

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

L'entreprise face au temps de clients "zappeurs", inconstants.

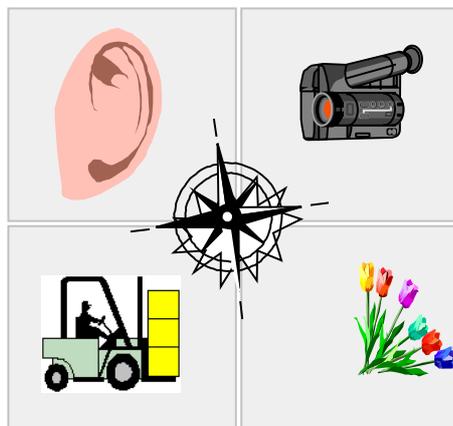
L'entreprise moderne face au flot du temps:

*le temps des processus,
le temps des offres,
le temps des clients.*

*Des stocks aux flux, de la massification à la
différenciation.*

Que veulent donc les clients?

*Un repère (dynamique) pour l'entreprise:
son "métier" ...*



Nous avons vu que le temps était une variable bien complexe à analyser et à comprendre. Les points de vue, les appréciations voire les jugements que l'on peut porter sur le temps et les différentes horloges qui scandent son passage, ou son écoulement, sont très divers. Ce n'est évidemment pas l'accélération apparente du temps de nos sociétés contemporaines qui rendra ce phénomène plus simple.

Il s'agit pour l'entreprise d'entrer en résonances positives, en harmonie, avec ses clients. Il s'agit aussi pour elle de s'adapter plus vite que ses concurrents à un marché émergent, à de nouveaux clients, à une demande de réactivité plus grande, à des technologies plus performantes. L'adaptation positive, voulue, n'est déjà pas simple pour l'individu. Il faut beaucoup d'audace pour sortir d'un chemin qui paraît tout tracé, même si l'on sait qu'il conduit à l'abîme. C'est sans doute encore plus difficile pour l'entreprise dont l'une des ressources de base, peut être la plus importante, est son personnel. Face à ce flot du temps, qui semble s'accélérer de plus en plus, et qui contrairement à la marée, ne reflue jamais, comment rester debout, et s'adapter, sans donner le tournis à ses collaborateurs?

L'entreprise va devoir arbitrer entre deux attitudes stratégiques que l'on pourrait qualifier d'orthogonales, sinon d'opposées. Doit-elle suivre le mouvement, au risque de se laisser emporter, en recomposant de façon permanente ses activités, ses lignes de produits, sa façon de faire? Doit-elle au contraire se cramponner à ses acquis, à son know how traditionnel, à sa routine, en conservant en dépit de tout ce qui a fait son succès passé: on ne change pas une équipe, ou plutôt une façon de procéder, qui a gagné... Tout se passe, en fait, comme si *l'entreprise moderne était perpétuellement en décalage*, positif ou négatif, par rapport à son environnement.

L'entreprise décalée.

Si ce décalage est positif, mais pas trop, l'entreprise est un peu en avance par rapport à ses clients, elle a presque un rôle pédagogique vis à vis d'eux, elle innove tout en attirant ses clients par ses innovations. Nous avons appelé type I ce type d'entreprise, dont des exemples ont pu être Apple, Sony (et son " baladeur "), Kodak (et son CD-photo). Trop en avance, elle perd tout contact avec la réalité, ses clients se détournent d'elle. Il faut vite corriger le tir, quand ce n'est pas trop tard.

Le décalage peut aussi être négatif, l'entreprise étant en situation de réactivité, et non de leadership. Elle suit, mais de très près, en compensant par son excellence opérationnelle et sa rapidité d'intervention, le fait que ce n'est pas l'innovation qui la guide, mais sa capacité à assembler très vite des briques de base, produits ou services. Ce sont des entreprises qui font du sur-mesure, mais de façon industrielle, et correspondent à ce que l'on peut qualifier d'entreprises du quatrième type. Si une

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

telle entreprise est trop suiveuse, ou pas assez réactive, des concurrents vont rapidement prendre sa place, et satisfaire plus vite qu'elle ce marché de type Lego ou Mécano. Un bon exemple en est l'assembleur de micro-ordinateurs Dell Computer. Mais n'est pas Dell qui veut, comme l'exemple de Packard-Bell ou de Bull-Zénith semblent le montrer.

Plus grave encore. Certaines entreprises n'ont toujours pas accepté, ou pris en compte que leur seule raison d'exister, c'était le Client, leurs clients. Ces entreprises pensent savoir mieux que leurs (ex-) clients ce qui leur convient. Elles ne doivent pas être confondues avec les entreprises de type 1, elles aussi décalées mais innovantes et orientée clients (futurs). Entre la fierté d'aller de l'avant, comme pour Sony, et l'arrogance des succès passés des entreprises qui considèrent *que le futur n'est que la simple prolongation du "bon vieux temps"*, il y a tout un monde. C'est celui qui sépare les entreprises vieillissantes, de type 2, qui ont triomphé du temps des Trente Glorieuses de celles qui vont résolument de l'avant. Ces entreprises ont encore leur place, dès lors que leur marché reste un marché de masse, stable, pour lequel les coûts et les prix restent très importants. Mais si leur marché évolue rapidement, tout les condamne, leur taille, leurs structures rigides, leur arrogance, leur histoire glorieuse.

L'idéal, bien sûr, serait que l'entreprise puisse être tantôt innovante -- type 1 -- tantôt réactive -- type 4 -- tantôt "optimisée" -- type 3 -- sans parler du type 3, celui des entreprises de type Toyota, qui ont introduit la flexibilité, la démarche qualité et l'organisation de type "processus" dans le management moderne. Mais la rareté de tels exemples semble en montrer la difficulté. Une telle entreprise aurait en fait à se comporter comme une superposition opportuniste d'entreprises ad hoc, dont chacune serait en harmonie avec son client du moment. La réutilisabilité de briques de base par des équipes¹ virtuelles, fonctionnant à la façon d'un réseau, auto-configurable, de neurones sera une des clés du succès de cette entreprise moderne, si elle cherche à être un "condensé" efficace de l'ensemble des quatre types d'entreprises.

L'entreprise du quatrième type face à la logique du provisoire.

L'entreprise du 21ème siècle sera amenée à jouer sur plusieurs registres différents, et à admettre ainsi, voire à *cultiver, une logique du provisoire*. Dans cette dynamique, il ne peut exister de recette gagnante à coup sûr. L'entreprise ne doit pas craindre d'expérimenter sans cesse, mais savoir aussi ne pas s'obstiner. elle va surveiller de façon quasi obsessionnelle ce que pensent ses clients, et où ils se trouvent -- toujours cette notion de décalage -- par rapport à son "métier", ses compétences de base ("core competencies"), ses valeurs. Sans indicateurs ou tableau de bord pour surveiller ce décalage -- qui est essentiellement temporel: avance, ou retard -- les risques sont très grands de se retrouver "ailleurs", ce qui, en économie marchande, signifie la mort de l'entreprise. Son organisation interne, son style de fonctionnement doivent aussi lui permettre d'infléchir à temps sa façon de faire.

Par souci de clarté, et même si trois paramètres ne permettent évidemment pas à eux seuls de prendre en compte l'infinie variété des situations d'entreprise et de leurs environnements, nous allons considérer par la suite que c'est l'évolution des processus -- les façons d'organiser les activités "productives" de l'entreprise et de les diriger vers l'extérieur de l'entreprise --, l'évolution des offres (produits et services) et l'évolution des clients de l'entreprise qu'il s'agit d'harmoniser. Il s'agit, pour l'entreprise, de faire face à cette triple évolution, et donc de *se positionner face aux trois horloges* qui

¹ Cette notion d'équipe, essentielle au management moderne, est souvent utilisée dans un sens très, et trop, large, et est parfois confondue avec celle de groupe. Pourtant, un orchestre, ou 'groupe', de jazz est plus proche de la notion d'équipe que ne peut l'être un orchestre symphonique, une 'équipe de direction', ou même une équipe de football. Pour nous une équipe n'est pas structurée -- d'où le qualificatif de 'virtuelle' ou 'opportuniste' que nous lui associons parfois -- mais elle a un projet et un langage commun, et des 'leaders tournants'. Chaque membre de l'équipe peut ainsi se révéler 'leader' dans des circonstances ad hoc, cette 'prise de leadership' étant attendue et acceptée par les autres. Dans un groupe, au contraire, la structure est plus permanente, le leader est souvent inamovible, le projet pas toujours très clair, au moins pour les non-leaders. La notion de 'groupware' souffre des mêmes ambiguïtés, au sens où il faudrait sans doute distinguer 'groupware' et 'teamware'.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

mesurent le *temps des processus*, le temps des *offres* et le temps des *clients*, en ayant comme repère, ou référentiel, la seule chose qui peut assurer sa pérennité, son métier.

Bien entendu, choisir ces trois paramètres, sous l'éclairage du métier, et donc du service rendu, peut paraître arbitraire. Nous avons effectivement pris parti, le parti de *mesurer l'instabilité par rapport au temps qui passe*, et aux changements qui y prennent place, et à trois catégories d'horloges. Ces horloges nous semblent cependant relativement "naturelles", dans le contexte d'une économie où il s'agit de faire se rencontrer l'offre et la demande. Ce sont l'horloge des offres -- ce qui est proposé à l'extérieur de l'entreprise -- l'horloge des (demandes des) clients -- qui vont, ou non, accepter les propositions de l'entreprise -- et enfin l'horloge des processus -- les liens qui permet de mettre en adéquation, ou non, offres et demandes. C'est en confrontant deux de ces horloges: celle des processus et celle des offres, que nous pouvons positionner l'entreprise de façon "interne". Et c'est en comparant ce positionnement interne par rapport à l'horloge des clients, et à leurs propres critères de valeurs (réactivité, prix, délais) que l'entreprise pourra, ou non, "produire juste", en s'ajustant ainsi perpétuellement aux desiderata de ses clients.

Cette notion de "Produire juste" concrétise le concept d'orientation client, qui est de plus en plus vitale pour les entreprises. Il s'agit de prendre en compte, d'intégrer, la satisfaction du client à l'intérieur même du métier de l'entreprise. Ce métier peut correspondre à trois acceptions concrètes: ce peut être l'ensemble de ses produits et services -- son offre -- ses tours de main, savoir-faire et compétences -- ses "processus" et lignes d'activité -- ou ses clients, et leurs demandes et besoins, satisfaits ou non..

"C'est ainsi que, pour un chef d'entreprise, qualifier son métier par: "distribuer (ou fabriquer) des vêtements chauds" ou bien "utiliser de la laine cardée pour faire tel ou tel produit", ou encore "protéger du froid" ² peut, à un moment donné, correspondre à la même chose, mais diverger très rapidement, du fait de l'évolution de son environnement. Le choix de l'acceptation retenue est donc crucial, et ce qui l'est plus encore, c'est d'en voir les conséquences sur les différentes constantes de temps de l'entreprise, et donc sur son organisation.

Le rôle du temps ...

- ❖ Les différentes horloges de l'entreprise.
- ❖ Un temps accéléré?
- ❖ Inventer le futur...
- ❖ Irréversibilité et "maîtrise" du temps.



