

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

De l'entreprise cocon à l'entreprise virtuelle...

Miser sur le courant chaud.

Accepter et développer de nouvelles formes de relations:

téléachat, télétravail,

nouveaux partenariats,

nouveaux types de contrat,

des entreprises sans hiérarchie?

Passer du pouvoir à l'influence

Quel 'statut' (social, politique) pour le travail?

Plus de niche, plus de cocon, plus de monopole permanent:

Pour Glenn Haney¹, ancien P.D.G. de Dataquest, “ le marché contemporain est [tellement compétitif ...] que tout nouveau produit intéressant est rapidement copié par des hordes de concurrents, prêts aussitôt à le transformer en marchandise courante, faisant chuter les prix et réduisant les profits ”.

Dit autrement, il est de moins en moins facile d'être rentable en innovant. Même lorsque l'on a un peu d'avance, comme nos entreprise de type 1, les marges substantielles que l'on pouvait se permettre pour amortir les frais de recherche et de développement, et les échecs inévitables lorsque l'on est ainsi décalé (positivement) par rapport à son marché, ne peuvent plus être maintenues, du fait de la concurrence de plus en plus impitoyable et rapide. Vos concurrents s'emparent de votre invention avant même que vous n'en ayez réellement tiré parti.

Bien sûr, il y a les brevets, les copyrights, les protections juridiques de toute sorte. Mais cela n'est pas suffisant, d'autant plus que, bien souvent, ce n'est pas un produit tangible que l'on invente, mais une façon nouvelle de l'utiliser, ou un nouveau service, ou bien une nouvelle idée. Et il est bien difficile de protéger une idée. Souvenons-nous du procès Apple vs. Microsoft, Apple voulant protéger le concept même de menus déroulants et le dessin de certaines icônes, comme la “poubelle” par exemple. Apple n'en est pas sorti grandie, même si elle a peut-être obtenu de son adversaire quelques dizaines de millions de dollars. Elle y a sans doute même beaucoup perdu, d'abord vis à vis de ses clients, qui ne retrouvaient pas “l'esprit californien” d'Apple dans cette action en justice visant à se protéger comme une vulgaire entreprise classique. Et puis aussi, peut être, dans le fait qu'Apple avait oublié que la meilleure des dépenses est l'attaque, et qu'au lieu de se défendre juridiquement elle aurait dû continuer à innover, et à essayer d'aller plus vite que ses concurrents dans l'utilisation commerciale de ses innovations. Cela l'aurait peut être amené à se concentrer sur la partie logicielle -- au lieu de la laisser à une de ses filiales, Claris -- et abandonner la partie matérielle, en touchant des droits à chaque “Apple Inside”. Mais cette décision éminemment stratégique n'est pas facile à prendre: il est plus aisé de refaire l'histoire que de participer positivement à sa co-création.

Miser sur l'ensemble du courant chaud, de la créativité à la personnalisation:

L'exemple d'Apple, et la citation qui le précède, devraient nous incliner à penser qu'aucun monopole, même technologique, ne peut perdurer. Concurrence et obsolescence vont de pair pour miner toute tentative de ce genre. Il s'agit donc de repenser de fond en comble les schémas stratégiques de l'entreprise, et ses moyens d'action. Sinon, on risque de se retrouver dans la situation d'Alice au Pays

¹ d'après W. Davidoff, M. Malone, “ *L'entreprise à l'âge du virtuel* ”, MAXIMA, Paris, 1995,p 35

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

des Merveilles: *il faut courir de toutes ses forces pour rester sur place, et encore plus vite pour avancer*. C'est le sentiment qu'éprouvent de nombreux cadres et collaborateurs d'entreprise. Ils ont l'impression qu'on leur en demande toujours plus, et que cela ne les empêchera pas de se faire licencier: alors, à quoi bon?

Face à la concurrence froide, celle qui agit essentiellement sur les coûts de production (celle des entreprises de type 2 et même de type 3), la piste la plus prometteuse semble être, au moins pour les entreprises occidentales aux coûts salariaux très élevés, celle du courant chaud, celle où les entreprises de type 1 et de type 4 sont plus à l'aise. C'est leur terrain d'évolution privilégié. Pour cela, il faut sans doute que ces deux types se liguent, tissent des relations privilégiées, sans nécessairement fusionner. L'entreprise de type 1 est en décalage positif sur ses clients, l'entreprise de type 4 est plus en position de réactivité. L'entreprise de type 1 peut servir de poisson pilote, pour détecter la demande avant même qu'elle n'existe. C'est alors à l'entreprise de type 4 d'intervenir, et de faire du personnalisé, du sur-mesure, en laissant les produits devenus banalisés à ses concurrents tayloriens ou même toyotiens.

De nouvelles formes de relations:

Depuis quelques années, de nombreux experts et consultants ont misé sur une certaine forme de réorganisation des entreprises, plus connue sous le nom anglo-saxon de "reengineering", pour tenter de lutter contre cette concurrence de plus en plus effrénée, relevée et souvent décriée par la plupart des observateurs. Le point de départ était séduisant, puisqu'il s'agissait d'utiliser une approche qui avait conduit les entreprises japonaises au succès que l'on sait, l'approche processus.

De fait, le reengineering est inséparable de l'approche processus, ce qui en a fait son succès, mais aussi ses limites, que nous reverrons un peu plus tard. La méthodologie n'est certes pas en cause, mais, une fois de plus, c'est l'état d'esprit et les relations humaines qui sont les parents pauvres de cette approche, du moins dans la plupart des cas. Oh, certes, on est bien passé de flux poussés aux flux tendus. Cela montre bien une orientation client, mais c'est davantage un exercice de style, une orientation imposée, froide, qu'une orientation chaude, vivante. On sait que l'on dépend du client, et qu'il faut donc le servir. On est formé et payé pour cela, mais on le regrette, on n'aime pas vraiment cela. Les sourires qu'on adresse au client sont davantage des sourires figés, de circonstance, que des sourires authentiques et chaleureux. C'est à tel point que lors de certains stages de formation, on enseigne aux stagiaires *le nombre "optimal" de sourires qu'il faut développer par minute*, le nombre de fois où il faut aller s'enquérir avec sollicitude de ses clients. Au lieu de conseiller au stagiaire de tenter de s'adapter authentiquement au biorythme du client, tout se passe comme si on l'éduquait à tenir compte plus de son chronomètre interne que de l'horloge du client. *Cette sollicitude figée, froide, scandée, apprise*, presque "taylorisée", que l'on voit de plus en plus, au restaurant ou ailleurs, en devient parfois insupportable. Regardez donc des collaborateurs "toyotiens" autour de vous, amusez-vous à les minuter, faites donc cette expérience, au restaurant ou ailleurs: vous serez surpris.

Ce n'est évidemment pas cela que nous appelons le courant chaud propice à l'épanouissement de l'entreprise et des entrepreneurs du quatrième type. Le temps pertinent est parfois celui de l'impertinence. Si vous ne vous "éclatez" pas dans votre métier, dans votre entreprise, si vous ne pensez même pas que c'est possible -- et peut être nécessaire -- si votre entreprise ne vous le demande pas, si vous êtes entourés de gens "coincés", de "pisse-froid", ne cherchez plus. Le constat est simple. Votre entreprise n'est sûrement pas dans le courant chaud des entreprises créatives ou de sur-mesure: cela peut vous convenir. Mais il vaut mieux le savoir: là aussi, le test est aisé.

D'accord donc pour l'approche processus, car elle est plus efficace, toutes choses égales par ailleurs. Mais ce n'est pas l'alpha et l'oméga. Une entreprise qui veut s'aventurer dans le sur-mesure industriel avec quelques chances de succès ne peut ignorer cette approche et ce type de réflexions méthodologiques. Mais l'état d'esprit dans lequel on applique cette démarche est plus important encore.

Certains experts pensent qu'il est presque impossible pour une entreprise "presque" artisanale, créative, spécialiste ès innovations, mais peu organisée, de passer directement au "personnalisé" de

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

masse, ou sur-mesure industriel -- quatrième type d'entreprise -- en sautant les étapes de la production de masse et de l'amélioration continue, et en ignorant ainsi l'approche processus. De fait, créativité et innovation, sur un marché émergent, ont longtemps conduit à des marges opérationnelles très importantes -- même si, nous l'avons vu, ce n'est plus vraiment le cas, cette rente de situation ayant fondu comme peau de chagrin. Une telle "rente technologique", lorsque qu'elle perdure, n'incite pas l'entreprise à vérifier chaque matin l'efficacité de ses processus, dont on a vu qu'ils n'existaient pas vraiment. Il est sûr que, dans ce contexte, s'interroger sur sa rentabilité n'est pas vraiment de saison: tant que le client paie...

Mais lorsque cette rente commence à s'estomper, l'entreprise de type 1 a donc beaucoup à apprendre de notre entreprise du quatrième type. Le client paie effectivement, mais pour une "juste valeur", et si la marge est trop importante, il y a toujours une horde de concurrents prêts à déferler sur lui. Le client ne doit pas se résigner à payer, il doit être "enchanté" lui aussi, comme devraient l'être aussi nos collaborateurs d'un type nouveau, s'ils ne confondent pas sourire figé et sourire chaleureux, corvée client et orientation client, bonne humeur forcée et réfrigérante et humour vivifiant. L'entreprise nouvelle aurait tort d'en rester à l'image du client-roi, exerçant ses choix en monarque absolu, à la Louis XIV. Son client ne demande peut être pas mieux que d'être partenaire, mais à condition d'être partenaire de confiance, sans langue de bois. Les méthodes et démarches méthodologiques de type processus ou reengineering ont certes leur importance, mais les nouvelles relations internes ou externes aux entreprises nécessitent bien autre chose, et en particulier, pour être crédibles, de l'authenticité et de la confiance. Cela est d'autant plus important, et d'autant plus difficile, que les contacts physiques sont de plus en plus rares, et que les rencontres sont le plus souvent des rencontres à distance, des "télé-rencontres", réelles sans doute, mais sans contact autre qu'électronique.

Du téléachat au télétravail: le temps de la confiance?

Que peut-il y avoir en commun entre le téléachat et le télétravail, en dehors bien sûr du préfixe "télé". Le premier point commun, négatif, est le fait que l'on parle beaucoup des deux, mais qu'aucun ne se développe autant que la technologie actuelle ne le permettrait. On se trouve un peu dans la même situation que celle des réseaux locaux d'il y a 6 ou 7 ans, époque où les titres des journaux professionnels annonçaient systématiquement: « cette année XXXX va être celle du décollage des réseaux locaux ». Cela a fini par arriver, mais avec 3 ou 4 ans de retard sur ces préannonces.

Le deuxième point commun nous ramène à un des enseignements les plus importants de cet âge de l'information et de la communication. *Les contacts et les contrats ne peuvent être fructueux que si la confiance existe.* Nous vivons une période où tout est accéléré. On n'a plus le temps d'apprendre à se connaître, comme on pouvait le faire lorsque l'on habitait le même petit village ou lorsque l'on exerçait le même métier de père en fils. On pouvait mettre du temps à construire cette confiance. De nos jours, nous vivons dans l'instantanéité. Comment faire lors pour contracter ensemble -- le plus souvent à distance -- lorsque le temps nous manque pour apprendre à nous connaître? La seule réponse que nous connaissons, pas forcément facile à vivre, est celle-ci: la transparence. Il faut oser se "déshabiller", oser se montrer tel que l'on est, avec ses défauts et ses qualités. Au niveau d'une entreprise, lorsque l'on a fait une erreur, comme Intel et son Pentium, il faut l'annoncer dès que l'on s'en aperçoit. En cas de pollution accidentelle, il faut l'annoncer aussitôt, comme Perrier et ses millions de bouteilles potentiellement contaminées. Ce parler "vrai" est indispensable, pour que vos clients pensent que vous allez aussi "agir" vrai. Si la C.N.I.L. apparaît si frileuse c'est sans doute parce que son conseil d'administration pense qu'il vous est impossible de faire confiance à ceux qui auront des informations sur vous. Pourquoi ne pas inverser la charge de la preuve, et demander une transparence plus grande encore aux "puissants"?

Dans les 'dossiers' et les fichiers de certaines entreprises, il y a sûrement des informations que l'on peut utiliser 'contre' leurs collaborateurs. Mais ces entreprises qui sont, ou qui croient être, en situation de monopole, qui pensent encore avoir le droit de vie et de mort sur leurs collaborateurs, ou qui regrettent de ne plus avoir ce droit, appartiennent déjà au passé. Elles n'ont même plus à être dans le collimateur de la C.N.I.L., elles dépériront toutes seules.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Aucune entreprise de ce que nous avons appelé “courant chaud” n’a envie, ni ne peut, fonctionner comme cela, avec des dossiers ‘secrets’ montés sur tel ou tel, au cas où... Dans de telles entreprises, les portes des bureaux sont toujours ouvertes, et le plus souvent, les ‘open spaces’ remplacent les bureaux. Les informations de type personnel ne sont pas classées secret-défense, et il n’est pas nécessaire de bénéficier d’indiscrétions du Canard Enchaîné pour connaître la rémunération de chacun, si on le souhaite. Dans ces entreprises, les conflits peuvent exister, mais les collaborateurs ne prennent pas en otage ou ne séquestrent pas leurs directeurs, même et surtout lorsqu’ils ne sont pas d’accord avec eux. Ils discutent, ils se disputent, mais ils savent tous qu’ils sont dans le même bain -- si possible chaud -- celui du service au client.

Faut-il encore que ce client existe, et que l’on s’en préoccupe. Cela n’a peut être pas été le cas dans le passé pour toutes les entreprises et administrations représentatives de ce que nous avons appelé le courant froid des organisations. Mais l’entreprise qui se déclare orientée client, et qui fait ce qu’il faut pour être crédible dans cette déclaration est obligée non seulement de jouer la transparence, mais de la vivre. Certaines inquiétudes d’apparence légitime de la C.N.I.L. nous semblent donc venir d’un autre âge, ou correspondre à des pratiques d’entreprises complètement dépassées, ne survivant qu’à coups, et à coûts, de subventions plus ou moins explicites.

Le téléachat, et sa version moderne interactive, le commerce électronique se développeront lorsque suffisamment d’acteurs économiques auront admis que confiance rime avec transparence, et que l’évolution de la législation doit donc plutôt aller dans le sens du renforcement de la transparence que dans le sens inverse. De la même façon, toutes les conditions technologiques sont réunies pour que le télétravail, c’est à dire le travail à distance, fixe ou nomade, ‘en temps choisi’, puisse se développer. Faut-il encore, là aussi, que la législation évolue. Nous n’en prenons pas vraiment le chemin. Le législateur, c’est tout à son honneur, veut protéger le salarié ou le fonctionnaire. Mais de qui, et de quoi?

Si c’est de l’entreprise, de quelle entreprise s’agit t-il? De l’entreprise taylorienne, rigide, dont on a vu que seule sa minerve hiérarchique -- et les subventions qu’elle pouvait recevoir -- pouvaient encore la faire tenir debout. Il n’est nul besoin de protéger les collaborateurs “neuronaux” de l’entreprise du quatrième type. Bien au contraire, c’est à l’entreprise elle-même de les protéger et de s’en faire des alliés sûrs: non par philanthropie, mais par intérêt bien compris. Les compétences de l’entreprise neuronale, ce sont ses collaborateurs, ce qui n’est pas vraiment le cas des pions-robots de l’entreprise taylorienne., à l’intérêt économique de plus en plus limité, en dehors de leur pouvoir d’achat (à condition que ce soient d’autres, entreprises ou Etat, qui payent).

