

Tressez vos organisations

LAURENT BLANCHARD
MICHEL ZARKA

Pour éviter le « syndrome Kodak » et relever le défi des grandes transformations, les organisations traditionnelles doivent être aujourd'hui capables d'intégrer et de partager des flux continus d'informations et d'échanges pour identifier, capter et exploiter de nouvelles sources de valeur. Il existe une réponse à ce besoin : les organisations tressées. Les tresses n'ont pas vocation à remplacer les organisations traditionnelles, mais à les fluidifier et les muscler. Mais au fait, une tresse, comment ça marche ?

DES ORGANISATIONS TRESSÉES, POURQUOI ?



Lien hiérarchique, transmission en cascade des objectifs, séparation entre méthodes et exécution, spécialisation des compétences et utilisation de règles établies pour prendre les décisions et affecter les ressources : autant de principes qui font des organisations traditionnelles des structures destinées à durer, requérant peu d'élasticité, prévisibles.

Mais, pensées en termes déterministes, elles sont dépassées.

L'essor des technologies de l'information, en rompant les barrières du temps et de l'espace, en introduisant de nouveaux outils, a modifié radicalement la structure même des écosystèmes industriels. L'information devient immédiatement accessible et transmissible. Ce sont les fondements mêmes de l'organisation hiérarchisée – détenir l'information, c'est avoir le pouvoir – qui s'écroulent. Aujourd'hui, le paradigme est inversé : le pouvoir repose sur la capacité à partager l'information de façon stratégique.

Malgré ces évolutions radicales, la plupart des entreprises n'ont pas remis en cause cette vision déterministe de l'organisation. Pour faire face à la complexité et aux perturbations externes, elles ont tendance à devenir plus complexes : elles se diversifient et s'étendent géographiquement, développent de nouvelles lignes de produits, intègrent de nouveaux circuits et créent des structures compliquées, multipliant fonctions et départements. Au point de devenir structurellement *diabétiques*, c'est-à-dire d'une complexité interne telle qu'elles sont incapables de réagir suffisamment rapidement aux évolutions du marché.

Pour gérer cette complexité endogène, elles sont alors amenées à repenser leur organisation en allégeant la hiérarchie, en rationalisant, en décentralisant, en élaborant des normes et processus de conformité. Elles tendent à se simplifier au point de se priver des nutriments qui rendent les organisations aujourd'hui compétitives (la matière grise, les connaissances, l'information, les idées...) ; elles risquent alors l'*anémie*.

Si la complexité augmente, c'est parce que le cadre à travers lequel les entreprises traitent leurs problématiques stratégiques et opérationnelles est de plus en plus inadapté au contexte dans lequel elles évoluent.

Pour gagner en pertinence et éviter le « syndrome Kodak¹ » (selon l'expression de Tom Enders, PDG d'Airbus), les organisations doivent relever les défis typiques du XXI^e siècle.

➤ Les attentes du marché ont changé

Il ne suffit plus pour les organisations de fabriquer et de commercialiser des produits ou de fournir des services. Pour survivre et grandir, il faut être capable de résoudre des problèmes complexes : construire des avions et en assurer le bon fonctionnement, aux prix chinois, sans sacrifier la qualité et la performance ; rester compétitifs face à des modèles alternatifs aux coûts de fonctionnement bas (cf. Uber), tout en apportant une valeur élevée au client. Les entreprises se structurent de plus en plus autour des problématiques qu'elles ont à résoudre.

➤ Ce qui attire, motive et fidélise les talents a changé

Dans quelques années, la génération Y, férue de numérique, représentera **75 %** de la main-d'œuvre totale.

Dans quelques années, la génération Y, férue de numérique, représentera 75 % de la main-d'œuvre totale. Contrairement aux générations précédentes, ses représentants sont moins motivés par l'argent, la carrière ou la sécurité de l'emploi que par le « sens » de leur travail : avoir de l'impact et tisser des liens avec les autres pour continuer à apprendre et à se développer, tant professionnellement que personnellement. Cette

génération, qui a grandi dans un monde sans frontières marqué par l'instantanéité, se sent souvent étouffée par les frontières artificielles des structures traditionnelles, par leurs silos, leurs règles et leurs normes.

