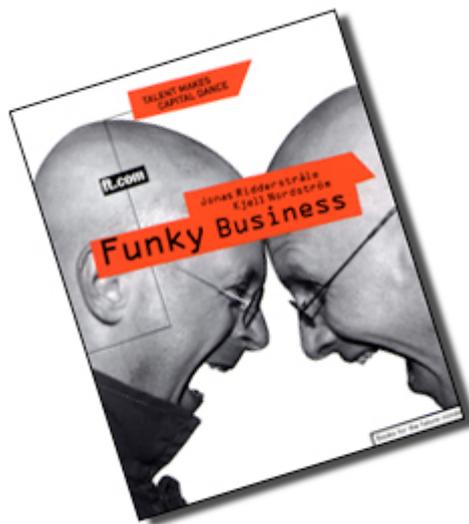


« *Funky Business* »

Auteurs : Kjell Nordström & Jonas Ridderstråle
Edition Village Mondial, Paris / Pearson Education (2000)



Note Critique

Auteur : Bertrand Klaiber

Funky Business

Qu'est-ce donc que le « *Funky Business* » ? Une activité commerciale peut-elle être funky ? Le monde des affaires a-t-il quelque chose en commun avec celui de la musique ? Et en premier lieu, qu'est-ce exactement que le *Funk* ?

Le Petit Larousse définit le funk comme « *un style de rock apparu à la fin des années 1960, caractérisé par un tempo très rapide, des rythmes complexes et très syncopés.* » Voilà qui donne le ton : le business funky va être rapide et rythmé !

L'attitude *Funky* est d'avantage associée au monde de la mode, des loisirs et de la fête qu'à celui du travail. Alors si une compagnie peut offrir un cadre de travail funky, ça paraît plutôt attractif !

J'ai travaillé quelques années pour une grande multinationale. Ma motivation s'amenuisait de jour en jour face à la nature rigide et impersonnelle de l'organisation. Sans aucun doute cette compagnie n'avait rien de très *funky* !

J'ai ensuite travaillé pour une start-up qui me promettait que l'expérience serait passionnante. Après plusieurs mois de dur labeur pour un faible salaire, je me suis dit que ce n'était pas si *cool* que ça. L'expérience ne devient-elle *funky* que lorsque la compagnie connaît le succès, c'est-à-dire pour une minorité de start-up ?

Je me suis ensuite fait engagé dans une « follow-up » (c'est-à-dire ce qu'il y a après le stade de start-up) Là, mes patrons m'ont dit que le travail serait *fun* ! Mais après presque 2 ans et la gestion de deux projets harassants, je me suis senti lessivé sans encore avoir trouvé le *fun* !

Alors lorsque un livre me promet du *Funky Business*, je ne demande qu'à découvrir cela !

Une livre funky

Le funk se retrouve tout d'abord dans le style du livre : les paragraphes sont brefs et composés de phrases très rythmées au cours desquelles s'enchaînent des idées percutantes et quelques propos décalés.

Les auteurs allient dynamisme et vivacité pour aborder de nombreux thèmes du management, dans un style souvent cynique et provocateur. Les raisonnements sont construits sur de nombreux faits, données chiffrées et citations. Ils constituent une logique implacable menant à des conclusions qui paraissent alors simples et évidentes.

Dignes des prédicateurs noirs dont les discours ont alimenté les racines du funk (toujours selon le Petit Larousse), les auteurs prêchent pour un monde changé, chaotique et dominé par des forces nouvelles. Dans ce monde funky, les valeurs de la société, l'identité des compagnies et la place des individus sont à réinventer.

Le monde est funk !

Le cerveau comme moyen de production

Le postulat de base est que nous vivons dans une nouvelle économie fondée sur le savoir. Le principal moyen de production est le cerveau, qui se trouve être aux mains - ou plutôt dans la tête - des travailleurs. Cela engendre *a priori* une égalité des chances, l'information étant à la portée de tous - de manière immédiate et transparente - grâce à une révolution dans la transmission des connaissances : l'Internet. La concurrence des cerveaux amène les auteurs à parler de « travailleurs stars », privilégiant l'individualisme au collectivisme. Les meilleurs cerveaux ne cherchent pas une entreprise qui les embauche, mais cherchent à leur tour à « embaucher » une entreprise pour se développer. D'où la notion d'« entreprise jetable », et surtout le fait que les employés ne sont plus aussi attachés à leur employeur que par le passé.

Le cerveau était généralement perçu comme un outil permettant aux dirigeants de définir la stratégie de l'entreprise, mais pas comme un bien précieux qu'elle détenait en son sein, par le biais de ses employés. Tout au plus l'entreprise ménageait des espaces de pseudo liberté pour quelques ingénieurs dans des centres de R&D, ou pour quelques créatifs excentriques, que les gens du marketing essayaient tant bien que mal de canaliser. Les entreprises cherchaient traditionnellement à optimiser leurs ressources naturelles, financières et humaines, en considérant ces dernières comme main-d'œuvre plutôt que source d'intelligence. L'éducation et la technologie n'ont pas seulement permis de mieux exploiter ces ressources, mais leur ont également donné une importance nouvelle au sein de l'entreprise.

