

Structurer une entreprise selon sa “saison”

par Théodore Modis



Théodore Modis

Consultant en matière de stratégie
à Digital Equipment Corporation

Comme l'année, les affaires passent par des saisons et il en va de même pour toute politique de management appropriée. Savez-vous dans quelle saison votre entreprise se trouve et quand le temps va changer ? Votre entreprise est-elle “habillée” correctement pour la saison qu'elle traverse ?

Dans l'agitation qui règne aujourd'hui, il pourrait être réconfortant de savoir qu'une saison de stabilité générale approche. Après tout, des changements sans cesse impliquent que, tôt ou tard, une accalmie se manifeste. Cette constatation n'est pas un sophisme, car elle s'appuie sur des théories mathématiques récentes relatives au chaos. Comme les cultures agricoles, les produits, les entreprises et l'ensemble de l'industrie passent par des phases comparables aux changements des temps, tout en passant aussi par des saisons de manière cyclique.

L'industrie du charbon, par exemple, est entrée il y a quelques décennies dans une saison qui ressemble à l'hiver. Elle y reste toujours. Par contraste, l'industrie des appareils électroniques mobiles (les téléphones cellulaires et les ordinateurs portables par exemple) a fait preuve, durant les deux dernières années, d'une croissance exponentielle caractéristique d'une saison comme le printemps. Les entreprises de conseil et de logiciels se situent en “été”, leur vie est facile et la rentabilité élevée. Les gros profits réalisés par Microsoft ont dépassé toutes les espérances en 1993 ; EDS a affiché des bénéfices encore inégalés ; la réunion annuelle d'Arthur Andersen partners à Londres en 1993 a battu tous les records par le nombre des invités à la soirée de gala. En revanche, les producteurs traditionnels d'ordinateurs, que ce soit les plus grands (IBM,

Digital, Unisys) ou ceux de moindre envergure (Cray, Tandy, Commodore) serrent leurs ceintures car ils traversent une période marquée par des taux de croissance nulle ou négative, si bien que leur saison actuelle semble être l'hiver. D'un autre côté, de nouvelles industries qui s'organisent autour de l'environnement et des bases de connaissances, approchent du printemps avec leurs bourgeons prêts à éclore.

Emprunter des images à la biologie pour les appliquer au marché n'est pas nouveau. En effet, les compagnies ressemblent à des organismes vivants. Elles naissent, mûrissent, se marient, engendrent des filles, deviennent agressives, s'assoupissent ou s'épuisent, vieillissent et pour finir meurent ou sont la proie d'un prédateur vorace. Au début du siècle déjà, des économistes illuminés et des physiciens larges d'esprit avaient appliqué aux produits fabriqués par l'homme des notions scientifiques telles que le mouvement périodique harmonique et la théorie darwinienne de la survie du plus fort. La taille définitive du réseau ferroviaire américain avait déjà été prédite avec succès par Alfred J. Lotka en 1918 grâce à l'utilisation de formules mathématiques issues de la biologie⁽¹⁾. A peu près à la même époque, Nikola D. Kondratieff annonça qu'il avait détecté une vague économique de longue portée qui déferlerait sur une période de cinquante à soixante ans, déclaration qui a atteint un haut degré de popularité lorsque la bourse s'est effondrée en 1987 et qui continue à être actuelle puisque l'économie mondiale semble traverser une période de dépression persistante semblable à celle des années 1930.⁽²⁾

Ordre et chaos : un mouvement pendulaire

Tout au long du siècle, les scientifiques n'ont pas laissé les économistes en paix. Les théoriciens aiment démolir le travail de leurs prédécesseurs pour le reconstruire. Benoît Mandelbrot et d'autres scientifiques plus modernes, spécialistes du chaos ont affirmé que l'équilibre et une croissance ordonnée ne représentent que le sommet de l'iceberg, alors que la richesse de notre univers provient du comportement aléatoire, que l'on retrouve dans les caractéristiques imprévisibles des mouvements des devises et des réactions du marché. Dans son best-seller "*Chaos*", James Gleick explique que les adeptes du chaos ne

sont pas intéressés par les processus de la croissance permanente. Ils se concentrent sur les fluctuations qui sont très marquées dès que le taux de croissance avoisine zéro. Au moyen des structures fractales (devenues populaires grâce aux belles images obtenues par l'ordinateur), les scientifiques du chaos ont réussi à retirer un certain ordre du hasard. Ils s'acharnent à croire que leur théorie contient tout ce que l'on a besoin de savoir sur les marchés. Mais les praticiens des affaires demeurent sceptiques concernant les bénéfices pratiques provenant de la théorie du chaos.

En réalité, nous pouvons percevoir que l'ordre et le hasard coexistent à tout moment à différents niveaux, c'est le rôle des protagonistes qui change. Pendant une période de forte croissance, la tendance de celle-ci est bien définie, l'ordre domine et les fluctuations superposées jouent un rôle minime. Mais pendant une période de stagnation généralisée, ce sont les fluctuations que nous remarquons qui, en fait, deviennent très fortes et provoquent une situation de chaos. Ces fluctuations représentent les recherches aléatoires - des essais par tâtonnements - que les gens et les organisations entreprennent dans le but de tracer de nouvelles voies pour la croissance.

Le mouvement de va-et-vient entre l'ordre et le chaos est répercuté par les discours des gourous du conseil en management, qui peuvent osciller entre la thèse et l'antithèse, en émettant parfois des messages contradictoires. Connaissez-vous des entreprises qui investissent dans le reengineering et en même temps dans le total quality management ? Avez-vous réconcilié les mérites de puissants leaders avec ceux d'équipes d'autogestion qui possèdent les pleins pouvoirs ?