➤ Il existe d'autres manières de créer de la valeur

L'approche classique descendante de contrôle et de *reporting*, fondée sur l'exclusivité, n'est plus la seule manière, ni même la meilleure, de créer

¹ Leader sur le marché américain des films et appareils photo dans les années 1970, Kodak mit au point dès 1975 la photo numérique. Mais, désireuse de protéger son cœur de métier historique (l'argentique), la firme prit trop tardivement le virage du numérique et peina à raisonner en rupture pour se réadapter à son contexte.

de la valeur et de générer du profit. Aujourd'hui, comme en témoignent les *success stories* et valorisations stupéfiantes de l'univers des start-up, bon nombre de vecteurs de croissance ne sont plus confinés à l'intérieur de l'entreprise. Le développement du numérique et l'effondrement des coûts d'interaction ont permis à un « internet des personnes » de se réunir pour trouver des solutions à travers des dynamiques « *many-to-many*¹ ».

Pour les organisations, l'enjeu est de pouvoir développer leur capacité à atteindre les niches de création de valeur au-delà de leurs frontières traditionnelles, tout en tirant parti de façon plus efficace des interactions existant en interne sous forme de réseaux informels : ces organisations « parallèles » où les acteurs influents ont autant, sinon plus, de poids et d'impact que les acteurs « officiels ».

Il existe un nouveau paradigme permettant de relever ce défi : l'organisation tressée, que quelques entreprises comme Dassault Systèmes s'emploient à faire émerger.



IDENTITÉ ET ARCHITECTURE D'UNE ORGANISATION TRESSÉE

Les organisations tressées visent à permettre aux différentes parties prenantes de « vivre l'entreprise différemment » : optimiser leur expérience pour, en retour, les impliquer plus efficacement, mieux gérer les risques et, *in fine*, stimuler la croissance.

Elles s'appuient sur la technologie des réseaux (comment optimiser les échanges entre personnes à travers des plateformes numériques intégrant les principes de fonctionnement des réseaux sociaux et du Web 2.0) pour former des « tresses » conjuguant au mieux les compétences et les talents internes et externes à l'organisation.

Les tresses peuvent se matérialiser par des groupes de travail, des communautés fondées sur les affinités, des équipes autogérées aux compétences et profils variés et complémentaires, ou des équipes hybrides constituées de parties prenantes internes et externes. Elles se forment généralement à la demande ou spontanément, en réponse à une problématique ou à une opportunité. Prendre part à une tresse ne dépend pas de critères hiérarchiques, fonctionnels, géographiques ou générationnels. Pour qu'une

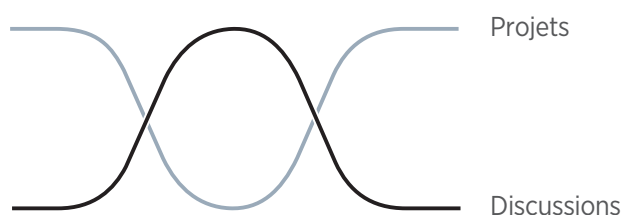
¹ À la différence du *one-to-many* qui rend l'information accessible à d'autres utilisateurs à partir d'un point unique (un site Internet, par exemple), le *many-to-many* permet la création de contenu par plusieurs personnes pour plusieurs personnes.

tresse ait de l'impact et reste pertinente, elle doit pouvoir évoluer : les tresses optimales sont des structures temporaires.

Les tresses n'ont pas vocation à remplacer les organisations traditionnelles, mais à les améliorer et, d'une certaine manière, à les rendre plus fluides : plus aptes à gérer le flux continu de connaissances et d'échanges qui constitue l'essentiel de la valeur créée aujourd'hui.

Parce qu'elles facilitent les interactions, qu'elles développent le muscle de l'innovation et permettent l'apprentissage de nouvelles stratégies et idées, les tresses favorisent bien plus efficacement les grandes transformations que ne le fait la simple transmission descendante de directives.

➤ Sur quelle infrastructure reposent les organisations tressées ?



Les organisations tressées gèrent deux flux entrelacés : un flux de projets et un flux de discussions. Le flux de projets est géré par des tableaux de bord (*dashboards*) ; le flux de discussions est géré par des forums communautaires (*logbooks*).

