Pourquoi la plupart des choses échouent

19 novembre 2010, 01:00

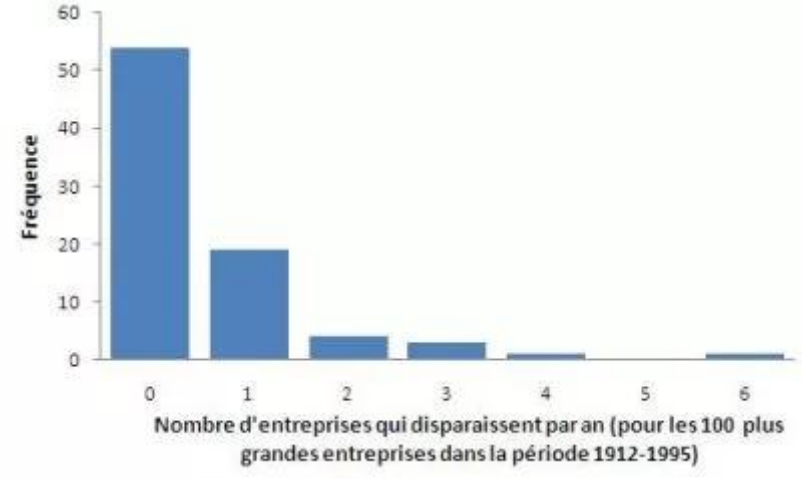
Pascal Pollet

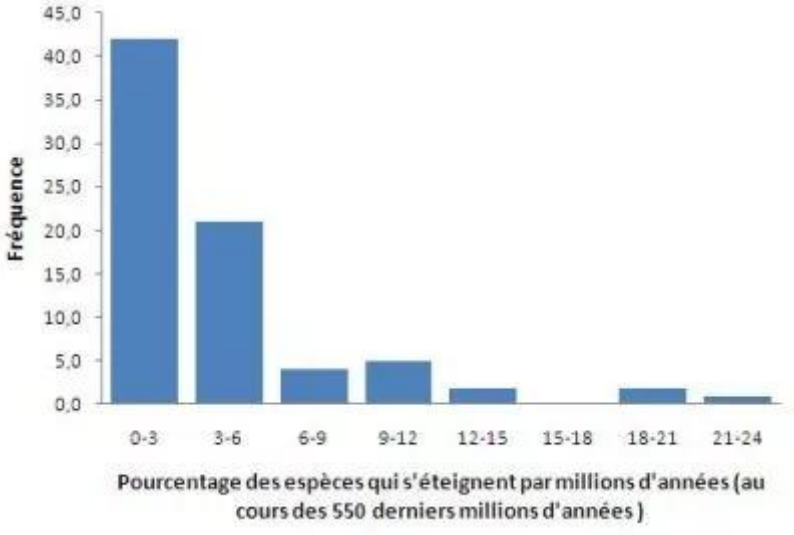
Dans cet article, nous voyons pourquoi beaucoup de choses échouent et comment nous pouvons y faire face par une stratégie adaptée. Cet article est le premier d'une série sur l'élaboration d'une stratégie pour les entreprises de technologie.

L’échec est universel

Les gens se pâment d’admiration devant le succès. Chaque année paraissent des milliers de livres sur la manière de faire des affaires, tous promettant le succès. Et pourtant, le schéma le plus courant d’une entreprise n’est pas le succès mais bien l’échec. 80 % de tous les nouveaux produits B2C échouent (pour 90 cent en cosmétique). 50 % des nouveaux produits B2B échouent. 70 pour-cent des réorganisations échouent. 50 % des entreprises qui démarrent disparaissent dans les cinq ans.

La disparition des entreprises s’apparente d'ailleurs étonnamment au schéma de la disparition des espèces biologiques. Tout comme les espèces s'éteignent, la disparition des entreprises est très irrégulière, il y en a parfois beaucoup, puis peu et ensuite à nouveau beaucoup. La relation entre le nombre de disparitions et la fréquence de ces vagues de disparitions est reprise dans les graphiques ci-dessous. Dans le premier graphique, on peut constater que dans la période allant de 1912 à 1995, pendant 54 ans, aucune des cent plus grandes entreprises n'a disparu, puis en 19 ans, une entreprise a disparu et ensuite en quatre ans, deux entreprises ont disparu. Le deuxième graphique présente le même schéma pour l'extinction des espèces.





Une analyse statistique révèle que la disparition des entreprises et l'extinction des espèces suivent exactement la même récursivité (une loi de puissance ayant le même exposant) ; seule l'échelle de temps est différente. Ou encore : l'échec est un phénomène universel. Il semble donc que les entreprises ne soient pas mieux armées que n'importe quelle espèce pour assurer leur survie. Comment peut-on l’expliquer ?

Une expérience avec les fourmis

Vers le milieu des années 80, des entomologistes se sont livrés à quelques expériences étonnantes. Ils ont placé deux sources de nourriture identiques à égale distance d'un nid de fourmis en les réapprovisionnant constamment. Dès qu'une fourmi emportait une graine, la source d'aliments était complétée, de sorte que les deux tas restaient identiques. Comment la colonie de fourmis allait-elle se répartir pour exploiter ces deux sources de nourriture ?