Aujourd'hui, les partisans du contrôle centralisé et de l'intégration verticale sont devenus silencieux. En lieu et place, on parle d'une décentralisation en centres d'activités stratégiques, d'une concentration aux compétences principales et d'entreprises horizontales. Ces changements ne sont pas le résultat de découvertes conceptuelles récentes dans la théorie des affaires, ils ne sont que de simples réactions au climat économique et à ses variations saisonnières. Tout au long de l'histoire, la société a passé par des périodes de bureaucratie et de contrôle, agrémentées de vagues d'innovation et "*d'esprit d'entreprise*". Il en va de même pour la manière de faire des affaires. C'est au début du XVI^e siècle que Machiavel a écrit dans *Le Prince* : "*Je crois également qu'est heureux celui qui adapte sa façon de procéder aux caractéristiques de son temps ; et que, de même, est malheureux celui dont les procédés ne sont pas en accord avec son temps.*"

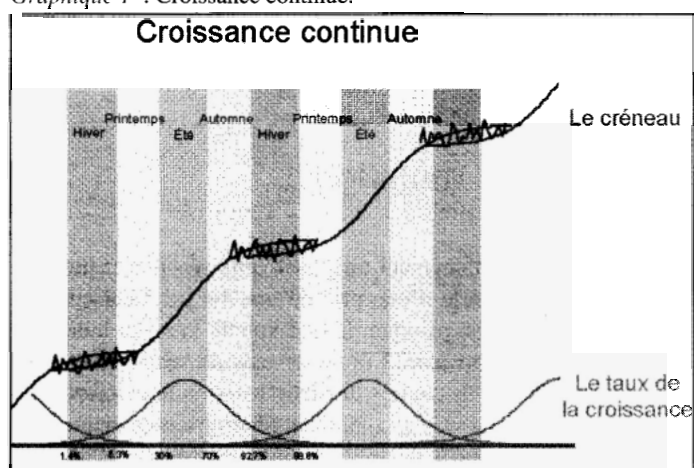
(1) Alfred J. Lotka, *Elements of Physical Biology*.

(2) Nikolai D. Kondratieff, *The Long Wave in Economic Life*, The Review of Economic Statistics, vol. 17, 1935. Aussi, Nikolai D. Kondratieff, *Les grands cycles de la conjoncture*, Paris, Economica, 1992).

Les quatre saisons du changement et de la croissance

La croissance naturelle n'est pas un processus linéaire et constant. Elle est formée d'étapes successives, chacune d'elle représentant l'avènement d'un micro-créneau (micro-niche). Lorsque la niche est à moitié pleine, le taux de croissance est à son maximum, faisant penser à l'été. Au début et à la fin de ce processus, le taux de croissance ralentie ressemble à l'hiver. L'échelle du temps peut varier considérablement. Pour un produit, une saison peut durer de six mois à une année. Pour une industrie, elle peut s'étendre sur cinq à dix ans. Pour l'économie mondiale dont les cycles s'étalent en vagues de cinquante à soixante ans, une seule saison peut compter quinze années. Cependant, les caractéristiques principales du phénomène social et du comportement humain associées aux "saisons" sont similaires (voir graphique 1).

Graphique 1 : Croissance continue.



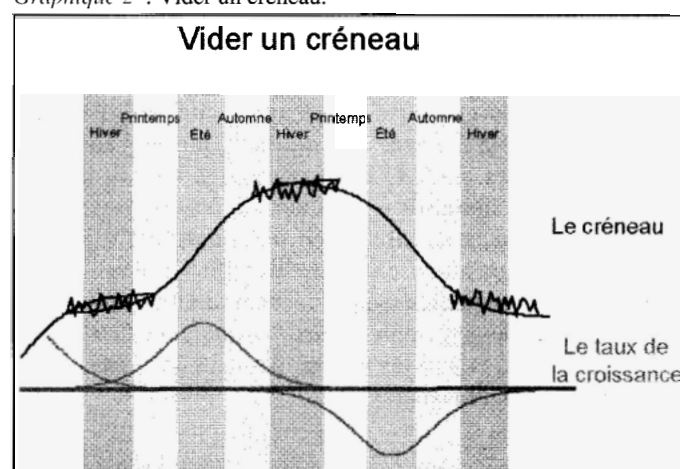
Note : Processus d'expansion soutenue comme une cascade d'étapes successives de remplissage de créneaux entrecoupées d'une période chaotique. La ligne inférieure représente le taux de croissance. Les pourcentages indiquent le niveau du créneau occupé. Les différentes phases de croissance peuvent être associées aux quatre saisons.

Lors de l'introduction d'un produit de substitution (par ex. : un nouveau modèle) nous observons souvent une chute du revenu global des ventes ; il est naïf de vouloir attribuer ce phénomène au lancement retardé du nouveau produit. Les risques de cannibalisation dus à l'annonce précoce d'un produit sont trop connus. La période de substitution des produits semble être fondamentalement liée à une baisse du revenu. Des remèdes inefficaces, qui sont supposés garantir une croissance constante, ont été proposés par les défenseurs de la succession ultra-rapide, ou par ceux qui croient pouvoir faire revivre un produit qui est en voie d'élimination

progressive ("phasing out") en lui donnant un nouvel emballage, en faisant de la publicité, en réduisant son prix, etc. L'une des dures réalités de la vie consiste à se rendre compte qu'un processus bien établi d'élimination doit suivre un parcours naturel vers la sortie, auquel il est difficile de s'opposer. Quant à connaître la vitesse optimale de la succession des produits, nous pouvons poser la question à la physique.