Il nous semble qu’il faudrait commencer, dans tous les cas, par “protéger” le client, ce qui passe par *le plus d’information et de transparence possible*. C’est ce que font souvent fort bien les associations de consommateurs. Ayons garde d’oublier, cependant, que si, sans clients, il n’y a pas d’entreprises -- ce qui permet à certains de prôner la ‘relance par la consommation populaire’, sans entreprises, il n’y aurait pas beaucoup de clients. Cette transparence doit donc aller dans les deux sens, ce qui serait, de plus, l’indice d’une société adulte où chacun ne passe pas son temps à soupçonner son voisin des pires intentions. L’époque des “secrets”, petits ou grands, devrait donc être révolue. Résistons à la tentation de vouloir (trop) réglementer la circulation d’informations, en restreignant par exemple l’accès à un réseau tel Internet. Souvenons-nous que dans les pays ex-communistes de l’Europe de l’Est le taux d’équipement téléphonique était, en 1990, 70 fois inférieur à celui des pays occidentaux, et que les photocopieuses y étaient quasiment inconnues. Souvenons-nous aussi que les antennes de télévision paraboliques ont été longtemps interdites en Iran, de peur que l’on puisse capter à l’intérieur de ce pays autre chose que la pensée et la parole unique de ses dirigeants.

Au delà du reengineering, réinventons la confiance.

❖ Le danger de la re-taylorisation des processus.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

- ❖ Devant des prévisions de moins en moins pertinentes, toute structure permanente, même horizontalisée et aplatie, s'avère dépassée.
- ❖ La remise à plat (reengineering) de l'entreprise doit partir du "temps pertinent", du métier, au delà de ses trois principes:
 - ♦ principe existentiel,
 - ♦ principe de rupture,
 - ♦ démarche processus.

La légitimité du reengineering est celle de la stratégie de l'entreprise:

Nous avons vu que deux courants économiques s'opposaient, et ce par toutes leurs caractéristiques, le courant froid, où l'offre et l'optimisation sont prioritaires, et le courant chaud. Les entreprises de type 2 et 3, celles de la production standard et celles du "sans-défaut" sont nées et se sentent spécialement à l'aise dans le courant froid, même si les entreprises de type 3 ont contribué à créer le courant concurrent, le courant chaud, celui où le client est omniprésent. Les entreprises de type 1, celles qui correspondent à des geysers de créativité, et les entreprises de type 4, de production personnalisées attirées par la source chaude que constitue le client et des demandes de personnalisation, sont évidemment bien plus à l'aise dans ce courant froid. Elles seraient d'ailleurs totalement inadaptés au courant froid, qui paralyserait leurs compétences.

Même si, en bon méditerranéen, nous pouvons préférer le courant chaud, un certain nombre d'entreprises peuvent faire un choix différent, et continuer à bien s'en porter, même si le courant froid ne nous semble ni le plus porteur, ni le plus enthousiasmant, ni le plus "humain".

Dans les deux cas, il est cependant fondamental d'être cohérent, et donc crédible. Comme nous l'avons, là encore, déjà dit, une entreprise, à l'inverse de l'être humain, ne peut pas vivre longtemps en état de schizophrénie avancée, sauf aide "médicale" extérieure -- subventions ou monopoles étatiques par exemple. Le reengineering classique est un reengineering de type froid, il a pour but essentiel d'améliorer la productivité de l'entreprise, et, dans la majorité des cas, comme il ne crée pas de valeur supplémentaire, il va réduire le nombre de collaborateurs -- il vaudrait mieux ici parler de "personnel" -- de l'entreprise. La "chasse au gaspi" qui correspond à l'un des objectifs fondateurs du reengineering -- et que tout contrôleur de gestion s'est toujours efforcé de faire -- a simplement pris un tour plus moderne, tout en reposant sur les trois principes de base, que nous avons déjà entrevus précédemment, qui sont:

- principe de rupture: faire table rase de l'existant,
- principe de transversalité: approche processus,
- principe "exистentiel": quel est mon métier.

Ces trois principes sont les mêmes, pour le reengineering froid comme pour le reengineering chaud, ce qui tend à montrer qu'ils ne sont pas révolutionnaires, même si la méthodologie associée est tout à fait pertinente. La grosse différence, bien sûr, porte sur la portée du troisième principe, dit principe existentiel.

Dans le cas du courant froid, et plus particulièrement des entreprises de type 3, la réflexion part de l'offre. C'est l'approche amélioration continue. La question que l'entreprise se pose est plus sur la façon de faire son métier que sur une réflexion plus en amont: est-ce ce métier qu'attendent mes clients?

Dans le contexte du "juste à temps" et du "sans défaut", la question d'ordre existentiel -- et "froide" -- sera essentiellement: *quels sont les coûts sans valeur* (pour le client), qui me font perdre du temps et peut être de la qualité. Dans le contexte de la personnalisation de masse, ou du sur mesure industriel, l'entreprise de type 4, engagé dans un reengineering presque permanent, se posera une question différente: Comment puis-je faire pour que mes modules de base puissent être agencés, recomposés, afin que mon client, quels que soient ses besoins du moment, soit satisfait.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Attention à la re-taylorisation des processus:

Le deuxième principe, celui de la démarche processus, dans le contexte du courant chaud que nous préconisons -- c'est un peu moins vrai pour le courant froid -- doit être utilisé avec précaution. C'est ainsi qu'appliqué sans précaution à des entreprises de type 1, on court le risque, surtout si l'on prend l'exemple des processus "tayloriens" de rigidifier leur fonctionnement, même si c'est, par la suite, pour les rendre plus efficaces. Il faut donc veiller à ne pas brider leur créativité en passant par une étape trop mécanique, même si l'on envisage de transformer ensuite les différents groupes en équipes flexibles voire "neuronaux". Le choc culturel lié à la transition biologique vs. mécanique du type 1 vers le type 2 conduirait à peu près nécessairement, soit au rejet, soit, plus grave peut être, à l'abandon des qualités "chaudes" de l'entreprise. Pour passer du type 1 au type 4, le reengineering n'est donc peut être pas la meilleure démarche, surtout si, chemin faisant, on est obligé de transiter par des types intermédiaires plus 'froids'. C'est en partie pour cela que nous suggérons aux entreprises de type 1 de ne pas essayer à tout prix de se transformer en entreprises de type 4, mais de travailler avec elles, dans un réseau qui pourrait former le prototype de l'entreprise virtuelle du 21ème siècle.

Certes, historiquement, beaucoup d'entreprises créatives ont privilégié une certaine croissance qui les a éloigné de leur métier de base, et parfois de leur vocation, cette croissance les amenant à prendre bon nombre des caractéristiques d'une entreprise de type 2. Mais nous pensons que ce type de développement va être de plus en plus difficile à réaliser, et qu'il n'est pas optimal. Nous suggérons que les entreprises apprennent à travailler ensemble, même si elles ne sont pas de même type, même si certaines préfèrent le courant chaud, et d'autres le courant froid. C'est bien ce que les êtres humains arrivent parfois à faire, c'est à dire à collaborer, en dépit de, ou peut être grâce à, leurs différences.

Il est sans doute plus simple pour une entreprise créative, innovante, de s'associer à une entreprise de personnalisation de masse. Elle peut cependant aussi travailler en réseau avec d'autres types d'entreprise, dès lors qu'un "contrat de confiance" est passé dans des conditions aussi claires et transparentes que possible. C'est le code de bonne conduite minimum, qui conduit au seul partenariat efficace, celui où chacun se sent gagnant sans penser, pour cela, avoir roulé ou floué l'autre. Mais cela signifie qu'il faut reconnaître à l'autre des compétences que l'on n'a pas soi-même, et l'humilité n'est pas nécessairement la qualité première des entreprises de type 1 ou 2. Les artistes et les créatifs sont rarement modestes, les "tayloriens", pour leur part, ayant tendance à ignorer ceux qui ne leur ressemblent pas.

Méfions-nous d'un reengineering myope:

Pour en terminer sur cette question, importante, du reengineering ou de la régénération des entreprises, citons une erreur "classique". Elle se produit lorsque *l'arbre de la méthodologie cache la forêt du métier* et de la raison d'être de l'entreprise, lorsque, en fait, le principe existentiel n'est pas vraiment "existantiel", et reste superficiel. Autrement dit, on se concentre trop sur les procédures, activités et tâches, existantes, sans remettre en cause le rôle et les missions des différents collaborateurs impliqués. On oublie alors de se poser la question essentielle. *Pourquoi cet existant?* Une informatisation mal conduite et précipitée, trop technique, des entreprises a souvent renforcé cette myopie organisationnelle.

Un exemple² de reengineering "froid":

Ford a diminué de 75 à 80 % le coût et le nombre de collaborateurs affectés par les activités "règlement des fournisseurs". Après avoir vu que Mazda faisait 8 fois mieux qu'elle -- d'où l'intérêt de sortir de sa tout d'ivoire et de faire du 'benchmarking' -- elle a cherché à comprendre pourquoi le règlement de ses fournisseurs lui coûtait si cher. En fait, là encore, il y avait un *problème de confiance et de contrôle*. Tout se passait comme si Ford considérait que ses fournisseurs allaient

² Pour d'autres exemples de reengineering, froids ou chauds, on pourra consulter de B. Lemaire, C. Nivoix, "Gagner dans l'Incertain", op. cit., chap. 6 et 7.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

systématiquement chercher à la tromper, et tout était fait pour empêcher cela. *Ford a alors inversé la charge de la preuve*, en décidant de faire confiance a priori, et de ne contrôler que les cas litigieux, au coup par coup. Ford a aussi remis en cause une règle de gestion du type “on règle à réception de factures”, en la remplaçant par la règle -- qui a dû faire bondir nombre de comptables et de financiers: “*on règle à réception de marchandises*” C’est ainsi que Ford a pu remettre à plat toutes les activités et suites de tâches liées au règlement des fournisseurs. C’est un exemple de reengineering réussi, qui est certes froid mais qui repose sur une qualité très chaude, la confiance entre partenaires.

Un exemple de reengineering “chaud”:

Est-ce parce que Pizza Hut -- qui pourrait mériter de s’appeler “Hot” -- est, par essence, très orientée client que cette entreprise a dernièrement procédé à un reengineering chaud? En tout cas, c’est un bon exemple d’un reengineering commencé initialement pour des raisons budgétaires relativement banales et ‘égocentrées’ et qui s’est terminé par un reengineering dépassant les frontières de l’entreprise en intéressant à la fois fournisseurs et clients.

La branche française de Pizza Hut utilise un certain nombre de vélomotoristes pour livrer ses pizzas, et le contrat d’assurance pour couvrir sa flotte de vélomoteurs se monte à plusieurs millions de francs. Un courtier en assurance spécialement ingénieux a alors proposé à Pizza Hut un projet lui permettant de payer 25% moins cher ses primes d’assurances, pour les mêmes garanties -- et sans, bien sûr, que l’assureur y soit de sa poche. L’idée est toute simple: les primes sont fonction de ce que l’on appelle le taux de sinistralité. Ce courtier a eu la créativité, en étudiant le type d’accidents qui se produisaient, de comprendre que le processus de livraison pouvait être grandement amélioré, tout en diminuant le nombre d’accidents. Les clients en ont été satisfaits, puisqu’il y a eu moins de retards de livraisons dus à des accrochages ou des accidents, les livreurs de pizza ont été aussi satisfaits, Pizza Hut a vu baisser ses primes d’assurance, et la sinistralité ayant diminué de 40%, et pas de 25, l’assureur s’y est largement retrouvé. Il n’y a guère que les réparateurs de vélomoteurs qui y ont perdu.

Le courant ‘client’ impose des ruptures souvent douloureuses et de nouveaux comportements.

- ❖ Evolution du management.
- ❖ Nouvelles relations, avec les clients, les fournisseurs, les collaborateurs.
- ❖ Evolution des compétences et ressources humaines.
- ❖ Nouvelle utilisation des technologies relationnelles.

Toute transformation, tout voyage, même dans un courant chaud, commence par une rupture. Le principe de rupture vu à l’occasion du reengineering peut donc paraître sinon simpliste, du moins peu original. Certes. Mais son application concrète, elle, n’est pas si simple, car elle impose, pour avoir un sens, et du sens, de tenir compte aussi du principe existentiel: quel est le véritable sens de mon métier. Si l’on oublie de garder toujours cela en toile de fond, on risque de se retrouver très vite dans un courant froid, et même glacial, en ayant totalement oublié le courant chaud, celui du client.

Il faut d’abord, nous l’avons vu, faire de la chirurgie managériale, non pas pour “dégraisser” -- mot et concept horribles qui poseraient d’ailleurs le problème de la responsabilité du boulimique éventuel -- mais pour découpler, et découper, les processus, et leur chronologie de l’offre proposée.

Ce découplage entre les processus et l’offre, entre le “comment” et le “quoi” représente déjà une avancée certaine, et pas toujours aisée. Il remet en cause, en effet, les justifications théoriques du taylorisme et, par là même, celles de la division et de l’organisation scientifique du travail. Par cette simple dissociation du quoi et du comment, un vieux principe d’optimisation -- qui datait d’A. Smith et de son exemple de manufacture d’épingles -- est battu en brèche. *Il n’est pas toujours vrai qu’un processus est d’autant plus efficace qu’il peut être décomposé en tâches plus simples.*

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

C'était sûrement vrai en 1800, cela restait vrai en 1913, lors du lancement de la Ford T, cela l'était encore au début des années 50. On peut encore dire que cela l'est encore parfois *dans un environnement stable, figé*. Cela ne l'est plus du tout dans un environnement instable, imprévisible, chaotique, dans lequel les deux invariants de base sont le courant chaud de l'orientation client et l'infinie diversité des compétences humaines.

Mais il n'est pas facile d'abandonner un tel paradigme, celui du taylorisme en tant que seule vérité du capitalisme industriel concrétisé par un essor extraordinaire de la production -- et de la consommation -- de masse. On lui prêtait certes toutes les tares du monde. Il favorisait l'exploitation de l'homme, il était abêtissant, c'était le règne des petits chefs, des cadences infernales -- dans les mines et les fonderies, c'était sûrement le cas, dans les bureaux et administrations, c'est plus discutable. Mais tel qu'il était, en dépit de ses atours de croque-mitaine, on s'y était habitué, on le connaissait.

Et il n'est certes pas simple d'aller contre la résistance au changement, si fortement inscrit dans la nature humaine. Cela demande beaucoup de courage, même si l'on pense que cela en vaut la peine. Et cette audace, ou ce manque d'audace, affectent pareillement petits et grands, "humbles" et puissants, ouvriers comme grands patrons. Pour qualifier la difficulté de quitter quelque chose, ou quelqu'un, de connu, un vieil adage populaire dit très justement: " il va falloir en faire son deuil. "

Même lorsqu'un certain nombre de conditions sont réunies pour se résoudre à changer, et pour oser réinventer son entreprise, remodeler ses activités, repenser ses règles, cela reste difficile. Cela étant, nous allons nous attacher à décrire les facteurs pouvant favoriser ce passage à l'acte, cette évolution dans le courant chaud réclamé par le client, et sans doute aussi, tout au fond d'eux-mêmes par tous les collaborateurs de cette nouvelle catégorie d'entreprises, beaucoup plus vivantes et turbulentes.

