

NOTE CRITIQUE

FUNKY BUSINESS (Jonas Riddertrale – Kiell Nordstrom)

Introduction

L'ouvrage de Riddertrale et Nordstrom n'est pas une histoire sur le futur du "business" mondial, il ne dessine pas des nouveaux scénarios ni ne prédit aucun "trend" futur. C'est un livre original, écrit avec talent et qui a comme sujet central la faculté des êtres humains. Cet ouvrage reconnaît et démontre l'importance de l'intelligence humaine dans le "business" moderne et dans nos sociétés avancées en général.

C'est sans doute un ouvrage bizarre; il admet les mérites du marxisme, lequel affirmait que les travailleurs détiennent les moyens de production les plus importants (à savoir leur cerveau), pour peu après certifier la victoire du capitalisme et sa suprématie comme modèle de fonctionnement de la société.

Les auteurs reconnaissent la capacité qu'à l'argent de s'emparer de tout, pour en conclure qu'il n'arrivera jamais à posséder le cerveau des hommes libres. Ensuite, ils admettent la force du pouvoir sur certains aspects de notre vie quotidienne, pourtant ils démontrent la fragilité de plus en plus manifeste de ce dernier vis-à-vis de la puissance de la connaissance, cette dernière définie par les auteurs comme le nouveau champ de confrontation pour nations, entreprises et individus.

Face à la complexité et à l'interdépendance croissantes de nos sociétés, les deux auteurs affirment que nous assistons à l'émergence d'un nouveau mode de structuration du monde des affaires. Ce nouveau mode s'appelle le "Funky Business". Selon les deux jeunes économistes suédois, le « Funky Business » est une nouvelle façon de mener les affaires qui va rendre la compétition entre entreprises à l'échelle globale encore plus dure. Cette nouvelle pratique de fonctionnement des affaires nécessite un effort continu de différenciation par rapport à la concurrence, ce qui a comme résultat de rendre les avantages compétitifs encore plus volatils que par le passé.

Comment alors pouvoir obtenir et protéger, même temporairement, les avantages compétitifs que détient l'entreprise ? Quels seront ces avantages dans un futur proche et sur quoi seront-ils basés ?

Pour rester dans le business, de nos jours il est nécessaire de trouver et développer des idées nouvelles et originales sous peine de voir disparaître l'entreprise de la scène. Il est évident que l'innovation et les inventions ne sont rien que de pures créations humaines qui découlent de la connaissance. De nos jours celui qui détient la connaissance et sait l'exploiter, va prospérer. Pourtant la connaissance en tant que telle ne garantit pas le succès. Dans notre monde hyper-technologique, qui évolue à une vitesse vertigineuse, la seule chose dont on peut être sûr c'est que les connaissances de demain ne seront pas celles actuelles. Paradoxalement, dans la société de la connaissance la capacité d'oublier le "know how" actuel sera fondamentale; seulement en oubliant ce que nous savons nous pourrions changer et innover sans cesse.

Après ces quelques mots en guise d'introduction, nous allons analyser l'ouvrage plus en détail afin d'en dégager les idées centrales. Le livre est structuré en six chapitres principaux dont chacun considère une des composantes du changement (révolution) qui est en cours dans nos sociétés. Dans le cadre de ce travail nous allons traiter plus en détail les chapitres plus importants, ceux qui, à notre avis, sont en mesure de donner au lecteur un aperçu général du "Funky business".

"Funky times"

Les deux auteurs dans ce chapitre font l'analyse du contexte de société dans lequel s'inscrit la nouvelle dynamique. Jonas et Kjell sont convaincus que dans le futur pour être compétitifs nous ne pourrions plus jouer selon les vieilles règles, il faudra casser ces règles, abandonner les vieux schémas de pensée et en créer de nouveaux.

Aujourd'hui dans tous les pays du monde la compétition se base de plus en plus sur la connaissance.