Les physiciens ont étudié le mouvement harmonique qui se fonde sur la nature du pendule. Pour une succession de produits, on peut faire enchaîner la courbe en forme de cloche - le cycle de vie - du processus de remplissage du créneau, afin d'obtenir une enveloppe harmonique globale, une courbe en sinus. Ce faisant, on constate que le nouveau produit doit avoir pénétré son marché à 1,4% alors que l'ancien produit a rempli 92,7% de son propre créneau. La précision de ces chiffres sert uniquement à indiquer que le nouveau produit doit être lancé pendant l'automne du produit qu'il remplace (pas étonnant que les agriculteurs sèment en automne !). Cela montre également ce que tous les chefs de mercatique savent instinctivement, à savoir que la promotion d'un nouveau produit doit avoir lieu pendant la saison hivernale de l'ancien ; la recherche et le développement du futur produit sont effectués au printemps du produit actuel parallèlement à l'augmentation de la capacité des taux élevés de production anticipant sur le prochain été du produit actuel. Le printemps est l'époque des investissements. C'est également une période caractérisée par l'étude et l'apprentissage, l'amélioration continue, l'innovation de produits et une demande générale pour les spécialistes (voir graphique 2).

Graphique 2 : Vider un créneau.



Note : Processus naturel de croissance durant lequel le créneau se vide. Les mêmes saisons sont associées avec les différentes phases de la baisse.

Cela n'est pas le cas en hiver. Je proposais récemment au directeur d'une banque que l'hiver était la période propice pour licencier les bureaucrates et engager des "*Léonard de Vinci*", des hommes et des femmes efficaces rompus au travail interdisciplinaire, à qui l'on attribue plus de chance qu'aux spécialistes de suggérer de nouvelles idées révolutionnaires pour réaliser des nouvelles affaires rentables. "*Licencier les bureaucrates est tout à fait ce que nous devons faire, Monsieur*", s'exclama-t-il. "*Pourriez-vous nous dire comment il faut procéder ?*" J'ai appris deux mois plus tard que cet homme avait été licencié !

Pourtant, aussi étrange que cela puisse paraître, si vous voyez vos spécialistes se transformer progressivement en bureaucrates, concluez-en que c'est un bon signe : il s'agit là de l'un des signes annonçant l'été. C'est pendant la période estivale que les entreprises deviennent florissantes, centralisées et conservatrices (personne ne touche à quelque chose qui marche bien) et qu'elles ont besoin d'une réglementation centralisée. Un réglage précis ("*total quality management*") est particulièrement approprié pour l'été. Mais alors, qu'en est-il du "*benchmarking*", de l'amélioration continue, de l'excellence et du "*reengineering*" ?

L'excellence, est-elle absolue ?

On peut difficilement prétendre qu'être en deuxième place puisse apporter un avantage compétitif. Mais des théories sur le "*feed-back*" (retour) positif, axé sur des formulations non-linéaires analogues au chaos, soutiennent que les gains précoces de deux concurrents lancés en même temps font finalement pencher la balance en faveur de celui qui a le plus de "*chances*" et pas nécessairement pour le meilleur.⁽³⁾

Lorsque les cassettes vidéo ont été introduites pour la première fois sur le marché, celui-ci était divisé entre VHS et Beta. Les deux parts de marché ont fluctué assez vite en raison des circonstances, de la "*chance*" ou des tactiques de mercatique. Puis, des bénéfices précoces en augmentation ont fait pencher cette situation instable en faveur de VHS malgré des protestations arguant que Beta était techniquement supérieur. On peut citer un autre exemple tiré de l'industrie des ordinateurs : les connaisseurs en ordinateurs personnels préfèrent les produits d'Apple à ceux "*compatibles IBM*", mais la progression de la part de marché des seconds influence la normalisation en leur faveur.

(3) W. Brian Arthur, *Positive Feedbacks in the Economy*, Scientific American, fév. 1990. Aussi, A.-A. Harms, *Market Penetration by Entry-Exit Dynamics*, publication dans le *Technological Forecasting & Social Change*.

De telles manifestations de "*feed-back*" positif étaient déjà connues au siècle dernier par Alfred Marshall, qui écrivit que c'est la firme, quelle qu'elle soit, qui fait la première un bon début qui monopolisera le marché. Pour débiter bien et rapidement, un produit doit plaire au grand public plutôt qu'à une élite, ce qui parle en faveur du report de la sophistication et du raffinement à une saison ultérieure. Les nouveaux produits sont lancés en automne, mais l'excellence est à son sommet en été.

L'été est donc la période de l'intégration verticale. Afin d'élargir vos parts de marché pendant une phase de forte croissance, vous ne devriez pas hésiter à vendre "*tout à tout le monde*". Les budgets pour la publicité gonflent et les stratégies deviennent long terme. L'industrie américaine de l'acier a vécu une saison estivale très longue. Pendant la majeure partie de ce siècle, le succès continu qu'elle a connu l'a rendue conservatrice et immuable. Mais plus récemment, celle-ci a été secouée par la popularité grandissante des nouveaux matériaux concurrents. Aujourd'hui, la réorganisation et l'innovation dans les procédés touchent l'industrie de l'acier à l'échelle mondiale, une conséquence de la perte de vitesse qu'elle subit.

