Quels modèles innovants pour une interaction efficace dans les organisations multi-entités ?

Compte-rendu séance du 16 mars 2016, *par Edouard Vinçotte*

Intervention de Sebastien Damart, DRM, Université Paris-Dauphine et Nicolas Monomakhoff, MNM Consulting

La présentation à laquelle nous assistons trouve sa source dans une étude de cas qui a été menée conjointement par Sébastien Damart et Nicolas Monomakhoff, et qui porte sur un groupe agroalimentaire en forte croissance. Cette croissance s'accompagne d'un changement de culture de l'organisation, passant d'un management « culturel » et informel vers un modèle plus en rapport avec la taille et la structure du groupe, devenu au fil de son développement une organisation multi-entités. Comme le souligne Sébastien Damart, les questions que soulève ce cas ne sont pas propres à l'organisation étudiée. Si l'on part du principe qu'une organisation a un but collectif mais qu'elle est composée de différentes unités élémentaires qui peuvent diverger (du fait d'une différenciation des entités qui composent l'organisation résultant de la division du travail) mais qui sont pondérées par des mécanismes intégrateurs, la plupart des organisations sont donc multi-entités. Savoir quels outils de pilotage et quels outils de contrôle sur la performance doivent être mis en œuvre pour coordonner les activités est de fait un enjeu pour toute organisation. Le concept au centre de ce séminaire est donc la coordination ainsi que le rôle et la place des fonctions support afin d'assurer la transition d'une organisation mono-site mono-produit, pouvant se satisfaire d'une coordination reposant sur une communication informelle, vers une organisation multi-entités où les langages, les temporalités, les cultures et les intérêts peuvent diverger. Dans un exercice de réflexion prospective, Sébastien Damart et Nicolas Monomakhoff nous présentent la façon dont les outils digitaux vont transformer les mécanismes de coordination du travail et des tâches (décrits par Henry Mintzberg), en s'appuyant sur les traductions concrètes et observables, mais aussi en extrapolant via une lecture prospective de ces mécanismes.

Selon le **mécanisme d'ajustement mutuel,** les éléments opérationnels de l'organisation se coordonnent par le biais d'une communication informelle pour ajuster leurs actions afin d'être le plus efficace. Ce mécanisme met les opérationnels en responsabilité de leur propre coordination du fait de leur expertise. Dans une organisation peu complexe, on peut ainsi s'appuyer sur les connaissances métier de chacun, ce qui permet une forte réactivité et une bonne capacité d'adaptation. En revanche dans des organisations complexes, il faut multiplier les liens transverses tels que des groupes de travail multi-site, ou même une fonction dédiée à la facilitation de ces ajustements mutuels. Ce mécanisme ne permet pas d'avoir une vue globale sur l'ensemble des entités, ce qui induit un potentiel manque de cohérence avec des objectifs de plus haut rang. L'évolution de ce modèle, grâce aux technologies digitales, sera qualifiée d'**agile dispersé,** permettant une grande capacité d'action locale, un enrichissement collectif des pairs et un investissement rapide et multi-site pour résoudre les problèmes (les ingénieurs de tous les sites pouvant par exemple apporter leur concours à la résolution d'une panne, dans une organisation fractale où une capacité d'ajustement serait disponible à tous les niveaux de l'organisation). Toutefois un des effets déviants sera que ce mode de coordination

n'est pas fait pour une planification collective dirigée, ce mécanisme n'est pas donc pas adapté aux situations de rupture. Par ailleurs, le management voit son autorité et sa légitimité sortir du schéma de régulation quotidien. Et, pour les managers, cela implique de savoir animer des réseaux et des communautés, ainsi que d'être capable de combiner les compétences des employés pour les faire progresser, et d'insuffler du changement pour faire évoluer leur cœur de compétences.