La connaissance a toujours été vitale pour les activités commerciales et industrielles humaines; elle a été le moteur de la première révolution (de la connaissance) avec l'avènement de l'imprimerie, et le cœur de la deuxième révolution de l'information, véhiculée par la TV et la radio qui ont bouleversé le mode de vie de générations de personnes. Nous avons attendu une cinquantaine d'années pour qu'une nouvelle révolution, la troisième, voie le jour; la "net revolution". La croissance du "web" a fait en sorte que tout le monde puisse, en tout temps et à n'importe quelle heure, disposer de la quasi-totalité de la connaissance de nos sociétés; tout ça avec des moyens techniques relativement complexes et à des coûts limités.

Dans notre monde où la connaissance (information) est une ressource indispensable pour la réussite commerciale, cette dernière est désormais à disposition de tout le monde. Aujourd'hui il n'est plus question pour une entreprise de détenir le monopole de la connaissance dans un secteur particulier

(avantage concurrentiel) pour longtemps. La connaissance se diffuse tellement vite grâce aux nouvelles technologies que dans un bref délai de temps ce qui est réalisé par une entreprise aux Etats-Unis sera copié en Chine en l'espace de quelques semaines voir quelques jours. L'avantage concurrentiel qui découle du "know-how" tend à disparaître rapidement de nos jours. C'est à la suite de ce constat que les deux auteurs sont persuadés de l'émergence d'un nouveau mode de fonctionnement du "business"; précisément le "Funky Business".

Les entreprises modernes sont en train de développer des mécanismes de défense alternatifs qui doivent répondre aux nouveaux défis de la société du vingt-et-unième siècle. La seule solution pour les entreprises d'échapper, au moins temporairement, à la force destructrice de la concurrence c'est d'innover sans cesse. Toutefois, il s'agit d'innover avec intelligence; les modifications marginales des produits ne sont pas/plus acceptées par les consommateurs modernes. Le nouvel enjeu ne se base plus sur les produits (ils sont tous de bonne qualité) mais sur des notions comme le « design », le service et la durée de la garantie, bref, les services annexes aux produits.

Mais comment en sommes nous arrivés là ? comment ces changements ont-ils pu intervenir ?

Dans le deuxième chapitre les deux auteurs traitent des forces qui sont sous-jacentes de la nouvelle dynamique. Ils affirment que ce qui caractérise nos sociétés avancées est la notion du surplus; il suffit de faire un tour dans les grands magasins ou dans les maisons du consommateur moderne pour s'en apercevoir. Aujourd'hui nous avons plus de choix, plus de pouvoir d'achat, plus de divertissements, etc. Nous vivons dans une ère d'extrême abondance dans tous les sens.

Les auteurs croient avoir identifié les causes de cet état de fait en trois forces, à savoir : la croissance des marchés qui a été favorisée par les déréglementations et la libéralisation des tarifs, la non-satisfaction continuelle du consommateur moderne (nous vivons dans une dynamique de consommation sauvage qui s'auto-alimente) et l'avancement technologique qui a permis aux communications d'être virtuellement gratuites. Grâce à Internet les consommateurs n'ont plus aucune contrainte géographique pour leurs achats et l'offre de produits est presque illimitée. Le résultat en est bien visible autour de nous, tous les jours ; si nous nous arrêtons pour regarder avec plus d'attention.

Nous vivons dans ce que les auteurs définissent une société en temps réel, une "CNN society", instantanément reliée avec l'action; si notre attention n'est pas attirée, tout ce qu'on doit faire se limite à appuyer sur une touche de la télécommande et notre intérêt est dévié ailleurs, à la recherche de nouvelles occasions d'achats. Ce qui ceci signifie pour les entreprises des possibilités commerciales énormes.

Une deuxième caractéristique de notre société (post industrielle) est qu'elle est basée sur le savoir (brain-based society). De nos jours celui qui a l'information et qui sait mieux l'analyser a gagné, du moins temporairement.