Deux défis majeurs se profilent pour l'entreprise dans ce nouveau contexte :

- savoir attirer et conserver les cerveaux les plus talentueux,
- et apprendre à les valoriser au mieux pour assurer le succès de la compagnie.

Les moyens d'y arriver seront abordés plus tard, lorsque nous parlerons de ce que les auteurs appellent Funky SA, ou la société funky.

Des produits virtuels

Tout comme le moyen de production, le produit est devenu souvent virtuel.

La technologie a donné accès à une information globale, changeant radicalement les modes de productions et les habitudes des consommateurs. L'informatique est utilisée à tous les niveaux de la production, de la consommation et de l'économie en général. L'information est devenue une ressource nécessaire à toute entreprise. Plutôt que de gérer des stocks, elle permet de produire les bons produits, au bon moment et pour les bons clients. Elle est même devenue un produit en soi. La concurrence ne se joue plus tellement sur les produits matériels, mais sur les services qui leurs sont associés, tels que la personnalisation, la distribution, la mise en œuvre, le service après-vente, le conseil, etc. Les produits et les services ne sont souvent plus dissociés, au point que les auteurs se réfèrent à des *provices et serduits*.

Un marché planétaire

Le marché n'est plus local, mais global. Il faut donc savoir s'adapter à d'autres cultures et mentalités pour vendre à l'échelle mondiale. Cela ouvre également de nouvelles perspectives, en réunissant des minorités qui ne constituaient pas un marché significatif à l'échelle locale, mais qui partagent toutes un comportement commun.

Sur un marché global, la concurrence pour émerger de n'importe où, n'importe quand. Il faut être vigilant, et surtout différent si l'on veut être remarqué.

Ce marché est caractérisé par la mobilité des produits, des services et des personnes. Les cerveaux peuvent se déplacer d'une région à une autre, ou les entreprises délocaliser une partie de leurs activités, non plus pour profiter de main d'œuvre bon marché, mais de cerveaux efficaces (et si possible bon marchés).

Un marché sans pitié

L'information donne le pouvoir à celui qui la détient. Au même titre que les employés ont accès à plus de pouvoir, les clients deviennent plus intelligents, ou tout au moins mieux informés. Ils peuvent découvrir et comparer toutes les propositions sur un marché où l'offre excède souvent la demande. Les *clients zappeurs* sont plus exigeants et toujours prêts à se tourner vers la meilleure offre. Plus rien n'est acquis pour l'entreprise, ni le dévouement de ses employés, ni la loyauté de ses clients.

Un marché changeant constamment

Une des principales caractéristiques du marché est son instabilité. Dire que l'économie évolue à la vitesse de la lumière n'est plus un euphémisme. Le sort d'une compagnie ou d'une économie toute entière se joue parfois en fonction d'informations qui transitent presque instantanément le long de fibres optiques, pour arriver sur les marchés financiers aux quatre coins du monde.

Le changement force les compagnies à s'adapter, à évoluer sans cesse. Ayant travaillé trois ans pour Motorola, j'ai vécu deux grandes restructurations. Ces remises en question, qui s'enchaînaient tous les deux à trois ans, étaient très coûteuses pour la compagnie et démotivantes pour les employés. Elles consistaient généralement à mettre en place une nouvelle équipe dirigeante, à restructurer les domaines d'activités stratégiques en fonctions des marchés profitables, à rationaliser les opérations, les coûts et les effectifs. Il semble que malgré ces cures d'amaigrissement, ce dinosaure ne sera jamais complètement en phase avec le marché. Son erreur est de considérer le changement comme un projet temporaire, comme un mal nécessaire pour réagir à des modifications de l'environnement. Mais dans un monde en perpétuelle évolution, l'entreprise doit institutionnaliser le changement et rendre ses structures aussi flexibles que possible.

Les forces du funk

De nouvelles forces ont ébranlé notre société, et redistribué les pouvoirs. La technologie, la propagation de l'information et la mondialisation ont modifié les valeurs et les institutions traditionnelles. Le conformisme a laissé place à la pluralité des modèles de pensées, des religions, des systèmes politiques, des cultures, etc. La société est maintenant fragmentée en tribus, composées de gens regroupés ou éparpillés dans le monde (mais connectés virtuellement) et qui partagent des pratiques ou des intérêts communs.

Il résulte de cette diversité une société délocalisée et interconnectée, théâtre d'une concurrence mondiale et d'une offre excédentaire, qui subit des bouleversements et fonctionne en temps réel.

Comment rendre une compagnie plus funky ?