Ces facteurs plus ou moins favorables concernent essentiellement le management des entreprises, son 'style' et à son évolution, ainsi que ce que nous avons appelé culture et ressources humaines, et technologies relationnelles. Les bouleversements ne vont pas être minces, en sachant que dans les entreprises de notre courant chaud, *la responsabilité devient centrale*, et que cette responsabilité conduit à assumer certains risques. Du bas en haut de la pyramide, très réduite lorsqu'elle subsistera encore, les collaborateurs de l'entreprise vont devoir prendre des décisions, et en assumer les conséquences. De nombreux postes " taylorisés ", dont le rythme était déterminé par d'autres, vont avoir à s'autogérer, à développer leur propre biorythme, tout en sachant qu'il faudra, de temps à autre, sans que l'on puisse véritablement prévoir ce moment, se synchroniser sur d'autres biorythmes, dont celui du client. Nous sommes bien loin des réflexions actuelles portant sur le partage d'un travail uniforme. Il s'agira, bien au contraire de se compléter dans des activités diverses, non interchangeables.

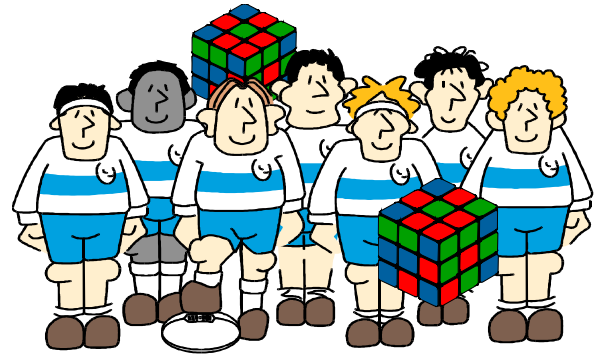
Ce que certaines sociétés de conseil en management comme IBM Consulting Group ou Booz Allen³ & Hamilton appellent Capital Intellectuel ou Base de Connaissances vont être des "Core competencies" sur lesquelles il sera fondamental de s'appuyer et qu'il sera essentiel de faire fructifier.

³ Nous étudierons un peu plus loin l'expérience en cours de Booz Allen qui s'appuie sur une base de connaissances et de compétences "webisée" que cette société appelle "Knowledge On-Line" (KOL).

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Evolution du Management

- ❖ Du chef au "pilote".
- ❖ Du manager au "visionnaire".
- ❖ Du "hiérarchique" au tuteur.
- ❖ De la délégation à la confiance.
- ❖ Du monologue à l'interaction.
- ❖ Du pouvoir à l'influence.
- ❖ De César à Machiavel?



"The notion of the CEO as hero, as all-wise, as having all the answers is outmoded ... I was raised on two principles: first, it's important to be modest and humble. Second, let actions speak for you, rather than tell people what they should do" (Bob Haas⁴)

Nous avons vu précédemment que le choix du positionnement stratégique des entreprises était multiple, mais qu'il pouvait cependant se ramener à deux grandes tendances, deux grands courants. Le premier, le courant "froid", est décrit plus traditionnellement -- au moins pour sa branche taylorienne, de production de masse, par les économistes sous le nom de marché dominé par l'offre, sa branche toyotienne étant plus moderne, et, apparemment, plus orienté client.

Le second courant, plus chaud, se divise en deux. Il y a d'abord le courant, ou type, créatif, innovant, où l'essentiel est d'être en avance -- mais pas trop -- sur les clients, en s'efforçant de les attirer, voire de les éduquer. Ce fut Apple dans sa période 1976-1979, avec l'APPLE 1 et l'APPLE II, ainsi que dans sa période 1983-1987 avec son LISA puis ses premiers Macintosh. Ce peut être aussi le Netscape de la période 1994-1995. Ce courant a toujours existé, mais avait besoin pour continuer à faire le marché à s'appuyer sur-- ou à être cannibalisé par -- d'autres entreprises, qui furent longtemps les entreprises de production de masse. Ce peut être aussi d'autres types d'entreprises, comme les entreprises de type Toyota, ou, mieux encore peut-être, les *entreprises représentant le dernier courant, ou sous-courant, celui de la personnalisation et du sur mesure industriel*.

Nous mettrons dans ce courant chaud des entreprises comme Benetton, qui tient à la fois du type 1 et du type 4, et un peu du type 3, comme REEBOK, qui, en dehors de sa partie créative hésite pour la partie plus productive entre type 4 et aussi type 2, comme Federal Express. On peut aussi y ranger, pour partie, de nombreuses entreprises de conseil, comme Booz Allen ou des S.S.I.I, mélanges pas toujours efficaces des types 4 et type 3, parfois 2.

Ces choix stratégiques, au sens presque "existential" du mot, engagent profondément l'entreprise dans son type de fonctionnement, dans son style de management, dans ce qu'il ne faudrait plus appeler sa "gestion" mais plutôt, dans le cas des entreprises "chaudes", sa "coordination" de ses compétences humaines. Bien entendu ces choix ne pourraient être assumés en l'absence des technologies contemporaines, industrielles ou relationnelles. Mais ce ne sont pas ces technologies qui feront la différence, car elles sont pratiquement toutes "sur étagère", elles sont accessibles quasiment à n'importe quelle entreprise, quel que soit sa localisation. En revanche, le choix de telle ou telle technologie, et la façon de l'utiliser, sont d'une très grande importance, et peuvent soit freiner, et

⁴ P.D.G. de Levi's, cité par Business Week, September 12.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

même stopper, soit accélérer l'évolution stratégique de l'entreprise concernée. C'est ainsi qu'imaginer, par exemple, pouvoir être une entreprise de type 4, et se passer des ressources de type groupware et Internet -- ou Intr@net -- nous semblerait complètement contradictoire. C'est ce qu'ont bien compris des pionniers comme Federal Express ou Benetton.

En ce qui concerne l'environnement "culturel" des entreprises, nous nous limiterons dorénavant essentiellement à l'étude des entreprises du quatrième type, même s'il nous arrivera de le comparer à celui d'autres entreprises, pour mieux en illustrer les particularités. Cet environnement culturel "chaud" a pour objectif de permettre à la potentialité de chaque individu de se réaliser pleinement, d'abord à l'intérieur de l'entreprise, et, ce qui serait souhaitable mais qui dépend aussi de l'évolution de la société, en dehors même de l'entreprise.

L'entreprise de personnalisation industrielle, de sur-mesure de masse, est quasiment 'obsédée' par le client, puisqu'elle cherche à prévenir ses désirs en modularisant au maximum ses offres afin de pouvoir lui présenter l'objet, produit ou service, "de ses rêves". Ceci ne peut se faire que si son style de management et son type de fonctionnement permettent à ses compétences, incarnées par ses collaborateurs, de s'exprimer pleinement.

Dans une entreprise dont l'efficacité repose sur la responsabilité et la compétence de ses hommes, tout doit être fait pour que l'ensemble des collaborateurs voit leur énergie "libérée" des contraintes administratives et organisationnelles traditionnelles, dès lors que cette libération a pour objet de profiter pleinement au client. Mais cette place faite à l'homme et à sa responsabilité ne va pas de soi, en particulier pour les managers, des directeurs généraux à l'encadrement intermédiaire.

Abandonner une position de "chef", pour accepter de n'être qu'un pilote, c'est peut être simple intellectuellement, c'est souvent d'une difficulté concrète insurmontable quand on veut passer à l'acte. Les lecteurs qui se sont trouvés dans cette situation le savent, et l'auteur de cet ouvrage l'a lui-même vécu, à la fois en tant que manager et en tant que consultant. Cet "abandon" est sans doute le plus difficile, car vous avez l'impression de vous dépouiller littéralement de quelque chose que vous pensiez avoir le "droit" de conserver indéfiniment. Etre "chef", c'est être "le premier", pense t-on, et toute notre éducation, toute notre formation, toutes nos études renforcent cette idée. Même la parabole du "jeune homme riche" de la Bible n'a pas réussi à nous convaincre que tout cela n'était, peut être, que vanité. Peu d'hommes ont quitté volontairement le pouvoir, et lorsque que cela arrive, ce type d'attitude n'est pas vraiment compris.

Ce qui aide peut être à franchir cette étape, et de prendre un peu de recul, c'est de se dire qu'au lieu d'être "chef au quotidien", ou manager traditionnel, c'est peut être aussi bien, voire mieux, d'être visionnaire. Mais pour l'homme d'action qu'est souvent l'entrepreneur, du moins dans les petites structures, c'est à la fois difficile concrètement -- car le responsable d'une P.M.E. est souvent simultanément "au four et au moulin" -- et psychologiquement. Réfléchir sur l'avenir, quand on aime l'action, ce n'est pas si simple, même si c'est possible, comme nous l'a montré l'exemple de REEBOK France. Dans les grandes sociétés, même si les cadres supérieurs et dirigeants sont moins "hommes d'action", ils sont souvent, eux aussi, pris -- ou se prennent eux-mêmes -- dans le quotidien. C'est que nous confirment G. Hamel et C.K. Prahalad lorsqu'ils écrivent⁵ que les managers des grandes sociétés mettent seulement "en moyenne 3% de leur énergie [...] au service de la construction d'une perspective propre à toute l'entreprise".

Cette moyenne de 3% est à pondérer par le fait que les entreprise "froides" sont, structurellement, tournées, ou recroquevillées, vers le dedans. Même si cela peut leur jouer, à terme, des mauvais tours, cela est cohérent avec leur positionnement stratégique. Il n'est donc pas anormal que les entreprises 'froides' de production de masse soient plus intéressées par ce qui se passe à l'intérieur qu'à l'extérieur, comme si une sorte de "cocon", ou d'igloo, pouvait les protéger des instabilités du monde. Mais ce 3% est manifestement très insuffisant pour des entreprises qui voudraient évoluer dans le courant chaud,

⁵ in " *La conquête du futur* ", InterEditions, Paris, 1995, p. 12

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

tourné vers l'extérieur, comme nos entreprises innovantes, créatives et "market driver", et nos entreprises de personnalisation industrielle, proactives et "clients driven".

Une autre "transformation" du rôle de l'ex-responsable hiérarchique concernera ses capacités de *tuteur* et d'accompagnateur. Nous le reverrons en étudiant ce que nous appelons portefeuille de compétences. L'autorité devrait passer d'une autorité hiérarchique à une autorité morale, sans être pour cela celle du sage ou du gourou. Sans aller aussi loin, le Cercle des Jeunes Dirigeants (CJD) parle ainsi *de remplacer la hiérarchie de statuts par la hiérarchie de compétences*. Cette transformation s'inscrit dans la lignée des maîtres compagnons du moyen âge, que l'on retrouve encore dans les métiers artisanaux et aussi dans certaines petites sociétés de service ou de conseil. Cet encadrement "pédagogique", au sens le plus noble du terme, devrait se généraliser à toutes les entreprises du courant chaud, et donc en particulier à celles de type 4.

Abandonner une certaine autorité, ce n'est pas 'simplement' déléguer - ce qui n'est pas si simple -- c'est réellement aller jusqu'à la confiance et au principe dit de "subsidiarité". Déléguer, tout le monde le dit depuis quinze ans, va être de plus en plus nécessaire. Mais il s'agit aussi de transmettre à ce "délégué" une partie du pouvoir -- au sens de moyens -- et des responsabilités qui vont avec. Sinon, qui voudra déléguer, et qui voudra être un délégué? Si Dupont dit à Martin: « cher ami, en mon absence, vous avez tout pouvoir, je vous délègue mes responsabilités », faut-il encore que Martin, en cas de pépins, assume ses responsabilités, et ne se retranche pas derrière "le chef", comme on l'a vu dans trop d'histoires récentes, où chacun se renvoie qui l'étendue de sa délégation, qui sa réelle responsabilité. Faut-il aussi que Dupont ait réellement "tout dit" à Martin, et lui ait transmis les moyens d'exercer ses nouvelles responsabilités. Là encore, si on pense que la délégation est un moyen moderne pour essayer de "blouser" le partenaire, cela ne peut fonctionner. La délégation sans confiance, et sans transparence, cela n'existe pas, ou ne devrait pas exister: c'est un piège à ...Ce n'est ni parler, ni agir vrai.

Manager dans cette période remplie d'incertitudes, manager pour gagner, impose de plus en plus de manager dans la transparence, au moins dans le cadre de nos entreprises "chaudes", inspirées par, ou inspirant, le client. Cela implique de tout mettre sur la table, ses réussites comme ses insuccès, ses compétences comme ses imperfections, et de permettre, en particulier, le droit à l'erreur, du moins à l'erreur reconnue, enrichissante. Il faudra, en revanche, ne pas hésiter à sanctionner les erreurs que l'on cherche à dissimuler, ou dont on cherche à imputer la responsabilité à d'autres, ou à la malchance.

De César à Machiavel, ou de Marx à ... Marx:

Certains penseront peut-être que la transformation des hommes au travail en général, et du management en particulier, même si elle est souhaitable, voire indispensable, est impensable, étant données les caractéristiques de la nature humaine. Faire "confiance" aux individus, jouer -- et faire plus que jouer, vivre -- la transparence, c'est encore pire, ou mieux, que de croire aux lendemains qui chantent ou au paradis sur terre. D'autres, peut-être les mêmes, chercheront où est la moralité et l'éthique de l'histoire. Comment, nous n'avons parlé ici que de la sphère marchande, commerciale, là où les profits se font et se défont. L'homme ne vit pas que de pain. Et le service public, et le social, dans tout cela?

Au deuxième argument, nous tenterons de répondre dans notre postface. Pour le premier, et l'accusation d'angélisme, nous renverrons, une fois encore, au fondateur du matérialisme historique. Les conditions économiques d'une période ne peuvent être séparées des conditions sociales et des conditions technologiques, elles sont en interaction dialectique. Les technologies dominantes sont des technologies relationnelles. Pour être efficaces, elles réclament la plus grande transparence possible, c'est ce que nous avons dit en comparant la monnaie et l'information. Nous allons même jusqu'à tenter un pronostic. Si cette transparence n'acquiert pas droit de cité, et si les conservateurs de tout bord qui tentent de 'gouverner' notre vie et nos activités, s'acharnent à censurer, sous prétexte de défense du citoyen, l'information dont le rôle est de circuler, sur Internet ou ailleurs, la société ne restera pas seulement bloquée. Elle explosera, et cette explosion n'attendra pas vingt ans. Il est vrai

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

que c'est peut être machiavélique de préférer une société d'influences -- mêmes réciproques -- à une société de pouvoir -- qui ne va que dans un sens.

Nouvelles relations, avec les clients, les fournisseurs, les collaborateurs.

- ❖ Le client, nouvelle ressource pour l'entreprise.
- ❖ Le fournisseur, partenaire et concurrent.
- ❖ Les collaborateurs, indépendants ou salariés, suiveurs et leaders.
- ❖ Internet, support et catalyseur.

Une société d'influences réciproques, plutôt que de pouvoir, est effectivement celle qui attend nos entreprises et leurs collaborateurs ayant choisi d'évoluer dans un courant chaud. La transparence et la confiance que nous réclamons, et que les conditions technologiques permettent, ne vont sans doute pas transformer la guerre en amour, ce que réclamait pourtant un des plus fameux slogans soixante-huitard. Il est plus facile de décréter la guerre, comme toute l'histoire humaine nous le montre. Mais l'amour rendu obligatoire doit être un cauchemar, à peine préférable à la guerre obligée.