Une autre caractéristique du monde actuel est la perte d'importance des frontières physiques ou politiques. Désormais il n'y a plus vraiment un seul centre de gravité (culturel, économique, militaire, etc.) il y en a plusieurs. Asie, USA, Europe, demain peut être l'Est européen etc. Résultat; aujourd'hui quelques milliards de personnes au monde sont à la recherche désespérée du style de vie des pays avancés; et ils le veulent au plus vite. Cette recherche du bien-être porte à une compétition acharnée entre les nations. Ceci peut faire peur mais constitue également une grande opportunité pour les entreprises.

Une autre conséquence du changement que nous vivons actuellement est la fragmentation de notre société. Jonas et Kjell croient avoir défini trois types de dynamiques qui s'affrontent dans nos sociétés.

La première dynamique est la tendance à la polarisation. Dans nos sociétés il y a des nouvelles forces qui créent des nouveaux clivages qui substituent les clivages classiques (ville/campagne, église/Etat, etc.). De nos jours le clivage principal est sans doute celui qui sépare les individus instruits de ceux qui ne sont pas instruits. En effet sans capacités spécifiques nous sommes placés en compétition directe avec plus de deux milliards de chinois et d'indiens qui sont dans la même situation, mais qui du point de vue salarial coûtent moins cher.

La deuxième dynamique est la tendance vers une sorte de "tribalisation", c'est-à-dire le rassemblement des personnes dans des groupes (tribus) qui ont des critères d'agrégation nouveaux, comme les compétences, attitudes, connaissances, etc. De plus, contrairement à ce qui se advenait dans le passé, grâce aux nouvelles technologies de l'information, l'endroit géographique ne constitue plus une contrainte pour se réunir. Que sont-ils donc les étudiants des MBA sinon une tribu globale ? Nous tirons nos connaissances, forcément standards, d'une communauté globale à laquelle nous voulons appartenir. Cette force de changement s'impose à plusieurs domaines de la société.

La troisième et dernière dynamique est la poussée vers l'individualisation. Les aspects positifs sont de l'ordre de l'auto-réalisation personnelle. Les individus modernes constituent désormais des petits univers de demande et d'offre qui suivent uniquement leurs désirs. Pour faire un exemple de la nouvelle dynamique dans le secteur de la consommation, le consommateur a comme seul objectif de retirer le maximum de plaisir de ses achats (coûte que coûte), c'est à dire acheter des symboles

qui aient du sens pour lui et pour faire partie de sa tribu-objectif. Bonnes nouvelles pour le "business" (et les "business schools").

Funky Inc.

Dans ce chapitre les auteurs analysent les impacts que les changements macrosociologiques traités au chapitre précédent ont au niveau micro, c'est-à-dire à l'échelle de l'entreprise. Les moyens que les entreprises sont en train de mettre sur pied pour répondre aux "agressions" de l'environnement sont d'ordre structurel, c'est-à-dire qu'elles deviennent de plus en plus concentrées. Dans ce monde d'excès, les entreprises n'arrivent plus à maîtriser la complexité des inputs externes et à produire donc, de manière satisfaisante, chaque type de produits. Les entreprises deviennent donc très concentrées sur leur marché d'activité ("core business") afin de manufacturer les meilleurs produits en terme de qualité/prix.

La concentration fonctionnelle agit aussi sur une autre composante très importante de l'activité d'une entreprise, à savoir son marché-cible. La "funky" entreprise choisit et parfois crée son marché cible (grand ou petit) qui doit être caractérisé par une communauté (tribu) qui partage les mêmes valeurs, vision du monde et attitudes. Elles se concentrent dans l'exploitation d'une niche de marché très restreinte, ou elles parviennent à acquérir un monopole temporaire, synonyme de gains énormes en termes financiers. Toutefois, nous le savons, cette situation de monopole ne va pas durer longtemps à cause de la compétition acharnée.