Alors que la première moitié du livre décrit un monde devenu funky, on est en droit de se demander ce que doit faire une compagnie pour s'adapter à cette nouvelle donne. Plusieurs pistes sont suggérées au cours des premiers chapitres qui mettent en évidence les problèmes que rencontrent les sociétés traditionnelles dans ce monde changeant. Mais les réponses sont présentées de manière plus concrète lorsque l'on entame la deuxième moitié de l'ouvrage, où les auteurs nous donnent leur définition d'une société funky. Les principales caractéristiques de ce nouveau genre de compagnie sont résumées ci-dessous.

Stratégie de l'entreprise funky

Lorsque l'on s'est rendu compte à quel point le monde est fou, ou funk, ce qui sera certainement perçu de la même manière par certains, il est nécessaire de se demander quelle stratégie d'entreprise est la plus adaptée à ce monde-là. La réponse des auteurs tient en quatre mots clés, la société funky devant être *focalisée*, *innovatrice*, *stimulée* et *hétérarchique*.

Focalisation, dictée par la nécessité d'être funk

Si client est toujours roi, il se lasse vite de ceux qui lui obéissent aveuglément, et se tournera vers ceux qui ont enfreint les règles pour proposer ce qui se fait de mieux. Les compagnies qui survivent sont donc celles qui excellent dans un domaine spécifique, plutôt que celles qui cherchent à être rentable sur des marchés aussi larges que possible.

Les auteurs parlent de *foyer étroit* pour souligner l'importance pour l'entreprise de se concentrer sur une activité restreinte, qu'elle maîtrise et pour laquelle elle amène une réelle valeur ajoutée. Son leadership sur un marché spécifique ne découle pas d'une volonté de minimiser les risques, mais au contraire de saisir les risques pour développer des compétences et des avantages concurrentiels uniques. La société funky sait donc profiter des opportunités qui lui permettent de se distinguer dans un monde global où rien n'est jamais acquis.

Le foyer doit être *creux*, en se sens qu'une compagnie doit savoir déléguer lorsqu'elle n'est pas la meilleure, en terme d'efficacité ou d'offre. La société funky crée de la valeur grâce à son intelligence, quitte à n'être que le chef d'orchestre qui coordonne des sous-traitants, chacun extrêmement compétant dans son domaine. Même si c'est tout ce qu'elle sait faire, l'important est qu'elle soit la meilleure à le faire. Plutôt que de chercher à s'étendre et maîtriser toutes les étapes de la chaîne de création de valeur, la société funky s'intègre dans un réseaux de partenaires, modifiable à souhait, et cela aussi rapidement que le marché ne l'exige.

Finalement, le foyer doit être *ciblé*. Le seul moyen d'être le meilleur aux yeux du consommateur est d'être proche de ses besoins et de ses préoccupations. Dans un marché funky, c'est-à-dire désordonné et globalisé, il n'est quasiment plus possible de satisfaire tout le monde avec une offre unique. Les chaînes de production ont été modifiées pour répondre aux attentes de *personnalisation de masse*, ce concept nécessitant d'impliquer le consommateur dans le processus de production, ou de le connaître individuellement. Si les outils informatiques permettent dans une certaine mesure d'automatiser cela, à l'instar des sites Internet qui « apprennent » à connaître vos préférences, la solution la plus simple reste encore de se concentrer sur une marché ciblé dont les caractéristiques sont clairement identifiables.

Stimulation : maximiser plutôt que minimiser

Alors que certaines compagnies se bornent à augmenter leur rentabilité en minimisant les coûts, les temps de production, la bureaucratie ou le nombre d'employés, la société funky doit quant à elle maximiser ses ressources. Selon les auteurs, sa ressource principale est sa matière grise, ou plutôt les cerveaux des tous ses employés qui interagissent de manière structurée pour constituer l'intelligence de l'entreprise. A l'ère de l'information et du numérique, c'est bien sur ce terrain là que se joue la concurrence.

La compagnie funky ne peut plus être un grand groupe à la tête duquel les décisions sont prises, puis propagées au travers de la hiérarchie par des systèmes de communication et de contrôle souvent lourds et inappropriés. L'entreprise funky n'a plus un cerveau unique, mais elle est un cerveau évoluant grâce à la stimulation de tous les éléments assemblés en un réseau complexe et changeant. Ainsi, les auteurs soulignent l'importance de transférer le pouvoir à ceux qui sont au contact des clients, au bout de la chaîne de valeur. Il est ensuite important que l'information se propage dans l'entreprise de manière ascendante et transversale, et qu'elle ne soit plus diffusée par une source unique. La compagnie pourra ainsi être réactive et innovatrice, mais également apprenante dans le sens qu'elle sait évoluer et mettre à profit les savoirs et les savoir-faire développés et propagés à tous ses niveaux. Pour cela, elle doit déjà admettre qu'elle n'est pas capable de définir ses compétences et de les imposer aux collaborateurs de manière efficace, mais que celles-ci naîtront du développement des collaborateurs, de leurs interactions en interne ainsi qu'avec l'environnement extérieur, c'est-à-dire les partenaires, les fournisseurs, les concurrents et les clients.