À première vue, ces expériences peuvent paraître peu utiles en dehors de la biologie. Jusqu'à ce que l'on se rend compte de l'analogie avec le monde économique. Les fourmis sont en fait des clients. Les deux sources de nourriture sont les produits de deux fournisseurs concurrents, tandis que la répartition entre les deux sources de nourriture reflète la part de marché. Les résultats de ces expériences étaient particulièrement difficiles à expliquer mais étaient lourds de conséquences.

Les fourmis n'avaient aucune raison de choisir un tas par rapport à l'autre. Vous pourriez donc vous attendre à ce que les fourmis se répartissent de manière aléatoire entre les deux tas. En raison du grand nombre de fourmis, vous pourriez vous attendre à une répartition de pratiquement 50/50 entre les deux tas. Les biologistes avaient cependant élaboré une théorie plus sophistiquée basée sur le comportement bien connu des fourmis.

Dès qu'une fourmi a trouvé de la nourriture, à son retour au nid, elle va stimuler les autres fourmis à suivre ses traces olfactives jusqu'à la source de nourriture. Ce comportement conduit à un feed-back positif et amplificateur suite auquel davantage de fourmis se rendront vers cette source. Ce mécanisme amplificateur fait que le comportement fortuit des premières fourmis qui quittent le nid est déterminant pour le comportement de toute la colonie. Sur base de ce comportement, les biologistes prévoient par exemple que si trois des quatre premières fourmis se rendent par hasard

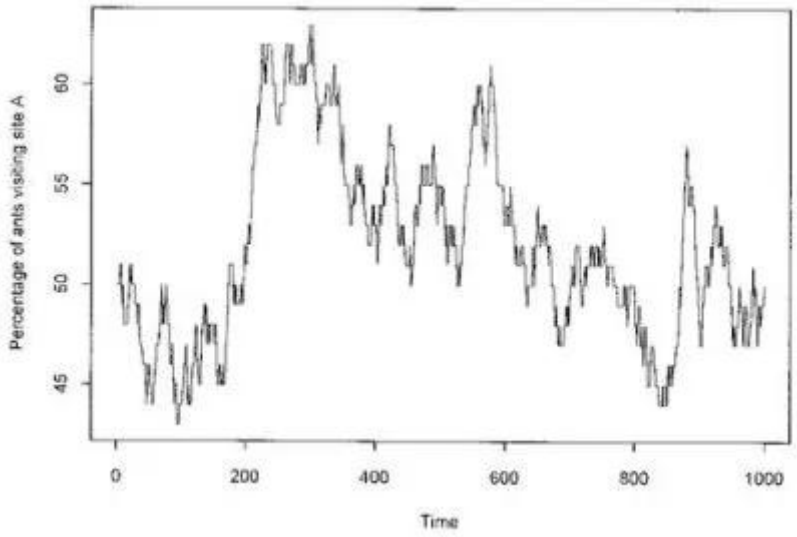
vers le tas de gauche, finalement les trois-quarts de toute la colonie de fourmis les suivent vers ce même tas. Au début, il pourrait y avoir encore quelques fluctuations fortuites dans la répartition, mais au final, la répartition va se stabiliser autour d'une même proportion. Ou dans le jargon, on parle d'une situation lock-in, déterminée au départ par des circonstances fortuites.

Dans les faits, l'expérience a donné un tout autre résultat. Au lieu de se stabiliser autour d'une proportion donnée, la proportion n'a pas cessé de fluctuer. Dès qu'une grande majorité des fourmis avait choisi un des tas, la proportion a continué de fluctuer légèrement autour de cette valeur pendant tout un temps jusqu'à s'inverser complètement et parfois de manière étonnamment rapide. La proportion moyenne était sans doute de 50/50, mais cette proportion ne s'est présentée presque jamais.

Les biologistes ont été surpris par les résultats. Au départ, ils pensaient à une erreur dans la mise en place de l'expérience. Il y avait peut-être quand même une différence entre les deux tas. C'est pourquoi ils ont recommencé l'expérience avec une seule source de nourriture mais avec deux ponts identiques pour la rejoindre. Ils ont alors mesuré la proportion du trafic sur les ponts. Même résultat. Avec une autre sorte de fourmis. Même résultat.

Le modèle de Kirman

L'économiste Alan Kirman a finalement trouvé une explication pour ce phénomène bizarre. Une fourmi qui retourne au nid dispose de trois options possibles, avec des probabilités différentes : la fourmi peut retourner au même tas, la fourmi peut se laisser convaincre par les autres fourmis d'aller vers l'autre tas ou la fourmi peut décider elle-même d'essayer l'autre tas. Il suffit de cela pour expliquer le comportement complexe des fourmis. Le graphique ci-dessous montre le résultat typique d'une simulation du modèle de Kirman correspondant à l'expérience. Les décisions aléatoires des fourmis, combinées au mécanisme amplificateur, conduit à une répartition imprévisible et qui fluctue fortement.