La clé du succès pour les entreprises modernes est la capacité d'innovation car la compétition laisse peu de temps avant que quelqu'un de l'autre côté de la planète reproduise le même bien ou service. Il faut donc innover, mais comment ? Les deux auteurs nous proposent des pistes de raisonnement intéressantes. Il faudrait développer l'entreprise comme une "machine à idées", une "machine à rêves" qu'elle puisse concurrencer sur la base de l'inspiration et de l'initiative. Dans le monde actuel, réinventer sa stratégie sans solution de continuité semble être la clé du succès. Pourtant il ne suffit pas d'innover seulement, il faut le faire avec rapidité: un marché restreint permet à l'entreprise d'être plus rapide dans le "time to market". Dans une société en temps réel ceci signifie beaucoup.

De plus il faut innover avec intelligence. Ceci fait entendre selon les deux économistes suédois que les "funky" entreprises doivent écouter et, paradoxalement, ignorer en même temps le client.

Dans une société tribale il faut que le client soit au cœur de l'entreprise, il faut "customiser" à l'excès, en laissant le plus possible le client participer à la définition des produits. Pourtant, afin d'être réellement innovateur (et toujours dans l'esprit du monopole temporaire) il faut faire preuve d'innovation bien au-delà des désirs du client. Le client est parfois trop "*statique*" dans ces achats et il n'arrive pas à définir très clairement ses désirs et ses priorités en termes d'achats. En effet, les

entreprises plus innovatrices se caractérisent en allant au delà des demandes des consommateurs. Les auteurs nous proposent des exemples amusants pour illustrer cette idée; pourrions nous croire qu'il y a eu une réelle demande des consommateurs pour un produit comme le Tamagotchi? Ou encore, "savez vous pourquoi est né le walkman de Sony ? - Parce que le président de Sony aimait écouter Beethoven jouant au golf". Pourtant ces deux produits ont connu un énorme succès commercial, sans qu'une réelle demande préalable des consommateurs puisse être définie.

Du point de vue structurel, et pour mieux mettre en pratique les concepts que les deux auteurs nous ont illustré il semble que les entreprises plus dynamiques sont en train de s'organiser selon des critères fonctionnels précis, à savoir:

La taille de l'entreprise : petite

Personne n'a le monopole sur la créativité et une structure petite et flexible répond sûrement mieux aux sollicitations de l'environnement en mutation rapide. En deux mots, être moins grand signifie être plus créatif et répondre mieux aux challenges de son environnement.

La structure de l'entreprise: plate

"Funky Inc." est plate de sorte que le temps qui s'écoule entre la mise en évidence du problème et sa résolution est réduit au minimum. Elle agit plus vite et est plus réactive face aux changements dans son environnement.

Les compétences: agrégées selon le moment et les besoins

L'entreprise "funky" est structurée autour du concept de groupe de travail comme outil pour augmenter la performance de l'entreprise. Toutefois les rôles des membres sont confondus dans ces groupes et dans l'entreprise. Aujourd'hui nous pouvons être le chef d'un groupe de travail pour une tâche spécifique, demain nous pourrions être un simple membre dans un autre groupe sur un autre projet. Les employés modernes doivent abandonner l'idée d'une tâche fixe et bien définie à l'intérieur de l'entreprise, ils pourront dorénavant en avoir plusieurs.

La structure hiérarchique: horizontale

Les problèmes et les opportunités dans les entreprises surgissent horizontalement (entre "business" areas, entre divisions etc.). Il n'y a pas de place pour l'intégration des besoins et demandes des clients et fournisseurs dans une structure verticalisée, car elle est trop intéressée à régler les problèmes inter-hiérarchiques.

Le fonctionnement social: circulaire

Selon les auteurs l'être humain a une grande capacité à s'auto-organiser quand il reçoit un "feed back" de son entourage. Si nous recevons un stimulus de la part du groupe, nous arrivons assez rapidement à nous coordonner avec ceux qui nous entourent. Pour faire en sorte que ce phénomène soit amplifié et puisse dégager toute son potentiel, il est nécessaire que les membres de l'entreprise aient le même langage, c'est à dire qu'ils possèdent les mêmes valeurs, croyances et attitudes; bref qu'ils fassent partie de la même tribu. C'est un point essentiel dans des entreprises où la hiérarchie est limitée au strict minimum.