Innovation : multiplier plutôt que diviser

Les compagnies ne peuvent plus simplement étudier le marcher pour définir leur *provinces et serduits*. Elles n'obtiendront des consommateurs que des envies liées à leurs habitudes de consommation actuelles, développées au cours des offres passées. Il

est important d'innover, car les consommateurs ne tarderont pas à se tourner vers de nouvelles offres si elles sont plus personnalisées, plus avantageuses, plus rapides, etc.

Plus que jamais, les compagnies doivent être réactives aux changements du marché pour subsister. Elles doivent même être proactives et innovatrices, c'est-à-dire anticiper ou susciter ces changements, si elles ne veulent pas être à la traîne. Le temps est révolu où une grande compagnie pouvait dominer le marché avec des produits matures, en rationalisant les coûts d'une production bien rodée. La quête d'une taille critique par une croissance effrénée ou par fusions et acquisitions a donné lieu à des structures de *divisions*. Par contraste, la société funky cherche à *multiplier* les compétences en favorisant les échanges et en propageant les idées. Dans une société de l'excédant, il est nécessaire de se différencier à tout prix, donc d'innover. Innover signifie se faire concurrence à soi-même, c'est-à-dire se remettre en question.

L'innovation ne doit pas être l'apanage d'un groupe restreint et cloisonné de chercheurs, tout comme on a constaté que la gestion de la qualité ne devait pas seulement être à la charge de quelques experts. Ces deux concepts ont en commun qu'ils doivent être un état d'esprit applicable en permanence par chaque individu au sein de l'entreprise. L'innovation est utile à tous les niveaux, aussi bien pour le développement de nouveaux produits que pour améliorer des moindres processus opérationnels. L'innovation n'intervient généralement pas sur commande, mais plutôt lors de réunions informelles. La société funky évite d'instaurer un cadre trop rigide qui pourrait étouffer la créativité, et favorise les activités propices aux échanges d'idées, tel que les repas en commun et les apéritifs.

Hétérarchisation, dictée par la répartition de l'intelligence

Il y a eu et il y aura sans doute toujours beaucoup de débats sur les conséquences néfastes d'une structure fortement hiérarchisée. Sans rentrer dans le débat, je ne résiste pas à ce stade à citer une formule que les auteurs ont reprise de Jack Welch, patron de General Electric : « la hiérarchie est une organisation dont le visage est tourné vers le PDG et le cul vers le consommateur ». Bien que fortement réductrice, cette citation a le mérite rappeler que la hiérarchie se met parfois en travers des flux horizontaux qui fournissent la valeur pour le client.

Nous avons vu précédemment qu'une structure hiérarchique tend à considérer que l'intelligence est à sa tête, et impose passablement de bureaucratie pour harmoniser les branches inférieures. Au contraire, la société funky est plus plate, dans le but d'augmenter le dynamisme de l'entreprise ainsi que la responsabilisation des exécutants, ce qui va généralement de pair. Le modèle funky n'est en fait pas complètement hétérarchique, mais basé sur trois types de structures complémentaires : les structures positionnelles, les structures professionnelles et celles des processus. Plutôt que de paraphraser les auteurs, je me propose d'illustrer cela par un exemple que j'ai rencontré dans ma vie professionnelle. La compagnie Logitech offre à ses cadres trois filières de carrière distinctes :

La filière hiérarchique permet à un ingénieur d'évoluer pour devenir chef de groupe, puis de département ou de division. Son rôle est celui d'un manager traditionnel, gérant des employés et des budget alloués à divers processus, projets ou produits.

La filière professionnelle permet à un ingénieur d'évoluer par étapes jusqu'au stade d'expert principal d'une ou de plusieurs technologies. N'étant pas assigné à des projets

ou produits spécifiques, il est amené à trancher sur tous les problèmes techniques nécessitant une décision qui soit de son ressort.

La filière des processus permet à un ingénieur de devenir chef de projet, puis responsable de produit ou de programme (gamme de produits). Son rôle consiste à gérer la logistique et l'allocation des ressources, depuis la définition des produits jusqu'à leur conception, production et distribution. Il garantit un flux transversal de l'information et collabore avec les autres acteurs à l'exécution des processus.

Ces trois filiales sont complémentaires sans qu'aucune ne domine les deux autres. Il est important de relever qu'elles offrent aux collaborateurs des possibilités de progression, et même de migration à celui qui désire changer de voie. Le manque de perspectives d'évolution professionnelle est un problème typique des structures hétérarchiques qui démotive les collaborateurs ou fait fuir les plus ambitieux.