Ne confondons pas non plus une société d'influences, au pluriel, avec une société sous influence, au singulier. Cela signifierait le retour de la société hiérarchique que bon nombre d'êtres humains ont commencé à rejeter. Dans cette société d'influences réciproques, même le client ne peut être un monarque absolu. Les entreprises sont obsédées par le client, certes, mais c'est une obsession dialectique, ou cybernétique, qui s'appuie sur des "retours d'expériences", et aussi sur ce que nous avons appelé "moments de vérité". Ces moments peuvent correspondre à des rencontres physiques, en "face à face", mais aussi à des "contacts distants", par la magie des technologies relationnelles.

Cybernétique et interactivité: une autre facette d'Internet.

Le grand danger, le seul véritable danger, mais il est de taille, que courent les entreprises "chaudes", ouvertes sur le monde, c'est d'être tellement ouvertes qu'elles vont se diluer, perdre leur substantifique moelle, c'est à dire leurs compétences. Mais ce n'est pas en mettant un contrôle à leurs frontières qu'une telle entreprise va se garder de ce péril, ce serait contradictoire avec l'image qu'elle cherche à donner d'elle-même et, pire encore, ce serait même contraire à sa façon de concevoir son rôle économique. Son ouverture est sa raison de vivre, sa fierté. Elle n'a pas peur de personne, non parce qu'elle se sait supérieure en tout à ses concurrents, mais parce qu'elle sait qu'elle ne peut se permettre d'être sur la défensive. Souvenons-nous de REEBOK. Et, à l'inverse, d'Apple, qui a laissé beaucoup d'énergie, peut être vitale, dans ses procès avec Microsoft. L'entreprise de type 4 n'est pas seulement ouverte sur le monde, elle est ouverte sur l'avenir, et n'a donc *pas le temps de se pencher sur son passé*. Sa façon de ne pas exploser, c'est d'avancer suffisamment pour que ses collaborateurs préfèrent rester avec elle plutôt que d'aller dans des entreprises encore plus intrépides et "chaudes", d'avancer suffisamment aussi pour que ses clients continuent à lui accorder leur confiance.

Avancer, mais pas trop, que cela soit vis à vis de ses collaborateurs ou de ses clients. L'entreprise du quatrième type est comme une flottille qui avance dans une épaisse nappe de brouillard, elle doit avancer, mais ne pas trop s'éparpiller. La qualité de sa communication, interne et externe, est donc fondamentale. L'entreprise va donc s'efforcer d'avoir le plus possible de "retours d'expériences", de signaux, que ces signaux viennent de ses collaborateurs ou de ses clients. Cette communication, multi-directionnelle et multicouches, interne à l'entreprise est essentielle. Nous sommes bien loin de la prétendue communication descendante de l'entreprise taylorienne qui imagine faire moderne en diffusant à l'intention de son "personnel" quelques messages "multimédias" du comité de direction par le biais d'un circuit de vidéo interne monté à la hâte.

Les technologies relationnelles actuellement disponibles vont être d'une aide inestimable, dès lors que l'on ne se cache pas derrière la technologie. Dans ses contacts avec l'extérieur, l'entreprise taylorienne "branchée" va faire de l'EDI, c'est à dire qu'elle utilisera un réseau plus ou moins spécialisé pour

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

émettre et recevoir des factures et des bons de commande plus rapidement. C'est bien, mais cela n'a rien à voir avec du relationnel. Restreindre l'utilisation d'Internet à cela, l'amélioration d'un processus comptable, serait fort dommageable, au moins pour les entreprises "ouvertes", qui voient dans le reengineering de leurs processus autre chose qu'une méthode pour réduire leurs coûts. Pour l'entreprise de type 4, Internet, c'est tout autre chose. Elle souhaite permettre à ses clients d'accéder à d'autres informations de l'entreprise que celles concernant l'état de leur facturation. Elle veut pouvoir échanger des idées, des suggestions, établir un climat de confiance véritable entre l'entreprise et ses clients, qui de prétendus rois deviennent d'authentiques partenaires.

L'exemple de LSI Logic:

C'est ce qu'a commencé à faire LSI Logic, "*The System on a Chip Company*", premier producteur américain de composants et de matrices électroniques "personnalisables", avec un chiffre d'affaires supérieur à 6 milliards de francs en 1995. LSI Logic a d'ailleurs passé un accord, en juin 1996, avec Netscape pour déployer d'abord en interne (4000 collaborateurs) puis en externe un système de messagerie (Netscape Mail Server) puis de groupware (Netscape Collabra) afin d'améliorer "*its corporate communications, collaboration and data sharing*".

Comme l'annonce fièrement le communiqué de presse (électronique) de Netscape⁶, LSI Logic va essentiellement utiliser son logiciel de navigation comme support d'une messagerie électronique multimédia et « hypertextuelle ». Le directeur informatique de LSI Logic explique le choix d'un partenariat avec Netscape par le fait que⁷: « Une solution de messagerie performante et utilisable mondialement est critique pour une compagnie connue pour promouvoir l'approche d'un 'System on a Chip' en vue de diminuer notablement le coût de fabrication des semi-conducteurs[...] Nous attendons de la plate-forme Netscape qu'elle fournisse une fondation puissante à notre Intranet mondial afin qu'il puisse continuer à croître et à se développer ». LSI Logic est une entreprise qui mise explicitement sur le raccourcissement du "time to market" en produisant, en *partenariat interactif* avec ses clients, des systèmes électroniques (modems, automates industriels, cartes réseau, etc.) sur un seul composant ("on a single chip").

Une rétroaction pour courants 'chauds':

L'interactivité décrite et illustrée ci-dessus peut elle aussi être qualifiée de rétroaction, mais elle n'a rien à voir avec la rétroaction taylorienne, froide. Dans notre environnement chaud, l'objectif n'est plus de corriger toute 'dérive loin de l'équilibre', mais d'essayer d'avancer ensemble, en déséquilibre dynamique. Il ne s'agit pas de rassembler la flottille autour du bateau amiral immobilisé, mais de continuer à avancer ensemble. Ce peut être une des raisons justifiant le développement d'une approche groupware, non seulement à l'intérieur de l'entreprise, mais entre l'entreprise et certains de ses clients.

Dans le cas des entreprises 'froides' de type 2, la rétroaction -- ou l'asservissement -- était formée de ce que les ingénieurs appellent boucles négatives, que l'on pourrait appeler l'effet *thermostat*. En cas de hausse de la température, un signal est envoyé à la chaudière, pour diminuer le chauffage. Dans la situation inverse, le chauffage est augmenté. L'équilibre est donc réalisé autour de la température décidée, planifiée. Les nombreuses procédures de contrôle taylorien avaient essentiellement ce rôle:

⁶ « Netscape Navigator offrira aux employés de LSI un service-client de messagerie permettant des messages cryptés et donnant la possibilité aux utilisateurs d'intégrer dans leurs messages des liens hypertextes, [...]. Netscape Navigator inclut un annuaire téléphonique personnel et permet l'envoi de pices jointes à la norme MIME permettant l'utilisation de messages multimédias » (« For LSI Logic's employees, Netscape Navigator will serve as a premier email client, [...] providing encrypted email and enabling users to embed live Internet hyperlinks into their messages [...]. Netscape Navigator email includes a personal address book and supports MIME attachments for multimedia messages »)

⁷ « A high-performance, worldwide messaging solution is *absolutely critical* to a company known for pioneering the 'System on a Chip' approach to *cutting-edge semiconductor manufacturing*.... . We expect the Netscape platform will provide a powerful foundation for our *worldwide intranet* as it continues to develop and expand. »

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

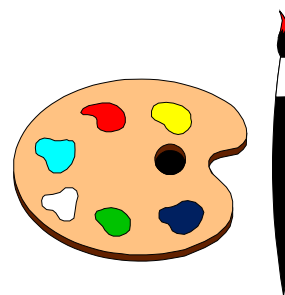
dès que l'on s'aventurait un peu loin de ce qui était planifié, on augmentait, ou on baissait, les feux, c'était selon.

Au contraire, dans le cas de nos entreprises 'chaudes', il faut absolument bannir ce type de rétroaction automatique. Le signal est important par son contenu (hausse ou baisse de la température, satisfaction ou mécontentement de la clientèle, diverses suggestions ou conseils, etc.), il ne faut absolument pas l'éliminer automatiquement. La rétroaction va être ici composée de boucles positives. On peut appeler ce type de retour d'information, ou de suggestions, ou d'expérience, l'effet *boule de neige*. L'entreprise va tenir compte de ce signal, mais au lieu de chercher à retrouver un équilibre statique, elle va au contraire *pagayer de plus belle dans le courant chaud*, en fonction de sa perception des tourbillons que lui annoncent ses clients (ou ses collaborateurs). Elle va donc se transformer en fonction des informations recueillies, informations qui vont circuler dans l'entreprise au lieu d'être classées 'secret défense'.

Si l'entreprise ouverte se comporte ainsi avec ses clients, elle devra, bien entendu, avoir le même comportement avec ses fournisseurs. Cela peut l'amener, mais ce n'est pas toujours nécessaire, à développer une sorte d'Intr@net étendu, ou d'Internet restreint, avec certains de ses clients et de ses fournisseurs. Le but de cet Internet/Intr@net est de pouvoir faire efficacement du *groupware*, groupware qui devrait, lui aussi, être aussi ouvert que possible. C'est une des façons de former un système dont l'équilibre ne peut se faire qu'en dynamique, avec ses clients et ses fournisseurs, quelles que soient les turbulences externes. Si l'organisation de l'entreprise du quatrième type ne peut, à elle toute seule, le permettre, elle peut y contribuer. Si elle est inefficace, elle peut aussi, hélas, l'en empêcher.

De l'organisation matricielle au portefeuille-potentiel de compétences:

Dans une entreprise flexible et (thermo-) dynamique, efficacité et talents individuels sont au service de la collectivité, le client est le juge de paix ultime, il devient le point focal. La hiérarchie fait place à la responsabilité et le service au client.



Il n'y a évidemment pas d'organisation idéale, et encore moins de structure idéale, surtout lorsqu'il s'agit de définir, en marchant, en dynamique, ce que pourrait être une entreprise réellement apprenante, qui ferait passer au premier plan compétences et responsabilités des hommes.

On peut cependant tenter d'en donner quelques éléments, qui reposent tous, au delà d'une pétition de principe, sur la logique, qui nous semble inévitable, de la renaissance de l'individu, et donc de la confiance que l'on peut avoir envers lui et ses compétences. Cette confiance devra bien entendu être étalonnée, le juge de paix étant, comme toujours, le client final, qui est donc à la fois partenaire et juge, ce qui est sans doute plus prometteur que s'il n'était " que " roi. Cette confiance, par ailleurs, a besoin d'un certain nombre de règles du jeu, suffisamment claires et acceptées du plus grand nombre.

Parmi ces règles, la plus importante est sans doute: *chacun doit assumer ses responsabilités, et avoir les moyens de celles-ci*. Ce n'est que sous cette double condition, ou règle de base, que les grands principes ou valeurs dont nous avons parlé: "*obsession* client, *souci de la valeur ajoutée et de la qualité, solidarité et travail en équipe*, -- et non plus seulement en groupe -- etc., peuvent être partagés par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Tous égaux, tous responsables?

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Avoir les moyens de ses responsabilités, ce n'est pas si simple. Il suffit de prendre un exemple banal, celui d'une équipe, ou plutôt d'un groupe, de projet. Vous êtes membre de ce projet, vous être conscient de votre valeur ajoutée dans ce projet, vous pensez utiliser au mieux vos compétences, vous cherchez à assumer parfaitement vos responsabilités. C'est à ce moment là que, hors projet, votre "chef" a "absolument" besoin de vous. Qu'allez vous faire? Et que va faire le responsable du projet? Où s'arrête votre autonomie? Avez vous réellement les moyens d'assumer votre responsabilité, comme tout autre collaborateur de l'entreprise? Tous égaux? Certains ne seraient pas "plus égaux" que d'autres?

L'entreprise portefeuille de compétences:

Le problème soulevé plus haut est malheureusement vieux comme le monde: nul ne peut servir deux maîtres à la fois. Ce ne sont pas la transparence ou les technologies relationnelles modernes qui pourront lever cette contradiction, paralysante. En revanche, les nouvelles technologies relationnelles permettent sans doute de se positionner en amont de cette contradiction. Elles viendront en support d'un nouveau style de fonctionnement de l'entreprise, pour lequel il n'y aura qu'un "maître"-- temporaire mais clairement annoncé --, et ce maître provisoire ne sera pas le responsable hiérarchique. Ce maître sera, sinon le client, du moins le responsable clientèle ou le responsable du projet dans lequel travaillera le collaborateur concerné.

Nous pensons ainsi que la meilleure façon de fonctionner, au moins pour les entreprises qui ont choisi d'évoluer dans ce que nous avons appelé le courant chaud de la personnalisation industrielle, est d'adopter un *nouveau mode de fonctionnement*, que nous nommerons potentiel ou *portefeuille d'activités* (et de compétences).

Chacun sait et sent bien, en effet, que lorsqu'un même individu dépend de plusieurs personnes en même temps, et qu'il a à faire face à des "instructions" contradictoires, il obéira presque toujours à son supérieur hiérarchique: "parapluie" ou souci de carrière obligent. Ou alors, il peut tenter de 'jouer la montre', et d'attendre que la contradiction soit résolue par quelqu'un d'autre.

Une organisation ne peut se dire souple, flexible, orientée client, 'responsabilisante', si ses collaborateurs peuvent se retrouver dans cette situation. *La notion de supérieur hiérarchique doit donc disparaître*, l'ex-hiérarchique doit donc avoir un tout autre rôle. " La seule façon de ne pas être soumis à de tels conflits, c'est ... de ne pas avoir de supérieur hiérarchique. Cette règle du jeu peut se conjuguer de différentes façons. Etre son propre maître, [...] en "vendant" ses compétences sur le marché. Ou bien, à l'intérieur d'une entreprise donnée, apparaître comme une maille issue de deux logiques. La première appartenance sera *semi-permanente*, et correspondra à une filière (colonne) de spécialistes [...]. La deuxième [...] correspondra à un "détachement" *provisoire* dans une "ligne" projet, ou processus, ou ensemble d'activités. Cette ligne, elle aussi temporaire, sera dirigée, le temps du projet, par un responsable "horizontal", non hiérarchique ..."⁸.

En dehors de toute "structure" figée, trois rôles sont essentiels:

Trois personnages centraux vont animer cette entreprise "portefeuille". L'ex-supérieur hiérarchique, *responsable-tuteur* d'une filière spécialisée, *le responsable "opérationnel et commercial"*, et enfin, la "*maille*" de compétences, celui qui est au coeur du système, le collaborateur dont les compétences seront "vendues" par le premier au second. Notons que si ces rôles sont bien définis, les acteurs n'en sont pas figés. Jean Dupont peut fort bien être maille de compétences dans un projet, responsable d'un autre projet, tout en restant parfois "tuteur" des spécialistes de sa discipline. Pierre Martin, ancien "patron" des financiers, peut être à la fois tuteur des spécialistes de la finance, et intervenir dans un projet où ses compétences seront particulièrement appréciées. Il peut aussi utiliser ses relations "publiques" pour capter l'intérêt d'un client et devenir, par là même, chef de projet pour ce client.