Les relations: ouvertes

Les sociétés funky cherchent à augmenter et développer la capacité relationnelle de leurs employés, qui doivent être capables d'instaurer des contacts entre les différents acteurs internes et externes à la réalité de la société. Il est de plus en plus vital pour l'entreprise de pouvoir intégrer et/ou coopérer avec ses fournisseurs, clients et pourquoi pas, concurrents ("networking"). De par ce fait les compétences relationnelles sont mises en valeur actuellement.

Après avoir traité la nouvelle structure de l'entreprise moderne et son fonctionnement, les deux auteurs dans ce chapitre étudient la composante sociale du changement et son impact sur les sociétés. Dans ce chapitre on parle également de :

L'homme funky

Les individus, employés et/ou consommateurs, ont aujourd'hui le réel pouvoir! La ressource la plus importante aujourd'hui pour les entreprises est le capital intellectuel de ses employés. Il n'existe plus aucune société au monde qui fasse de la compétition uniquement sur la base de la pure force; c'est la connaissance qui fait la différence.

Les gens désormais le savent et se sont émancipés. Les jeunes en particulier savent très bien ce qu'ils veulent. Cette tranche d'âge de la société par exemple travaille, selon les auteurs, pour d'autres valeurs que dans le passé. Le nouveau paradigme est devenir riche pour s'éclater, pour se développer ou pour voyager. "Leisure and pleasure" est le slogan des jeunes générations du tournant du siècle. Le développement de nouveaux moyens pour capturer l'attention des jeunes (grands consommateurs) est devenu un impératif commercial et organisationnel.

Du point de vue de la force de travail, il est évident que les entreprises sont en train de s'organiser selon des schémas structurels différents par rapport au passé. Elles sont en train de modifier la façon avec laquelle elles attirent, motivent et retiennent les collaborateurs. Les entreprises qui veulent avoir les meilleurs cerveaux sont en train de faire des efforts considérables pour satisfaire les

nouvelles demandes qui répondent aux valeurs actuels. Si les jeunes veulent surtout s'amuser en travaillant et donc il faut leur en donner les moyens. Les jeunes choisissent l'entreprise et non pas le contraire.

Nous avons vu que la mobilisation des collaborateurs n'est plus un acquis dans nos sociétés. Il faut donc qu'il y ait quelqu'un qui sache développer de nouveaux instruments pour la transmettre. Ceci est fondamentalement la tâche principale du funky leader. Les entreprises modernes ont besoin de "leaders" qui savent stimuler, dynamiser et motiver les collaborateurs. L'autre tâche fondamentale pour le "leader" moderne est la communication. Les managers du vingt-et-unième siècle sont davantage des communicateurs. Dans un monde où l'incertitude est la règle, le "leader" doit toujours être en train de communiquer la vision de l'entreprise, ce qu'elle représente, ce qu'elle veut faire et où elle veut se diriger.

Une autre caractéristique du "leader" moderne est sa propension à pardonner les erreurs. Pour survivre dans la société du surplus il faut que la créativité et l'innovation soient au cœur des préoccupations des "managers". L'innovation et la créativité supposent l'expérimentation et par définition l'expérimentation est très risquée. Dans la "funky société" où l'innovation est souhaitée et recherchée, la tolérance vis-à-vis des échecs est augmentée voire révolutionnée. Le problème dans les entreprises traditionnelles est leur sensibilité vis à vis des échecs, qui sont vus négativement. C'est la raison pour laquelle les structures traditionnelles ne résultent pas être excessivement créatives. Le fait de punir ces employés pour un échec met en condition ces derniers à ne plus essayer, le processus de création se sclérose.

Le "leader" dans les "funky" entreprises est en outre très sensible à la formation des collaborateurs. Dans une société où le capital intellectuel est la base de la survie et de la réussite, la formation a une importance centrale dans la gestion des ressources humaines.