Pourvoir aux mutations

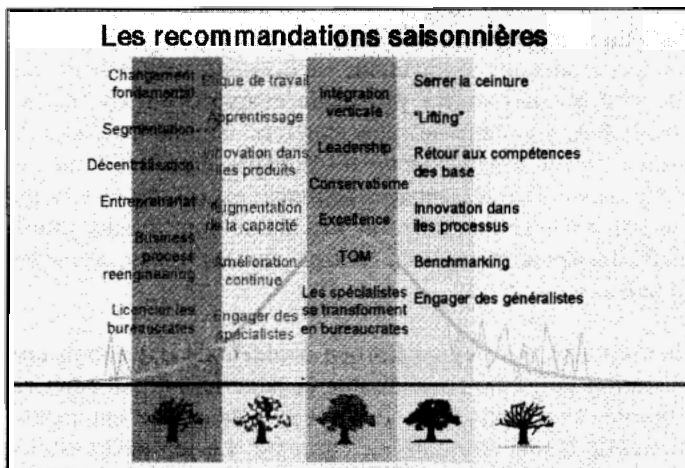
Vous connaissez certainement trop bien cette réaction instinctive humaine face à la perte d'une part de marché par l'entreprise : dénégation, reproches, panique. Il faut voir là le signe indiquant que l'automne a commencé. Les traitements de secours habituels comprennent des programmes destinés à serrer la ceinture, des efforts de rénovation et une approche généralisée de retour aux choses fondamentales. Une évaluation de performance afin de déceler ce que vous ne faites pas tout à fait bien s'avère normale en cette période. L'industrie parle d'innovations dans les procédés. L'entreprise désinvestit et se concentre sur les comptes qui ont une portée stratégique. Mais des tendances à la détérioration tournent rapidement à une situation de chaos, d'où émerge un comportement aléatoire qui est un mécanisme pour explorer de nouvelles directions, choisies au hasard pour la plupart.

De profondes mutations ont lieu pendant le chaos de l'hiver. Les gens sont anxieux, désorientés et frustrés. Cependant, malgré un moral au plus bas, l'innovation et la créativité se trouvent au plus haut ; il en va de même pour la concurrence, puisque survivre est le souci dominant. Les entreprises procèdent à des segmentations, focalisent sur leurs compétences centrales et s'organisent horizontalement. Les affaires sont poussées par la culture d'organisation (forces ascendantes) et les micro-crêneaux sont poursuivis avec des stratégies à court terme. Les industries entrent

en "mutation" en explorant et en s'adaptant continuellement, afin de pénétrer un nombre maximum de nouvelles niches. L'industrie des micro-processeurs a, durant les premières années de son existence, fait preuve d'une capacité exceptionnelle dans l'utilisation des puces dans de nouveaux créneaux, au moyen d'une palette d'applications en constante augmentation. Depuis les dix dernières années, ce secteur bénéficie de taux de croissance qui montent en progression, caractéristiques du printemps.

Les mutations qui apparaissent à la suite de violents changements dans l'environnement servent à constituer des réserves pour cas d'urgence. Celles-ci sont en forme de produits, d'idées, d'innovations de base ou d'autres projets. Plus elles sont nombreuses, plus certaines sont les chances de survivre et de grandir, ce qui contribue à l'arrivée prochaine d'une saison plus ensoleillée (voir schéma 1).

Schéma 1 : Les recommandations saisonnières.



La fin de l'industrie de la technologie informatique

L'industrie de la technologie informatique est en train de vivre une saison qui ressemble à l'automne, ce qui signifie qu'une autre industrie est "lancée" en remplacement. Le meilleur candidat pour une telle industrie est ce que Peter Drucker appellerait "la technologie de la connaissance", qui comprend les réseaux, le matériel informatique ("hardware"), les logiciels, les systèmes experts, les bases de connaissance et tous les services liés entre

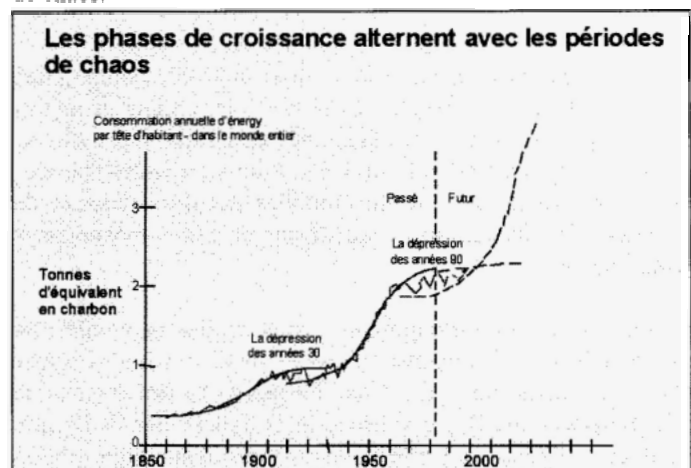
eux par les ordinateurs, de préférence les portables. Dans ce contexte, le rôle de l'ordinateur passe de celui de protagoniste principal - qui donne naissance à une industrie - à celui de simple élément dans une infrastructure plus large. Telle que nous la connaissons, l'industrie des ordinateurs va faire son entrée en hiver. Il est évident qu'elle a déjà atteint la maturité et que, concernant certains aspects clés comme le "downsizing" et les prix des ordinateurs personnels, il ne faut plus s'attendre à des surprises. Les deux phénomènes sont achevés maintenant et il ne devrait plus y avoir de changements pendant un certain temps.