⁸ B. Lemaire, C. Nivoix, " *Gagner dans l'Incertain* ", op. cit.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

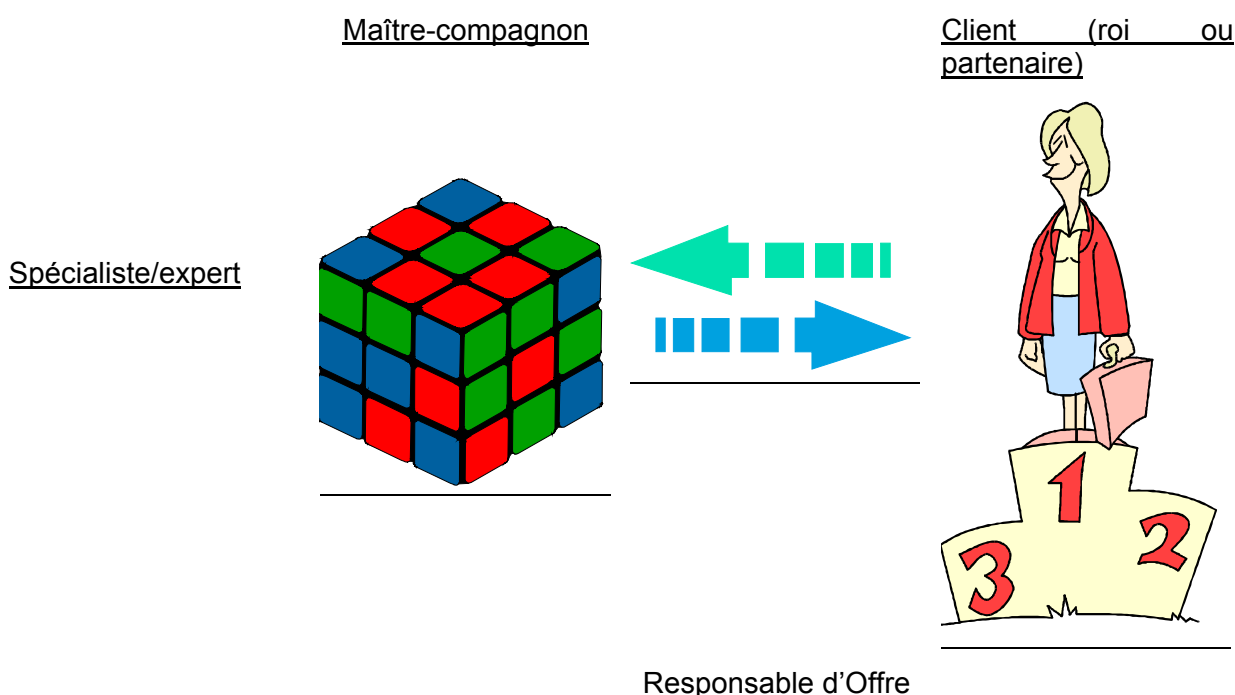
Du pouvoir à la responsabilité, d'une logique (rigide) de stocks à une logique (flexible) de flux.

❖ On s'efforce d'intégrer une "dynamique du provisoire" dans le nouveau système/style de management/fonctionnement:

- Le manager devient "tuteur".
- Le spécialiste devient "maille de compétences".
- Le client (interne ou externe) devient une ressource de base, le commercial devient chef de projet.
- Le groupe se transforme en équipe.

Les implications du passage d'une logique de pouvoir à une logique de responsabilité:

Nous venons de suggérer que la seule manière de ne pas être écartelé entre deux logiques différentes, la logique hiérarchique et la logique du client était de n'en avoir qu'une, la logique de la responsabilité, chaude et parfois brûlante -- car il faut pouvoir l'assumer, et s'assumer. C'est pour pouvoir suivre cette logique que le hiérarchique doit laisser la place au tuteur (ou maître-compagnon), l'expert au spécialiste (ou professionnel), le commercial traditionnel au chef de projet (ou responsable-client/responsable d'offres). Notons à nouveau qu'il n'y a pas de classification rigide et figée et des "plans de carrière" distincts pour ces trois rôles. Ils peuvent être joués par les mêmes personnes à des périodes différentes de leur "carrière" et sur des projets différents.



Pour arriver à 'libérer' ainsi les potentialités et les compétences de chacun, de façon efficace, quelques principes ou difficultés doivent être posés ou abordés clairement et lucidement.

Le problème majeur ne concerne pas l'organisation, mais *l'état d'esprit, la culture, l'esprit et le projet d'entreprise*, qui ne doivent pas être confondus avec un mythe, même si les mythes sont nécessaires pour se débarrasser de, ou cristalliser, certaines angoisses.

Les deux premières difficultés sont bien connues. Ce sont le "sectarisme" potentiel (peur de l'autre, de l'étranger, de l'incomparable, du différent: comment faire confiance à l'autre) et la résistance au

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

changement. Le futur projeté doit être suffisamment lointain pour ne pas faire trop peur, suffisamment mobilisateur pour que chacun y trouve sa place et sa dynamique et ne veuille pas défendre, a priori, son territoire (statique). L'intervention d'un coach extérieur au service, ou parfois à l'entreprise, est souvent fort utile à ce niveau, pour aider et accompagner la Direction générale dans le changement projeté.

Le rôle de la Direction est essentiel à ce niveau -- comportement, état d'esprit, enthousiasme, vocation, vision stratégique --, alors qu'elle doit accepter de se mettre en retrait pour des points plus organisationnels ou opératoires: *ne pas porter trop de casquettes à la fois*, la transparence et la crédibilité sont à ce prix.

C'est ainsi que dans une récente mission de conseil, nous avons pu à nouveau constater qu'entre l'adéquation intellectuelle et l'appropriation concrète de ce type de "vision", il y avait tout un monde, et beaucoup d'efforts à faire, de la part de tous, y compris de la Direction Générale. Celle-ci déclarait pourtant, en toute bonne foi, qu'elle désirait un changement profond dans le "mode de fonctionnement" de son entreprise: c'était d'ailleurs pour ce faire qu'elle nous avait mandatés.

Tout véritable changement, surtout lorsqu'il est de grande ampleur, ne peut se faire qu'en marchant, sinon le scepticisme, le cynisme, la routine reprennent vite le dessus. D'où l'intérêt de passer aux actes sur des projets concrets, bien délimités, pendant lesquels, par l'intermédiaire d'un contrat clair -- peut être même écrit, et porté à la connaissance de tous -- *les membres d'un projet donné sont déclarés hors hiérarchie*. C'est ainsi que l'on pourra 'prouver' aux sceptiques que ce type de fonctionnement, même s'il n'est pas complètement généralisé (du fait que le rôle de tuteur-maître compagnon est ignoré) permet effectivement de "produire juste". Il est tellement facile, si on en reste au niveau des idées, de dire: tout cela est bel et bon, mais "*pendant les travaux, la vente continue*". Prenons alors les pusillanimes au mot, montrons-leur que la réussite de ces travaux dépend d'une plus grande responsabilisation des intervenants, n'ayons pas peur d'expérimenter. C'est ainsi que l'esprit d'équipe, le sens collectif, la fierté de mettre ses compétences au service d'un contrat-client, le 'produire' juste, la capitalisation des compétences de l'entreprise, la nouvelle logique, progresseront.

La transition est douloureuse, les difficultés de tous ordres, cette "révolution" concerne:

- ❖ Le style de management et la comm. interne,
- ❖ L'approche du client,
- ❖ Les structures organisationnelles,
- ❖ Les infrastructures informationnelles,
- ❖ Les compétences et les responsabilités,
- ❖ La politique de rémunération,
- ❖ La politique de formation & d'avancement,
- ❖ Le contrat de travail,
- ❖ Les situations de pouvoir ...

Il est essentiel que chacun dans l'entreprise comprenne, accepte, et s'approprie les conséquences de cette véritable révolution culturelle et managériale. Chacun en particulier doit comprendre l'importance, l'intérêt, la "noblesse" aussi, de mettre ses compétences (de spécialiste, de professionnel, d'expert) au service d'un projet, dont le 'responsable manager' n'est pas nécessairement plus compétent que lui. Ce manager peut même, parfois, être moins qualifié techniquement. Il peut aussi être externe à l'entreprise. Ce point s'oppose donc très directement au mythe -- qui repose sur un historique et certaines réalités d'un passé taylorien proche -- du 'savoir' concentré dans quelques têtes. Chacun doit connaître ses propres talents, et aussi avoir confiance dans ceux des autres.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Ce n'est donc pas un effet stylistique de parler de révolution culturelle à propos du nouveau mode de fonctionnement de ces entreprises qui ont décidé d'évoluer dans ce courant chaud du personnalisé et de l'obsession client.

Mais, comme toute révolution, cela ne se fera pas sans difficultés, sans abandons douloureux de certains privilèges ou positions que l'on pouvait croire acquis. Le plus difficile sera peut être d'ailleurs de s'habituer à l'idée que, dans cette logique du provisoire, *il ne peut y avoir réellement de situations acquises*. Le mythe de l'entreprise cocon doit être abandonné, comme celui de l'état-providence. Ce n'est pas dire, bien sûr, que toute solidarité va disparaître. Nous pensons qu'elle s'exercera différemment. La notion de collectivité doit devenir, elle aussi, une notion dynamique, il ne faut donc pas la regarder de façon statique ou passéiste. Le rôle et les activités de l'être humain, au travail comme "hors travail", doivent être profondément revus.

Nous avons parlé du rôle nouveau des responsables ex-hiérarchiques, et de l'importance nouvelle qu'ils peuvent prendre dans l'apprentissage et le tutorat de leurs ex-subordonnés. Ce rôle éducateur devra être aussi celui de la direction générale, dont le rôle pédagogique va être primordial. Le Directeur Général aura deux fonctions essentielles, celui de *visionnaire* annonçant le cap, ou le courant général, et celui de *communicateur*, encore plus interne qu'externe. Ces deux fonctions, ou missions, sont intimement liées. Dans son rôle de communicateur "nouvelle mouture", le D.G. n'aura de cesse que la vision de l'entreprise soit appropriée par tous. Son objectif devrait être, en quelque sorte, que ses collaborateurs puissent se passer de lui. Il est vrai que c'est demander beaucoup à un patron, et, plus généralement, à tout individu entreprenant et ambitieux. Savoir passer la main alors que l'on se sent encore compétent et que l'on aime ce que l'on fait est toujours difficile, et souvent douloureux.

L'organisation concrète, factuelle, de telles entreprises n'a pas d'importance en tant que telle, du moment qu'elle est connue -- toujours cette nécessité de clarté et de transparence -- si chacun sait à tout moment, ou peut savoir, qui fait quoi. Ce qui ne signifie nullement que la semaine suivante, ou même le lendemain, cette organisation n'ait pas changé, bien au contraire. Il faut simplement communiquer autour de cette organisation "en temps pertinent", cette pertinence étant relative à chaque collaborateur.

Pour cela, bien sûr, il faut non seulement que cette volonté de communication et de transparence soit réelle, mais que le système de communication et d'information le permette, à la fois facilement et de façon progressive, pour atténuer les chocs inhérents à toute transformation d'importance. C'est dans ce domaine que les technologies comme le groupware et Internet/Intranet vont être d'une importance capitale.

Parmi les cinq vertus fondamentales que le plus fervent supporter d'Intranet, Netscape, lui prête, deux au moins vont dans ce sens, la facilité d'usage et son côté bon marché. La facilité d'usage, puisque si celui qui veut des informations sur '*qui fait quoi*' ou sur '*qui a telle ou telle compétence*' doit à chaque fois utiliser l'aide d'un expert pour cela, il ne le fera pas. Le faible coût, puisque si l'installation d'un système d'information et de communication adapté à cette communication "nouvelle vague", ou nouveau courant, doit avoir un coût prohibitif, cela ne se fera pas: la vente doit continuer...

Cette facilité d'usage n'est jamais aussi grande qu'on le dit, mais il est sûr que si l'on est déjà familier avec un environnement graphique de type Windows, OS/2 ou MacOS, quelques minutes suffisent pour savoir utiliser un "browser" comme Netscape Navigator -- ce qui n'est peut être pas tout à fait le cas pour Notes. Deux remarques cependant concernant les qualités relatives du produit de Netscape et de Lotus Notes. *La connexion proprement dite d'un poste de travail sur Internet est très loin d'être à la portée du premier venu*, du moins lorsque cette connexion ne transite pas par un réseau local fonctionnant déjà avec le "protocole" de communication de base d'Internet (TCP/IP). Il y a là une niche à prendre pour qui pourrait garantir: « je connecte n'importe quel micro, isolé ou non, et je le fais fonctionner sur Internet en moins de 10 minutes ». Actuellement, c'est plutôt 10 à 20 fois plus compliqué.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

De plus, en ce qui concerne la facilité comparée de Netscape Navigator et de Lotus Notes, la difficulté, réelle, d'installation de Notes ne concerne que celui qui doit installer le 'serveur' Notes et ses bases de données. Pour l'utilisateur final, il est à peine plus difficile d'utiliser Notes que Netscape, du moins en tant qu'outil de messagerie.

ATT supporter fervent de Netscape et du groupware ouvert:

De nombreuses entreprises misent de plus en plus sur Internet et Intranet en tant que support d'un groupware aussi ouvert que possible. Cette ouverture semble d'autant plus nécessaire que le contexte est voisin de celui d'une entreprise étendue qui relie donc, par définition, à la fois des collaborateurs qui sont en général "physiquement" dans l'entreprise et des individus, clients, fournisseurs, télétravailleurs qui sont, en général, en dehors de l'entreprise. Un des buts du groupware -- dans sa version teamware -- est de permettre à différents membres d'une équipe, quelque soit leur localisation réelle, d'interagir en vue de progresser ensemble vers la réalisation d'un objectif commun.

Ceci n'est possible, d'après Netscape⁹, que si l'outil de groupware n'est pas un outil propriétaire. Ce message d'ouverture a d'ailleurs récemment convaincu le géant américain des télécommunications à longue distance, ATT, dont 60000 de ses 300000 collaborateurs utilisent déjà le 'navigateur' de Netscape. Comme l'annonce Netscape -- qui sait utiliser Internet pour sa propre communication externe: le cordonnier n'est donc pas toujours le plus mal chaussé -- « AT&T utilise NETSCAPE et le Web pour construire sa nouvelle infrastructure de communication et d'accès à l'information »

AT&T utilise en fait Internet à la fois en interne et en externe. En externe, AT&T a un serveur WEB relativement classique. Ce serveur donne tout d'abord aux netsurfeurs égarés sur le site quelques informations sur la compagnie, et aussi à leur permettre de s'inscrire pour bénéficier de la carte de crédit AT&T Universal MasterCard. D'autres applications font de l'EDI, interne et externe, en permettant aux différents systèmes de facturation existants de dialoguer entre eux ainsi qu'avec les service de comptabilité de certains de leurs clients.

En ce qui concerne des applications de type Intr@net, un deuxième serveur Web sert d'interface aux centres de documentation interne d'AT&T, qu'ils soient de type bibliothèque générale ou plutôt orientés recherche technique. Un autre serveur permet les commandes de fournitures de bureau -- déjà une bonne illustration de *commerce électronique*, même limitée à une entreprise. Un autre encore offre une interface commune à la base de données "contacts commerciaux" de l'ensemble des collaborateurs d'AT&T.

