

## DIS MOI L'AGE DE TON ENTREPRISE, JE TE DIRAI QUI ELLE EST !!!

Une entreprise est une organisation composée d'hommes et de femmes ayant une mission commune.

C'est donc un organisme humain.

Par extension on peut dire que c'est un organisme vivant.

La nature d'un organisme vivant est de naître, de se développer et de mourir, de préférence après avoir assuré sa reproduction.

Notons de suite que la durée de vie moyenne des entreprises est nettement inférieure à celle d'un humain puisqu'elle ne dépasse que très rarement la cinquantaine !

Les erreurs de jeunesse sont pardonnées avec toute la tendresse qu'elles méritent. Les mêmes, commises à l'âge adulte seraient vivement réprimandées. Alors que, plus tard, le vieillissement vient modifier les critères d'analyse et de jugement. On ne regarde plus alors les choses de la même façon.

Chaque âge de la vie a ses prérogatives, ses avantages et ses souffrances. Il en est de même de l'âge de l'entreprise.

Une entreprise naît toujours de la même manière : la fécondation d'un humain porteur d'une idée (produit ou service) et d'un marché qui l'accueille. Elle entre dans la *phase dite pionnière*.

Dès que la période fragile de « mortalité infantile » est dépassée et que l'entreprise peut se développer elle entre alors dans l'âge adulte qui a ses caractéristiques et ses exigences. Souvent ce qui était toléré jusqu'alors devient source de difficultés. Les procédures et le contingent d'experts les accompagnant envahissent le paysage professionnel. Ce sont elles qui permettent l'industrialisation.

L'entreprise est alors dans sa *phase de maturité*.

Mais deux dangers guettent. Celui de devenir trop gros ou trop complexe, ou les deux !!!

La maladie et sa conséquence prévisible la mort s'approchent.

Il est alors urgent de revenir à l'essentiel, ce qui a permis à l'entreprise d'exister et de se développer. C'est la *phase de l'essentialisation*.

Le comportement des acteurs sera différent selon la phase dans laquelle se trouve l'entreprise. Ce qui est souhaité à un des moments de vie de l'entreprise devient déviant à d'autres et vice versa.

A quel moment de vie se trouve l'entreprise est donc une question clé, tant pour celui qui la dirige que pour celui qui y travaille. C'est la raison d'être de ce chapitre.

### La phase pionnière.

Ça y est, la première percée du marché est effectuée. Les premières victoires sont là. Tout devient possible. Les espoirs et les rêves les plus fous encombrant les esprits. On vit une époque formidable.

A ce moment là, l'entreprise reflète parfaitement la personnalité de son fondateur avec ses forces bien sûr mais aussi avec ses faiblesses. L'énergie pour réussir est colossale, jamais dans toute l'histoire de l'entreprise elle n'atteindra des niveaux identiques ? Tout est tournée vers la performance, rien ne la gêne, tout concourt au succès.

Personne ne compte son temps, l'enthousiasme au travail est réel et tout le monde trouve cela normal.

L'organisation de l'entreprise se résume à sa plus simple expression. Il y a la direction et il y a l'exécution. Les échelons intermédiaires n'existent pas. Tout le monde prend en charge la « maison ». On a l'esprit « boutique ».

Le pionnier a le sens des hommes. Il sait tirer le meilleur de chacun. D'ailleurs le groupe est plus centré sur les personnes que sur les fonctions. On a Pierre, Paul et Chloé. On va confier cette tâche à Chloé simplement parce qu'on pense qu'elle devrait s'en débrouiller. Quant à Paul lui il maîtrise parfaitement ce domaine et on ne change pas une équipe qui gagne c'est bien connu !!

Rien donc ne procède d'une construction logique, mais le système tient bon, .... jusqu'à présent ....

L'organigramme s'il fallait le dessiner ressemblerait à une toile d'araignée tissée autour du fondateur. Les collaborateurs entre eux sont presque complices. Ils ont fait la guerre ensemble pensez vous. Ils ne se racontent pas encore des histoires d'anciens combattants mais presque !