Lorsque le temps est mesuré par différentes horloges -- celle interne à l'entreprise, qui varie déjà entre le service R & D et le service marketing, le service commercial et le service comptable -- celle des différents clients, celle des sous-traitants, celle de la législation, ... aucune structure interne stable ne peut être efficace très longtemps. Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas d'organisation, bien au contraire. Mais cela implique qu'il faut s'organiser autrement, et que la prise en compte des différentes unités de temps doit être au centre même de cette organisation.

C'est en adoptant un point de vue "client", transversal à l'entreprise, qu'il faut désormais s'orienter. Le client ne voit pas, et n'a pas à voir, les différentes divisions, services, chasses gardées de certaines

² B. Lemaire, C. Nivoix, "Gagner dans l'Incertain", op. cit., p. 166

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

“ professions ” de l’entreprise. C’est le métier de l’entreprise, le service qui va lui être rendu, qui l’intéressent, pas la tâche, la fonction ou la profession de son interlocuteur. Il achète le seul “ processus ”, et ses caractéristiques de rapidité, de qualité, de valeur ajoutée en fait.

Le concept de processus est un des concepts clé du management contemporain. Aucune démarche de “ régénération ” ou de réflexion stratégique sur les métiers de l’entreprise ne peut l’ignorer. En voilà une définition relativement générale:

Un processus est un "système", un "flux" d'activités et de tâches, dont on peut définir la valeur ajoutée. Ce flux doit avoir des “ contours ” clairement définis, avoir un client principal externe au processus -- client qui “ jugera ” de sa véritable valeur -- et un fournisseur principal, lui aussi externe au processus.

Dans une entreprise organisée en processus, lorsque l’on étudie une activité quelconque, suffisamment décomposée, il convient de pouvoir répondre sans ambiguïté, et positivement, aux quatre questions suivantes:

Cette activité fait-elle partie d'un processus?

Cette activité a-t-elle une valeur ajoutée?

Quel est le client principal de ce processus?

Est-ce lui qui évalue, directement ou indirectement, la valeur du processus?

Notons qu’une même personne peut avoir des activités différentes appartenant à plusieurs processus. En revanche, une activité donnée ne peut correspondre, à un moment donné, qu’à un seul processus. Pour le client externe à une entreprise organisée en processus, l’ensemble de ces processus forme une “ boîte noire ”, qui transforme ses demandes d’offres et services en satisfaction. Et, d’une certaine façon, chaque processus de l’entreprise doit avoir la même obsession: la satisfaction de ses clients (externes au processus, qui peuvent être, ou non, externes à l’entreprise). Cette organisation en processus est à rapprocher de deux démarches, l’approche systèmes et la méthodologie objet. L’originalité de notre approche de l’entreprise consiste à aborder le positionnement stratégique de celle-ci en fonction de trois points de vue temporels, trois horloges différentes, *le temps des processus, le temps de l’offre et de son renouvellement, le temps des clients et de leurs demandes.*

A chaque type ou forme d’entreprise son type d’horloge.

La précision des horloges de l’entreprise de type 1 n’est pas bien grande. L’horloge scandant son offre n’existe pas vraiment, puisque son rythme est désordonné, adapté à celui de ses “ trouvailles ” et de ses innovations. L’offre de type 1 est très évolutive, voire désordonnée, et l’entreprise innovante construit presque son processus de façon ad hoc. Une autre façon de dépeindre la situation de l’entreprise de type 1 est de dire qu’elle fonctionne en haute couture, au sens où elle se reconfigure à tout moment, en fonction de son offre du moment. Très créative, nous l’avons dit, sa marge bénéficiaire, lorsqu’elle existe, ne repose pas sur son optimisation interne, mais sur son imagination.

Dans le cas de l’entreprise de type 2, l’entreprise de production de masse, les deux horloges de base, celle de son offre et celle de ses processus, sont, au contraire, très rythmées et cadencées, même si l’unité de mesure est assez longue, du fait de la stabilité de son environnement. Il n’est d’ailleurs pas rare que l’on confonde ces deux horloges ou qu’on les prenne l’une pour l’autre, en “ oubliant ” alors le client et l’horloge de celui-ci. En production de masse, l’offre est peu évolutive, et les processus de l’entreprise de type 2 ont tendance à se rigidifier, et à se transformer en véritable structure incapable d’adaptation. De nombreuses activités, dites “ de support ”, échappent d’ailleurs à cette organisation en processus, la comptabilité analytique traitant ces activités “ non productives ” en “ frais généraux ”.

L’entreprise de type 3, prenant conscience que l’horloge des clients n’est peut être pas synchronisée sur son propre rythme de production, s’efforce de distinguer aussi l’horloge de son offre, pas nécessairement très rapide, de l’horloge de ses processus, pour lesquelles la chasse au gaspi, la chasse au délai inutile, est instaurée. Son offre n’est pas nécessairement très évolutive, mais l’entreprise de type 3 *s’efforce de produire au rythme de son client*, pas au rythme du renouvellement de son offre. Si

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

elle ne vend pas encore avant de produire -- elle n'est pas organisée pour cela -- l'optimisation de ses processus prend en compte de façon explicite la satisfaction de ses clients. Par ailleurs, peu de ses activités sont "hors processus", ce qui est le fondement de la démarche qualité dont elle est pionnière. C'est l'entreprise de type 3 qui, en découplant processus et offre, ou plus exactement les horloges correspondantes, a inventé le "juste à temps", ce temps étant de plus en plus celui du client, et non celui de l'entreprise.

L'entreprise de type 4 est allée plus loin dans la recherche de la précision et de l'adaptation à la demande. Partant du "time to market", elle recherche le plus petit dénominateur commun des horloges de ses différents processus, afin de pouvoir en faire des briques de base qu'elle s'efforcera d'assembler sur commande. On la confond souvent avec l'entreprise de type 1, car elle produit une offre "personnalisée", ou avec l'entreprise de type 2, car ses coûts reposent sur une production standardisée au maximum. L'exemple le plus connu en est Benetton ou, par certains côtés, le chausseur André ou le constructeur microinformatique Dell Computer. En fait, elle fait "presque" du cousu-main, ou elle donne l'impression à ses clients que cela en est, car ses stocks sont réduits au minimum. Son offre est "potentielle", ou virtuelle, au sens où toute son organisation a pour but de pouvoir réagir très vite en utilisant des horloges internes dont la constante, ou l'unité, de temps est à la fois plus courte que celle de ses concurrents, et acceptable pour ses clients. La véritable révolution est là, dans ce découplage de son offre (potentielle) et de ses processus (réels). Le rythme des processus de type 4 est aussi précis, mais *leurs unités de mesure beaucoup plus courtes*, que celui et celles des processus tayloriens classiques. La véritable valeur ajoutée de ce type d'entreprises est dans la qualité de son assemblage de briques de base, elle ne réside pas dans ses capacités d'innovation. L'entreprise de type 4 est, d'une certaine façon, "*maître*" (relatif) *de son temps*, alors que l'entreprise de type 1 l'ignore, ou le crée, et alors que les autres entreprises en sont davantage esclaves.

Bien entendu, face à trois catégories d'horloge "commandées", ou remontées, par des événements ou des propriétaires différents, il est à peu près impossible de prétendre être maître du temps. Laisser du temps au temps est de plus en plus difficile lorsque les différentes horloges qui scandent ce temps ont chacune leur propre unité de temps. L'entreprise cherche à accélérer, parce que ses clients, ses concurrents sont pressés, et l'inverse est aussi vrai, dans une spirale infernale. Le temps "économico-industriel", uniforme --- réversible en fait -- était pourtant bien commode, et rassurant. On pouvait parler de façon relativement posée, et stable, du cycle de vie des produits. Dans cycle, il y a déjà, ou encore, la notion d'horloge, de mouvement périodique. Le Boston Consulting Group en avait tiré le modèle de la "vache à lait", avant qu'elle ne devienne folle, comme certaines horloges peut-être. La rentabilité du produit ou du service correspondant était telle qu'elle pouvait nourrir d'autres projets, qui deviendraient eux-mêmes, plus tard, des vaches à lait. Le problème n'est évidemment pas de regretter le bon vieux temps, mais de percevoir, maintenant que cette époque là est révolue, les nouvelles pistes qui s'offrent aux entreprises.

La prise en compte du temps permet de mieux comprendre pourquoi des entreprises géantes, triomphantes il n'y a guère, vont pour la plupart si mal maintenant. De fait, il est bien difficile d'harmoniser ses horloges (celle de son offre et celle de son organisation) avec celles du client, lorsque le client "zappe" perpétuellement, surtout lorsque l'on a bâti toute son organisation, et souvent sa fortune, sur de longues séries. Lorsque le temps est uniforme et homogène, il est logique de fabriquer des milliers ou des dizaines de milliers d'articles identiques pour réduire leur coût unitaire. Dire que le temps de l'entreprise et "du marché" est homogène revient à *considérer le goût du consommateur "moyen" comme constant ou stable* pendant toute la durée du "processus" de production. Il n'est pas nécessaire alors de découpler l'horloge mesurant l'évolution de l'offre de celle qui mesure l'évolution des flux d'activité productives. Les responsables d'entreprise peuvent alors privilégier la "gestion interne", la production et le contrôle de gestion, en s'efforçant d'optimiser ce processus de production "de masse", ce qui prend souvent la forme d'une décomposition en tâches mécanisables, robotisables, aux unités d'oeuvre bien définies et assez directement liées au "temps de main d'oeuvre".

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

Au contraire, dès que l'on fait intervenir *l'écoulement, non homogène, du temps*, et donc différentes horloges, ou mesures du temps, tout devient dynamique. Dans le "time to market", quand ce marché n'est plus représenté par un consommateur moyen, aux désirs et à l'horloge homogènes, les priorités changent. Il s'agit de *s'adapter au temps, et aux horloges, du client*, pas de bâtir une structure permettant d'abaisser les coûts d'une production difficilement planifiable. Il s'agit d'être plus rapide que la concurrence, pas nécessairement moins cher. D'ailleurs, lorsque l'on a une offre dont personne ne veut, même si les coûts de production de cette offre sont bas, cela n'a pas grand intérêt, car cela conduit inévitablement à des soldes ou à des méventes qui pèseront inévitablement sur la marge de l'entreprise.

Une course sans fin vers le zéro délai.

Il faut cependant savoir que cette course à la vitesse ne connaîtra jamais de fin.. Toujours plus de réactivité, de rapidité, c'est gagner toujours un peu plus de temps, *une "décimale de plus" vers le "zéro délai"*. Tant les clients que la concurrence vont pousser à ce que cette vitesse s'accélère sans cesse. "La seule limite, c'est lorsque l'ensemble du cycle de développement du produit, de sa conception à sa livraison, sera plus court que la durée séparant la première expression du besoin d'un client de sa commande effective"³. Cette maîtrise du temps pertinent n'est jamais acquise, elle reste toujours relative à la double horloge du client et du concurrent. La seule façon, qui ne peut être qu'une tendance, d'être "maître du temps" serait de pouvoir fabriquer et fournir instantanément sur commande, sans avoir jamais besoin de produire avant cette commande. C'est ce que nous avons appelé par ailleurs la production virtuelle, ou neuronale.

