



■ ■ ■ André Safir Dominique Michel

Dans leur récent ouvrage (1), Dominique Michel et André Safir – respectivement journaliste et président du groupe Bipe & Strorg International – montrent comment l’innovation, principal facteur de progrès économique, structure également les modes d’organisation des entreprises. De ce point de vue, le modèle français entre aujourd’hui dans une période faste. Explications.

E *n quoi les cycles technologiques influent-ils sur les modèles d’organisation adoptés par les entreprises ?*

André Safir: Nos recherches nous ont conduits à distinguer quatre grands modèles d’organisation. Le premier, dit “originel”, est celui de l’entreprise en création, dédiée à l’innovation et animée par un chef d’orchestre cumu-

lant toutes les fonctions. Le deuxième, appelé “contractuel”, souvent organisé en centres de profits, est idéal pour conquérir des marchés en forte croissance. Le troisième, baptisé “spirituel”, vise à obtenir la qualité maximale pour se différencier des concurrents et optimiser ses performances. Le quatrième, parfois qualifié de taylorien, mais nous préférons parler de “rationnel”, a pour objectifs prioritaires la standardisation et la réduction des coûts.

Dominique Michel: Comme n’importe quelle structure biologique ou espèce animale, l’entreprise doit s’adapter à son environnement. La pertinence de tel ou tel modèle dépend donc du contexte stratégique qui prévaut dans l’univers concurrentiel. Et celui-ci renvoie, *in fine*, au stade de développement du cycle technologique: à chaque instant de l’histoire économique, certaines innovations sont en train de percer, d’autres sont en pleine diffusion, d’autres enfin sont arrivées à maturité ou en voie de substitution. Comme les ruptures se font en grappes, chaque époque est dominée par une vague technologique majeure...

André Safir: L’évolution des technologies – qui se propagent en vagues comme

autant de courbes en S – sélectionne les modèles les plus adaptés. Par exemple, seule une entreprise comme Microsoft peut aujourd’hui suivre le rythme imposé dans l’offre de “packages” informatiques, même si ses produits sont de qualité discutée: quand on est dans l’ère des pionniers, ce sont les organisations “cow-boys” qui réussissent. Mais, avec l’évolution du cycle, le jour viendra où les Japonais à leur tour proposeront des packages fiables. Ils s’assureront alors le *leadership* de ce secteur. Ce qu’il faut comprendre, c’est qu’on ne peut pas donner simultanément la priorité à l’innovation et à la qualité, être à la fois contractuel et rationnel... Il n’y a pas d’organisation idéale qui cumulerait les avantages de tous les modèles.

Comment interpréter, de ce point de vue, les 20 dernières années ?

Dominique Michel: Depuis la fin des années 1970, les technologies qui ont fait la croissance des Trente Glorieuses – dans la chimie, l’automobile, la pharmacie ou l’électronique, notamment – s’essouffent et sont supplantées par les technologies montantes, comme l’informatique, les réseaux, les biotech-

nologies... Mais ce mouvement s'opère progressivement.

André Safir: Il y a une grande inertie avant qu'une nouvelle vague technologique ne prenne son essor. Prenez les composants organiques: tout le monde croit que c'est récent alors que j'en ai entendu parler voilà 30 ans! Il n'y a pas nécessairement accélération du rythme des ruptures, mais plutôt un chevauchement accru des cycles technologiques, surtout dû à l'attitude des financiers qui tendent à se retirer d'une vague dès que celle-ci ne leur procure plus des rendements de l'ordre de 15% à 20% et font aussitôt migrer leurs capitaux vers la suivante.

Dominique Michel: Nous entrons dans une phase où la quatrième vague technologique est moins porteuse – même si elle permet encore à de nombreuses entreprises de prospérer –, tandis que la cinquième émerge. Cette période de chevauchement entre une vague "mature" et une "nouvelle" vague devrait s'avérer propice aux organisations rationnelles, d'une part, et aux organisations originelles, d'autre part.

En quoi la France semble-t-elle disposer aujourd'hui d'atouts particuliers ?

André Safir: Chaque pays dispose d'une culture qui le rend plus ou moins perméable à tel ou tel type d'organisation, même si, dans chacun, on trouve des entrepreneurs à contre-courant (Dassault n'était pas japonais mais s'est pourtant tourné vers la qualité, et Bouygues a longtemps été une entreprise "made in USA" en France).

Ainsi, la culture américaine est propice à l'éclosion du modèle contractuel, profondément libéral. Au Japon, où la société prime sur l'individu, les organisations de type spirituel sont prépondérantes. Les Français, eux, ont deux types de talent: leur cartésianisme leur permet de bien gérer les fins de cycle, tandis que leur créativité leur donne un atout précieux dans la course à l'innovation. Ils sont donc particulièrement bien placés dans la période qui s'ouvre aujourd'hui.