Le paradigme traditionnel de la formation indique que nos cerveaux doivent être "remplis" jusqu'à l'âge de 25 ans et qu'ensuite cette formation devrait suffire pour les 40 années suivantes. Ceci signifie que l'éducation en tant que telle est standardisée et ne prend pas en compte les besoins et les attitudes individuelles, ni des changements dans nos sociétés.

Dans une ère de renouvellement continu et rapide, l'éducation doit être un processus constant qui doit durer tout au long de la vie professionnelle d'un individu. L'éducation dans nos sociétés devient une arme pour mieux combattre l'adversaire. En effet les entreprises sont en train de développer des structures d'enseignement avancées qui devraient être en mesure de répondre aux besoins de formation spécifiques des collaborateurs. Les auteurs nous donnent les exemples de plusieurs

grandes compagnies qui ont développé des structures de formation, comme Motorola par exemple avec sa Motorola University, qui fournit 550'000 jours/étudiant chaque année et coûte environ 170 millions de dollars par an à la société. Chaque employé de Motorola doit suivre au moins 40 heures de cours par an. La société a également mis sur pied un programme MBA pour ces cadres.

Une autre compétence centrale des nouveaux managers est la compréhension de l'individualité. Les être humains sont différents les uns des autres. Pour attirer et retenir les personnes il faut les considérer et traiter en tant qu'individus et donc par définition de manière individualisée. Ce raisonnement peut s'étendre également au discours de la motivation des individus et au système de rémunération. Les personnes sont motivés par ces différences. Les entreprises doivent de plus en plus faire face à des demandes croissantes et différenciées et sont contraintes à personnaliser l'offre de travail.

Il est toutefois extrêmement difficile de contenter tout le monde sur ces facteurs (imaginez vous une entreprise où les tâches, les salaires, les horaires, etc sont personnalisés ?). C'est la raison pour laquelle les entreprises "Funky" détiennent les caractéristiques que les auteurs ont spécifiés dans le chapitre sur les nouvelles formes d'entreprise. Afin de simplifier les lieux de travail et contenter tout le monde, les "funky" entreprises sont composées de membres d'une même tribu, doivent être petites et hiérarchiquement plates, etc.

Conclusion

Aujourd'hui les gens travaillent uniquement pour devenir riche, pour s'amuser, pour développer leur réseau de connaissance, ou pour voyager. Pour attirer les meilleurs cerveaux les entreprises doivent offrir quelque chose de plus aux candidats. De même, pour fidéliser la clientèle, il faut lui offrir ce qu'il y a de mieux dans le domaine (qualitativement) à un prix modéré. Mais attention, disent les deux auteurs, ces éléments sont les conditions nécessaires, mais pas suffisantes, pour le succès d'une entreprise. Aujourd'hui tous les produits sont de bonne qualité, car tout est "clonable" avec une rapidité impressionnante. La différence se fait désormais sur des facteurs esthétiques et fonctionnels qui sont essentiels à la réussite commerciale d'un produit. De nos jours, à part manufacturer les meilleurs produits (ce que tout le monde est en mesure de faire) il faut les présenter de façon adéquate, sexy: économistes et ingénieurs laissent donc la place plus importante de l'entreprise au bénéfice des "designers" et communicateurs.

Dans un monde d'extrême compétition est-ce que les entreprises pourront encore espérer être protégés par des brevets internationaux dans le futur ? Selon les auteurs il est vrai que les défenseurs du "copyright" croient pouvoir "faire payer un péage aux gens chaque fois qu'ils traversent la rue" mais ils disent que la plupart des gens continuent à la traverser sans payer, et ils le

feront toujours davantage dans le futur. C'est un monde où la compétition sera poussée à l'extrême et où les règles seront de plus en plus négligées au profit de critères comme part de marché et profit. Les entreprises devront prendre conscience du fait que les monopoles de niche se conquièrent jour après jour avec des risques énormes.

Et la part de l'humain dans cette histoire ? Dans un monde comme celui que nous décrivent les deux "funksters" le rôle du "management" et de la "leadership" sont fondamentaux. Si notre ère est celle du talent et l'ère du temps (en tant que ressource) la différenciation d'une entreprise passe par les moyens qu'ont les "leaders" d'attirer, retenir et motiver le talent. Bienvenus dans la "Funky society".