La "dernière décimale" du zéro délai, comme la vérité absolue, ou le zéro degré Kelvin, sont impossibles à atteindre. Il faut pourtant s'efforcer de gagner toujours une décimale de plus que la concurrence, dès lors que cette décimale est demandée par le client. Le client n'est pas toujours pressé, il ne valorise pas nécessairement une réduction supplémentaire de délai, surtout si cette réduction lui coûte trop cher. Mais s'il souhaite ce moindre délai, il faut s'efforcer de l'obtenir. Dans tous les cas, il s'agit de "*produire juste*", *au juste prix, juste à temps, pour que le client soit juste satisfait*. Cela ne signifie pas que l'entreprise qui procédera ainsi sera assurée du succès. Mais, ce faisant, elle conduira d'une certaine manière à co-crée son propre futur, en s'efforçant de mettre systématiquement ses différentes montres à l'heure de ses clients, en personnalisant -- ou adaptant -- ainsi au maximum ses offres, *personnalisation qui, paradoxe du temps, doit s'effectuer le plus tard possible* pour être efficace.

Le temps de l'entreprise ne peut plus être vu comme un temps "équilibré", cyclique, ce qui n'est évidemment pas très facile à appréhender, surtout lorsque l'on imagine la raison d'être et le mécanisme traditionnel d'une horloge. Depuis le sablier ou le cadran solaire, lorsque l'on pense horloge, on pense à un écoulement du temps stable, et non à un "raccourcissement" de l'unité de mesure. Lorsque ce raccourcissement devient accéléré, c'est plus difficile encore. C'est pourtant indispensable pour comprendre l'évolution des sociétés et des relations des entreprises avec leurs clients.

Le fait que la durée du transport de marchandises entre Gênes et Paris soit passée en trois siècles de 70 jours à 1 jour n'est évidemment pas sans conséquences économiques et sociales. Pouvoir converser au téléphone avec quelqu'un à l'autre bout du monde n'est pas non plus neutre, et contribue à cette *accélération et à ce déséquilibre des unités de temps*. Ceci est d'autant plus marqué que l'émergence de la téléphonie numérique (GSM) rend tout point du globe accessible, y compris les endroits les plus reculés. On voit même des alpinistes amateurs et mal préparés, ou des randonneurs insouciantes, appeler les secours de leur téléphone mobile, ce qui aurait pu sembler inimaginable il n'y a encore que quelques années.

³ B. Lemaire, C. Nivoix, "*Gagner dans l'Incertain*", op. cit.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

L'émergence d'un réseau planétaire comme Internet va encore plus accentuer ces déséquilibres et cette accélération, en conduisant de plus en plus de processus et de métiers à intégrer cette quasi instantanéité des échanges d'informations. Il n'est plus imaginable pour une entreprise d'imaginer un avenir "protégé" de son environnement, situation dans laquelle sa propre horloge égrènerait imperturbablement son unité de temps. L'entreprise moderne est comme un vélo, elle ne peut éviter de tomber qu'en avançant. Et, si elle veut éviter de se retrouver irrémédiablement distancée, ou décalée, elle doit s'efforcer d'avancer de plus en plus vite. On peut sans doute le regretter, mais on ne peut ni arrêter le temps, ni remonter son cours, ni figer les étalons de mesure, en les empêchant de tendre vers zéro délai. Et ce n'est pas en faisant référence à des situations en équilibre ou à un temps immobile que l'on pourra s'efforcer de maîtriser cette situation, et donner quelques pistes de réflexion et d'action aux responsables et aux collaborateurs d'entreprises. C'est essentiellement sur ce point que les théories économiques traditionnelles, qui considèrent que l'équilibre est "normal", et le déséquilibre l'exception, sont très décevantes, et peu utiles. Ce ne serait sans doute pas très grave, si ces théories ne fondaient pas, hélas, le support et le canevas des politiques gouvernementales de soutien aux entreprises et à l'activité économique.

Non, le temps n'est pas réversible, et les activités qui doivent prendre de plus en plus en compte la différence de temporalités, et d'horloges, des différents partenaires de l'entreprise ne peuvent donc être évaluées, et contrôlées, de façon routinière, comme si ce temps n'existait pas. *Prendre le maximum de risques, mais avec le maximum de précautions*, disait Kipling. Une précaution élémentaire, c'est d'abord de ne pas nier la réalité, et de ne pas gérer une entreprise comme si elle était plongée dans un univers stable, figé à jamais. Alors, oui, on peut risquer d'avancer, en "surveillant" l'avenir, non pas dans ses rétroviseurs, en le comparant au passé, mais en veillant à ce que ses différentes horloges internes ne soient pas en décalage permanent avec celles de ses clients.



L'irréversibilité du temps .

- ❖ Une seule chance de faire une bonne impression.
- ❖ Ne pas gâcher les moments de vérité.
- ❖ Intervenir avant que votre client ne vous quitte à jamais.
- ❖ Décalage et ajustement: comment manager hors équilibre?

Dans un monde instable, il va être de plus en plus difficile et inefficace de planifier et de contrôler a priori. Pour éviter que la réactivité, l'orientation client et l'absence de structure interne permanente ne se transforment en gigantesque foire d'empoigne, elle aussi inefficace, même une organisation fondée sur l'approche processus est insuffisante, si elle n'intègre pas ce qui est dans doute la donnée la plus fondamentale. La confiance, raisonnée et raisonnable, entre les différentes parties prenantes de la vie de l'entreprise. "Les commerciaux doivent avoir foi dans leur entreprise et dans leurs produits ou

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

services. Ils ont aussi besoin d'avoir confiance dans leurs collègues ... et enfin il faut qu'ils aient confiance en eux-mêmes" déclare P. Williams, ancien directeur des ventes de Philip Morris.

Cette confiance n'est pas acquise une fois pour toutes, et demande des efforts incessants pour que les décalages, inévitables, entre les différentes parties soient perçus, analysés, et éventuellement corrigés le plus tôt possible. La qualité du management moderne repose en grande partie sur la qualité et les talents particuliers des individus, qui sont beaucoup moins "encadrés" ou contrôlés que par le passé. *L'impossibilité de toute planification sérieuse* -- du fait de l'irréversibilité du temps -- implique cette individualisation et cette liberté -- et responsabilité -- A l'inverse, cela exige une communication au moment de l'action, ou juste après, et une coordination beaucoup plus fortes.

La multiplicité des horloges des différents intervenants, et l'asynchronisme de leurs actions, sont tels qu'il faut souvent prendre le temps de resynchroniser les différentes horloges. Une erreur individuelle est toujours acceptable. Elle l'est d'autant plus qu'elle va nourrir la "conscience collective" de l'organisation, et même des clients de l'organisation. Là encore, la confiance est essentielle. Le client peut accepter, s'il est traité en partenaire responsable, quelques erreurs. Mais il n'acceptera pas d'être floué, ou que l'on adopte vis à vis de lui le mode "langue de bois". Lui aussi veut être traité en individu responsable, pour conserver à son fournisseur toute sa confiance. Il accepte de payer, s'il sait exactement ce qu'il achète: il veut "acheter juste", face à une entreprise qui, elle, devra de plus en plus "produire juste". Les instants privilégiés du contact réel, concret, entre le client et représentant de l'entreprise sont des moments de vérité: il ne faut pas les gâcher.

Ces moments peuvent prendre place à différentes phases de la "rencontre" client/entreprise. Ce peut être au moment d'une demande de renseignement, de la commande, de la livraison, de la facturation, voire d'une réclamation. Leur ordre n'est pas toujours immuable, et la gestion de ces "moments de vérité" se complique aussi du fait que le même client peut avoir, à différents moments, différents comportements, soit de dialogue, soit même d'achat. Il importe de ne pas trahir sa confiance, et donc d'être spécialement à son écoute: "une seule chance de faire une bonne (première impression)".

Qui n'a jamais été excédé, lorsqu'il avait décidé de manger sur le pouce, d'un prix exorbitant ou de délais insupportablement longs? Et pourtant, en d'autres occasions, nous pouvons être beaucoup moins regardants sur le prix d'un repas, quand c'est la convivialité ou la qualité qui importent. Quand vous achetez un vêtement, vous allez éventuellement vous comporter différemment pour acheter une cravate "banale", pour aller au bureau, ou "la" cravate de votre mariage, ou de votre premier rendez-vous. Dans le premier cas, il faut peut être que la cravate dure. Dans le second cas, qu'elle en "jette"...

Il est essentiel de ne pas trahir la confiance, toujours fragile, du consommateur, qui voudrait être conseillé, mais à qui "on ne la fait plus". Il a été tellement déçu par le passé: toutes ces promesses mirifiques, toutes ces publicités merveilleuses. Avec ce produit, Monsieur le client, vous serez le plus beau, le plus fort! Grâce à la qualité de ce service, votre vie va être transformée... Un client déçu ne reviendra plus. Un client peut accepter d'avoir acheté quelque chose qui ne lui convenait pas tout à fait. En revanche, il n'acceptera pas d'être déçu par l'image qu'il se faisait de son fournisseur. D'où l'importance de cette confiance entre le client et l'entreprise, confortée, ou non, lors de ces moments de vérité. L'entreprise moderne doit accepter de dire à ses clients: nous n'avons pas le produit, ou le service que vous souhaitez. Nous avons presque aussi bien, ou différent, ou ...

Votre client accepte qu'il y ait un décalage entre ce qu'il recherche et ce que vous lui proposez. Mais il acceptera de moins en moins que vous, son fournisseur, niez ce décalage. S'il a l'impression que vous lui forcez la main, il se laissera peut être faire cette fois-là, et achètera peut être. Mais vous ne le reverrez jamais, et vous pouvez compter sur lui pour vous faire une mauvaise publicité. Les exemples abondent, que cela soit dans le transport, aérien ou ferroviaire, dans les loisirs, dans l'habillement, dans la restauration, dans les voyages, dans tous les secteurs d'activité où la concurrence peut exister. Les entreprises doivent absolument intégrer cette donne, même et peut être surtout celles dont l'existence a très longtemps reposé sur un monopole, administratif, financier, politique, qui, tôt ou tard, finira par disparaître. Elles doivent apprendre à manager et à prospérer hors équilibre.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

La donne change de plus en plus vite, de nouveaux concurrents et métiers surgissent.



Aucune entreprise ne peut en effet se prétendre protégée, en dépit de ses éventuelles rentes de situation, et que ces rentes reposent, ou non, sur de “ bonnes ” raisons. Il ne s’agit pas ici de faire l’éloge d’une concurrence sauvage et d’une déréglementation effrénée, mais de constater l’évolution des choses. Face à une concurrence mondiale exacerbée, à des cycles de produits et services de plus en plus courts, aucune situation, aussi établie soit-elle, ne peut être considérée comme éternelle. Prenons le cas des banques françaises. Un décret de 1937, qui remonte au front populaire, interdit qu’un même poste de travail soit occupé successivement par deux personnes différentes. L’horaire de travail d’un employé de banque étant voisin de 38 heures, cela signifie que si l’on veut respecter cette réglementation, et en tenant compte des activités d’ouverture et de fermeture, la banque ne peut être ouverte au public qu’environ 35 heures, soit 7 heures par jour pendant 35 heures. Ce règlement, quelle qu’en soit sa justification, a sûrement fait beaucoup pour que la France soit le pays dont le pourcentage par habitant de guichets automatiques et d’automates bancaires est le plus important au monde. Là aussi, il a bien fallu s’adapter aux nécessités de la vie moderne et aux besoins des clients. Même l’Allemagne vient de décider d’ouvrir plus longtemps ses commerces, traditionnellement fermés à 18h30 en semaine.