Rich Brandwein, membre de l'AT&T Network Systems Group, déclare ainsi que: " Il était devenu évident [que...] le 'Worldwide Web' était une *révolution* sur la façon d'*accéder, de travailler avec et de distribuer l'information* [...]. 'Netscape Navigator' fournit les moyens d'aller vers les ressources que vous voulez, au lieu d'avoir l'information qui est poussée vers vous (*means to go to the resources you want, rather than having information pushed at you*) [...]. Le logiciel de Netscape et le Web ont vraiment amélioré nos possibilités de comprendre les changements du marché, et d'y répondre. »

ATT s'efforce ainsi, de façon très concrète, de tenir compte du temps pertinent, qui au lieu d'être imposé, ou poussé, de façon centrale et hiérarchique, est relatif au biorythme de chacun, collaborateurs et clients. Intranet permet aussi, par sa composante et son esprit "groupware" de développer l'efficacité d'équipes délocalisées et travaillant "à leur temps", ce qui ne signifie pas "à contretemps".

⁹ ' Since groupware is all about helping teams to interact and get things done, it doesn't work very well if you can't include everyone that needs to be involved. Likewise, the phone system wouldn't be nearly as useful if you could only call within your own company. Basing groupware on the Internet overcomes this problem because Web browsers are quickly becoming installed on most of the World's networked PCs. This will allow easy interaction with any set of people located anywhere in the World », note Marketing diffusée sur Internet par Netscape en Avril 1996.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Même si AT&T ne peut sans doute pas être présentée comme le prototype de l'entreprise "chaude" que l'on imagine plutôt sous les traits d'un réseau de P.M.E./P.M.I., l'électrochoc que cette société a subi lorsque, du fait de la loi antitrust américaine elle a dû laisser filer ses sept "Baby Bell", il y a une douzaine d'années, lui a sûrement été profitable. En dépit de la qualité incontestable et reconnue de ses laboratoires de recherche, qui emploient plus de prix Nobel que toute autre entreprise, ATT a compris que même elle devait être aussi proche que possible de ses clients.

AT&T, sous la pression des événements et de la législation, a dû énormément se décentraliser. Intr@net est donc venu à point nommé pour permettre aux différentes "business units" de collaborer sur des projets complexes: d'où l'intérêt d'avoir pu "connecter" des systèmes de facturation hétérogènes, grâce, justement, à des "protocoles" aussi ouverts que ceux d'Internet. AT&T est même allé jusqu'à simuler un *système de monnaie électronique* (digital cash) pour faciliter les échanges et les facturations internes entre ses différentes unités, plutôt que de réécrire un nouveau système de facturation.

Par ailleurs, vu l'importance de l'effectif d'AT&T, comparable à la population d'une agglomération comme Toulouse ou Bordeaux, il n'est évidemment pas facile pour cette entreprise de conserver, et si possible d'accentuer, sa cohésion, sa cohérence et ses valeurs partagées dont on a vu toute l'importance pour des entreprises "obsédées" par le client. AT&T a donc développé une sorte d'annuaire du "qui fait quoi" contenant, en sus des renseignements patronymiques, téléphoniques et autres traditionnels, les fonctions de l'ensemble de ses collaborateurs, et envisage de développer une base de compétences beaucoup plus novatrice et "chaude" que l'ancien annuaire. Le nombre de contacts électroniques facilités par cet annuaire "webisé" est d'ailleurs en constante progression.

Cette mise sur Internet/Intr@net permet aussi, d'après Rich Brandwein, à ATT de mieux préparer son futur, qu'elle contribuera à co-crée avec ses clients: « We're very excited about external opportunities, such as electronic commerce. A lot of what we do internally is preparation for external work to come ». ATT n'est d'ailleurs pas la seule grande entreprise à miser aussi explicitement sur Internet. Le P.D.G. d'Hewlett Packard, deuxième constructeur informatique mondial, vient ainsi de déclarer que la majorité du chiffre d'affaires de sa société allait provenir d'Internet, directement ou indirectement, d'ici les cinq prochaines années.

Les technologies relationnelles sont donc bien là, certaines entreprises n'en sont déjà plus depuis longtemps au niveau de l'expérimentation, tant au niveau de leur politique de communication, interne qu'externe qu'au niveau de leurs "relations d'affaires". Le "business" est en train de se mettre en place autour d'Internet et parfois grâce à lui. Il est cependant probable qu'il faudra plutôt dix ans que cinq pour que nous entrions vraiment de plein pied dans cette ère nouvelle de l'information.

Internet, en dehors de son côté mode et de son hypermédiation, est d'ailleurs souvent utilisé très, et trop, classiquement. L'exemple d'ATT, aussi intéressant soit-il, montre que Internet n'était pas absolument indispensable à cette société pour qu'elle puisse réaliser ces nouvelles applications de communication, d'EDI, et de groupware. Un système d'information simplement "correct", à base d'une architecture de type client-serveur -- disponible depuis 6 ou 7 ans -- et des télécommunications adaptées auraient pu faire l'affaire, même si cela ne s'est pas fait. Il est vrai que le coût relativement modéré d'Internet est un facteur accélérateur non négligeable. Mais il va falloir aller bien plus loin encore, et, pour cela, changer les mentalités¹⁰. L'être humain est certes adaptable, mais cette adaptabilité dépend essentiellement du projet qui lui est soumis, et dans lequel, il se retrouvera, ou non. Sans projet mobilisateur, l'expérience montre, et les socio-psychologues nous le rappellent suffisamment, chacun ne pense plus qu'à sa situation personnelle et à son "plan de carrière", aussi évanescents soit-ils.

¹⁰ Le président du constructeur de micro-ordinateurs ACER déclare ainsi (*Business Week*, 24/06/96): « Ce ne sont pas de ruptures technologiques dont nous avons besoin mais de ruptures dans la philosophie des affaires » (We do'nt need more breakthroughs in technology but in business philosophy)

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Le plan de carrière des collaborateurs de l'entreprise du quatrième type:

Ce plan de carrière a longtemps été la carotte utilisée, de façon plus ou moins explicite et paternaliste, par le management des entreprises traditionnelles. Cela permettait d'oublier le côté rigide, planifié, peu enthousiasmant de certaines tâches, et de compenser le manque de projet mobilisateur. On pouvait toujours se raccrocher à l'espoir d'une future augmentation, 'accordée' au mérite parfois, à l'ancienneté souvent. Cela reste vrai dans ces entreprises "classiques" évoluant dans le courant froid de la production de masse. Cette augmentation planifiée peut passer pour un avantage indiscutable vis à vis d'entreprises plus "chaudes", mais aux activités plus fluctuantes, moins planifiables, et donc d'apparence plus précaire. Le nombre de faillites retentissantes et de plans sociaux massifs des entreprises de type traditionnel montre cependant que cette "protection" est devenue illusoire -- sauf sans doute pour la majorité des fonctionnaires.

Dans ces entreprises "froides", c'est souvent du tout ou rien. Votre "plan" de carrière peut être brisé net, et vous pouvez alors vous retrouver complètement exclu, désemparé, sur le bord de la route taylorienne. Cette route, certes, est toute droite, très rassurante par ce seul fait. Mais vous n'êtes plus autorisé à y marcher. Ce n'est pas votre faute, c'est le progrès vous dira t-on. Place aux jeunes, qui non seulement ont du mal à trouver du travail mais qui, lorsqu'ils en auront trouvé, devront payer de plus en plus pour ces jeunes retraités et préretraités qui, comble du mauvais goût, vivent de plus en plus longtemps, en dépit de pollutions et d'agressions de toute sorte.

Dans une entreprise ayant choisi d'évoluer dans un courant plus chaud, vous êtes moins à l'abri, plus en courant d'air, plus au courant aussi. Vous savez que vous allez devoir cheminer sur de multiples routes, dont certaines n'existent pas encore. Vous avez dit "plan de carrière"? La question, ou le problème, ne se posent pas en ces termes. Dans ces entreprises ouvertes sur le monde et ses turbulences, il n'y a pas de "plan" de carrière, on ne fait pas, on ne fait plus, 'carrière' dans une entreprise.

Cela ne signifie pas, bien entendu, que tout peut arriver, et que l'on peut faire n'importe quoi. Il faut que l'entreprise sache récompenser et promouvoir les compétences, avoir une politique de rémunération adaptée et clairement annoncée. Mais *le 'contrat' de travail et le projet professionnel doivent être complètement repensés*, en fonction des rôles nouveaux - dont les trois principaux (tuteur, chef de projet, spécialiste) vus plus haut -- qu'un collaborateur-entrepreneur du quatrième type va pouvoir jouer tout au long de ses activités professionnelles. Il n'y a pas de chemin ou de trajectoire bien définie. C'est ce point qui va sans doute être le plus délicat à faire passer, après deux siècles et demi de révolution industrielle, dont certains droits ou privilèges ne faisaient d'ailleurs que reprendre certaines traditions ou hiérarchies féodales. Si ce n'est plus votre seigneur, si ce n'est plus votre 'chef', si ce ne sont plus vos diplômes, si ce n'est plus votre ancienneté, si ce n'est pas votre carte du parti qui décident de vos revenus, comment faire? Nous connaissons bien sûr tous la réponse, même si elle ne nous plaît pas nécessairement. C'est le client, et le marché, qui sont seuls aptes à juger de votre valeur économique¹¹.

Travail individuel et travail collectif. Quelle valeur ajoutée pour les cadres?

- ❖ Quelles missions et quelles activités?
- ❖ Que mesure t-on, et qui mesure?
- ❖ Une nouvelle comptabilité?
- ❖ Un encadrement sans pouvoir?

¹¹ Nous pensons pour notre part que la valeur économique d'un 'travailleur du savoir', d'un individu informé qui peut 'libérer' ses compétences, est plus grande, et peut se révéler davantage, dans une entreprise du quatrième type que dans une entreprise taylorienne.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

- le malaise des cadres,
- les nouveaux rôles à jouer,
- leadership et "coaching".

❖ Tous entrepreneurs, ...tous responsables?

Les cadres d'entreprise, dans leur rôle traditionnel d'encadrement et de contrôle, moins souvent dans celui d'éducateur et de tuteur -- plus souvent réservé à certains agents de maîtrise -- ont contribué dans le passé à la réussite de nombreux projets d'entreprises. Mais la situation d'alors réclamait plus de disciple que d'innovation, plus d'explication que de créativité, plus de transmission verticale de messages que de discussions autour d'idées.

L'évolution 'tranquille' des entreprises, qu'il s'agissait de canaliser et d'encadrer, n'a plus cours. De plus en plus de cadres ont l'impression de chevaucher un tigre dont ils ne sont plus maîtres, à moins qu'ils ne se cramponnent à la queue de ce tigre qu'ils ne peuvent lâcher sous peine d'être réduits en charpie. Ils n'ont pas été formés à cela. Ils pensaient cornaquer un éléphant, ils se retrouvent sur le dos d'un fauve. Leur seule façon de sortir de ce piège, c'est souvent d'aller pointer à l'ANPE.

Sans dire que toutes les entreprises ont à quitter la peau plissée d'un éléphant pour se retrouver dans celle du tigre du Bengale, ne mésestimons pas la difficulté des transformations d'entreprises. Surtout si cette "transformation" est vécue, mal, comme une simple restructuration mise à la mode du reengineering. Les transformations peuvent échouer, elles échouent souvent. La plupart du temps, mais il est alors trop tard, on sait pourquoi. Diverses études ont ainsi montré que dans 60 à 75% des cas l'échec est du à une mauvaise appréhension, et donc à une mauvaise gestion, du changement de "culture" et d'état d'esprit de l'entreprise. Trop de collaborateurs, dont les cadres, sont mis devant le fait accompli, se soumettre ou se démettre, quand ce n'est pas les deux à la fois.

L'importance de ce pourcentage n'étonnera pas le lecteur qui sait qu'entre les entreprises du courant froid, en particulier celles de production de masse, et les entreprises évoluant dans le courant chaud de la personnalisation industrielle, il y a tout un abîme. C'est celui qui sépare le monde de la révolution industrielle du monde informationnel de demain. Le lecteur qui nous a suivi dans notre démarche et nos illustrations sait aussi que cet abîme est beaucoup plus "existential" et culturel que technologique, en dépit du rôle que jouent, et joueront, les technologies relationnelles. Les entreprises sûres d'elles et dominatrices du courant froid n'ont en effet pas grand chose de commun avec les entreprises "neurales", obsédées par la satisfaction client et par la valorisation de leur métier.

Ceux qui, d'aventure se risqueraient, après 15 ou 20 ans de bons et loyaux services dans une entreprise de type 2 à quitter leur entreprise cocon pour se risquer dans les turbulences, certes vivifiantes, d'une entreprise de type 4 doivent s'attendre à vivre un véritable traumatisme. On n'abandonne pas si facilement une organisation planifiée et 'planifiante', avec une séparation très nette entre 'thinkers' et 'doers'; pour une organisation beaucoup plus virtuelle, opportuniste, dans laquelle le respect de soi et des autres, dont les clients, compte beaucoup plus que l'organigramme ou les définitions de fonction.

Un encadrement hors hiérarchie?

Le rôle classique de l'encadrement est aussi complètement chamboulé. Il ne s'agit plus de contrôler ou de faire descendre 'la bonne parole' par une transmission allant seulement du 'haut' vers le 'bas' de l'entreprise. Il convient maintenant de permettre à chacun, dans la mesure de ses talents et de ses aspirations, de prendre et d'assumer ses responsabilités, au service unique du client et du métier de l'entreprise.

Pourquoi cherche t-on à être cadre et parfois "patron"? Cette aspiration ne va pas de soi. Elle est très souvent liée à ce "plan de carrière" dont nous avons dit précédemment qu'il était de plus en plus évanescent, pour ne pas dire inexistant, dans nos entreprises 'chaudes'. Par ailleurs, dans notre vieille France, (vouloir) "être chef" semble logiquement destiné à tous ceux qui ont été "premiers de la classe". Sinon, "à quoi bon tous ces dons?" pourrait se dire la bonne fée qui s'est penchée sur le berceau de ces patrons nouveau-nés.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Nous connaissons tous pourtant des diplômés de grandes écoles ou d'universités prestigieuses, françaises ou étrangères, qui ne "s'éclatent pas" vraiment dans leur travail de manager classique. Ils n'y sont pas toujours excellents d'ailleurs. Diriger des hommes n'a jamais été, et ne sera jamais, facile, et les talents qu'il faut pour cela sont rarement enseignés. Chacun connaît aussi de véritables patrons qui n'ont pas fait d'études au delà du bac, ou même du brevet, qui semblent être nés pour cela, du fait de leur charisme, du fait aussi de la confiance et de l'enthousiasme qu'ils inculquent à leurs troupes. Ils n'ont pas cherché pour autant à "faire carrière", n'ayant d'ailleurs pas les diplômes "corrects". Ils ont du trouver eux-mêmes une autre voie, comme ce V.R.P. devenu P.D.G. de REEBOK France.