Le va et vient du chaos

La technologie de la connaissance peut remplacer la technologie de l'information de la même façon qu'un produit peut se substituer à son prédécesseur. Entre les produits et les industries il y a l'entreprise et, dans un certain sens, les produits vis-à-vis de l'entreprise sont comme les entreprises vis-à-vis de l'industrie. Dans tous les cas, les étapes successives de croissance sont ponctuées de périodes chaotiques caractéristiques de basse croissance.

L'exemple de l'évolution de la consommation d'énergie illustre bien les étapes successives de croissance que traverse l'économie mondiale à une large échelle. Aujourd'hui, la consommation d'énergie par tête d'habitant dans le monde est sept fois plus grande qu'il y a cent cinquante ans. Cette augmentation ne s'est pas faite à un taux uniformément constant, pas non plus au hasard,

Graphique 3 : Les phases de croissance alternent avec les périodes de chaos.



Note : Consommation annuelle d'énergie par tête d'habitant dans le monde entier. Les lignes en forme de S représentent l'adaptation d'un processus naturel de croissance sur les données.⁽⁴⁾

(4) Ce graphique est une adaptation de J. Ausubel, A. Grubler et N. Nakicenovic, *Carbon Dioxide Emissions in a Methane Economy*, Climatic Change, vol. 12, 1988.

mais en deux étapes bien définies. La première étape s'est achevée avant 1920, inaugurant une période de stagnation qui a duré environ deux décennies. L'existence du second "créneau" de l'énergie s'est terminé vers 1980 ; nous n'avons pas encore été témoins du début de la troisième étape. Cependant, il ne fait presque aucun doute que cet indicateur va bientôt bénéficier d'une nouvelle phase de croissance, si l'on considère l'appétit insatiable d'énergie qui prévaut en Occident et le besoin extrême d'évoluer des pays en voie de développement (voir *graphique 3*).

La consommation d'énergie correspond de façon non ambiguë au développement industriel et à la prospérité économique. Le profil de la courbe de l'énergie dans le temps signale de manière éloquentes deux périodes chaotiques de basse croissance, la première se situant aux alentours de 1930, la seconde vers 1990. (Ces périodes de crise économique rappellent le cycle de Kondratieff, mais ici elles sont mises en évidence en étudiant les données physiques telles que la consommation annuelle d'énergie, un indicateur beaucoup plus précis et fiable que les indicateurs monétaires utilisés par Kondratieff.)

Pendant ces saisons hivernales, des forces culturelles ascendantes dominent et conduisent à la segmentation, à la décentralisation et aux marchés horizontaux. Le leadership devient inefficace. En revanche, durant la période de forte croissance de l'été, des forces descendantes dirigées par l'esprit visionnaire de grands dirigeants provoquent l'unification et l'intégration, verticale ou autre.

On remarque que l'économie mondiale se trouve depuis un certain temps en hiver et par conséquent la plupart des grandes entreprises se fragmentent en plus petites. Dupont s'est réorganisé en créant vingt-deux unités stratégiques autonomes. IBM a réalisé quelque chose de similaire au Royaume-Uni avec treize unités autonomes, mais a aussi créé des compagnies entièrement nouvelles pour sa division des PC et pour quelques-uns de ses services. En revanche, des industries qui se trouvaient dans une saison d'été comme l'industrie des télécommunications, ont été inondées par des alliances de sociétés, des fusions, des acquisitions et autres mécanismes réunificateurs.

Puisque chaque saison impose un comportement particulier, les mouvements des entreprises sont devenus les signaux révélateurs de la saison traversée. En lisant que des empires de la chimie tels que Bayer et Hoechst en Allemagne et Rhône-Poulenc en France ont réparti leurs fibres synthétiques, leurs produits chimiques, pharmaceutiques et agricoles en des filiales juridiquement indépendantes, on peut conclure sans risque d'erreur que l'industrie chimique européenne est aux prises avec

des difficultés, même si on n'est que peu informé à son sujet. D'un autre côté, l'annonce par MCI Communications de plans à long terme impressionnants laisse penser à l'existence d'un bilan d'été. Les stratégies à long terme sont caractéristiques d'une saison de beau temps.

En politique comme en affaires

L'association de la segmentation avec une période de basse croissance et l'unification avec une période de forte croissance est un phénomène généralisé, que l'on peut rencontrer en dehors du monde des affaires. Le processus de politisation qui a cours en Europe en représente un exemple. Lorsque le communisme s'est effondré, un nouveau processus de politisation n'était pas susceptible de croître rapidement dans les pays de l'Est, qui, eux, se sont trouvés en train de dériver vers un état de chaos. A juste titre, ces pays sont déchirés par des forces ascendantes ; ils décentralisent, segmentent, subdivisent, recherchent une identité et un système politique et explorent toutes les possibilités, y compris les plus extrêmes, comme les unités de police privée à Moscou ou les conflits meurtriers en ex-Yougoslavie. Des personnages politiques exceptionnels tels que Gorbatchev, Chevarnadze et Eltsine se sont avérés plutôt inefficaces pour imposer un contrôle sur des forces culturelles turbulentes.

En contraste, les pays d'Europe occidentale ont connu une évolution politique considérable et bénéficié d'une certaine maturité dans ce processus. Les leaders médiocres n'ont aucune difficulté à survivre dans ce contexte. Le jeu politique ici s'intitule unification, comme l'Union européenne par exemple. De telles actions tombent à propos et laissent augurer un rôle dominant dans l'économie mondiale pendant la prochaine phase de développement économique. (Cette promesse est renforcée par l'énorme besoin de se développer des voisins proches de l'Union européenne, les pays de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est.)