Autre thème d’actualité au moment où ces lignes sont écrites. Les employés d’Air Inter (Air France Europe) manifestent pour protester contre la fermeture de certaines liaisons aériennes intérieures, dont Paris-Perpignan et Paris-Toulon. Si c’est le souci du client qui les guide, cela est fort bien. Les clients -- de plus en plus passagers, de moins en moins clients -- de cette compagnie en doutent peut être, à voir combien ils sont nombreux à préférer d’autres compagnies depuis que le marché est ouvert à d’autres transporteurs aériens sur ces liaisons. On annonce qu’Air Inter perd 100 millions par mois actuellement. Les missions de “ service public ” n’expliquent et n’excusent pas tout. Aucune

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

entreprise ne peut survivre longtemps, sans subvention, lorsque ses coûts de fonctionnement sont durablement supérieurs à ceux de la concurrence.

Le client-passager a d'ailleurs parfois du mal à comprendre que le personnel navigant d'Air France ou d'Air Inter soit mieux payé que le personnel de compagnies aussi prestigieuses que Singapour ou Delta Airline, Lufthansa ou British Airways. La confiance entreprise/client dont nous parlions précédemment ne s'accroît pas non plus lors des "moments de vérité" concrétisés par la présence d'abonnés d'Air Inter face à des avions cloués au sol du fait d'un bras de fer opposant direction et collaborateurs de leur transporteur aérien. Dans un marché où les capacités de production, et d'offre, seraient inférieures à la demande solvable, les "avantages acquis" par les salariés ou les actionnaires d'une entreprise pourraient se justifier. C'est ainsi, par exemple, que Renault a pendant 10 ans vendu ses "monospaces" Espace à un prix très élevé et avec une marge confortable, vu le manque de concurrence de l'époque. Mais cette concurrence est en train de se réveiller, ou de s'éveiller. Aucune rente n'est éternelle, et il n'est pas sûr que Renault puisse continuer durablement à vendre ses "Espace" 15 à 20000 F de plus que ses concurrents, même si elle est encore, et de très loin, première sur ce marché. Il n'a pas fallu 5 ans à IBM pour passer d'une part de marché de 35% à un petit 15% sur le segment des micro-ordinateurs, et moins de 4 ans supplémentaires pour descendre jusqu'à 10%.

Produire juste dans un monde instable.

Pour continuer à "produire juste", il faut aussi savoir réagir à temps aux menaces des concurrents. Cela semble très difficile pour le groupe Air France, qui a mis plus de 10 ans à essayer de suivre l'exemple de British Airways et 4 ans celui de la Lufthansa. Il est à espérer, à la fois pour ses clients et ses collaborateurs, que France Télécom réagisse plus vite face à la déréglementation des télécommunications. Nous avons parlé des relations que l'entreprise doit tisser avec ses clients. Il n'y a pas d'exemple, en marché concurrentiel, qu'une entreprise ait pu faire passer durablement la résolution de ses conflits internes avant l'intérêt de ses clients. Les clients veulent être traités en adultes responsables, en partenaires à part entière, non en otages. C'est à cette seule condition qu'ils accepteront de faire confiance à leurs fournisseurs ou prestataires de service. C'est à l'aune de cette confiance, à renouveler en permanence, que les compétences de l'entreprise seront réellement mesurées.

Face à cette instabilité, quelle orientation, quelle valeur ajoutée pour votre entreprise?

❖ Deux courants:

- froid: productivité,
- chaud: valeur ajoutée.



- ❖ Une priorité: synchroniser vos horloges et celles des clients.
- ❖ Positionner vos compétences, et leurs constantes de temps.
- ❖ Choisir vos collaborateurs: stables ou turbulents?

Une des réponses possibles des entreprises, face à un monde de plus en plus instable, est de se positionner sur une "niche" particulière, quitte pour cela à changer de métier. Produire juste ne consiste plus alors à s'efforcer d'être bon partout. Il faut parfois se spécialiser, et tenter d'exceller dans un domaine particulier, que cela soit dans l'innovation, dans la satisfaction du client, ou dans

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

l'excellence opérationnelle. Pour "harmoniser" ainsi le métier de votre entreprise avec les demandes de vos clients, il vous faut d'abord répondre à deux questions:

Privilégiez vous le courant froid, celui de l'offre, celui de la productivité, ou le courant chaud, celui de la demande, celui de l'innovation ou de la réactivité?

Etes vous sûr que vos clients vous attendent là où vous le pensez, et avez-vous synchronisé votre organisation sur les demandes de vos clients, et vos horloges internes sur les leurs?

Les réponses à ces questions ne vont pas nécessairement de soi, même s'il est essentiel de se les poser. Elles peuvent, de plus évoluer au cours du temps. Le décalage dont nous avons déjà parlé à plusieurs reprises est presque inévitable, et se retrouve là encore. Il est cependant nécessaire de mettre ce décalage sous haute surveillance, pour ne pas le laisser se creuser de façon inconsciente, positivement ou négativement. Les systèmes d'information modernes peuvent jouer à cet effet un rôle non négligeable, même si c'est l'état d'esprit et la "culture" de l'entreprise qui conservent un double premier rôle, celui de l'obsession du client et de la maîtrise du temps. Les entreprises qui améliorent de façon continue leur excellence opérationnelle ont servi sur ce point de détonateur privilégié, même si elles ne sont pas allées assez loin.

De fait l'entreprise de type 4, dont le rythme très rapide de ses horloges a pour but de permettre un assemblage "cousu-main" de ses composants, tangibles ou intangibles, s'efforce de mettre cette maîtrise du temps au service de ses clients, tentant ainsi de réconcilier l'incertain de leurs demandes avec le "certain" de ses capacités productives: « Les composants ou briques de base [...] seront des [...] des îlots de certitude, des ancres flottantes. Ces îlots [...] ont certes une durée de vie assez courte, mais on sait du moins parfaitement comment les produire »⁴

Face à des clients devenus insaisissables, "zappeurs", inconstants, volatiles, il n'est simple pour aucune entreprise de "s'harmoniser" avec son marché. Cela ne peut aller sans difficultés ou rupture douloureuse. La stratégie gagnante, si elle existe, ne peut être totalitaire, ou considérer que c'est au client, ou à son horloge, de s'adapter.

Etre "orientées client": toutes les entreprises disent le vouloir. Mais il faut aller plus loin. Le client frappe aux portes de votre entreprise, il s'agit de l'y faire entrer. Pour "satisfaire" réellement le client, mettons-nous à sa place. Observons notre entreprise, nos produits et services de son point de vue. C'est cela, l'esprit client. Le client n'est plus anonyme. Il n'est plus un "consommateur" moyen, indifférencié, mais une personne unique. Il s'agit de réinventer l'entreprise, d'accompagner sa mutation, vers plus de flexibilité, d'ouverture, d'écoute. Le tableau ci-dessous précise quelques unes des valeurs caractérisant cette entreprise "à l'écoute", suivant le mot de M. Crozier.

Marché/objectif	Organisation	Ressources Humaines	Res. Informationnelles	Management
Le client individualisé, faire acheter avant de produire	"neuronale", "ludique", "virtuelle"	Multi-Compétences, Adaptabilité, Responsabilités	Réseaux "intelligents", approche "objet" et "client-serveur"	Coordination efficace d'équipes "virtuelles"

On peut rattacher cette régénération, ou réinvention, permanente de l'entreprise au reengineering, à condition de bien voir que dans ce concept venu d'outre Atlantique, il y a deux approches, deux sens assez nettement différents.

Au sens premier, et étroit, le reengineering est proche de la démarche d'amélioration continue. Il reste encore très introverti, égocentré. Le courant froid l'emporte. Au sens le plus large, il concerne toute l'entreprise, et précède toute refonte organisationnelle. Cette régénération de l'entreprise remet à plat les activités et du fonctionnement de l'entreprise, le client étant "la" ressource à privilégier.

⁴ B. Lemaire, C. Nivoix, "Gagner dans l'Incertain", op. cit., p. 194

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

Trois grands principes caractérisent cette approche. "**Rupture**": *faire table rase* de l'existant, sans a priori. "**Transversalité**": mettre à *bas les barrières* fonctionnelles. Contribution "**existentielle**". Ce principe peut prendre deux formes, mais correspond toujours à une *réflexion*, plus ou moins approfondie, *sur le métier* de l'entreprise. On le confond souvent avec le principe de l'*orientation client*: s'interroger sur la pertinence, pour le client, de telle ou telle activité, de telle ou telle règle de gestion. Parmi ces trois principes, le plus important, qui justifie les deux autres, est évidemment le principe existentiel. Une entreprise ne peut justifier de son existence si elle ne peut répondre, avec objectivité: *je connais ma valeur ajoutée pour tel ou tel client*, je suis, ou peux être, indispensable, pour telle ou telle raison.

Si le principe existentiel est la "lumière" qui éclaire la démarche, le principe de transversalité en est la "clé" méthodologique. Le principe de rupture, lui, va délimiter le champ de transformation. Faire table rase, bien sûr, si l'on sait où l'on en est, et dans quelle direction on veut aller. Un bon diagnostic sur le positionnement stratégique, actuel et futur, de l'entreprise est indispensable pour ne pas perdre le nord.

C'est seulement muni de ce viatique à trois volets que l'entreprise va pouvoir oser s'aventurer dans un voyage qui n'aura pas de fin. Ce voyage correspond à un changement total de paradigme: *quitter les certitudes rassurantes de l'ère industrielle pour entrer dans l'ère relationnelle nouvelle*. Les qualités des accompagnateurs du changement seront essentielles. Pour l'entreprise "adaptable", c'est le talent des individus, informés et re-responsabilisés, qui compte plus que tout. C'est encore plus vrai de ceux qui seront chargés d'emmener l'entreprise là où ses clients souhaitent qu'elle aille, pas nécessairement là où son inertie tend à l'amener.

Garder vos clients? De plus en plus sur-informés, sollicités de partout, que veulent-ils donc?

- ❖ Information multiforme disponible en tout lieu.
- ❖ Clients zappeurs et partenaires.
- ❖ Disparition des monopoles et des barrières à l'entrée.

De nombreuses études ont montré qu'il était beaucoup plus coûteux d'acquérir de nouveaux clients que de conserver les anciens⁵. Et pourtant, trop nombreuses sont les entreprises qui ne voient pas en leurs clients actuels une ressource rare qu'il conviendrait de "bichonner" tant et plus. Cela ne veut pas dire, bien sûr, que pour conserver vos clients, il vous suffit simplement de prolonger le passé. Dans un monde de plus en plus instable, cela n'aurait aucun sens, d'autant plus que les demandes de vos clients évoluent en permanence. Il s'agit bien, en fait, de conserver la confiance de vos clients, alors même qu'ils sont susceptibles de changer de comportement. Mais qui mieux que vous, leur fournisseur attiré, est le plus susceptible de détecter avant d'autres la modification de leurs comportements?