Le pionnier est un pragmatique, il n'éprouve pas le besoin de répartir le pouvoir entre ses différents collaborateurs. C'est simple, certes un peu flou, mais surtout « ça marche ». Demain est un autre jour.

Le pionnier est l'homme qui peut tout faire. On lui pardonne tout ! Ses deux outils de management privilégiés sont le pifomètre et le trouillomètre !!! Il sait tout faire et en plus il connaît le chemin du succès. Il donne l'exemple, il paye de sa personne. Il excelle dans l'improvisation. Son intuition est forte. Il est en prise directe avec son environnement et change à la même vitesse que lui. Parfois même un peu plus vite !

Il valide là une des lois fondamentales de la nature, *tout ce qui est faible doit être particulièrement adaptable pour survivre.*

Survivre, tout est vital dans une entreprise pionnière. Si tout est vital, tout s'improvise ou presque et peu se rationalise. Attention le danger guette.

Le pionnier est souvent un excellent vendeur. Il est astucieux, malicieux même. Attention il ne prête peut être pas tout l'intérêt qu'il faudrait à des tâches plus sérieuses ou moins sexy comme on veut, les chiffres par exemple.

L'époque des pionniers est une époque heureuse.

Tellement heureuse que l'entreprise grandit et c'est là que les choses se compliquent.

Les problèmes clients à résoudre sont de plus en plus complexes.

Parfois même ils dépassent la capacité du fondateur.

Son organisation n'est pas structurée pour les accueillir et les traiter.

Les compétences des grognards de la première heure sont éprouvées parfois au-delà de leurs limites.

Les « fonctionnels » sont réduits à leur plus simple expression et leur manque se fait sentir. On commence à parer au plus pressé...

Certes le combat contre les frais généraux a permis à l'entreprise de faire son trou et de gagner de l'argent. Jamais les frais généraux ne sont devenus des frais généraux !! Parfois même c'est la raison

invoquée pour justifier une rémunération faible des fonctions supports.

Les investissements nécessaires pour l'avenir n'ont pas été faits.

L'entreprise est sous équipée, y remédier s'avérera souvent très coûteux.

La tension augmente, les relations s'appauvrissent, il y a moins de succès pour gommer toutes les imperfections de l'organisation, parfois même la révolte gronde, le fondateur perd de son prestige.

Il lui faut absolument trouver des organisateurs s'il ne l'est pas lui-même ou s'il n'a pas pris le temps de développer ce talent trop occupé qu'il était à vendre ses produits.

Les organisateurs arrivent ... !!!

Ils sont souvent diplômés. Les pionniers en prennent parfois ombrage.

Les relations à l'intérieur de l'entreprise change de nature. D'une part il y a ceux qui ont connu l'époque héroïque et qui ont développé chemin faisant une relation affective, presque vénérienne avec

l'entreprise et d'autre part il y a les nouveaux venus, qui eux ne sont pas colorés par cette histoire et donc développent un rapport beaucoup plus neutre avec la structure. Les anciens ont des difficultés à comprendre ce point de vue.

C'est la première crise de croissance.

Elle est caractérisée par deux changements majeurs. D'abord l'organisation devient plus rationnelle, plus précise, les rôles et responsabilités de chacun sont mieux définis, les frontières à l'intérieur de l'entreprise apparaissent. Puis, le style de direction s'en trouve affecté. Le management devient plus participatif. Le souhait d'être consulté existe, y compris sur la stratégie de l'entreprise.

Dans cette phase dite de transition, l'entreprise devient plus fragile. Ses résultats s'amenuisent. Elle qui était habituée à la vitesse devient plus lente. Les prises de décision sont plus complexes. Les frais généraux augmentent, et ce ne sont toujours pas des frais généraux ! L'époque est moins heureuse.

L'accouchement, le passage, la transition vers la phase de maturité ne se fait jamais sans douleur !