Critique de l'ouvrage

"Funky business" est sans aucun doute un ouvrage original. Soit on l'aime, soit on le pose à la deuxième page et on ne veut plus en parler. Nous faisons parties de ceux qui l'ont lu jusqu'à la fin et qui se sont passionnés à sa lecture. Il faut en être conscient ; ce n'est pas un pièce maîtresse de la littérature scientifique (il n'en a pas la prétention) mais c'est un texte intrigant, qui met en évidence ce que tout le monde sait mais qui n'est jamais dit explicitement.

Points positifs

Ce que nous avons apprécié dans cet ouvrage est sa distance par rapport aux textes de "management" classiques. Funky Business n'est pas un livre de "recettes de cuisine" sur comment faire pour mieux gérer son entreprise. Il ne dit pas comment le manager X a eu du succès en adoptant telle stratégie ou comme il a été brillant à mener à bien la nouvelle acquisition. Il décrit indirectement ce qu'est la réalité du monde des affaires ou au moins ce qu'elle sera dans un futur proche. Dans cette perspective la réalité est perçue et traduite par "les lunettes théoriques" des deux auteurs. L'œuvre de Jonas et Kjell ne se limite pas pourtant à observer la réalité du point de vue du "business" mais elle donne aussi une représentation claire de l'évolution des sociétés post-industrielles.

Enfin il est important de noter que Funky Business est un ouvrage dynamique, qui utilise beaucoup de petits exemples amusants, mais très pertinents, afin de clarifier des concepts souvent pas très faciles à saisir. Le langage utilisé est un autre point fort de cet ouvrage car il est explicite et direct.

Nous avons eu du plaisir à lire cet ouvrage et nous conseillons sans autre sa lecture à tous ceux qui sont intéressés, non seulement au monde du "management", mais également à la sociologie des organisations.

Ce qui est à notre avis discutable

Nous nous demandons si la petite taille constitue réellement un avantage dans un monde compétitif et innovateur. Les auteurs nous indiquent sans cesse les mérites de la taille pour faire face aux défis de la société moderne. Il nous montrent comment les nouvelles entreprises deviennent plus petites, plates et ouvertes afin d'évoluer plus efficacement dans l'environnement compétitif actuel. Pourtant les exemples qui illustrent si bien les changements dont les auteurs parlent découlent invariablement de grandes entreprises (ABB, GE, Disney, Motorola, etc.). En effet nous croyons que les entreprises plus grandes, qui disposent de ressources importantes (finance et infrastructure) sont de fait mieux en mesure d'innover. De plus les grandes entreprises, à cause des facteurs que nous venons d'énoncer nous paraissent mieux à même d'absorber les échecs éventuels que présuppose l'innovation; sans danger pour leur survie. Ce qui peut être différent pour les petites entreprises très spécialisées dont parle l'ouvrage; on en arrive à se demander si une série d'échec ne pourrait pas miner leur existence.

Un deuxième point qui a attiré notre attention est constitué par la compétition acharnée qui se transformera, dans le monde "funky", dans une lutte farouche pour s'emparer des marchés (qui survit gagne tout). Toutefois, du moins à notre avis, un constat contredit ce que les deux auteurs préconisent, à savoir la création d'alliances et de partenariats différents qui se sont créés ces dernières années, notamment dans l'industrie automobile, aéronautique et informatique, justement pour tenter de faire face à une situation mutuellement dangereuse (loose – loose situation). Au contraire de ce que les deux auteurs pensent, le monde des affaires dans une cinquantaine d'années pourrait être peuplé de grandes entreprises alliées les unes aux autres selon les domaines d'activité, et qui chercheront à ne pas rivaliser excessivement dans un souci de pérennité. Dans un monde pareil la place pour les petites entreprises, aussi dynamiques qu'elles soient, ne serait pas très grande.