Quand on parle d'innovation, on se trompe si l'on pense d'abord aux Américains ou aux Japonais. Les entreprises où la pression financière est permanente et la culture générale plutôt médiocre, comme aux Etats-Unis, ne sont pas propices à l'innovation. Les firmes nippones, caractérisées par une

forte pression sociale qui pousse au conformisme, ne sont pas mieux armées: l'innovation, du moins dans sa formulation initiale, est plutôt le fait d'un individu; elle résulte rarement d'un processus collectif à la japonaise. En France, en revanche, et Michel Crozier l'a montré, les structures pyramidales laissent en fin de compte de fortes marges de manœuvre aux acteurs.

Est-ce à dire que l'innovation est l'apanage des grandes structures ? Les Pme n'ont-elles pas un rôle central à jouer en ce domaine ?

André Safir: Tout à fait. Une innovation se traduit d'ailleurs souvent par une création d'entreprise. Le problème est de savoir offrir les conditions propices. En France, les grandes organisations donnent aux gens la liberté de

à l'apparition de services spécialisés dans la pêche aux subventions...

Au-delà de l'innovation de "rupture", y a-t-il d'autres façons d'innover qui puissent se révéler payantes pour un grand nombre d'entreprises ?

André Safir: Bien sûr. L'innovation d'amélioration est une réalité incontestable. Sur ce plan, le modèle japonais est sans doute le plus performant. Ce type d'innovation suppose une logique moins intellectuelle, plus entrepreneuriale, que la rupture. En France, ce qui fait défaut, c'est la volonté collective d'obtenir un résultat global: notre potentiel d'amélioration est, de ce fait, beaucoup moins exploité qu'au Japon.

Dominique Michel: Cette différence de nature entre les deux types d'innovation explique les difficultés que

Les Français ont deux types de talent : leur cartésianisme et leur créativité.

penser, donc de prendre le temps d'innover. Leur point faible, c'est qu'elles ne savent pas aider les innovateurs, une fois qu'ils ont eu l'idée initiale, à la concrétiser à travers un produit rentable mis au point par une entreprise nouvelle. Comme la culture nationale ne donne pas le droit à l'échec, les Français sont souvent paralysés au moment du passage à l'acte: il faut être un peu fou pour oser franchir le cap! Résultat: beaucoup de projets d'innovation dorment dans les cartons des grands groupes...

Le modèle idéal, à mes yeux, c'est celui qui prévalait chez Matra: un salarié se mettait à "phosphorer" sur un projet; dès que c'était un peu mûr, il allait voir Lagardère et, si celui-ci donnait son aval, le type avait toute latitude pour constituer progressivement une équipe autour de lui, jusqu'à voler de ses propres ailes!

Dominique Michel: Pour poursuivre dans la voie de l'innovation, un pays doit disposer d'un vivier de Pme susceptibles de grandir au fil des ans. Le rapport remis par Henri Guillaume au gouvernement, en mars 1998, soulignait encore l'insuffisance des incitations en faveur des entreprises petites et moyennes. De ce point de vue, le fait que l'Anvar ait réservé aux Pme son aide à l'innovation a été une évolution positive. Dans les grands groupes, en effet, ce type d'incitation peut conduire

connaissent la plupart des *start-up* au bout d'une dizaine d'années d'existence: passant de la rupture à l'amélioration, il faudrait aussi abandonner le modèle originel au profit du modèle contractuel. Et ce ne sont pas nécessairement les mêmes équipes qui peuvent porter les deux démarches.

Contact: groupe Bipe & Stratorg International.

Tél.: 01 47 14 39 00.

Mél.: stratorg@calva.net

(1) *Avantage France. France SA contre Word Corp.*, Dominique Michel et André Safir, Village Mondial, 1999.



Bipe & Stratorg International

• **Fondé en 1981 par Jean-Paul Guillot et André Safir, Stratorg est un cabinet de conseil de direction générale en stratégie. De culture résolument européenne et implanté dans une dizaine de pays, il compte aujourd'hui quelque 40 consultants.**

Stratorg vient de s'allier avec Bertin Technologies pour créer une société commune, Stratorg Bertin Innovation.

• **Fondé en 1958, le Bipe est le spécialiste français de la prévision macro-économique et multisectorielle.**

Il a progressivement évolué de la diffusion d'informations économiques au conseil et à l'aide au diagnostic.

Son mariage avec Stratorg, en 1996, répondait à la volonté de lier analyses micro-économiques et études macro-économiques afin de mieux éclairer les dirigeants sur les enjeux stratégiques.