Votre entreprise doit s'efforcer de regarder au loin -- cela correspond au courant chaud dont nous parlions précédemment -- tout en se gardant sur le court terme, rentabilité et courant froid obligent. Vos points d'ancrage, plus ou moins flottants, sont de deux sortes, votre métier -- avec les compétences correspondantes -- et vos clients, ou plutôt, *votre métier au service de vos clients*. Ces clients sont, comme tout le monde, de plus en plus informés, dans cette nouvelle ère de l'information qui prend place peu à peu dans l'ensemble des activités humaines. Ce n'est donc pas en les informant davantage que vous acquerrez ou que vous conserverez un avantage concurrentiel conséquent. Cela ne peut être qu'en les informant mieux, du fait d'une meilleure connaissance, d'une meilleure écoute, d'une meilleure intimité. Ce sont **vos** clients, après tout!

⁵ "It costs five times as much in marketing dollars to replace a typical customer as it does to keep the customer in the first place." (Larry Light, Brand Loyalty Marketing)

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

Traitez vos clients en partenaires, utilisez au mieux les points de rencontre privilégiés que sont les moments de vérité, montrez leur que *vous êtes dignes d'eux*, de leur confiance. Organisez vous en conséquence, ne considérez pas que le service "après-vente" n'est pas important, transformez le service des réclamations en service client. Les barrières à l'entrée que vous avez cherché à ériger grâce au contenu technique de vos produits ou à la productivité de vos usines sont de plus en plus fragiles. Vos clients, aussi inconstants semblent-ils être, sont des atouts plus importants, *si vous savez "partager" davantage avec eux, succès et même échecs*, dès lors que vos relations sont bâties sur la transparence, et non sur la langue de bois. Si vous avez des difficultés internes susceptibles de porter ombrage à la qualité de votre offre, dites le avant qu'il ne soit trop tard, c'est à dire avant que vos clients, ou vos concurrents, ne s'en soient aperçus d'eux-mêmes. La société Intel a failli payer très cher le problème rencontré dans la fabrication d'un de ses microprocesseurs de type Pentium, fin 1994. Elle a dû dépenser une fortune en publicité pour compenser cette mauvaise image, et il est probable que ses clients s'en souviendront. Il est vrai que, pour le moment, ils ne peuvent changer de fournisseur, Intel étant en position de monopole technologique quasiment absolu. Dans ce domaine, ce sont encore les horloges internes d'Intel, et de ses microprocesseurs, qui servent de diapason pour celles de ses clients. Mais aucun monopole ne peut durer éternellement. Les exemples d'IBM, en informatique, et même de Microsoft, sur le marché émergent d'Internet -- avec la concurrence d'un consortium animée par Sun, Netscape, Oracle, IBM, d'autres encore -- sont là pour l'illustrer.

Face au décalage entreprise-marché, quel "timing" choisir?



- ❖ Ni en avance ...
- ❖ Ni en retard ...

- ❖ Les études de marché, rassurantes, éclairent plus le passé que l'avenir.
- ❖ Suivre ou précéder, faire ou subir: comment produire et vendre juste?
- ❖ Entre ordre et chaos, implosion et explosion, voilà le temps de la complexité.
- ❖ Les études de marché, rassurantes, éclairent plus le passé que l'avenir.

Se mettre au diapason de son client, s'ajuster et ajuster son offre: plus facile à dire qu'à faire, certes. Encore faut-il ne pas se tromper sur les demandes de ses clients, et donc d'en être aussi proche que possible. Pour de plus en plus d'entreprise, il s'agira de *personnaliser l'offre au dernier moment*, " *le plus tard possible* ", ce qui est la meilleure façon de se synchroniser sur l'horloge du client, et d'éviter tout décalage. Si votre client a besoin d'un produit ou d'un service à 8 heures, il ne faut surtout pas le livrer à 7h50, ni, bien sûr, à 8 h05, car il se sera alors tourné vers votre concurrent. C'est vrai pour l'acheteur de pizza, mais c'est vrai aussi pour le service des achats des constructeurs automobiles, pour qui le "juste à temps" a un sens bien précis. Le seul moment où vous êtes sûr d'avoir bien anticipé et compris les attentes de votre client, c'est au moment de la livraison -- pour un produit -- si ce client s'en montre satisfait. Avant ce "moment de vérité", l'incertitude règne, et, dans un marché dominé par la demande, le risque lié à cette incertitude est de plus en plus du côté du vendeur. D'où l'impérieuse nécessité de s'efforcer de ne produire que sur commande, ou du moins de n'assembler les différentes composantes de votre produit que le plus tard possible. D'où aussi l'avantage d'avoir "en portefeuille" (potentiel, ou virtuel) des milliers ou millions de briques de bases, dont seule une combinaison conviendra à votre client bien particulier. Lorsque Dell ou Motorola disposent de centaines ou de milliers de configurations possibles pour des micro-ordinateurs ou des "pagers" ces configurations n'existent pas réellement: elles ne sont que virtuelles. Ce n'est qu'au moment de la commande précise d'un client qu'une configuration particulière est assemblée, que sa personnalisation

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

est déclenchée, au moment où l'incertain futur devient le certain du présent. L'horloge de l'offre est totalement synchronisée sur celle du client. Il ne s'agit plus de perdre du temps, et de se demander comment assembler cette configuration particulière. Chaque combinaison "du catalogue" doit pouvoir être assemblée "presque toute seule".

Les spécialistes de marketing ne nous ont certes pas attendu pour mettre l'accent sur le 'fanal' que représente le client, actuel et futur, pour l'entreprise. Il n'empêche: l'obsession du client demande un nouveau marketing, beaucoup plus personnalisé, 'intimiste'. Les études de marché traditionnelles ne peuvent évaluer que des clients moyens, ou différentes catégories de clients moyens: c'est à la fois la force et les limites des études statistiques. Lorsque la personnalisation devient un facteur clé, une prise en compte des grandes tendances du marché ne suffit plus.

*Le marché, avec un grand M, n'existe plus. Il y a maintenant des micro marchés, des clients, des individus. Certes, il est encore possible de travailler sur des économies d'échelle, tant qu'une seule horloge suffit pour mesurer à la fois l'évolution de l'offre, l'évolution des processus, et l'évolution des demandes des clients. Mais, dans le cas le plus général, qui devient de plus en plus fréquent, ces différentes horloges sont désynchronisées. Il va s'agir de plus en plus de s'efforcer de suivre, individuellement, personnellement, le comportement d'achat de chacun de ses clients. Ce n'est plus le domaine de la statistique, mais celui de l'information personnalisée du *marketing relationnel*, à la limite d'un marketing à la Big Brother.*

L'idée de base de ce micro marketing est de profiter de chaque opportunité pour mieux connaître ses clients, et d'être donc aussi interactif que possible. On comprend tout l'intérêt des technologies relationnelles pour cela. On va essayer de faire "vivre" ces contacts de façon aussi active que possible. Les nouveaux commerciaux, ou responsables de clientèle, qu'on les appelle ingénieurs d'affaires, chefs de produit, ou responsables d'offres vont s'efforcer de toujours mieux percevoir l'évolution des besoins de leurs clients. La qualité de cette perception est essentielle pour le "sur mesure industriel" ou même le lancement de nouveaux concepts de produits ou services. Produire juste, pour faire acheter juste, demandent plus et mieux que des enquêtes générales et anonymes. Cela exige la plus grande intimité possible avec le client, ce qui commence à l'évidence par la meilleure connaissance possible de ce dernier.

Le client a trop longtemps été considéré comme un mal nécessaire ou un gêneur, alors qu'il constitue la véritable richesse, le "fonds de commerce" de l'entreprise. Trop d'entreprises, surfant sur leur glorieux passé -- passé où elles faisaient le marché, au lieu de le subir -- l'ont oublié. L'ordre de l'ère de production de masse avait du bon, en particulier pour les grandes entreprises, qui n'avaient pas vraiment à se préoccuper de leurs clients: un de perdu, dix de retrouvés. Mais la démassification de pans entiers de l'économie a conduit ces mêmes grandes entreprises à devoir faire face à une complexité beaucoup plus grande, complexité traduite ou incarnée par des clients beaucoup plus exigeants, et potentiellement beaucoup plus volatils. Après les avoir traités en objets, plus ou moins passifs et assujettis, il s'agit maintenant de prendre en compte leurs particularismes, leurs quêtes de différence, leurs recherches d'identité.

Que l'on parle de marketing individualisé, de "one to one marketing", de "database marketing"⁶, de marketing relationnel, de "micro marketing", parfois même de cybermarketing, peu importe. Le marketing traditionnel, classique, 'de masse', va inéluctablement s'estomper au profit de cet autre marketing. Les clients l'exigent, les nouvelles technologies de l'information et de la communication le permettent. Les entreprises les plus promptes à utiliser ce nouveau marketing : Federal Express, Dell, Nabisco, Blockbuster, auront un avantage concurrentiel indéniable. Mais aucune situation n'est

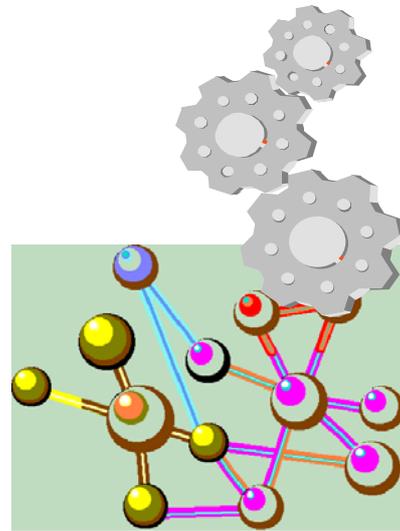
⁶ cf. 'Database Marketing', Business Week, 5 Septembre 1994: ' Dans le marché fragmenté, féroce concurrentiel des années 90, rien n'est plus puissant que la connaissance des comportements et des préférences individuelles des consommateurs... »

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

acquise définitivement. Ces entreprises peuvent connaître elles aussi l'usure du temps, ou le dérèglement de leurs horloges.

D'une approche mécaniste à une vision (thermo-) dynamique de l'entreprise ...

- ❖ Des rouages de l'entreprise stable aux compétences de l'entreprise en mouvement.
- ❖ L'entreprise, système dynamique instable: de l'être au devenir.
- ❖ Les trajectoires de l'entreprise et de ses collaborateurs.
- ❖ Libérer ses collaborateurs! Changement de phase, ou d'ère?



Parler de l'entreprise et de son évolution, c'est nécessairement parler du temps réel, du temps qui s'écoule, de façon irréversible. C'est le temps de l'innovation, de la création, de la vie, et aussi de la mort, des individus comme des entreprises.

Ce temps là, concret, réel, physiologique a très longtemps échappé aux physiciens et aux économistes. Les débats récents entre deux Prix Nobel, M. Gell-Mann⁷ et Ilya Prigogine⁸ montrent d'ailleurs que cette irréversibilité du temps, évidente pour le commun des mortels et pour certains philosophes⁹, ne l'est pas pour des savants de grande réputation. Le temps irréversible de la biologie, de l'entrepreneur et de ses clients serait ainsi réversible en "physique". Les "sciences sociales" étant à la charnière, entre le temps irréversible des "sciences de la vie" et le temps irréversible des "sciences mécaniques", on comprend mieux pourquoi les économistes, pendant si longtemps, ont "oublié" de se pencher sur la vie -- et la mort -- des entreprises. Les entreprises et le marché existaient "*per se*". Toute création, toute innovation, tout "progrès technique" étaient considérés comme en dehors du champ d'études des économistes, ou bien apparaissaient, de façon ad hoc, comme une "manne tombée du ciel"¹⁰, ou comme le fameux *clinamen* perturbant de façon imprévisible la chute des atomes de Démocrite et d'Epicure.