### **La phase de maturité.**

C'est l'âge de l'organisation. La créativité va être mise au service du « comment mieux travailler ensemble ». Des managers vont être nommés. Leurs rôles et responsabilités vont être établis. L'entreprise se découpe en territoire : un homme, une équipe, un projet, un territoire, un compte d'exploitation.

Pour la première fois un schéma général de l'organisation de l'entreprise apparaît. L'entreprise d'avant avait une structure plate, maintenant la pyramide apparaît.

Les nouveaux se sentent à l'aise et accueillis dans une organisation claire, logique, qui leur donne les moyens de se repérer, d'aller chercher la ressource si elle est nécessaire, ils savent où elle se trouve. Le flou du début est en train de disparaître.

Les anciens eux renâclent un peu.

Ils se sentent moins bien qu'avant ( !). Forcément, l'organisation n'est plus centrée sur les hommes mais sur les fonctions. Le nouveau système qui se met en place est souvent interprété comme une critique de l'ancien.

Dans les faits il y a souvent un décalage entre l'organisation telle qu'elle est dessinée et telle qu'elle fonctionne. Les arrangements, les accointances, les modes de fonctionnement informels subsistent. En fait pendant un certain temps l'organisation est hybride. Un mixte d'ancien et de nouveau.

Il faut surtout apprendre deux choses.

D'une part il faut apprendre à déléguer. C'est-à-dire à confier à autrui des tâches qu'auparavant on exécutait soi-même avec plaisir. Et bien

sur, au moins dans la phase initiale, l'autre va faire moins bien et plus lentement. Ce qui est prodigieusement agaçant !

Et d'autre part il faut apprendre à respecter le territoire de l'autre. Là où avant, tout le monde faisait finalement un peu de tout, maintenant les tâches sont plus formalisées, réparties, on sait mieux qui est qui et qui fait quoi. Oui mais c'est plus facile à dire qu'à faire. Certains, les cadres en particulier, se sentent amputés d'une part de leurs prérogatives. Fatalement des tensions apparaissent.

Mais le bon côté des choses est que les demandes clients, de plus en plus complexes, elles, sont satisfaites. L'entreprise s'est organisée pour y faire face. Les investissements nécessaires ont été effectués. Les « fonctionnels », les bannis du début trouvent leur juste place. L'entreprise comprend (enfin) leur intérêt !

La performance est au rendez vous. Le succès gomme toutes les imperfections.

Attention, un nouveau danger guette ...

Dans cette phase dite de maturité, l'entreprise sait parfaitement faire cohabiter les deux modes de collaboration possibles dans une organisation.

La coordination d'une part qui permet d'industrialiser l'activité, de changer d'échelle, de maximiser les profits. Cette coordination se définit de manière simple : elle fait appel à des process, ceux-ci sont obligatoires et surtout (mais on n'oublie souvent de le dire) ils sont destinés à rendre la vie aux gens plus simple !!!

La coopération d'autre part qui elle repose sur des principes radicalement différents, puisqu'elle s'appuie sur la capacité qu'ont les êtres humains de s'ajuster entre eux de façon libre et volontaire afin de régler les problèmes que leur offre la complexité du monde environnant.

Notons au passage que l' »homme « est naturellement à l'aise dans la complexité. L'apprentissage le plus complexe qu'il ait fait dans son existence est sans aucun doute l'apprentissage de la marche.

Un jour, s'agrippant à deux index, vacillant sur de frêles guiboles, attiré par un sourire distant d'au moins un mètre cinquante, le petit s'est mis à marcher et le monde entier s'est émerveillé.

Jamais personne n'a été capable de séquencer l'apprentissage de la marche. Etre capable de contracter et de relâcher plusieurs milliers de muscles en même temps est tout simplement inouï !!!

Et presque chacun d'entre nous l'a fait.

Mais revenons à notre sujet, au stade de l'organisation l'entreprise joue parfaitement sur les deux registres de manière équilibrée. Ses performances sont fantastiques. Tout est bien cadré. On déroule...