La rémunération de nombreux responsables hiérarchiques est encore souvent en relation directe avec le nombre de leurs collaborateurs, qu'il conviendrait dans ce cas d'appeler "subordonnés". L'effectif de leur "personnel" peut flatter leur vanité, tout en les légitimant vis à vis d'eux-mêmes et de leurs pairs, et renforcer leur pouvoir. C'est vrai dans l'administration, dans l'armée. Mais ce n'est pas vrai que dans le 'secteur protégé', hors concurrence. Il ne faut donc pas s'étonner, de ce fait, de l'hypertrophie explosive des frais généraux qui ont conduit tant d'entreprises et d'organisations au bord du gouffre, et à tant de licenciements pudiquement appelés plans sociaux. Ces plans ne sont très souvent ni "sociaux" ni même "économiques", mais plus proches du 'sauve-qui-peut' où les plus faibles n'ont pas les mêmes chances de survie que leurs collègues, mieux informés ou mieux placés. On licencie les plus faibles "socialement" ou les moins protégés, ou parfois ceux qui "coûtent" le plus, sans vraiment regarder le point de vue de la valeur ajoutée au client, et donc à l'entreprise. Il faudrait choisir, ce qui n'est jamais simple. Trop de patrons, s'ils aiment régner, n'aiment pas vraiment gouverner.

Le système éducatif français -- mais on pourrait trouver des exemples similaires à l'étranger -- s'est conjugué à cette notion de grandes entreprises "cocons" dans lesquelles on cherchait à 'pantoufler' pour renforcer ce désir de gravir des échelons, encore et toujours, symbole d'une carrière réussie. Cela ne favorise certes pas l'orientation-client! Il faudrait être un surhomme pour avoir le temps de s'en préoccuper -- et un extra-terrestre pour en être obsédé. Il y a déjà tant à faire en regardant vers le haut de l'échelle, pour voir qui l'on va pouvoir remplacer, et vers le bas, pour être sûr que personne ne cherche à vous en faire tomber.

On conçoit le malaise des cadres, surtout en position intermédiaire. Voilà quinze ans qu'ils "galèrent" pour arriver en haut de l'échelle. Et voilà qu'on leur parle de "lean management". Il n'y a plus d'échelle, ou plutôt plus assez d'échelons pour caser tout le monde. Que faire des autres? Peut-on accepter d'être responsable "hors hiérarchie", sans le pouvoir qui allait, ou que l'on croyait aller, avec son poste de chef?

Plus de chef: c'est dur pour tout le monde:

Il ne faudrait pas croire, d'ailleurs, que la perte de cet "avantage acquis" -- le droit d'espérer progresser sur une échelle hiérarchique -- déstabilise uniquement les cadres. Cela a aussi un effet déstabilisant sur les "simples" collaborateurs, qui vont devoir assumer eux-mêmes des responsabilités nouvelles. Une anecdote peut illustrer ce point. Ayant à faire au palais des congrès de la Porte Maillot, j'avais mis ma voiture au parking souterrain. Lorsque j'ai voulu reprendre la dite voiture, après avoir réglé la durée de mon stationnement à la caisse automatique, rien à faire pour que la barrière de sortie se lève. Je demande à un employé -- qui ne semblait pas très employé -- s'il peut lever la barrière pour moi, il me répond: « c'est pas mon boulot, demandez au chef » Quel chef? « euh, je sais pas ». J'ai du laisser ma voiture en plan, pour aller à la caisse à trois files de là. Le caissier, rivé sur sa chaise, ne pouvait quitter sa caisse pour m'ouvrir avec un badge spécial la barrière "automatique". Il a donc fallu que je manoeuvre ma voiture, que je change de file, parmi les nombreux coups de klaxon des autres automobilistes, pour m'insérer dans la file la plus proche de la caisse que le caissier a alors pu débloquer pour moi. 15 minutes de perdues inutilement, puisque l'employé aurait pu ouvrir la barrière sans problème: mais ce n'était pas 'son' boulot.

Tous responsables:

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Pour en revenir à notre question: *quel avenir pour les cadres et futurs ex-cadres?*, il est sûr qu'il est très difficile de passer d'une classification bi-modale à peu près tranchée: 10 à 15% de cadres -- dont 95% de 'diplômés' (Bac plus 3 et au delà) -- 85 à 90 % de 'non cadres' -- dont aucun de 'diplômés' -- à une autre logique, à la fois plus forte et plus floue: "tous responsables". Mais les futurs ex-cadres ont un rôle très important à jouer dans cette mutation. Il ne s'agit pas de leur dire de scier la branche, ou l'échelle, sur laquelle ils sont perchés -- et qui tombera de toute façon-- mais de les inciter à demander et à prendre de nouvelles responsabilités parmi celles qui semblent porteuses de sens, et donc d'avenir. On peut vivre, s'épanouir, et gagner suffisamment d'argent, sans pour autant avoir un "plan de carrière", surtout si l'on adhère aux valeurs de l'entreprise portefeuille de compétences avec laquelle on va collaborer quelques années, parfois à temps partagé, parfois à temps plein.

Dans ces entreprises du courant chaud de l'obsession client, la double question lancinante de chacun devra être: quel est mon client (interne ou externe), quelle est ma valeur ajoutée, (interne ou externe). Et c'est la réponse à cette double question que nous allons maintenant décliner pour chacun de nos trois personnages centraux.

Un rôle nouveau pour l'ex-responsable hiérarchique.

L'ex-responsable hiérarchique pourra choisir de devenir *gestionnaire-gérant d'un centre de ressources* (humaines). Mais l'importance numérique de ce centre de ressources n'est pas, du moins pas directement, la source de sa rémunération. Ce centre de ressources est aussi un *centre de coûts*. En tant que responsable de centre de ressources/coûts, notre nouveau manager aura en priorité à vendre les compétences de chaque membre de son groupe de spécialistes -- spécialisés en droit européen, en génie civil, en conseil en management, en flore tropicale, en comptabilité, en conditionnement alimentaire, en économie, etc. -- à un responsable de projet.

La rémunération de ce nouveau type de responsable sera directement liée à la rémunération de ses "collaborateurs-compagnons". Mais, pour cela, il est aussi nécessaire que ces compagnons soient occupés, c'est à dire affectés à des projets, et non 'oisifs'. Leur éventuelle oisiveté affecterait négativement la rémunération de leur "maître-compagnon". L'objectif financier de ce dernier devra donc faire un chiffre d'affaires interne aussi important que possible, couvrant à la fois les rémunérations de ses compagnons et la sienne. Il a donc tout intérêt à ce que les membres de son groupe soient aussi performants et bien formés que possible. Sa légitimité, ou sa valeur ajoutée sera de tout faire pour que les membres de son centre de ressources humaines soient affectés à des projets opérationnels valorisables, c'est à dire rentables.

Un autre rôle possible, celui du chef de projet ou de responsable client:

Ce rôle est plus traditionnel, à ceci près qu'il doit animer une équipe, et non plus un groupe. Une fois levée la contrainte hiérarchique, son rôle va pouvoir véritablement être orienté client. Le responsable-projet n'aura en effet plus besoin, pour exercer pleinement ses responsabilités au service d'un seul objectif -- la satisfaction client sous contrainte de rentabilité -- d'entrer éventuellement en conflit avec les diverses hiérarchies des membres du projet. Ces hiérarchies n'existeront plus. Ce sera à lui qu'incombera le double rôle de constitution et d'*organisateur d'une équipe de compétences*. La qualité de ce portefeuille de compétences sera jugée sur pièces, par le client qui aura acheté ce projet, et donc l'équipe.

En tant que responsable vis à vis du client, ce sera son intérêt de recruter les meilleures compétences, dont le coût total devra être inférieur ou égal au prix de vente -- cas d'un client extérieur -- ou au coût de cession interne -- cas d'un client interne. Il pourrait être tenté de payer ses compétences le moins cher possible, mais les divers tuteurs, eux, ont intérêt à ce que les spécialistes de leurs équipes soient, au contraire, payés le plus possible. On peut donc penser que l'arbitrage satisfera l'ensemble des partenaires.

Les qualités première de ce chef de projet 'chaud' sont: savoir comprendre les besoins de son client, lui vendre le travail de son équipe, qu'il devra savoir constituer, et organiser -- tâche qu'il pourra

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

éventuellement déléguer. Mais c'est lui qui restera responsable du projet vis à vis du client, et donc vis à vis de son entreprise. C'est celui des trois rôles où "l'obsession client" est absolument indispensable, la légitimité de ce responsable-client étant d'avoir un projet rentable avec les ressources qu'il aura lui-même choisies, et dont le client sera satisfait. Tout dépassement de budget lui sera directement imputé.

Le rôle du 'compagnon'.

Ce 'compagnon', ce spécialiste, constitue la "brique", la "maille", la particule élémentaire *de compétences*, au coeur de notre matrice virtuelle. Rien ne serait possible sans ses talents propres, sans ses compétences, et aussi sans ses qualités opérationnelles et ses capacités à travailler en équipe. Ce sera lui un des principaux utilisateurs des outils modernes de groupware, outils qui devront donc être à la fois efficaces et d'usage aussi aisé que possible. Nous reverrons ce point à l'occasion de l'étude du cas de Booz Allen.

L'objectif professionnel du compagnon, qui ne travaillera pas nécessairement toute sa vie dans la même entreprise -- il peut même faire partie de plusieurs entreprises à la fois -- est de développer en permanence son employabilité et ses capacités d'entrer en résonance avec des partenaires différents, de s'adapter à d'autres biorythme que le sien. Il cherche donc à améliorer et à tester ses compétences techniques -- vis à vis de son "groupe" de spécialistes -- et ses capacités de travail en équipe, ces équipes étant elles-mêmes très temporaires. Mais, en général, il ne cherchera pas lui-même à vendre ses compétences. Il fera pour cela à son maître-compagnon, c'est leur intérêt à tous deux.

Le client: juge impitoyable, mais indispensable.

Ne retenir que trois rôles principaux pour décrire l'entreprise qui choisit d'évoluer dans le courant chaud de l'intimité client est sûrement insuffisant. Nous pensons cependant que ces trois types principaux de "particules" élémentaires s'efforçant de se combiner au mieux des opportunités peuvent déjà donner une bonne idée de ce que sera, ou pourrait être, l'entreprise du 21ème siècle, dont nous pouvons apercevoir quelques germes chez Benetton, Booz Allen, Federal Express, Décathlon, REEBOK France, ou de certains départements d'Air Liquide, de 3M, ou même d'ATT.

Deux points ne doivent cependant pas être négligés. Le premier, c'est qu'il convient d'éviter qu'une hiérarchie ne revienne par la fenêtre après en avoir été chassée par la porte ouverte sur le client. Le deuxième point, c'est que, justement, la porte de l'entreprise doit rester ouverte sur le client, seule possibilité pour l'entreprise d'éviter de fonctionner en circuit fermé. La légitimité première de ce type d'entreprise est la sanction extérieure de sa valeur. Dans le cas contraire, sans cette ouverture vers le client, juge extérieur et impartial, parfois impitoyable, *le fonctionnement souple dont nous parlons se rigidifierait nécessairement autour d'une nouvelle caste, d'une nouvelle élite*. C'est pour cela que nous ne pensons pas que les entreprises toyotiennes, et encore moins tayloriennes, peuvent réellement fonctionner ainsi. Elles sont trop égocentriques, ou égocentrées, pour cela.

Une nouvelle comptabilité, plus transparente et dynamique?

Certaines tentatives ont vu le jour, depuis une dizaine d'années, pour remplacer la comptabilité traditionnelle, pour laquelle planification et contrôle de l'exécution par rapport au plan sont clés. Cette comptabilité classique n'avait pas pour but d'aider l'entreprise à apporter plus de valeur ajoutée à ses clients, mais à moins "gâcher", ou plutôt à ne pas gâcher de façon imprévue. La seule comptabilité externe était destinée aux actionnaires ou aux organismes de 'surveillance'. Les commissaires aux comptes avaient ainsi pour rôle de vérifier qu'il n'y avait pas d'écritures 'douteuses' dans la comptabilité officielle, et que ni les actionnaires, ni le fisc, n'étaient lésés. Du client, il n'en était nullement question. Une comptabilité en comptes de surplus avait bien tenté, il y a 20 ans, d'essayer de faire la part de la valeur ajoutée entre part capitaliste, part du personnel, part de l'état et part des consommateurs, mais elle était restée très statique. Il s'agissait plus de partager 'au mieux' le gâteau que de l'aider à le fabriquer et à le faire croître.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Certains experts ont donc imaginé une nouvelle comptabilité, orientée clients et suivi d'activités. Au lieu de chasser le surcoût -- réel ou supposé -- cette comptabilité nouvelle va s'efforcer de traquer la "non-valeur". Au lieu donc d'être statique, et de comparer la réalisation au plan, elle va s'efforcer d'être dynamique, en s'efforçant de mesurer ce qui trait à une contribution réelle apportée au client. Cette comptabilité, connue sous le nom d'ABC (Activity Based Costing ou Comptabilité basée sur les Activités) comme beaucoup d'outils de gestion élaborés au cours des vingt dernières années, est d'abord apparue dans les entreprises toyotiennes, dans le but de minimiser le nombre des gens occupés à faire de la non-valeur.

La 'traçabilité' est le maître mot et l'objectif de A.B.C., objectif qui n'est donc plus le 'reporting financier' cher aux multinationales anglo-saxonnes de la période 1960-1985. Le principe de base de l'A.B.C. est de *rechercher des unités d'oeuvre qui ont un sens économique* et qui sont orientées client, et pas production interne. Puisque les processus "consomment" des activités, et que les activités consomment des coûts, on va établir une "nomenclature" d'activités par produit, projet ou processus dans le but d'évaluer et de 'traquer', ou tracer, 80% du coût d'un produit, processus ou projet.

L'hypertrophie des structures et des frais généraux des entreprises tayloriennes était devenue tellement considérable que la comptabilité classique n'arrivait plus à suivre plus de 25% des coûts 'directs', tout le reste étant 'alloué' aux différents centres de profit en fonction de clés de répartition plus ou moins arbitraires et qui donnaient lieu à de véritables 'combats de rue' entre les divers responsables budgétaires, qui avaient donc encore moins de temps à s'occuper de leurs clients.

Au contraire, avec cette nouvelle comptabilité, près de 75 à 80 % des activités sont traçables, même dans les entreprises 'classiques'. Après Hewlett Packard, General Electric, Siemens, Ford, IBM a ainsi décidé, fin 1994, d'utiliser cette nouvelle comptabilité pour le suivi de ses activités. Rappelons que la transformation en cours d'IBM lui a permis d'avoir ses 7 derniers trimestres bénéficiaires, après cinq trimestres catastrophiques ayant culminé, fin 93, sur 8 milliards de dollars de perte, soit 14% de son chiffre d'affaires 1993. Ce n'est évidemment pas uniquement l'ABC qui a permis cela, mais cette comptabilité nouvelle a au moins mis un peu plus de transparence. Fallait-il encore vouloir mettre en valeur certaines choses, dont la satisfaction et la valeur apportée au client, ainsi que le degré d'activité, ou d'oisiveté "marchande" des différents collaborateurs de l'entreprise. Pour différentes raisons, dont certaines d'ordre juridique et social, IBM France n'est pas vraiment leader dans cette démarche.

A.B.C. et système d'information 'on-line':

Lorsque les dépenses non traçables et non affectées représentaient que 12 à 15% du chiffre d'affaires, il n'était pas particulièrement intéressant de traquer, et de tracer, les diverses activités. L'architecture informationnelle de l'époque ne l'aurait sans doute pas permis aisément. De nos jours, avec des frais 'non affectés' pouvant dépasser 75% du chiffre d'affaires total, une comptabilité "à l'ancienne", ne prenant en compte, comme unité d'oeuvre, que la main d'oeuvre directe, n'est plus envisageable, et une méthode comme l'A.B.C. devient indispensable. La traçabilité devient stratégique, et il faut donc que la direction générale s'implique pour le faire comprendre à tous. La transparence a ses exigences, et un juge de paix: le client. Dans le cas de grandes entreprises, des outils comme le workflow, qui réclame une architecture informationnelle adaptée, peuvent être tout à fait intéressants. Pour de plus petites structures, des outils de groupware relativement simples sont suffisants, si tout le monde accepte de jouer le jeu.