Les sciences ("dures", "mortes") ont ainsi longtemps fait triompher une conception déterministe de la nature. Ce triomphe occulte de la prédestination, dite scientifique mais que nous jugeons a-scientifique voire totalitaire, s'oppose pourtant, curieux paradoxe, à l'idéal démocratique d'une société

⁷ M. Gell-Mann, "*The Quark and the Jaguar*", Little Brown and Co, Londres 1994.

⁸ Ilya Prigogine, "*La fin des Certitudes*", Editions Odile Jacob, Paris, 1996.

⁹ "Le temps réel, qui joue le premier rôle dans toute philosophie de l'évolution, échappe aux mathématiques", Henri Bergson, "*La pensée et le mouvant*", PUF, Paris, 1938.

¹⁰ Bruno Lemaire, "Croissance, taux de profit et effet de capacité: exposé critique des modèles post-keynésiens", *Revue de Science Financière*, 4ème trim. 1977.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

composée d'individus libres. D'où le paradoxe déjà entrevu par Epicure, que l'on peut énoncer¹¹ de la façon suivante: tout est écrit ("scientifiquement"), mais tu es libre ("spirituellement").

Cette double question paradoxale "*le futur est-il donné*", et "*le temps n'est-il qu'illusion*", malgré son apparence philosophique ou métaphysique, est très concrète. Elle concerne très directement le monde des entreprises, puisqu'elle est très liée au problème concret de leur adaptation. Dans notre monde instable, le "voyage", l'évolution des entreprises, leur déséquilibre dynamique, leur vie en fait, sont à rapprocher de la question de *la dynamique des systèmes en dehors des positions d'équilibre* et du rôle joué, ou mesuré, par le temps et ses différentes horloges.

Il a fallu attendre 1948, et Prigogine, pour que l'étude des situations de déséquilibre devienne un des problèmes majeurs de la thermodynamique. Jusqu'à cette date, seul l'équilibre était jugé important, le déséquilibre étant une imperfection, voire une aberration sans intérêt, qu'il fallait s'efforcer de réduire au plus vite, ou d'ignorer. En économie, cette ignorance des états de "non-équilibre" était considérée comme la ligne jaune qui séparait les scientifiques des idéologues, ligne à ne franchir sous aucun prétexte. J. Robinson, disciple iconoclaste de Keynes, s'était bien efforcée, un siècle après Marx¹², de ramener cette question du non-équilibre, ou du déséquilibre, à la surface des problèmes économiques fondamentaux. Devant le front commun de l'orthodoxie économique, emmené par Samuelson et Solow, tous deux Prix Nobel d'économie, elle avait dû renoncer à convaincre ses pairs de l'intérêt de se préoccuper de systèmes économiques réels, qui sont, le plus souvent, bien *loin de l'équilibre*.

Pourtant, "la question du temps est au carrefour du problème de l'existence et de la connaissance¹³". En fait, et plus concrètement, il est nécessaire, pour comprendre l'évolution des entreprises et accompagner leurs changements stratégiques dans un monde de plus en plus instable, de distinguer clairement le temps et l'espace¹⁴. Cette distinction est fondamentale, même si cela apparaît contradictoire face à un marché de plus en plus mondialisé, un espace de plus en plus réduit, un temps de plus en plus "court".

Il peut être intéressant, pour ce faire, de traiter l'entreprise comme un système "thermodynamique", composé de différents collaborateurs, jouant le rôle des particules des théories newtoniennes. Ces personnes, ces collaborateurs, interfèrent entre elles. Les travaux de Henri Poincaré, repris par Ilya Prigogine, montrent que le système qu'elles constituent, c'est à dire ici l'entreprise, est bien loin d'être assimilable à un système en équilibre dynamique, et encore moins à un solide. Ce qui permet de dire que les trajectoires de chacun de ces collaborateurs sont, dans un certain sens, indéterminées, et que la probabilité est très faible que ces trajectoires soient assimilables, sans correction extérieure, à celles du centre de gravité de l'entreprise.

Sur le plan concret du 'gouvernement', ou du management, des entreprises, cela signifie que, dans un monde de plus en plus turbulent, dans lequel les interactions entre les diverses personnes internes ou externes à l'entreprise sont de plus en plus fortes, il devient contre-productif¹⁵, voire même suicidaire, de traiter le "système" entreprise comme un ensemble soit monolithique, soit composé de divisions et de structures rigides, sans interactions possibles entre elles. En d'autres termes, il *paraît illusoire de vouloir "régénérer" une entreprise, ou vouloir entreprendre une démarche qualité sans prendre en compte sa "thermodynamique" interne*, en faisant comme si l'entreprise était toujours en équilibre

¹¹ cf. aussi Stephen Hawking, "*Une brève histoire du temps*", Ed. Flammarion, Paris, 1991.

¹² cf. Bruno Lemaire, "Vers une solution dynamique du problème de la transformation", *Revue d'Economie Politique*, 92^{ème} année, n°2, 1982, et "*Mystère de l'inflation*", Editions Frontières, Gif/Yvette, 1984.

¹³ cf. Ilya Prigogine, "*La fin des Certitudes*", op. cit.

¹⁴ "Tout au long de l'histoire de la philosophie, temps et espace sont mis au même rang et traités comme choses du même genre", Henri Bergson, "*La pensée et le mouvant*", op. cit.

¹⁵ cf aussi les travaux récents du Santa Fé Institute et du Bionomics Institute.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

(stable) avec son environnement. Cet équilibre peut exister pour certains types d'entreprises, et pour certains types de marché (consommation de masse), mais c'est très loin d'être le cas général.

Il est certes tentant, lorsqu'un phénomène apparaît instable, tourbillonnant, de tenter de le canaliser ou de le contrôler. Trois siècles de positivisme et de cartésianisme ont montré la puissance de la démarche analytique où le "tout" pouvait (devait?) se décomposer en ses "parties", sans perte d'informations ni de connaissances. On a pu ainsi faire progresser la science de façon uniforme, "à la marge", par raffinements successifs, sans jamais cependant pouvoir expliquer des phénomènes "ascientifiques" comme l'innovation ou la créativité. Lorsque Michael Porter a cherché à comprendre les "cinq forces" de la concurrence, il s'est placé délibérément en dehors de la théorie, en justifiant son modèle, *clinamen moderne*, par des considérations empiriques ou "de bon sens".

Mais, à l'intérieur du cursus théorique dominant, qui continue d'ailleurs à régner, ce qui était *loin de l'équilibre, ou instable*, n'avait aucun intérêt, puisque les phénomènes correspondant étaient jugés transitoires. C'est ce qui conduit encore de nos jours certains, soit à qualifier le développement chaotique et explosif d'Internet de phénomène de mode, transitoire, soit à s'efforcer de l'encadrer pour tenter de le ramener à l'équilibre.

L'impact catalytique d'Internet sur la 'déstabilisation' informationnelle et organisationnelle des entreprises, le "réseau des réseaux" ne peut certes pas être négligé, et l'on comprend que l'on puisse s'en émouvoir. Mais l'essentiel est-il là? Internet -- ou plus exactement ce qui se fait autour et grâce à Internet -- peut être considéré comme le prototype d'une entreprise étendue, virtuelle, composé, au sens système, de collaborateurs d'un nouveau genre, les 'netsurfeurs' ou 'internauts'. Ces netsurfeurs, par leurs libres participations à différents forums ou groupes -- ou mieux 'équipes' -- d'intérêt accessibles par et dans Internet, accentuent le caractère tourbillonnant, instable, de notre société de l'âge de l'information. L'analogie entre notre société ouverte, foisonnante, instable et un système thermodynamique ouvert nous semble frappante, même sans nécessairement assimiler croissance de l'information, qui double chaque année au niveau mondial, et croissance de l'entropie.

Cette approche thermodynamique permet ainsi de préciser ce que l'on appellerait, dans d'autres contextes, des "attracteurs" et des "changements de phase", et ce que nous préférons appeler des "types" et des "transformations" d'entreprise. Nous avons distingué quatre de ces types, en prenant en compte leur positionnement vis à vis de l'évolution, plus ou moins rapide, de leurs processus et de leurs offres: encore une histoire de temps, ou d'horloges, et de synchronisation dynamique. Ces entreprises vont du type 1 de l'entreprise innovante, créative¹⁶ à l'entreprise de type 4, spécialisée dans la "personnalisation industrielle". La seule entreprise "classique", celle qui correspond aux systèmes stables, d'entropie maximale, de la théorie newtonienne, est l'entreprise de type 2, plus connue sous le nom d'entreprise fordienne ou taylorienne, au management particulièrement bien adapté à un monde atemporel, sans réelle innovation, sans création, dans lequel la courbe de l'Offre se contente de rencontrer la courbe de la Demande.

Les *changements de phase* de la thermodynamique (entre phase solide, liquide ou gazeuse) correspondent dans notre approche de l'évolution stratégique des entreprises aux transitions entre deux types d'entreprises, à leurs transformations. Compte tenu de son environnement, de ses clients actuels et futurs, une entreprise peut être en décalage avec son marché, elle n'est plus en "phase", en équilibre, avec lui. De la même façon, tenant compte de son environnement, de la température et de l'entropie de celui-ci, un ensemble de molécules d'eau peut être sous forme solide (glace), liquide ou gazeuse (vapeur). La seule différence, et elle est de taille, c'est que les molécules d'eau ne peuvent *pas vraiment résister à ce changement de phase* imposé par l'environnement. Les entreprises, elles, peuvent, ou pensent pouvoir, le faire. Si nécessaire, elles vont essayer de *s'isoler de leur contexte normal* -- monopoles -- ou bien vont essayer de le modifier -- lobbying ou interventions au niveau

¹⁶ Rappelons que dans le monde "parfait" des économistes, une telle entreprise, et plus généralement toute innovation, ne peut exister, sinon comme une imperfection ou un *clinamen*.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

politique ou social, ou encore marketing “classique”. Elles peuvent réussir, elles peuvent aussi échouer. Dans ce cas, *si l'entreprise ne s'adapte pas, si elle ne change pas de phase*, elle meurt.

La segmentation en quatre types proposée ici est partie d'un constat pratique, et de réflexions théoriques. De nombreux auteurs:¹⁷ ont fait le même constat: *la taille des entreprises n'est plus un facteur clé*, ni même explicatif, de leurs succès, au contraire parfois. C'est bien plus leur capacité à innover, à se rapprocher de ses clients, à précéder parfois leurs désirs, ou à être là “au bon moment” qui peut expliquer leur succès, ou leurs défaillances. Même le “time to market” est insuffisant, il s'agit plus encore de “*timing to market*”, ou ce que j'appellerai *temps pertinent*, ou encore temps de “résonance”.