Rechercher des collaborateurs funky

Après avoir constaté que ses clients sont intelligents, l'entreprise funky a reconnu qu'il en est de même pour son personnel. Plutôt que de lui dicter ses tâches en détail, l'entreprise funky sera à son écoute et lui accordera un niveau élevé de confiance et d'autonomie. Bien sûr, l'entreprise devra ériger des systèmes de contrôle pour que l'esprit d'initiative soit canalisé et participe à un effort commun, qui sera caractérisé par la mission et les valeurs de l'entreprise. Mais il est également important de recruter des collaborateurs intelligents, entreprenants et créatifs. Cela ne manque pas, mais ils ont trop souvent été sous-estimés, ou mis à l'écart par crainte qu'ils ne se fendent pas dans le moule qui a forgé l'identité de l'entreprise. Les collaborateurs sont généralement recrutés avec un souci de performance globale. L'homogénéité et l'harmonisation de leurs compétences contribuent à la bonne marche de l'entreprise, souvent au détriment de l'innovation. Cette dernière découle plutôt de la diversité et des tensions suscitées par les différences. De surcroît, seule une entreprise hétérogène est à même de refléter la complexité du monde qui l'entoure, et de mieux s'y intégrer.

Les entreprises évitent généralement d'engager des personnes « hors normes », par peur des conflits que cela peut entraîner. Elles se privent bien souvent de personnes prêtes à remettre en cause l'ordre établi, ce qui pourrait être salutaire pour des compagnies trop paresseuses. Nous avons aussi tendance à préférer celui qui est proche de nous, qui partage nos valeurs personnelles. La valorisation de la différence ne peut se faire qu'en passant outre ces barrières psychologiques, en prônant la tolérance, la découverte et le respect d'autres cultures.

Celui qui postule pour un poste a souvent peur lui aussi de révéler sa différence et de revendiquer son individualité. Il préfère généralement se réfugier dans un costume classique et être jugé sur ses capacités plutôt que sur sa personnalité. Les qualités subjectives font pourtant partie intégrante de la personne qui sera engagée, et peuvent contribuer à l'évolution de la compagnie, au même titre que ses compétences professionnelles. Les compétences peuvent s'apprendre et être améliorées, alors qu'il est plus difficile de motiver une personne qui ne partage pas l'état d'esprit de la compagnie, aussi compétente soit-elle. Il s'agit dès lors d'engager les personnes qui ont des aspirations et des comportements appropriés, et de gérer les cerveaux dans leur intégralité, avec leurs parts de connaissances, de compétences, mais aussi de sentiments et d'émotions.

L'entreprise funky doit savoir tirer profit des caractéristiques de ses employés dont la composition doit refléter la diversité de ses clients. Comme le souligne les auteurs, comment une organisation gérée par des hommes de race blanche, âgés de 40 à 50 ans, et représentant moins de 5% de la population, peut-elle comprendre et satisfaire les besoins d'une clientèle plus globale et hétérogène que jamais. Les responsables marketing ont récemment reconnu la population homosexuelle comme segment de marché, car elle représente une clientèle ayant un pouvoir d'achat significatif. Mais de là à ce qu'une compagnie reconnaisse que certains de ses employés sont homosexuels, et qu'ils sont à même de permettre à cette clientèle de s'identifier aux produits et à l'entreprise elle-même, il y a un pas qui n'est encore que rarement franchi, en Europe en tout cas. Et ce qui est vrai pour les homosexuels l'est encore pour les femmes. Si les entreprises automobiles reconnaissent que dans de nombreux pays la majorité des décisions d'achat de véhicules sont prises par des femmes, elles sont encore composées en grande majorité d'employés mâles. Seul Volvo semble réaliser l'importance d'impliquer plus de femmes pour concevoir des produits qui doivent séduire une clientèle féminine de plus en plus importante.

Une société funky doit savoir gérer l'hétérogénéité, aussi bien en interne qu'en externe. J'ai travaillé pour Motorola qui avait bien compris l'importance de la diversité dans un monde où l'intelligence est délocalisée. Cette compagnie a mis en place des structures pour attirer des cerveaux du monde entier, et leur permettre de collaborer de manière efficace. Elle a su développer des facteurs d'unification, tel que le partage de parts de la société, la distribution de récompenses et la reconnaissance du travail d'équipe, le développement d'une culture commune, la communication et le partage des connaissances, la disponibilité de médiateurs, le souci du bien-être et de l'intégration socioculturelle des employés, etc. Sur le marché global de la matière grise, cela permet non seulement d'engager des cerveaux bon marché, mais également de retenir les plus compétents.

Funky Management

Après nous avoir décrit les facteurs clés qui doivent permettre à l'entreprise funky de connaître le succès, les auteurs nous disent que cela n'est pas suffisant, mais juste nécessaire. Que faut-il de plus pour se différencier dans un monde où toutes les compagnies tendent à adopter ces nouvelles règles, celles qui survivent en tout cas.