Le danger vient de ce qui a permis de transiter de la phase pionnière vers la phase de maturité : l'organisation. Mais cette fois ci en excès. C'est aussi une des caractéristiques des systèmes vivants, une chose est bonne jusqu'à un certain seuil à partir duquel elle devient nocive.

Il en est de même pour l'organisation dans les entreprises.

Si une entreprise prend naissance le plus souvent en s'appuyant sur un mode de relations humaines essentiellement coopératif, les hommes s'ajustent entre eux, s'arrangent les coups, le tout sous l'autorité bienveillante du boss, elle ne peut se développer qu'en instaurant des modes de relation plus coordonnés, plus régulés, plus automatiques, plus « procédurés », en tout cas faisant moins appel à la capacité des hommes à s'entendre entre eux.

Et c'est cette même coordination qui sous tend la performance de l'organisation qui porte aussi ses propres gênes de la destruction.

La deuxième crise de croissance de l'entreprise s'annonce.

*L'organisation engendre de l'organisation.* Les systèmes d'information permettent de plus en plus facilement de produire ces fameux tableaux de bord, qui rassurent le « corporate », mais qui assomme le terrain tant la masse d'informations à faire « remonter » est importante et de plus souvent prodigieusement ennuyeuse à compiler.

L'organisation grossit, et elle se complexifie.

L'entreprise s'alourdit, elle devient moins réactive aux sollicitations du marché, les experts diplômés es organisation sont apparus, les frais généraux augmentent, le terrorisme organisationnel guette.

Pour retrouver le statut de compétiteur performant, l'organisation devrait pouvoir se remettre en cause.

Mais certains n'y ont pas intérêt.

Citons d'abord les barons qui se sont installés dans des territoires bien définis et qui verraient d'un mauvais œil leurs frontières transpercées par le retour de logique de coopération transversale amenant les acteurs de différents services (territoires) à travailler ensemble.

*L'intérêt du client passe après la défense du territoire.* Qu'on se le tienne pour dit !

Puis, il y a les experts, ceux qui savent faire fonctionner le système. Sa complexité les arrange, parce que eux seuls savent le réparer quand il

tombe en panne. On peut même dire en quelque sorte que l'expert vit de la panne, c'est son fond de commerce dans l'organisation ! Enfin disons le aussi, il y a une troisième catégorie d'individus qui eux aussi n'ont pas vraiment intérêt à ce que les gens soient capables de résoudre par eux-mêmes les problèmes du quotidien auxquels ils sont assujettis et qui de plus agacent les clients. J'ai nommé les consultants.

L'intelligence est le plus souvent à l'intérieur de l'entreprise. De rares fois l'apport de savoir extérieur est nécessaire. Les consultants vendent de l'huile (et non du vent comme on l'entend souvent !!!)... la matière qui fluidifie les relations entre les hommes, coincés qu'ils sont dans une organisation qui les étriquent.

Les comportements sont tellement normés, qu'en changer devient dangereux. C'est se mettre en danger que de vouloir transgresser l'excès de règles qui paralyse l'expression et souvent aussi le plaisir au travail. Il ne s'agit pas ici de nier l'extraordinaire saut de performances qu'a souvent permis le passage à l'âge adulte. Il s'agit de s'interroger sur le danger qu'il y a à se doter de règles *en excès*.

Il est certes toujours possible d'y déroger, de transgresser les règles établies, mais pour le coup on est condamné à réussir. L'erreur n'est pas pardonnable puisqu'elle s'est produite sur le terrain d'«à côté de la règle». La sur organisation stérilise les énergies, elle décourage, elle fabrique des résignés. Le syndrome du renoncement entre dans les têtes.

Quand la masse d'un navire est trop importante, la boussole indique le centre du navire !!!! Il faut mettre en place des systèmes de correction pour que la boussole retrouve le nord.

Quand le poids de l'organisation devient trop lourd, l'entreprise perd la direction du client, tout est tourné vers l'organisation !!!