Les réflexions théoriques sont de deux ordres. Les premières, économiques, concernent ce que l'on appelle traditionnellement la fonction de production, ou plus précisément le *couplage* entre deux paramètres, la “façon” de faire, le *know how* -- tout ce que nous avons déjà qualifié, un peu abusivement de *processus* -- et ce que l'entreprise propose à ses clients, son *offre*. Ces deux paramètres représentent donc, d'une part, ce qui est “interne” à l'entreprise: ses lignes d'activité, ses principaux processus, et, d'autre part, ce qui va “sortir” de l'entreprise, son offre (produits ou services). C'est en fonction *du couplage plus ou moins important* entre ces deux “paramètres”, et de la modification plus ou moins rapide de ces paramètres au cours du temps, que nous avons pu définir quatre catégories, ou types, d'entreprises.

A chaque type d'entreprise, sa fonction de production.

Le premier type d'entreprise correspond à une volatilité très grande de ces deux paramètres. L'offre n'est pas stabilisée, la façon de la produire non plus. Tant l'intérieur de l'entreprise que ce qui en sort sont en perpétuelle évolution. Ces caractéristiques sont le plus souvent celles d'entreprises innovantes, aux composantes culturelles, organisationnelles et informationnelles très typées, elles aussi. Certains départements d'entreprises comme 3M, comme SONY, en sont de bons exemples. C'était le cas d'Apple et de Lotus il y a 15 ans, de Netscape maintenant. Ce type d'entreprises ne peut qu'intéresser le “Venture Capital”.

Le deuxième type correspond à un couplage et à une stabilité assez grande entre ces deux paramètres. *Processus et offre évoluent peu*, les horloges correspondantes sont relativement synchronisées. C'est plus facile, elles battent si lentement qu'on peut croire qu'elles sont arrêtées, que le temps est immobile. C'est le domaine des entreprises de production de masse, de “commodities”, qui ont elles aussi, du moins quand elles réussissent, d'autres caractéristiques culturelles, organisationnelles et informationnelles très typées. En dehors des grands constructeurs automobiles des années 1960, ce seront de nos jours certaines usines de “fondeurs” de chips, comme Intel, les gestionnaires de l'eau, les grandes entreprises de travaux publics. Elles correspondent aux systèmes en équilibre de la mécanique newtonienne, et donc aussi de la main invisible d'Adam Smith et de l'équilibre général Walrassien.

Le troisième type d'entreprise correspond à une offre relativement stabilisée, mais à des processus de fabrication évolutifs, en “amélioration permanente”. L'horloge des processus s'est mise à battre plus vite que celle de l'offre, ce qui est une autre façon de dire que les processus évoluent plus vite que l'offre. On travaille encore à “client constant” (ou à demande stable). Le Toyota des années 1970 à 1980 en a été le prototype, la fabrication de la Twingo de Renault un exemple privilégié, même si certains côtés “quatrième type” sont déjà présents dans ce cas.

Le quatrième type d'entreprise est le plus “biologique”, mais aussi le plus “chaotique”, au sens où l'offre et la façon de délivrer cette offre sont relativement découplées, l'offre étant en évolution permanente, les processus, très décomposés, étant eux relativement stables de par leur côté

¹⁷ cf. en particulier, A. Toffler, “*Future shock*” et “*the third wave*”, M. Crozier, “*L'entreprise à l'écoute*”, Langdom Morris, “*Managing the Evolving Corporation*”, CJD, “*L'Entreprise au 21ème siècle*”,

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

élémentaire. Nous sommes dans le contexte d'entreprises "opportunistes", "virtuelles" (au sens d'entreprises correspondant à tout un "champ de possibles"). L'orientation client, au delà de la démarche processus, a remplacé le "recentrage produit". Ces entreprises *vendent avant de produire*, elles s'appuient pour cela sur un système d'information extrêmement performant, sur un *marketing relationnel*, sur un style de management très différent de celui qui a fait la force des grandes entreprises triomphantes de l'ère des Trente glorieuses. Elles ne peuvent vivre et se développer qu'en *restant en "résonance"* avec leur marché. Dell, Compaq et, par certains côtés, Microsoft en sont de bons exemples. Quelle magnifique "adaptation" que celle de Bill Gates, qui, 6 mois après avoir lancé son propre réseau, déclare qu'en dehors d'Internet, point de salut. Cette souplesse n'est pas forcément bien considérée, surtout par les poids lourds de l'industrie qui comptent sur leur inertie pour ne pas sombrer corps et âmes.

Notons à nouveau que, pour chacun de ces types d'entreprises, le temps joue un rôle particulier dans le couplage plus ou moins grand entre processus et offres, entre le "comment" et le "quoi".

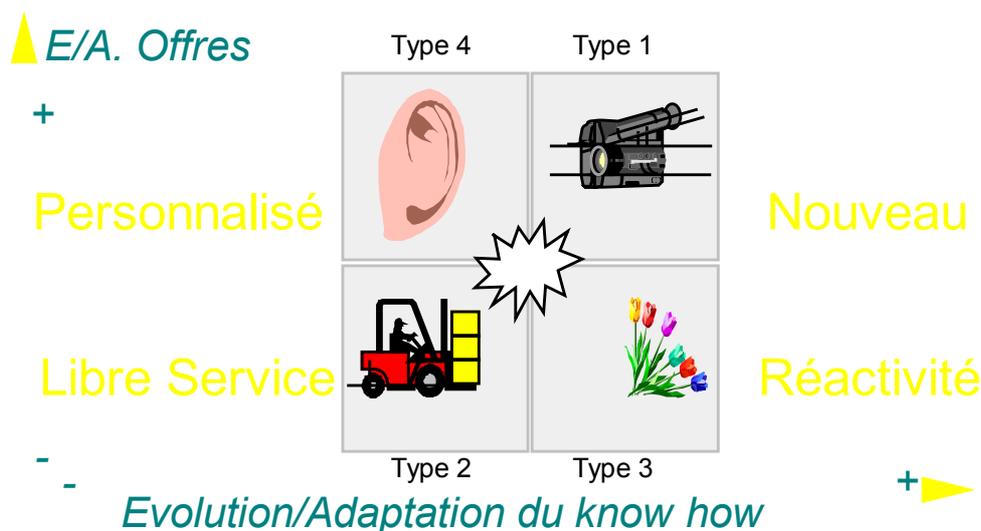
Pour le type 2, taylorien, la fonction de production est stable, presque figée. Ni le "comment", ni le "quoi" n'évoluent vraiment, ou, lorsque ces deux paramètres évoluent, c'est lentement, *en restant en phase*, de façon très synchronisée. S'il y a une courbe d'expérience, elle est liée à un effet quantitatif, plus que qualitatif. Le temps est un temps "immobile", qui peut donc apparaître réversible. L'innovation et la créativité n'ont pas leur place ici. L'entropie de ces entreprises est stable, l'organisation, hiérarchique, est figée. L'analogie thermodynamique en est l'eau prise en glace.

Pour les trois autres types d'entreprise, il y a évolution dans le temps de l'un des deux paramètres, "processus" ou "offre", quand ce n'est pas des deux.. Le cas, ou le type, le plus singulier -- au sens presque thermodynamique du mot, ou du "big bang" -- est celui de l'entreprise de type 1, innovante, créatrice. Une idée surgit, un créateur survient. L'information est à celui qui va la chercher, la circulation de cette information n'est pas vraiment organisée.

Pour l'entreprise de type 3, la créativité est "sous contrôle", maîtrisée, à petit pas, et concerne l'intérieur de l'entreprise, le know how. Il y a "amélioration continue" du métier, mais ce dernier ne change pas vraiment. L'information est transversale, ne circule qu'à l'intérieur d'équipes relativement figées -- des "groupes" en fait -- qui forment à elles seules de petits sous-systèmes. La hiérarchie, associée à une transmission verticale d'information, a encore un rôle important dans la liaison de ces différents sous-systèmes.

L'entreprise de type 4 ne cherche pas vraiment à améliorer la partie "technique" de sa fonction de production, mais à la décomposer de façon à pouvoir l'assembler différemment. Elle s'efforce d'avoir dans sa "musette" tout un arsenal de mini fonctions de production, de processus, qu'elle puisse assembler très vite, comme des briques de Légo ou comme des pièces de Mécano, afin de satisfaire une demande aussi variée que possible. Sa créativité est plus dans le montage et démontage de mini-processus que dans l'invention de nouveaux produits. L'information a tendance à circuler dans tous les sens mais, contrairement aux entreprises de type 1, elle est davantage organisée. Pour que ces entreprises fonctionnent correctement, il faut *une hiérarchie extrêmement réduite*.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2



Notre deuxième réflexion théorique concerne, elle aussi, le rôle du temps dans la transformation et l'évolution des entreprises. Cette réflexion s'appuie sur les avancées récentes de la thermodynamique et de la science de la complexité, en mettant un accent tout particulier sur la notion d'interactions et d'interférences, et sur le rôle joué par l'information et ses technologies.

La notion d'information est en effet centrale pour comprendre l'évolution des sociétés et des entreprises modernes. Les individus communiquent entre eux de façon plus ou moins formalisée, de plus en plus, et il est de bon ton de dire que nous sommes de plus en plus "sur-informés". C'est un peu comme si, en regardant un système de particules élémentaires, l'expérimentateur déclarait:

les lois de Newton s'appliquent à un système de particules supposées libres¹⁸, indépendantes entre elles. Comme ce n'est pas le cas, et comme le théorème de Poincaré dit qu'il est alors impossible de calculer leurs trajectoires, je vais supprimer toutes ces interactions parasites. Cela me permettra de rester dans un univers déterministe, "équilibré", rassurant.

Bien entendu cet expérimentateur est libre du choix de ses hypothèses et de ses restrictions. Qu'il sache cependant que, ce faisant, il ne pourra en aucune façon *en déduire ce qui se passe ailleurs qu'à l'équilibre*. De plus, la théorie des fractales montre que même le "déterminisme" peut conduire au chaos, c'est à dire à la non prévisibilité parfaite.

Dans le contexte de l'entreprise, on peut certes ne s'intéresser qu'aux entreprises stables, en équilibre interne et externe, c'est à dire aux entreprises qui ont fait, d'une certaine façon, la force des Trente Glorieuses, et qui ont encore un rôle important, dans certains contextes. Mais, face aux mutations du monde, à ses bouleversements, à son instabilité, il apparaît de plus en plus déraisonnable de faire comme si ces entreprises étaient les seules possibles, ou les mieux adaptées à n'importe quel environnement. Il est certes plus simple de faire comme l'expérimentateur newtonien accroché à ses certitudes, ou à ses hypothèses, de particules sans interaction dans un monde prévisible et déterminé, ou comme l'économiste cramponné à son équilibre général.

En d'autres termes, on peut certes manager une entreprise en interdisant, explicitement ou non, à ses collaborateurs de communiquer et d'interagir autrement que suivant des trajectoires, *des définitions de fonction*, décidées par la hiérarchie, ou par la grille salariale et les conventions collectives. Dans notre monde où l'équilibre forme de plus en plus l'exception, et où les *processus irréversibles*, la créativité et l'écoute du client semblent devenir une règle de vie, sinon de survie, cela paraît complètement archaïque. Et pourtant, quelle tentation "newtonienne", et *totalitaire*, de procéder ainsi.

