, c'est la question toute entière** ».



## (2) L'importance grandissante de l'indépendance financière de l'entreprise, de l'intégration d'une culture du cash et de la gestion avisée des risques liés au cash management :

En plus de l'exercice de l'activité relevant de son objet social, l'entreprise exerce une activité semblable à l'activité bancaire à travers l'octroi des crédits aux clients. Ainsi, le volume du crédit inter-entreprises conjugué à la pollution grandissante du marché par le volume des impayés et des retards de paiements font que **la relation financière clients va de plus en plus s'imposer comme un facteur capital de risque et de réussite pour les entreprises.**

Pour être performante, l'entreprise doit être à la fois «un bon vendeur et un bon acheteur». Or, pour être un bon acheteur et un bon vendeur, l'entreprise doit avoir une solide base financière et une trésorerie saine.

Dans ce sens, l'indépendance financière de l'entreprise conditionne sa liberté d'action et l'étendue de ses capacités de saisir les opportunités pour se doter d'avantages compétitifs par rapport aux concurrents.

Capgemini affirme que le principal enseignement à retenir de la crise financière est l'importance de l'indépendance financière (dimension long terme de la gestion financière de l'entreprise) et de la maîtrise du cash dans sa dimension court terme (gestion de la trésorerie d'exploitation).

Sans aisance financière, la gestion de l'entreprise est continuellement perturbée et les efforts de ses dirigeants sont nécessairement déviés sous la pression de l'urgence de trouver des solutions pour faire face au risque de liquidité.

Une entreprise en difficultés financières évolue dans un contexte qui la prive de toute possibilité de réduire ses coûts. Or, les entreprises sont soumises à un déterminisme qui les oblige de s'insérer dans une courbe tendancielle de réduction relative des charges et à défaut, il arrive un moment où l'accroissement continu des charges compromet leur exploitation à un point tel qui ne leur laisse que deux alternatives : soit procéder à une coupure brutale dans leurs charges, soit quitter le marché et disparaître.

## (3) L'efficacité de l'organisation et du système d'information de l'entreprise et de ses fonctions de contrôle :

Le contrôle interne s'impose comme un nouveau modèle de gestion courante à vocation universelle et un pilier fondamental du système de gouvernance des entreprises.

L'organisation de l'entreprise, l'efficacité de son système de contrôle interne et de gestion des risques et l'efficacité de son système d'information sont une condition de croissance harmonieuse, profitable et durable. Un système d'information performant constitue un outil nécessaire à une gestion efficace et à la maîtrise des activités de l'entreprise car on ne peut prendre de bonnes décisions que lorsqu'on est bien informé. En revanche, lorsque l'entreprise échoue dans la mise en place d'un système d'information performant, cela peut provoquer des dysfonctionnements coûteux voire favoriser la défaillance de l'entreprise.

Quant aux fonctions de contrôle, elles peuvent constituer, selon le cas, une source de coûts sans valeur ajoutée ou, au contraire, des fonctions de support et d'aide à la bonne gestion de l'entreprise. La performance et l'utilité des fonctions de contrôle dépendent fondamentalement de l'importance que leur accordent les dirigeants et l'adéquation des moyens et ressources notamment en matière de qualification humaine et d'expertise qui leurs sont dédiés.

Ce sont les exigences des dirigeants et des utilisateurs qui déterminent l'efficacité et la valeur ajoutée de l'organisation, du système d'information et des apports des fonctions de contrôle à l'efficacité globale et à la performance.

**Abderraouf YAICH**