Nous avons vu que la compagnie funky doit valoriser son intelligence collective pour être compétitive. Il faut encore qu'elle se dote des cerveaux les plus talentueux, car ce sont eux qui feront « danser le capital », pour reprendre l'expression du livre. De tout temps les compagnies ont eu le souci de recruter des gens compétents. Mais les meilleurs cerveaux étant de plus en plus exigeants, il faut se donner les moyens de les attirer. Comme elle l'a fait avec des clients exigeants, informés et délocalisés, l'entreprise doit adopter une approche funky envers ses employés. Cela passe d'abord pas un management qui traite les employés comme des clients plutôt que comme des ressources humaines.

Leadership

Les forces du funk ont chamboulé les valeurs et institutions traditionnelles pour faire place au chaos, dans lequel règne un certain vide spirituel. Face à ce vide, ou face à la multitudes de voies, tendances et croyances qu'a amenées la société de l'information sans frontière, les gens ont besoins de leaders charismatiques. Le manager funky doit avant tout être un leader, donnant une orientation aux collaborateurs, une quête à laquelle adhéré, voir même un sens à leur vie, le travail n'étant plus un moyen de gagner leur vie mais une raison de vivre. La quête doit être bien plus fondamentale que de simplement gagner plus d'argent, ce qui est l'objectif banal de toute société à vocation lucrative. Le leader doit savoir communiquer de nouvelles valeurs qui permettent à l'entreprise et aux employés de se sentir différenciés. Ces valeurs sont essentielles pour motiver les gens qui ne dévoileront qu'alors les pleines capacités de leur cerveau. La définition ou la découverte de ses valeurs est sans doute l'un des plus difficiles défis de la compagnie. Mais si elle veut attirer des talents, elle doit s'adapter à leurs valeurs.

Plutôt que d'être utilisés comme moyen par des managers qui veulent arriver à leurs fins, les employés doivent se sentir investis d'une mission commune et valorisante. Le leader doit mobiliser les tribus, renforcer leur sentiment d'appartenance et de solidarité, créer une dynamique de groupe, et permettre à ses employés d'accoucher de nouvelles choses. Tout en leur demandant d'abandonner les modèles du passé, il doit les rassurer et leur enlever la peur de l'échec qui paralyse tout esprit d'initiative. Alors que l'innovation et la valorisation du risque sont nécessaires à la compagnie pour se différencier, l'échec doit être toléré et avoué. L'initiative, plutôt que son issue, doit être récompensée tant elle permet à la société d'apprendre et d'évoluer. Les employés doivent également être formés par un processus de développement personnel intégré à leurs tâches quotidiennes.

Le leader funky doit considérer chaque employé de manière individualisée, le comprendre et être à son écoute. De même que la musique est composée d'une partition et d'émotion, le cerveau est une alchimie complexe entre objectivité et subjectivité. Il ne faut pas lui demander de suivre une partition trop longue et astreignante, mais au contraire lui laisser suffisamment de temps pour qu'il puisse laisser libre court à sa créativité et à son imagination, chose qui ne se planifie pas. Tout l'art du leadership est de savoir faire rêver les différentes tribus - de clients ou de collaborateurs - la difficulté étant de trouver ce qui peut bien les faire rêver dans un monde de diversité. C'est ce que les auteurs appellent le « dreamanagement ».

L'attitude Funky

Les forces du funk ont finalement donné à l'individu plus de liberté, de pouvoir et donc de responsabilités. Il n'aura sans doute plus un rôle, une fonction ou une voie tracée par l'une des institutions du passé. Il doit se révéler, comprendre qui il est et où il veut aller.

Face à la pléthore de gens compétents sur le marché du travail, l'individu funky doit se comporter comme l'entreprise funky soumise à une concurrence surabondante et sans frontières. Il doit se différencier à tout pris, soit en se spécialisant à l'extrême, soit en inventant de nouvelles recettes à base de choses opposées. Il doit se gérer comme un

produit qu'il convient de façonner, de rendre attractif et de faire connaître au moyen d'une approche marketing adéquate. Cela demande de comprendre le marché, de se former, et de se rendre visible. Il faut surtout créer des connections, s'intégrer dans un réseau de partenaires, car ses propres compétences seront multipliées par la taille du réseaux.

Les valeurs du Funk

Jusqu'ici, les recettes du funk ont été élaborées par rapport aux bouleversements des anciens points de repère. Il reste à définir les nouvelles valeurs sur lesquelles se fonde la philosophie du funk, et auxquelles les gens funky vont adhérer.