Ce modèle prédictif n'est pas d'application uniquement pour les fourmis, il vaut aussi pour tous les décisionnaires - consommateurs, électeurs, investisseurs, entreprises – qui ont trois options : répéter le choix antérieur, prendre une alternative ou se laisser influencer par les actions des autres. Le domaine d'application de ce modèle est très large et vaut aussi pour les produits ou

services qui se veulent différents. Ce modèle explique aussi par exemple le comportement volatile des cours de bourse.

Les sites de socialisation accentuent encore l'impact des mécanismes de rétroaction. Avec certaines entreprises, vous pouvez déjà même payer certains services avec un tweet. Elles espèrent que les paiements avec un tweet aura un effet amplificateur qui sera bénéfique pour leurs services payants. L'entreprise *Pay With A Tweet* propose même une plate-forme dans ce but.

L'incertitude est fondamentale

Même si le comportement de chaque individu - les probabilités pour prendre la même décision, changer d'opinion ou se laisser guider par un tiers - est connu dans ce modèle, le comportement de tout le système reste imprévisible. Il n'est donc pas possible de faire la moyenne des différentes probabilités pour arriver à un résultat stable. Cela explique aussi pourquoi les études de marché ou les sondages qui s'efforcent de prédire le comportement de tout un marché en se basant sur l'étude du comportement d'individus peuvent se tromper complètement. Et cela n’est donc pas dû uniquement à un problème d’échantillonnage.

L'expérience avec les fourmis montre que même avec une situation fortement simplifiée, le monde est trop complexe pour devenir prévisible. Les gens ne sont pas en mesure d'évaluer de manière fiable le résultat de leurs actions. Voilà pourquoi de telles choses échouent. À l'instar des espèces, les entreprises ne peuvent pas prédire ou contrôler leur avenir. Le hasard détermine l'échec ou le succès dans une large mesure.

La stratégie a-t-elle encore un rôle à jouer ?

Beaucoup d'entreprises surestiment d'ailleurs systématiquement le contrôle qu’elles ont de la situation. Les psychologues appellent ce phénomène '*illusion of control*'. Dans un environnement concurrentiel, les actions des concurrents et les réactions du marché sont des facteurs au moins aussi importants pour le succès de sa propre stratégie. Les entreprises doivent avoir le courage d'abandonner des conseils simples du genre « cinq principes essentiels pour battre la concurrence ». Il n'existe pas de Saint Graal menant au succès.

La stratégie a-t-elle encore un rôle à jouer ? Même si une bonne stratégie d'entreprise ne peut pas garantir le succès, elle reste néanmoins une condition du succès. Sans une stratégie permettant une différenciation claire et mettant l'accent sur les bonnes choses, l'entreprise ne pourra pas obtenir de bons résultats sur un marché concurrentiel. Dans leur stratégie, les entreprises doivent néanmoins apprendre à tenir compte des incertitudes fondamentales. C'est possible en restant ouvert à l'exploration et à l'innovation, à ce qu'on appelle la mutation en termes biologiques, pour pouvoir s'adapter rapidement selon que l'innovation réussit ou non. Les entreprises qui adoptent une telle approche ont le plus de chances de succès. Un échec n'est pas grave en soi, si on le reconnaît à temps. « À échec rapide, enseignement rapide », telle est la devise.

Windows constitue un bel exemple. Un coup de bol. Lorsque Microsoft a introduit Windows 1.0 en 1985, ce fut un échec total. Le système était simplement trop exigeant pour la plupart des ordinateurs de l'époque. L'équipe de support de Windows a été rapidement réduite à trois personnes. Ensuite Microsoft s'est entièrement consacré au développement d’OS/2 avec IBM.

Microsoft a tenté un nouvel essai avec Windows 2.0. À nouveau un échec. Microsoft a quasi abandonné Windows jusqu'à ce que Windows 3.0 fasse une percée et écrive l'histoire. Windows domine actuellement le marché après une suite de circonstances fortuites, pas en raison d'une stratégie parfaitement planifiée. Microsoft pariait simplement sur plusieurs chevaux à la fois. Telle était en fait sa stratégie.

Mistral

Depuis des années, Sirris aide les entreprises dans le développement de stratégies de technologies et de stratégies de production. Une stratégie de technologies définit les choix d'un portefeuille technologique à moyen terme. Une stratégie de production configure la production (sur le plan de la technologie des processus, de la capacité, de l'organisation et de la sous-traitance) de façon à ce que la production réponde aux exigences du marché. Pour les PME, cet encadrement peut être subsidié à l'aide du « KMO-portefeuille » et dans le cadre GTA pour les grandes entreprises. Les entreprises intéressées peuvent prendre contact avec la personne de contact ci-dessous.

Sources

- Why most things fail, Paul Ormerod, Wiley
- Butterfly Economics. Paul Ormerod, Basic Books
- www.paywithatweet.com
- Recherche de Sirris

Cet article a été rédigé avec le soutien de l'IWT.

Auteurs



Pascal Pollet