Les nouveaux intermédiaires à valeur ajoutée.

- ❖ Les prestataires de services.
- ❖ Les "nouveaux" commerciaux.
- ❖ Les inter et info-médiaires.
- ❖ Les chefs de projet.
- ❖ Les spécialistes.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

❖ Les éducateurs.

Dans cette chasse à la non-valeur et dans cette quête de la valeur ajoutée, de nouvelles professions sont en train d'apparaître, ou de réapparaître. Dans les nouveaux métiers, citons en particulier tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, vont apporter, ou prétendre apporter, un accès plus simple ou plus facile ou moins cher ou plus rapide à Internet. On va voir fleurir, virtuellement ou physiquement, de nouvelles boutiques, un peu comme il y a douze ou quinze ans, au moment de l'émergence de la micro-informatique.

De nouvelles professions vont renaître ou connaître un nouvel essor. C'est en particulier le cas de nouveaux V.R.P., ou agents multiscartes, dont le rôle sera d'aller capter la demande avant même qu'elle ne se soit réellement exprimée, et dont la logistique sera toute entière basée sur les technologies relationnelles dont nous avons traité longuement. Munis d'un micro-ordinateur portable et d'un modem de type GSM, ce 'casseur' nomade, le plus souvent entrepreneur individuel lui-même, se mettra en contact électronique, via Internet, avec les bases de compétences de 10, 20, 50 fournisseurs dès que l'amorce d'une touche commerciale aura été détectée. Dans ce rôle d'intermédiaire, ses qualités d'écoute, et donc d'orientation client, seront essentielles.

Une nouvelle race d'intermédiaire va aussi voir le jour, nous l'avons déjà signalé. Cette race, c'est celle d'intermédiaires en informations, ou info-médiaires. Ces info-médiaires seront les Reuters de l'information multimédia sur Internet, mais des Reuters plus spécialisés, plus interactifs. Au delà de sites existants comme Yahoo, ils feront de la veille économique, et leur valeur ajoutée sera de mettre à la disposition de clients des informations spécifiques à leurs besoins, parmi les milliards d'informations disponibles.

L'étude des entreprises 'portefeuilles de compétences' nous a montré l'importance accrue des chefs de projet ou responsables clients. L'exemple de la société de conseil Booz Allen nous montrera tout le parti que ces chefs de projet peuvent tirer de l'accès par Intranet à des bases de connaissances et d'expertises pour monter sans perte de temps une équipe de compétences adaptée aux souhaits de leurs clients. D'une façon analogue, les spécialistes pourront utiliser Intranet et Internet pour rester en contact avec les meilleurs experts de leur discipline, tout en utilisant les technologies du groupware pour travailler avec des collaborateurs d'autres spécialités dans des équipes de projet. Là encore Internet intervient comme un catalyseur, même si l'on aurait pu imaginer, théoriquement, de tels métiers sans le réseau des réseaux. Mais, sans Internet, les coûts, ou les délais, les coûts et les délais, n'auraient pas permis concrètement de mettre sur pied une coordination et une mise en commun des compétences efficaces.

Une autre profession qui va être profondément touchée par cette irruption d'Internet dans la vie quotidienne, à la fois professionnelle et personnelle, est celle d'éducateur. Nous allons voir de plus en plus des demandes de 'training on demand', d'enseignement par correspondance. Tout ne pourra pas se faire à distance, mais l'enseignement traditionnel va devoir évoluer considérablement. Les relations en 'face à face', moins nombreuses en proportion, devront être de véritables 'moments de vérité' où les échanges entre éducateurs et apprenants seront d'une grande intensité. On peut aussi imaginer que l'éducateur-tuteur nouvelle vague aura aussi à assurer un suivi de ses 'disciples' en utilisant de façon aussi efficace que possible les technologies relationnelles interactives. La formation interne aux entreprises aura à en tenir compte.

Evolution de la communication, interne et externe, et des S.I.

- ❖ Information et communication.
- ❖ Nouveaux schémas et nouvelles architectures de communication.
- ❖ Communication externe et Internet.
- ❖ Communication interne et Intr@net.
- ❖ Culture et communication.

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Le cas de Booz Allen:

Booz Allen and Hamilton fait partie des grands noms du conseil en stratégie et organisation, pour un chiffre d'affaires 1995 de près de six milliards de francs. Cette société a développé autour d'un Internet interne -- un Intranet -- une base de connaissances et de compétences appelée Knowledge On Line (KOL). Après 12 mois de développement, cet Intranet facilite effectivement l'échange d'idées entre les 6700 collaborateurs de la compagnie.

KOL fournit d'abord à ses collaborateurs répartis en 80 bureaux à travers le monde un accès 'en temps pertinent', sous une forme simple à utiliser, à l'information commerciale la plus à jour et permet aussi d'interroger les experts de la compagnie sur différents sujets. Les outils de groupware utilisés pour cela sont à base de produits de Netscape, le navigateur de cette société étant installé sur l'ensemble des postes de travail, fixes ou mobiles, de l'ensemble des collaborateurs de Booz Allen. Le responsable chez Booz Allen du projet KOL déclare ainsi : « *Nous croyons être du côté des leaders avec la façon dont nous utilisons notre Intranet [...]. Ce système Intranet est vital pour nos affaires. Nous nous sommes engagés à faire profiter chacun de nos clients de l'étendue de nos talents professionnels et de la profondeur de notre expérience accumulée et de nos méthodes. Nous accomplissons ceci grâce à la constitution d'équipes de projet dont le domaine d'expertise inclut la stratégie, l'opérationnel et la technologie -- tout en utilisant notre 'Knowledge On-Line Intranet' pour avoir instantanément accès aux meilleurs idées de Booz Allen et aux leçons issues de nos précédentes missions* ».

KOL peut ainsi être considéré, c'est du moins le sentiment de Mike Homer, senior vice president du marketing de Netscape, comme un « extraordinaire exemple d'une solution Intranet donnant une valeur immédiate et tangible aux employés de l'entreprise[...] KOL fait partie d'une initiative stratégique majeure [...] ayant pour but de changer la façon dont l'entreprise opère. [...] Booz Allen est en train de changer fondamentalement à la fois sa culture d'entreprise et les règles du jeu concurrentiel de son secteur d'industrie... »

Le système 'Knowledge On-Line' contient plus d'une douzaine d'applications mises à la disposition des collaborateurs de Booz Allen, regroupées en six domaines dont les quatre principaux sont:

Dictionnaire/Annuaire des connaissances (Knowledge Repository)

Cette application permet d'accéder à une base de connaissances et d'expériences de plus de 4000 documents, indexés par sujet, par domaine et localisation d'activités. Les consultants de Booz et Allen peuvent interroger cette base en langage dit "naturel", ce qui leur permet d'obtenir une liste de résumés validés par les "gestionnaires de connaissances" de l'entreprise. Ces documents représentent: « le meilleur et le plus actuel des pensées, idées et connaissances de Booz Allen, l'information la plus à jour possible étant mise à la disposition de chacun ».

Annuaire des expertises et compétences (Expert Skills Directory). Cet annuaire fournit l'information la plus à jour sur les domaines d'expertises des différents collaborateurs de Booz Allen. Cette information est "on line" et un projet est en cours pour la rendre accessible aux meilleurs clients de Booz et Allen. Par ailleurs ce type d'information va permettre aux chefs de projet --- ici, responsables de mission -- de faire leur marché interne bine plus rapidement dans l'ensemble des "mailles de compétences" disponibles chez Booz Allen: « La disponibilité 'on line' de cette information aide l'entreprise à *mieux servir ses clients* en donnant la possibilité à ses employés *d'identifier rapidement* les personnes susceptibles de répondre au mieux aux besoins des clients. »

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Les deux autres domaines concernent d'une part tout ce qui permet le travail en équipe¹² (*KOLaborate*), d'autre part les *informations générales* de l'entreprise, par l'intermédiaire d'une passerelle 'webisée' permettant d'utiliser les systèmes d'informations existants.

Par ailleurs Booz Allen développe des applications d'autoformation (*'training on demand'*) pour ses consultants, applications utilisant des techniques de type multimédia et hypertexte, ainsi qu'un système de *'workflow'*, disponible là aussi 'on line', système qui permet aux équipes de projet de faire la chasse à la non-valeur dans leurs missions de conseil. D'autres entreprises de conseil comme Andersen Consulting et IBM Consulting Group ont le même type de développement en cours d'élaboration même si, bien entendu, IBM n'a pas choisi Netscape pour cela, mais Lotus Notes. De nombreux hauts responsables d'IBM Consulting Group viennent d'ailleurs de Booz Allen.

L'expérience de Federal Express, entreprise étendue:

Federal Express Corporation (FedEx) est le leader mondial du transport express de marchandises. Cette société traite plus de deux millions et demi de colis chaque jour, et intervient dans 210 pays. Elle emploie plus de 120000 personnes, utilise 500 avions et 37 000 véhicules. Son chiffre d'affaires 1995 a été de 9,1 milliards de dollars (46 milliards de francs). FedEx a un système d'information très développé, ouvert à ses clients extérieurs. Cet accès extérieur, après avoir exigé initialement des terminaux spéciaux prêtés ou loués à ses principaux clients, est maintenant disponible via Internet depuis près de deux ans (Novembre 1994). Par ce biais ([http:// www.fedex.com](http://www.fedex.com)) les clients peuvent avoir quand ils le souhaitent -- donc en temps pertinent -- où en est la livraison de leurs colis, et même à quel endroit précis ils se trouvent. Ce service n'est pas un simple "gadget", puisque les interrogations portent déjà sur plus de 10% des expéditions (270000 interrogations en mai 1996, contre 240000 en avril 1996). Le prochain service offert "on line" aux clients de FedEx sera la possibilité d'enregistrer eux-mêmes les caractéristiques de leurs demandes d'expédition et de s'inscrire ainsi directement dans le processus logistique de FedEx. Ce n'est peut être pas du commerce électronique, c'est en tout cas de la *gestion électronique d'expédition de colis*. Nous ne sommes pas loin de l'entreprise étendue...

Par ailleurs, le serveur Web de FedEx réservé à la publication d'informations commerciales compte parmi les plus utilisés, puisque plus d'un million de visiteurs s'y rendaient dès la fin de 1995. L'Intranet de FedEx comporte actuellement plus de soixante sites Web, qui sont gérés et exploités par des collaborateurs de FedEx, collaborateurs "ordinaires" c'est à dire non spécialistes d'informatique. Sur cet Intranet multi-sites des applications aussi diverses que le règlement intérieur, les manuels de procédures, les déclarations fiscales, personnelles ou professionnelles, l'évaluation des employés, diverses documentations, un "help desk" disponible à tout moment, etc. , sont ou seront bientôt disponibles. Dennis Jones, directeur informatique de FedEx, présente ainsi la double utilisation, externe et interne d'Internet/Intranet: "*The Internet is an extended channel for our services, allowing customers to track the status of packages, request services and ship packages right from the Internet. Our Netscape-based corporate intranet will provide big benefits such as saving on printing and paper costs and an ability to be up-to-the-minute with our information.*". D'où l'enthousiasme de Mike Homer, vice-président marketing de Netscape, choisi comme partenaire par FedEx¹³: « Grâce au reengineering centré sur Internet de son interaction avec ses clients, FedEx conduit son secteur industriel vers une interactivité à valeur ajoutée 'on-line'. De plus, FedEx [...met ainsi à la disposition de] ses employés l'information la plus à jour ». On ne peut mieux dire pour promouvoir la notion d'information "juste à temps".

¹² "*private communications*, as a vehicle for product development and client engagement teams to work together globally; and *public communications*, as a virtual knowledge help desk and for discussion groups for promoting new ideas."

¹³ « By re-engineering its interaction with customers to center around the Internet, FedEx is leading its industry toward value-added online interactivity. In addition, FedEx is [... delivering] the latest information to its employees »

Entrepreneurs et Entreprises du quatrième type, chapitre 5

Bien entendu, si nombre d'entreprises pourraient déjà se livrer à ce genre d'expériences, tout ceci n'a été développé si rapidement que parce que Federal Express avait déjà une architecture informationnelle très efficace déjà en place, ainsi qu'une orientation client assez rare chez une entreprise aussi importante.

Cette orientation client va bien au delà du simple échange de facturations type EDI: elle permet au client de se positionner déjà au coeur du système de réservation, ce qui montre que la barrière principale, celle de la méfiance, a déjà disparu. Il est vrai que la concurrence est rude en ce domaine, et que le service au client est au coeur du métier de transporteur et de logisticien. L'Intranet de FedEx aide par ailleurs cette entreprise à maintenir son avance dans l'optimisation de ce 'temps pertinent' si important dans ce métier, en fournissant ainsi à ses collaborateurs un support idéal aux informations et mises à jour "juste à temps". Le biorythme des clients peut ainsi être pleinement pris en compte par les différentes horloges de FedEx et de ses collaborateurs. Enfin, l'Intranet de FedEx est en droite ligne avec un autre objectif de FedEx, celui d'une entreprise, non pas sans papier, mais avec moins de papier et de paperasses.

Culture, communication, information:

Les deux exemples précédents ont illustré deux points. Le premier, qui ne devrait plus trop étonner le lecteur, c'est que les technologies et les tuyaux informationnels sont là, et bien là, et qu'ils sont déjà largement suffisants pour aller au delà d'une simple expérimentation, juste pour voir. Certes, on peut toujours se plaindre des débits insuffisants, des lacunes de certains logiciels, du prix encore trop important des micro-ordinateurs lorsque l'on souhaite uniquement se brancher sur Internet. Mais lorsque l'on sait à quel point la gestion de l'information est critique pour des secteurs d'activités concurrentiels comme le conseil stratégique et le transport express, on peut déjà se dire que les technologies relationnelles actuelles sont sûrement déjà très efficaces. Le deuxième point, et là encore cela ne devrait pas être une surprise, c'est la confiance que l'on peut accorder à ses partenaires dans ces échanges d'information. Ce point est véritablement d'ordre culturel, existentiel même avons-nous dit. Si Booz Allen ne fait pas confiance à l'ensemble de ses collaborateurs, son projet KOL ne peut fonctionner: il n'a aucun sens. Si Federal Express ne va pas plus loin encore, et fait passer le contrôle de ce qui se passe avant la confiance accordée à ses collaborateurs et à ses clients, à qui il ouvre son système de réservation, ses développements actuels sur Internet et Intranet ne sont pas imaginables.

Bien au delà de l'usage plus ou moins aisé des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ou technologies relationnelles, nous touchons là à un *véritable débat de société*. Cette société, notre société est-elle suffisamment adulte pour accepter cette nouvelle liberté? Ou ne va-t-elle pas essayer -- ce qu'elle fait déjà -- et peut-être réussir à redonner le pouvoir de censure à ceux qui à force d'être sur des positions défensives, n'ont pas vu arriver grand chose des mutations profondes qui sont en train de bouleverser la dite société, dans laquelle nous vivons tous, parfois dans l'enthousiasme, trop souvent dans la morosité et la résignation.