Historiquement, les entreprises ont développés leurs avantages concurrentiels sur l'approvisionnement en matières premières, sur la création de valeur à partir de ces ressources, puis sur les systèmes organisationnels qui permettaient d'optimiser l'acquis tout en planifiant l'innovation. Ces démarches étaient basées sur la raison et gérées par des cerveaux aux quotients intellectuels élevés. Les choses s'étant accélérées, les entreprises se retrouvent dans une spirale infernale où il faut constamment changer et innover pour rester différencié, pour subsister. Les qualités de la raison étant mesurables et facilement reproduites, les compagnies innovantes ne connaissent plus qu'une courte heure de gloire avant de se fondre à nouveau dans la masse.

Plutôt que la *Raison*, le funk propose d'exploiter les trois autres principales facettes du cerveau, à savoir l'*Affection*, l'*Intuition* et le *Désir*.

Et c'est peut-être là que le business rejoint la musique, devant jouer sur les émotions des gens plutôt que sur leur raison. Le *Business* devient *Show Business*. Les auteurs parlent des « économies de l'âme » qui vont se concurrencer sur les vibrations du funk. Pour comprendre ces vibrations, il faut se demander ce que les gens ressentent lorsqu'il achète un produit et quel concept ils perçoivent derrière son aspect matériel. Les produits doivent avoir des qualités abstraites, non mesurables et au potentiel infini. La concurrence va se jouer sur la poésie, l'esthétique, le design et le style, l'éthique, la confiance et la reconnaissance. Pour véhiculer ces valeurs, il faut construire des marques symboles, reconnues, rassurantes et empruntes d'émotion. Ce sont les nouveaux repères de ce monde chaotique.

Cette nouvelle dimension concurrentielle requiert des cerveaux ayant des quotients émotionnels élevés plutôt que des QI impressionnants. Pour attirer ces cerveaux il faut plus que de l'argent, des valeurs émotionnelles plutôt que matérielles, telles que le pouvoir, l'épanouissement, la possibilité de changer le monde ou d'en influencer une partie, etc. La mission de l'entreprise est de rendre les gens heureux, aussi bien en interne qu'en externe. Cela n'est pas nouveaux, mais les besoins ont migré pour se retrouver au sommet de la fameuse pyramide de Maslow.

Synthèse

Le Funk donne le tempo !

Ce livre décrit un monde plutôt rock'n'roll où de petites compagnies ont fait la fortune de leur actionnaires, où de grands groupes ont su faire collaborer différents partenaires en organisant des « jam sessions » sans en imposer le tempo, où des compagnies prospèrent sur un rythme de Jazz décousu et brisant sans arrêt la mesure. Il y a derrière ces métaphores des concepts de stratégie d'entreprise très sérieux. On constate qu'à vouloir diriger un orchestre trop grand le résultat devient cacophonique, alors qu'un nombre plus importants des petites entités organisées en réseaux sont à même de se synchroniser en prenant la mesure sur leurs voisins du même niveau. Les symphonies ne sont plus jouées par de grandes organisations structurées, mais par des musiciens de passage prêts à se réinventer à tout moment en fonction des échanges créatifs qu'ils ont avec leurs pairs. Les stars du Show Business sont celles qui se font remarquer, qui osent s'aventurer en terre inconnue pour trouver de nouvelles opportunités, qui n'ont pas peur d'affirmer leur personnalité, aussi bizarre soit elle. Elles voleront la vedette à ceux qui croient que leur public leur est acquis et que leurs musiciens leur seront toujours dévoués. Ceux qui ne sont pas capables d'improviser, de jouer un morceau sans en avoir écrit la partition au préalable, sombreront rapidement dans le Business Blues...

Les recettes du Funk

Les recettes du funk retracent les tendances de la nouvelle économie. Mais sont-elles toujours d'actualité après l'éclatement de la bulle Internet ? L'un des auteurs, Kjell Nordström, était d'ailleurs l'un des patrons à succès de cette époque. Il a dirigé la société Spray, qui proposait le portail Internet du même nom. Cette société a été absorbée par le groupe Lycos Europe, dont les managers n'ont sans doute pas lu le livre en question. La stratégie de Spray est finalement en phase avec la philosophie du Funk, qui préconise de profiter de son heure de gloire plutôt que de chercher à grandir sur les compétences acquises. Cet état d'esprit n'est pas si éloigné du mythe véhiculé par James Dean, de sa quête de l'absolu, du désir de « vivre jeune, quitte à mourir vite ». Peut-être l'attitude funky n'est-elle finalement pas qu'une mode.