¹⁸ Ou, plus généralement, à un système de particules isomorphes à un système de particules libres, sans interaction entre elles, c'est à dire un système intégrable au sens de Poincaré.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

De même, à l'échelle de la société toute entière, il est tentant d'essayer de censurer, voire de supprimer, toutes les informations qui risquent d'ajouter des perturbations dans un monde déjà bien complexe et incertain. Pour un responsable, politique, syndical, associatif, restreindre l'accès aux informations peut apparaître comme le *seul moyen de contrôler* ses électeurs, ses membres, ses concitoyens. Dans le cas contraire, il ne peut plus calculer, déterminer, leurs trajectoires. Newton et ses particules sans interférences avaient du bon. Au moins, nous avons des repères, l'analyse était possible, le destin prédéterminé. Nous pouvions nous attendre à faire pendant quarante ans le même métier: notre trajectoire personnelle était inscrite...

Points de synchronisation et résonances de l'entreprise.

- ❖ Biorythme(s) de l'entreprise: l'entreprise et son milieu.
- ❖ Les résonances externes: Internet catalyseur et perturbateur.
- ❖ Les résonances internes: Intr@net comme agent de changement.

De nos jours, quelque soient nos activités, nous avons à faire face à une *désynchronisation générale de nos horloges*, internes et externes. Il ne s'agit pas nécessairement d'adopter le rythme d'une seule horloge, qui scanderait tous les éléments de notre vie, mais d'avoir la lucidité et le recul nécessaire pour les resynchroniser " de temps en temps ". Pour cela, il est évidemment essentiel de bien connaître ces différentes horloges, et de ne pas nier leurs différences. L'horloge humaine interne n'a pas beaucoup évolué depuis Aristote, peut être même depuis la préhistoire. Ce n'est pas le cas des horloges de notre environnement, en particulier lorsque ces horloges mesurent l'évolution des technologies et donc, forcément, des métiers. Si l'on veut se synchroniser à tout moment avec des horloges dix fois, cent fois, mille fois plus rapide que l'horloge humaine, l'échec est assuré. Il s'agit donc de procéder autrement.

Il nous faut essayer de comprendre l'aventure d'entreprises évoluant dans un milieu de plus en plus instable. Ces entreprises, éloignées de leurs positions d'équilibre thermodynamique, sont confrontées à des demandes de clients de plus en plus " zappeurs ", à des concurrents " issus de nulle part ", à une information " non propriétaire " disponible presque instantanément d'un bout à l'autre de la planète. Cela ne signifie nullement que le temps n'existe plus, bien au contraire. Cela implique par exemple que, lorsque l'on a une idée nouvelle, il faut se dépêcher, et *oser l'appliquer* avant qu'elle ne soit reprise et améliorée par un concurrent (dé-)localisé éventuellement aux antipodes. Ainsi, dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication, beaucoup d'inventions ont été concoctées au centre de recherche de Rank, à Palo Alto. Cette entreprise en a rarement profité.

Aucun type d'entreprise n'est, a priori, meilleur qu'un autre, de la même façon que dans notre écosphère, aucune espèce vivante n'est " meilleure " qu'une autre. De même encore, en thermodynamique, il n'y a pas de particule, ou de molécule, plus " performante " dans l'absolu. L'eau sous forme liquide n'est pas " meilleure " que quelques glaçons. Cela dépend du contexte. L'entreprise, comme toute autre espèce " vivante ", peut être plus ou moins bien adaptée à son environnement. L'évolution des entreprises fait partie de cette adaptation.

Notre thèse, que certaines expériences empiriques ont déjà confirmée, est qu'une entreprise, pour réussir, doit mettre en harmonie le " couplage ", plus ou moins lâche, de sa " fonction de production " avec les attentes de ses clients, et s'efforcer de synchroniser, à certains moments, son horloge interne avec celle de ses clients. Face à des clients qui achètent en " libre-service ", qui pensent " prêt à porter " -- et prêt à fonctionner, il serait peu " harmonieux ", c'est à dire peu efficace, de fonctionner en type 1, créatif. Il n'est que de penser au " flop " des premiers " Newton " d'Apple ou des PC Junior d'IBM. De même, demander à chaque collaborateur de faire preuve de créativité pour construire à moindres frais une centaine de km d'autoroutes dont le tracé est déjà déterminé n'est sans doute pas très utile. Une entreprise de type 2, aux processus très " mécanisés " et optimisés, est sans doute plus efficace. Nous retrouvons là encore cette notion d'adaptation au contexte, de lucidité, de résonance.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

L'entreprise contemporaine est plongée de plain-pied, dès avant sa naissance parfois, dans un environnement instable, celui de l'économie mondiale. Dans un combat perpétuel contre ses concurrents, et parfois contre elle-même, elle doit accepter de se faire violence, quand son biorythme est trop décalé par rapport à son milieu de chalandise. Il sera vital pour l'*entreprise du 4ème type, celle du 21ème siècle* de tenir compte des interférences qu'elle-même, et ses différents collaborateurs, peuvent avoir entre eux et avec l'environnement. L'entreprise nouvelle devra faire preuve de beaucoup de lucidité et de modestie pour tenter de trouver sa place entre le désordre perpétuel de son milieu et la tendance à la sclérose de ses structures d'influence et de pouvoir. Elle aura à arbitrer entre imprévisibilité totale et certitude absolue.

Pour une meilleure résonance, plus de transparence.

De plus en plus d'entreprises vont devoir se transformer en *entreprises évolutives, interactives, "apprenantes"*, aidées en cela par la synergie formidable qu'il peut y avoir entre l'individu, libéré de ses chaînes, ou trajectoires, "tayloriennes", et l'information. Face à certains types d'environnement, où la demande et le client sont de plus en plus exigeants, et imprévisibles, l'entreprise doit *oser* être transparente, et faire circuler en interne toutes les informations dont elle dispose, avant que ses concurrents ne le fassent pour leur propre usage. Elle doit oser apprendre, oser se transformer, oser s'adapter à ses nouveaux marchés, du moins quand ces derniers sont instables. Dans ce dernier contexte, elle ne pourra plus compter sur la synchronisation automatique de ses processus et de son offre. Elle devra au contraire les découpler, afin de pouvoir s'ajuster aux différentes formes, différents types de demandes. Elle aura à *faire du sur-mesure* (type 4), en s'appuyant sur des briques de base au cycle d'assemblage très court, ou de l'*innovation* (type 1), non du *prêt à porter* (type 2). Pour être efficace, et pour "produire juste", il faut évidemment savoir ce que vos clients attendent, et sont disposés à payer. Mais cela ne suffit pas. Encore faudra-t-il que le style de management de votre entreprise, son style de management, sa culture, son système d'informations s'y prêtent.

Comme nous le reverrons dans la quatrième partie de ce livre, on ne gère pas de la même façon des entreprises des deuxièmes et quatrièmes types. Les trajectoires des collaborateurs d'une entreprise de type 2 ont peu de points communs avec ceux d'une entreprise de type 4, et il en est de même pour leurs "patrons". La dynamique du système-entreprise ne peut être, sauf dans le cadre d'un contexte "stable", celui d'une offre clairement définie (traitement de l'eau, brut pétrolier, services administratifs "stables", etc.) indépendante de celle de son environnement. L'imaginer "à l'équilibre" est donc extrêmement dangereux. Il faut accompagner cette entreprise-système dans cette dynamique turbulente, et parfois *la faire changer de phase*, c'est à dire de type, pour éviter que ses résonances internes ne soient plus en harmonie avec l'évolution de son environnement. C'est cela la culture du "chaos", au sens où, comme le déclare Prigogine, du chaos peut survenir un certain ordre, et non une totale imprévisibilité. Dans ce monde chaotique, c'est l'écoute de l'environnement, c'est à dire du client ou de l'usager qui conduira, ou non, l'entreprise contemporaine à tenter d'être un système-entreprise interactif, mosaïque de compétences, producteur-récepteur d'entropie et d'information.

Revoilà Internet.

Le réseau planétaire d'informations et de communications que constitue Internet va avoir un double impact. Du point de vue de la demande, il favorise, ou semble favoriser, le client-consommateur, pour deux raisons principales, liées à la "fluidité" accrue et à une meilleure transparence des échanges:

Le client est davantage informé sur les différents produits et services qu'il recherche, il va pouvoir acheter "plus juste".

Le fournisseur de ce client pourra lui-même se fournir "au meilleur prix" pour tout ce qu'il ne produit pas lui-même.

Sur le plan de l'Offre, l'effet est moins simple, et plus perturbateur. Chaque entreprise peut elle-même bénéficier d'une meilleure circulation de l'information, d'une meilleure "intelligence économique", et accéder à des ressources externes moins onéreuses. Mais elle aura aussi, du fait par exemple du

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 2

développement des échanges commerciaux sur Internet, de plus en plus de concurrents. Son biorythme sera nécessairement perturbé par cette concurrence exacerbée. Elle va être obligée de tenir compte de nouvelles formes de publicité, beaucoup plus interactives et “agressives”, qui vont “envahir” le réseau des réseaux. Elle aura à s’adapter en permanence à une possibilité de nouveaux entrants, même lorsque ses produits ou ses services peuvent correspondre à un environnement très peu concurrentiel, voire monopolistique, comme le transport ferroviaire ou les services de proximité, ce que la planification française avait coutume d’appeler “secteur protégé”. Même pour le chemin de fer, il peut toujours y avoir des produits de substitution, soit d’autres moyens de transport, soit même une moindre incitation à voyager, du fait des possibilités de visioconférences, ou de télétravail, etc.

Un autre effet d’Internet est son universalité. Après avoir colonisé l’extérieur des entreprises et être en train de modifier les relations entre les entreprises et leurs clients, Internet, ou *plutôt Intranet, est en train de s’imposer à l’intérieur même des entreprises*. L’organisation des entreprises risque d’en être profondément affectée. Lors de la conférence sur Intranet organisée fin juin 1996 par Computerworld, les directeurs généraux et directeurs informatiques sondés ont été près de 80% à penser que l’information interne de l’entreprise allait nécessairement transiter¹⁹ sur cet “Internet interne” à l’entreprise. Microsoft, qui cherche à combler son retard sur Netscape, déclarait à cette même conférence qu’il fallait aller au-delà d’une vue trop restrictive consistant à déclarer que Intranet était simplement une technologie plaquée sur des réseaux internes existant. Pour Microsoft, Intranet va permettre aux entreprises d’effectuer des transactions de type “EDI” (Echanges de Données Informatisées) à la fois sûres et rapides sur un mix réseaux publics & réseaux privés, et servir ainsi de support à des processus intégrant les activités d’entreprises différentes, en formant ainsi une véritable entreprise réseau: “*these connections can even be used to integrate workflows and production systems of different companies. This expands the view past the traditional boundaries of the private corporate network.*” Ce sont les “coulisses” de cette entreprise réseau que nous retrouverons dans la quatrième partie de l’ouvrage. Mais, d’ici là, place au(x) client(s), encore et toujours, et à leurs interactions et résonances avec leurs fournisseurs, nos entreprises.

¹⁹ Fin septembre 1996, une nouvelle étude commanditée par Netscape montrait que 64% des 1000 premières entreprises américaines (Fortune 1000) étaient en train d’élaborer un Intranet ou projetaient de le faire sous 12 mois. En France, on doit être plus près de 5% que de 65%...