

Les accidents de la croissance

Double nature de la croissance (phénomène et processus organisationnel).

La croissance n'est pas forcément une bonne nouvelle pour tout le monde.

I. Vers une nouvelle entreprise ?

A. « Digérer la croissance » :

1. La croissance pose des problèmes de rationalité...

La croissance d'une entreprise pose d'abord à ses dirigeants des problèmes de rationalité. En effet, par le climat de confiance, voire d'euphorie qu'elle génère, la croissance peut amener à des mésestimations fatales. Ces erreurs portent généralement sur la prévision de la demande future, donc du chiffre d'affaires. Il en résulte un sur- ou sous-investissement d'où une situation non-optimale qui peut s'avérer catastrophique pour l'entreprise. Exemple de Kalisto.

Un autre phénomène, tout aussi dangereux, est inhérent à la croissance ; il s'agit de la diversification trop poussée de la firme. En effet, soucieux de réaliser des profits immédiats car conscients qu'une phase de croissance est temporaire, les dirigeants peuvent être amenés à accepter des contrats plus en marge des activités traditionnelles de l'entreprise, ce qui entraîne un certain essoufflement. Bernard Razhagi, président de Net2S : « à chaque fois que ce que le client vous demande vous éloigne de votre cœur de compétence, il faut se poser la question : est-ce un nouveau marché que vous allez développer, en vous organisant pour, ou est-ce une mission qu'il vous faut refuser ? ». On le voit, il est vital pour la firme de déterminer un niveau de croissance optimal, sans céder à l'euphorie liée aux bons résultats. La citation de Monsieur Raghazi amène même un autre problème, directement lié au phénomène de croissance, à savoir la réorganisation fonctionnelle...

2. ... et d'organisation :

...modification structurelle : externalisation et croissance (interne ou externe)

B. Les nouveaux enjeux managériaux :

1. Faire face aux revendications salariales :

Salariés pris dans la dynamique de la réorganisation ; ex. doivent se spécialiser or pas toujours d'accord. De plus, souvent attente d'une augmentation de salaire donc heurts.

2. Une nouvelle communication interne :

S'assurer de la compétence des partenaires et de leur compatibilité avec l'esprit de la firme (cf. transition II) cf. expérience du Colombus Café.

Après avoir vu les difficultés et donc les risques inhérents à la gestion des modifications structurelles engendrées par la croissance de l'entreprise, il convient de s'atteler à présent à l'entreprise nouvelle née de la croissance. Cela suppose notamment de s'intéresser aux risques engendrés par la transition voire le choc culturel que toute croissance suppose.

II. Vers l'entreprise nouvelle : l'écueil du renouveau culturel

A. Les difficultés rencontrées lors de la phase synergique

Comme nous l'avons déjà souligné, l'entreprise est confrontée à une refonte structurelle globale que la croissance interne ou la croissance externe exigent. Toutefois, dans le cas d'une croissance externe, donc une fusion-acquisition par exemple, certains écueils doivent être évités afin que la croissance ne se transforme pas en un fiasco coûteux et parfois fatal aux entreprises qui se sont rapprochées. En effet, l'intégration ne se ramène pas au simple fait d'additionner des chiffres d'affaires ou des effectifs, c'est aussi l'amalgame de deux organigrammes, de deux communautés dont chacune possède ses caractéristiques propres. On identifie en général trois causes d'échec des fusions, trois lacunes dont le défaut explique le manque d'enthousiasme des salariés et leur manque d'implication dans ce type d'opération.

1. Problématique du projet commun : synergie des activités pour une nouvelle politique d'entreprise

Le principal écueil est l'absence d'un véritable projet commun. La fusion ne peut avoir pour seule fin des économies d'échelle par exemple, au quel cas l'opération serait vouée à l'échec. Elle doit trouver son sens dans un projet constructif et visionnaire, être teintée d'ambitions fortes. C'est l'absence ou l'insuffisance de ce projet holiste qui rendra le rapprochement difficile, envenimera les relations entre les nouveaux partenaires et ne produira pas les résultats escomptés. On peut citer ici à titre d'illustration ce qui s'est passé avec le projet

SBP, entre la Société Générale, Paribas, et la BNP. Incapables de s'entendre sur un projet stratégique partagé, les trois banques françaises, se sont livrées à la bataille rangée que l'on sait.

2. L'importance de la communication

Le deuxième écueil est le manque de dynamisme du management et sa relative passivité. Tout d'abord, les managers doivent en effet veiller à l'intégration des activités des entreprises en rapprochement. Ensuite, une fois la fusion préparée et décidée, il est nécessaire d'insuffler une dynamique nouvelle à l'ensemble de l'entreprise. C'est pourquoi une telle opération devrait idéalement se réaliser dans les 90 jours à partir de la décision de fusionner si l'on en croit les spécialistes. Toutefois il ne faut pas confondre un rythme soutenu d'intégration avec précipitation.