La plupart des concepts présentés dans cet ouvrage ne sont pas nouveaux, mais le mouvement semble s'être accéléré avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information. Une grande partie des exemples et citations que mentionnent les auteurs concernent d'ailleurs de grands groupes et leurs dirigeants qui ont su appliquer les recettes du funk. Il n'est donc pas besoin d'être une start-up éphémère pour les appliquer. Nous avons en Suisse l'exemple d'une compagnie très funky, qui a su se remettre en question il y a plus de 20 ans. La firme ETA produisait alors des montres mécaniques qui se vendaient de moins en moins bien, la concurrence asiatique ayant su saisir l'opportunité de produire des montres plus précises, moins chères et originales grâce à la technologie des mouvements à quartz. Avec l'arrivée d'Ernst Thomke à sa tête, ETA s'est restructurée dans le but de promouvoir l'innovation, de développer de nouvelles forces de marketing et de fabriquer des produits radicalement différents de ce qu'eux et leurs concurrents avaient l'habitude de faire. La fameuse Swatch naquit de ce renouveau, étant perçue comme un produit à la mode et *lifestyle* plutôt que technologique. Le renouvellement perpétuel de la gamme et les différents styles très

ciblés s'adaptent au monde funky, fragmenté et changeant, mieux que les montres que l'on achetait jadis cher, dans la perspective de les garder pour la vie. L'esprit créatif est guidé par un marketing mettant l'accent sur l'émotion plutôt que les seules qualités objectives conférées par les vertus « raisonnables » des ingénieurs et techniciens spécialisés. ETA n'est pas la seule compagnie qui cherche à susciter de l'émotion avec un produit dont la vocation première est purement fonctionnelle. Les couturiers et les constructeurs automobiles ont depuis longtemps fait appel à des designers italiens qui ne sont de loin pas réputés pour leurs qualités raisonnables !

Les limites du Funk

Les concepts du Funk sont adaptés à ceux qui sont prêts à prendre des risques, à vivre dans un monde en perpétuel changement, à vivre sans attaches, à remettre sans arrêt en question leur propre identité, etc. Mais qu'en est-il de tous ceux pour qui les institutions traditionnelles ont encore un sens ? Ceux qui cherchent à construire leur vie sur des bases solides et sécurisantes, plutôt qu'une quête éternelle de valeurs abstraites ? Ceux qui continuent à produire avec leurs bras et leur savoir-faire plutôt que leur savoir ? Ceux qui ont des préoccupations encore basiques, comme d'être à même de nourrir et de fournir un toit à leur famille ? Ceux qui vivent dans la pauvreté, et pour qui la « surabondance » n'a aucune signification ? Ceux qui n'ont pas accès à la technologie, et encore moins à l'information ?

La philosophie du Funk est réservée aux plus aisés, situant leur besoins au sommet d'une pyramide de Maslow dont les rangs de la base ne cessent de s'accroître alors que le sommet s'affine et s'élève de plus en plus rapidement. Le funk n'est finalement qu'une musique parmi d'autres, et il convient de réécouter parfois de la *Soul music* pour ne pas y perdre son âme....

Il y a un réel danger à considérer les entreprises comme « jetable ». Dans une telle perspective, les managers sont opportunistes et cherchent à exploiter ce que l'entreprise peut leur apporter à court terme, sans se soucier du développement durable des conditions économiques, sociales et environnementales.

Conclusion

Il n'en reste pas moins que ce livre est un excellent traité de gestion d'entreprise. Les auteurs utilisent un style ironique et des raccourcis parfois audacieux, mais ils mettent ainsi en évidence certaines vérités du management qui sont bonnes à entendre. Plutôt que de lire des études de cas fastidieuses pour comprendre les nouveaux enjeux du monde économique - ou en parallèle - je conseille ce livre à toute personne qui suit un programme MBA, ou qui veut approfondir ses connaissances en gestion d'entreprise.

Si l'on ne devait retenir qu'une idée essentielle de ce livre, c'est bien que la matière grise est une ressource vitale à l'entreprise et à son succès. Les étudiants savent généralement bien cela, conscients du mal qu'ils se donnent pour rendre leur cerveau plus attractif sur le marché de l'emploi. Mais une fois qu'ils occupent un poste de gestion, il est important qu'ils n'utilisent pas leur seul cerveau pour optimiser les processus de création de valeur, mais plutôt qu'ils sollicitent l'intelligence de tous, à tous les niveaux de l'entreprise et même en dehors. Les structures mises en place pour faire fructifier cette intelligence collective sont aussi essentielles que les cerveaux eux-mêmes, car elles permettront à l'entreprise d'exploiter leur créativité, leur esprit d'innovation, leur expérience et leur sens des responsabilités. Finalement, il est bon de

rappeler qu'en engageant des cerveaux, ils viennent avec des compétences objectives ainsi que toutes les qualités subjectives que l'on ne perçoit pas toujours au premier abord. Pour éviter que ces dernières ne soient considérées comme des effets secondaires causés par la personnalité de l'employé, il convient de les mettre à contribution et de valoriser l'individualité de chacun. La gestion des différences peut alors être un moteur plutôt qu'un moyen d'éviter les conflits. L'entreprise trouvera son équilibre lorsque la Raison cèdera un peu de terrain à la gestion de l'Affectif, de l'Intuition et des Désirs.