Les résultats finissent par baisser.

C'est le seul signal important qu'une entreprise est capable de prendre en compte pour se réformer.

Des milliers de petites prémices existaient pourtant. Mais il fallait être fou pour en tenir compte. Tant qu'une entreprise gagne de l'argent, elle dit que son organisation est bonne !

Ce sont donc souvent les chefs qui se rebiffent en premier. Ils sont tenus responsables des résultats, sans avoir finalement les moyens d'agir dessus. Les investissements, les gammes, la publicité, les embauches, les prix de vente sont décidés par des spécialistes.

La tension entre les cadres opérationnels et les fonctionnels monte...

Une période d'importante croissance aura donc pour résultat de rendre l'entreprise difficile à gouverner. Elle risque de se tuer elle-même, comme un arbre peut se tuer littéralement par son développement même !

La question de la décentralisation apparaît....

Comment retrouver des unités plus petites, plus gouvernables, plus agressives au sens de l'agressivité conquérante qui fait succomber le client !

Sur quelles bases faut il décentraliser ?

Comment décentraliser ?

Quel doit être le degré d'autonomie des unités ?

Quelles sont les « ressources rares » qui doivent rester impérativement sous le contrôle du "corporate" ?

Où mettre le curseur ?

Le principal élément moteur est toujours la baisse des résultats.

C'est la seule manière qu'on les hommes de comprendre qu'il est grand temps de revenir à l'essentiel.

L'age de l'essentialisation s'annonce.

### **La phase d'essentialisation.**

Certaines entreprises ne le voient jamais. Les résultats baissant, les dirigeants à bout de souffle, ils ont parfois passé la main ou se la sont fait prendre par une OPA hostile dont le seul objectif était la découpe lucrative en appartement (comme ils disent !).

Seules les entreprises qui sont capables de faire régner à nouveau l'esprit d'initiative et de supprimer le superflu sont capables de faire cette évolution. Les dirigeants capables de se livrer à cet exercice ne sont pas légion.

Le changement de dirigeant est souvent un élément clé de succès permettant de remettre l'entreprise sur de bons rails.

Il a un œil neuf.

Il n'est pas encombré par le passé.

Il ne s'est compromis avec personne.

Il a obtenu le blanc seing des actionnaires (souvent de haute lutte !)

Attention la vieille garde veille et est toujours prompte à rappeler les succès passés.

Cela se fait rarement sans douleur.

Il faut même parfois savoir faire mal. Machiavel l'a bien dit, quand c'est nécessaire mieux vaut le faire vite et fort.

C'est le signal d'un nouveau départ.

Les vieilles gloires passées ne sont plus à leur place. Faut il pour autant qu'elles quittent l'entreprise, rien n'est moins sur.

N'oublions pas qu'une des grandes règles du management du changement est de toujours s'appuyer sur le passé.

Si aujourd'hui nous pouvons changer, c'est parce qu'il y a eu un hier.

Ce dernier ne mérite pas la complaisance, mais le respect.

A ce stade les forces en présence sont les suivantes.

Une équipe de direction neuve, un sentiment d'urgence qui mobilise les énergies de tous, et une entreprise dont il faut redécouvrir les pépites qui sont en son sein.

Souvent elles sont représentées par les hommes et les femmes qui y travaillent et qui sous le poids oppressant de la toute puissante organisation de la phase précédente ont finalement renoncés et ont baissés les bras. Si le syndrome du renoncement est dans les têtes, il ne demande qu'à s'évanouir au profit beaucoup plus attirant de celui de la reconquête, du plaisir du travail bien fait.

Si le bonheur est un vrai boulot, le boulot peut être un vrai bonheur !!!

Attention cependant, le danger guette encore et toujours.

Les systèmes vivants sont cycliques. La sur organisation est là, cachée derrière une multitude de bonnes intentions.

Il faudra que le dirigeant inscrive en lettres d'or sur son tableau de bord la maxime suivante : *rester simple et léger* !!!