Révolution ou re-évolution

Dans les processus naturels de croissance, le chaos laisse place à l'ordre, tout comme le printemps succède à l'hiver et mène ensuite à l'été. Dans la nature, ces choses se produisent d'elles-mêmes, alors que sur le marché, les gens ont tendance à s'immiscer, parfois de manière constructive, parfois beaucoup moins. Le lancement de nouveaux produits représente un

processus qui est plus ou moins compris. La courte période transitoire entre produits successifs, qui est la cause d'une certaine inquiétude, ne pose pas de problèmes tant que la technologie n'est pas encore épuisée et qu'une innovation du produit est encore possible. Mais si nous considérons l'entreprise dans son ensemble de la même façon que nous tenons compte d'un produit, nous constatons que sa renaissance est beaucoup moins évidente.

Diriger une entreprise à contre-courant représente une tâche presque impossible puisque cela revient à vouloir redonner vie à un produit qui est en train de disparaître progressivement. De telles manifestations n'ont pas cours dans la nature ; aucune espèce n'a jamais réussi à arrêter toute seule le cours de sa propre extinction. Pourtant, la plupart des entreprises s'embarquent dans une tentative pareille. Elles procèdent à des réorganisations, remplacent une grande partie de leur personnel et immanquablement l'équipe de direction. Mais, en fin de compte, seule une petite partie de ces entreprises connaît la réussite. La substitution d'un produit n'a d'effet que pour les produits réellement différents. De la même façon, changer l'orientation d'une entreprise ne peut réussir que si les changements sont tellement profonds que la transformation équivaut à la création d'une entreprise différente. C'est la raison pour laquelle le directeur général - parfois le fondateur - doit en principe s'en aller. L'ancienne culture doit mourir pour laisser la place à la nouvelle. Le souci principal du conseil d'administration devrait être de se demander si les changements prévus parviennent à transformer l'organisation en une nouvelle "espèce".

Vues sous cet angle, des fusions telles que celle de Bouroughs et de Sperry en Unisys en 1986 étaient vouées à l'échec. Tout d'abord, les deux entreprises étaient confrontées à des difficultés à ce moment là - en automne - si bien que l'union ne constituait pas l'attitude évolutionniste recommandée. Deuxièmement, il n'y a pas eu de transformation radicale du personnel ou de la culture suffisante pour assurer le changement de l'espèce. Les conséquences étaient prévisibles. Si on trace le graphique historique de cette fusion, on peut voir que la trajectoire régulière de la suppression progressive de la part de marché combinée n'a pas montré de déviations aux environs de 1986.

La courbe en forme de S que dessine le processus de croissance naturelle indique la façon dont les organismes et les populations se multiplient en milieu naturel. Elle représente les chemins de la sagesse de la nature ou du moins ceux de la moindre résistance. Il est insensé de vouloir aller contre le courant. Mais on ne peut pas non plus adopter une politique de portée générale

fondée sur le résultat global de l'entreprise. Il faut accorder une attention particulière à la phase d'évolution de chaque département, fonction, service ou même produit, car ceux-ci ne se situent souvent pas tous dans la même période.

Pendant les années 1980-1990, certains grands producteurs d'ordinateurs tels que IBM ou DEC ont augmenté le volume de leurs opérations par des services de conseil. Ces nouvelles activités ont leurs propres caractéristiques et se trouvent dans une saison différente de celle des ventes de matériel informatique. Par conséquent, le management des deux secteurs devra avoir une composition tout à fait différente, qui peut parfois s'avérer dissonante. Avec des produits qui se situent en automne et des services au printemps, certaines choses deviennent plus faciles que d'autres. Par exemple, il est relativement simple de désinvestir dans les produits pour investir dans les services. Mais il est bien moins évident pour la direction de l'entreprise d'évoluer vers l'entrepreneuriat et la segmentation dans le premier cas et, en même temps, vers l'intégration et la centralisation dans le second cas. Ceci peut devenir la raison principale d'un transfert net des activités de conseil vers une entreprise distincte (par ex. la création de Andersen Consulting par Arthur Andersen).

En conclusion

Dans son livre *The Empty Raincoat*, Charles Handy encourage les dirigeants d'entreprise à être vigilants contre le début du déclin qui a tendance à passer inaperçu jusqu'à ce qu'il soit trop tard. Il est possible d'anticiper le point du changement de trajectoire, et de se préparer pour les conséquences. L'étude de l'évolution d'une entreprise peut nous révéler la succession de ses saisons et nous indiquer sa position actuelle, ce qui, en retour, nous indique les mesures appropriées à prendre. Si le management comprend cette évolution naturelle et s'y adapte, il peut éviter de grandes vagues, des orages qui gaspillent son énergie, ses ressources et ses chances. Il y a des périodes où le management doit être capable de s'adapter au lieu d'imposer sa volonté. Il n'est pas possible de faire un grand bond du début de l'automne jusqu'à la fin du printemps. Nous sommes obligés de passer par l'hiver, et heureusement, parce que c'est pendant cette saison là qu'il devient possible pour une entreprise de vivre un changement de direction avec succès.