L'enjeu majeur d'une opération de fusion-acquisition réside dans la communication. Médiocre, mal préparée, voire improvisée, elle peut laisser des traces très traumatisantes chez les salariés incertains quant à leur avenir, et *de facto* hostiles à l'opération. Aussi privilégiera-t-on une annonce fédératrice de l'opération afin d'emporter l'adhésion des salariés inquiets. Cela suppose de mettre de côté la voie hiérarchique pour lui préférer des plans réticulaires, c'est-à-dire en redéfinissant le rôle de chacun dans les nouveaux secteurs qui ont pu émerger de la fusion. Pour cela il faut opérer une refonte rapide des deux organigrammes des entreprises qui fusionnent. Dans cet ordre d'idée, le dévoilement de la composition des futures équipes de direction est indispensable non pas pour restructurer l'entreprise mais plus simplement pour structurer la nouvelle entité afin que les cadres dirigeants sachent à quoi s'attendre. Qui reste ? A quel poste ? Et qui part ? Transparence et clarté sont les maîtres mots de toute croissance externe qui provoque souvent la crainte et l'effroi des salariés. Sans la confiance du capital humain de l'entreprise, les capitaux destinés à financer la croissance sont inutiles.

3. Le respect des différences

Le troisième écueil est le manque d'intégration des facteurs culturels et comportementaux, voire l'absence totale de prise en compte des particularismes du pays et de la société concernée. Trop de fusions ignorent les implications humaines d'une telle opération. Or, c'est le plus souvent à ce niveau que se joue le succès ou l'échec d'une fusion. Les acteurs des entreprises concernées doivent être associés au processus, et non simplement mis devant le fait accompli. C'est en ce sens que le respect mutuel de la culture d'entreprise et de la culture salariale est le seul garant de la réussite de l'opération. Mais on ne peut s'arrêter ici puisqu'il faut prendre en considération le choc culturel inter-entreprise qui obéit à la typologie suivante :

assimilation, intégration, déculturation, séparation (Cf schéma p.24). Si l'intégration apparaît comme l'idéal dans la mesure où elle conjugue le caractère des deux entreprises tout en permettant une synergie au sein d'une seule, elle n'est pas évidente à atteindre, l'entreprise acquéreuse étant souvent persuadée de la qualité supérieure de sa propre organisation. C'est alors que l'accident peut survenir, lorsque les deux entreprises ne parviennent pas à transformer leurs différences en avantages stratégiques face à leurs concurrents.

Ces problèmes liés à la redéfinition culturelle de l'entreprise lors de sa croissance vont de paire avec une redéfinition radicale de la relation entreprise – marché, certes dans le cas d'une croissance externe puisque c'est presque une nouvelle entreprise qui se présente au marché mais aussi dans le cas d'une croissance interne. C'est particulièrement vrai pour la start-up puisque croissance est synonyme de changement d'objectifs pour l'entreprise.

B. La nécessaire redéfinition de l'entreprise dans sa relation au marché

L'entreprise n'aura pas les mêmes relations avec le marché dès lors qu'elle grandit. Sa croissance l'obligera à reconsidérer ses missions. En effet, l'arbre qui se cache potentiellement derrière toute *jeune pousse* n'a pas les mêmes besoins à ses débuts lorsque ses bases sont encore fragiles que lors de sa maturité.

1. De l'innovation à la banalisation

En premier lieu, l'entreprise doit notamment gérer le passage de l'idée à la marque, de l'innovation à la banalisation. Tout d'abord, la start-up tente de mettre en œuvre l'innovation qui a motivé sa création. Ensuite, si le marché l'a soutenue dans sa démarche innovante, son idée de départ est banalisée. A ce moment, l'entreprise doit choisir entre deux attitudes : continuer à innover ou bien orienter les politiques de développement sur ce produit phare. La banalisation fait en général suite au succès d'une innovation. Mais là où l'accident de croissance peut survenir, c'est lorsque l'entreprise propose à la vente un produit non plus extra-ordinaire mais commun et distribué à grande échelle. On en revient ici aux questions de prévisibilités évoquées au début. Le changement de statut de l'entreprise qui, d'entreprise innovante devient entreprise de production (de quantités), est sans doute une des périodes les plus délicates à gérer par le management.

2. De l'offre à la demande

En second lieu, le rapport offre / demande va s'inverser avec le changement de statut de l'entreprise. Comment expliquer cette inversion ? Puisque la start-up propose un produit nouveau sur le marché, elle tente susciter une demande par son offre. En ce sens, elle se trouve dans une logique de l'offre. Mais dès lors qu'elle atteint une certaine taille, l'entreprise entre dans une logique de demande ou croît pour assurer la satisfaction de la demande du marché. En ce sens la croissance peut tuer la croissance si l'entreprise n'investit pas en même temps dans la R&D indispensable à l'innovation et donc à la répétition de ce processus par la suite.

Ainsi, il apparaît que les risques liés à la croissance de l'entreprise sont autant dus à des facteurs économiques de prévisibilité notamment qu'à des phénomènes proprement humains principalement fondés sur la confiance des objectifs de croissance interne et le soutien à l'opération de fusion-acquisition des salariés de l'entreprise. Les risques de toute croissance sont en fait assez pernicieux tant il est vrai que l'accident, s'il survient, est quasiment impossible à éviter. On ne peut en effet juger le succès d'une croissance que le lendemain voire le surlendemain de l'opération... donc longtemps après les investissements et les espoirs mis dans un projet apparu comme décisif pour le devenir de l'entreprise. Retenons donc que la croissance est victime de son empirisme puisqu'elle se fonde principalement sur les aléas de la prévisibilité.