En fait, le management doit savoir reconnaître la saison dans laquelle se trouve chacune des unités principales de son entreprise. Les diverses unités de la firme doivent être liées harmonieusement, bien qu'elles se situent dans des saisons différentes et que, par conséquent, elles ont besoin de styles de

management différenciés. Comme un marchand qui se soucie de sa gamme de produits, la direction supérieure de l'entreprise doit prendre soin de ses unités d'exploitation individuellement. Cela peut souvent sembler une tâche impossible. Certaines unités ont besoin d'être organisées horizontalement, d'autres fonctionnellement, d'autres exigent des innovations ou un nouveau concept, d'autres encore nécessitent un contrôle plus serré et un *"total quality management"*. Le pire peut se produire lorsqu'un chef nouvellement nommé, persuadé des mérites de l'attribution des pleins pouvoirs, de l'entrepreneuriat, des compétences de base et de la vision à court terme, s'adresse à une unité qui est en train d'entamer avec succès un gros marché. Si ce chef n'est pas capable de changer immédiatement de mentalité, il peut être dans l'intérêt de l'unité de se détacher en une entité indépendante.

De nombreuses actions qui paraissent correctes en une saison donnée relèvent du bon sens, se font intuitivement et correspondent en général à des opérations courantes de management. C'est le *"timing"*, le choix du moment opportun,

qui représente le facteur critique. Les échecs sont souvent le résultat de bonnes décisions prises au mauvais moment. Quand les saisons changent, mêmes les tendances à long terme passent par des phases d'accélération et de décélération. La concurrence, par exemple, a longtemps été considérée dans le monde entier comme étant une conséquence de l'augmentation de la population et du niveau de vie. Mais la concurrence devrait s'assouplir, relativement, lors de la période de croissance économique prévue pour la fin de ce siècle.

En élargissant l'échelle du temps de notre vision, on peut avoir une image plus complète. Les éléments qui forment une entreprise - les produits, les départements, les unités commerciales et les clients - cessent généralement d'exister à la fin de leur cycle de vie. En associant les saisons au passage du temps, on prépare le terrain pour une approche *"anti-mort"*. Cela nous permet de nous placer à un métaniveau pour déterminer et soutenir au bon moment les éléments et les procédés de substitution qui ont une bonne chance de rendre possible la renaissance de l'entreprise.

Etude de cas

L'évolution du management à une entreprise Hi-Tech multinationale

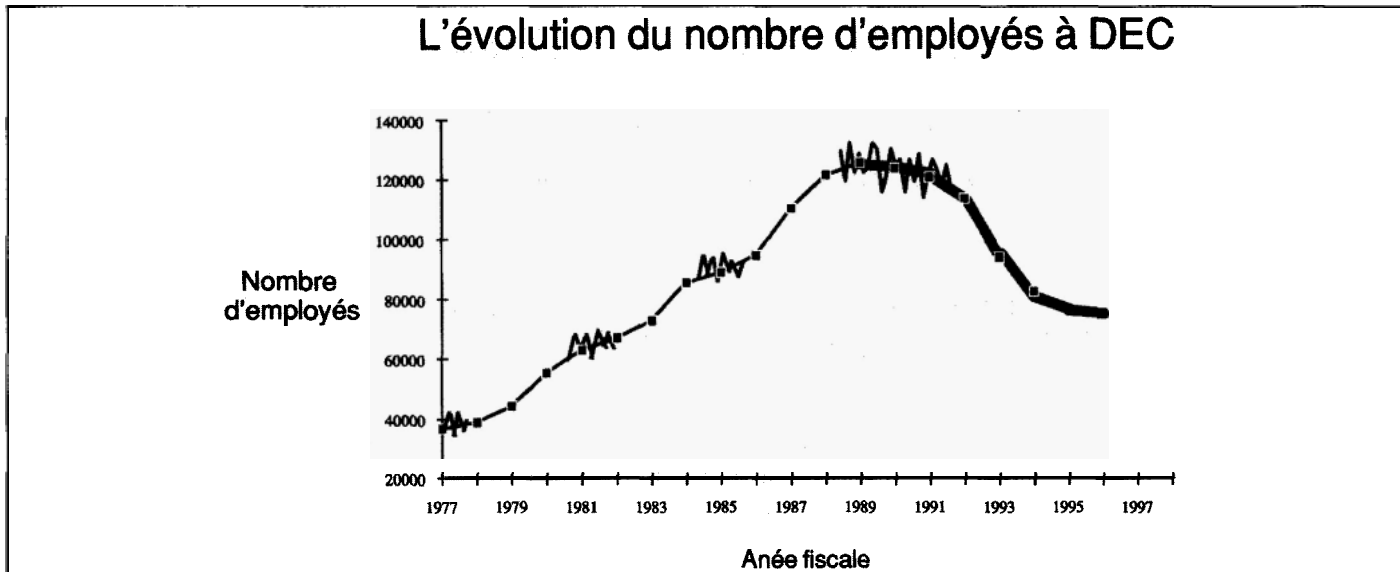
Pendant ses trente-cinq années d'histoire, l'entreprise DEC (Digital Equipment Corporation) a évolué à travers un grand nombre d'étapes de croissance. Les quatre phases les plus récentes sont représentées dans le graphique 4 qui montre l'évolution du personnel de l'entreprise au cours des vingt dernières années. Le nombre des employés correspond étroitement avec les résultats et constitue un meilleur indicateur de rendement que le revenu net d'exploitation.

Les trois premières étapes sont plutôt similaires et caractérisées par une croissance positive. Chaque étape couvre un total de quatre années environ et passe par des périodes de forte et de **faible** croissance. La quatrième étape est marquée par une croissance négative. Mais là aussi le taux du déclin traverse des **périodes rapides et lentes**.

Les époques de croissance **rapide**, que celle-ci soit positive ou négative, correspondent aux saisons de type estival. Selon le propos que nous avons tenu **ci-dessus**, il s'agit d'une période de centralisation, d'intégration verticale et, en général, de management descendant. Les **époques de croissance lente** correspondent aux hivers, c'est-à-dire à la décentralisation, aux organisations horizontales, aux pleins **pouvoirs et à l'entrepreneuriat**. Ceci est également le cas même lorsque nous examinons un processus en baisse qui montre une **croissance négative**.

Il est intéressant de suivre la trajectoire des décisions de la direction de DEC lorsque l'entreprise a passé par les étapes décrites dans le *graphique 4*

Graphique 4 : L'évolution du nombre d'employés à DEC.



Note : Evolution de la force de travail de DEC pendant les vingt derniers exercices. Trois étapes similaires bien définies en pente ascendante montrent des périodes alternées de forte (étés) et de faible croissance (hivers). Les fluctuations dessinées à la main qui se superposent sur les périodes de basse croissance indiquent d'une manière métaphorique la nature chaotique de l'hiver. La ligne épaisse en forme de S s'ajuste à la phase de déclin. Les données proviennent des rapports annuels publiés par l'entreprise. Voir la table chronologique pour les événements liés aux saisons en surimpression.

Table chronologique

1979-1980

- Eté de la première étape

Centralisation, intégration verticale

- Le développement et la vente des logiciels deviennent une affaire commerciale en plus de la vente de "hardware".
- La séparation des gammes de produits et des fonctions.
- Intégration des services au niveau de la corporation.
- Consolidation de nombreuses architectures technologiques en une seule.

1981-1982

- Hiver entre les étapes 1-2

Décentralisation, organisation horizontale

- La séparation fonctionnelle tombe en disgrâce, les "lignes de produits" deviennent indésirables.
- Diffusion du support technique et des groupes de développement de logiciels en plusieurs lieux géographiques.
- La multiplication des centres de création technologique faite au nom d'une présence locale.
- Premières discussions pour une branche européenne autonome.

1983-1984

- Eté de la 2^e étape

Forte publicité et gros efforts d'expansion sur le marché

- Implémentation de la première exposition annuelle des produits à grande échelle ; la plus grande exposition d'un seul constructeur.
- Pour augmenter la part du marché, on crée la "méthodologie grands projets" (DPM).

Centralisation, intégration verticale

- Les fonctions deviennent importantes de nouveau.
- La branche "Europe" s'unifie, premier plan stratégique à long terme.
- Intégration du support de logiciels dans les services clients.

1985

- Hiver entre les étapes 2-3

L'entrepreneuriat

- Cherchant de nouvelles sources de revenue un service de conseil se forme comme activité lucrative.

Décentralisation

- L'Europe décentralise le développement des systèmes et les banques des données à la Grande-Bretagne, la France, l'Allemagne et l'Italie.

1987

- Été de la 3^e étape

Centralisation, esprit visionnaire

- Activités intenses de planification stratégique à long terme. (Formulation officielle d'une vision, d'une mission et objectifs, d'une planification de l'architecture informatique pour les années 1990.)
- L'importance du réseau/des communications est à présent reconnue, DEC parle de lancer son propre satellite.
- Les télécommunications deviennent une unité stratégique mondiale (retour aux gammes des produits).
- Centralisation des activités stratégiques à long terme.

1989-1991

- Hiver entre les étapes 2-3

Entrepreneuriat

- Modèle du "triangle inversé" prônant la remise des pleins pouvoirs aux managers en contact avec la clientèle.

Organisation horizontale

- Les opérations inter-fonctionnelles prennent de l'importance.

Etat chaotique

- Réorganisations rapides multiples.

Segmentation, décentralisation

- En Europe, une compagnie filiale est créée et a pour objet de toucher les PME.
- L'entreprise s'organise autour des unités d'activité stratégiques.

1992-1993

- Été de la 4^e étape

Le besoin d'un nouveau chef de fil

- Le président-fondateur est remplacé par un homme plus jeune et nouveau dans la compagnie.

Centralisation

- Le nouveau président centralise la plupart des fonctions au niveau de la corporation. Finalement, même les unités d'activité stratégiques n'ont plus la cote.

1995-1996

- Hiver entre les étapes 4-5

- Un retour probable à l'entrepreneuriat, à la décentralisation et aux pleins pouvoirs ?

Il existe une cohérence généralisée entre les actions de la direction de DEC et les recommandations qui découlent de la métaphore des saisons. Même pendant les périodes de croissance négative, lorsque le taux du déclin accélérerait, les tendances qui ont marqué les décisions de la direction passaient de la décentralisation à la centralisation, de l'innovation et de l'entrepreneuriat

au contrôle et au conservatisme. Pendant l'“*été négatif*” de 1992-1993, on pouvait presque être témoin de la naissance de la bureaucratie aux seules fins d'adapter de manière opportune le processus de réduction du personnel.

Alors que l'étape du déclin tire à sa fin, un ralentissement dans la réduction du nombre des employés approche en 1995-1996. Le fait qu'une saison type hiver arrive, suggère peut-être une fois de plus que le management de DEC va remettre des pleins pouvoirs aux directeurs de première ligne. On ne peut pas exclure d'autres étapes de baisse sur le nombre des employés dans l'avenir même après un retour à la profitabilité. Mais la nouvelle période de décentralisation et d'entrepreneuriat qui approche va peut-être réussir là où les nombreuses réorganisations ont échoué, notamment à la création d'une compagnie suffisamment différente qu'elle devienne une “*espèce nouvelle*” permettant ainsi de nouveau la croissance du nombre des employées.