Dans des organisations plus sophistiquées, on responsabilise la direction de la coordination entre chaque entité via le mécanisme de **supervision directe**. Avec ce mécanisme, on obtient la capacité à maîtriser et à contrôler les processus et les différentes entités. On vise une forte cohérence entre les pratiques et les objectifs stratégiques, ce qui se traduit par le fait que les décisions sont potentiellement très centralisées, via un siège ou niveau par niveau, impliquant aussi des outils de planification complexes (ERP, Advance Planning System), et des agents de liaison cascadant les décisions du haut vers le bas. En revanche, on constate une perte de réactivité locale du fait d'une autonomie restreinte des opérationnels ainsi qu'une relative déconnexion des connaissances métier de la part de la direction.

Une évolution de ce mécanisme serait le **modèle hyper concentrique** où la coordination centrale s'appuie sur des outils de captation des données et de planification très performants qui s'infiltrent jusque dans les objets connectés. Mac Donald utilise ainsi des outils de planification extrêmement complexes pour maximiser le rendement de ses franchisés et ainsi capter un maximum d'informations pour restituer des solutions pertinentes aux différentes entités grâce à des intelligences artificielles, sachant que cette capacité de captation, d'analyse et de restitution n'est possible, en termes de ressources, que dans un modèle centralisé. La dérive de ce système serait une perte totale d'autonomie et de capacité d'intelligence distribuée, asséchant les extrémités du réseau, les transformant en capteurs exécutants. D'un point de vue géostratégique, ce modèle induit aussi le risque de dénationalisation des entreprises, leur nationalité n'étant définie que par la localisation de leur siège.

Autre mode de coordination, **la standardisation des procédés** permet une homogénéité des pratiques et une forte cohérence opérationnelle entre entités grâce à un contrôle fort sur les prérequis, les normes et les standards de qualité. La traduction concrète de ce type de coordination est une généralisation des normes et des certifications, ce qui implique d'instaurer un langage commun à toutes les entités. La compagnie d'assurance Mat-Mut a, par exemple, mis en place un référentiel sans objectif, mais qui standardise les comportements, notamment ceux que les commerciaux doivent avoir vis-à-vis des clients via des protocoles précis. Il faut donc de solides compétences d'analyse des processus, sans lesquelles on met en place des protocoles qui ne conviennent pas à l'organisation. De plus, de nombreux modèles procéduraux ont échoué car ils étaient ressentis par les employés comme vide de sens. Le rôle du manager dans ce type de modèle est donc de redonner du sens à ces process. Poussé à l'extrême, on arrive à un **modèle procédural global** où tout est géré et défini selon des standards et des normes. Les normes peuvent être efficaces si on laisse de la place à l'innovation à chaque étape des processus. Si les processus sont souples, afin de ne pas tomber dans la dictature de l'outil, ils peuvent alors être vecteurs de performance car ils permettent des innovations procédurales.

Dans le **modèle de la standardisation des résultats** l'accent est mis sur la spécification des objectifs. Ici les différentes entités peuvent mobiliser les autres formes de coordination, néanmoins c'est le résultat qui dicte les process. On compte sur les ajustements locaux des unités et sur l'autocontrôle (cf Peter Drucker) pour correspondre à des critères variés (coût, résultat, délai, etc.). C'est un type de management par la confiance qui, pour autant, ne néglige pas la supervision directe et les process de reporting. Selon une vision prospective, ce modèle devient un **modèle autonome compétitif** où on utilise toutes les capacités du digital pour laisser les agents s'organiser et définir dans chaque entité les moyens pour atteindre et rendre compte des objectifs. Le rôle du manager est alors de planifier la performance, il devra veiller à ne pas sacrifier ses effectifs et à les ménager pour les préserver et éviter les excès, les burn-out, ou/et les injonctions perverses. Le bench-mark est ici l'outil central s'il est utilisé de façon responsable et raisonnée.

La Standardisation des qualifications tire bénéfice du fait que l'on s'assure que les compétences et la culture professionnelle vont suffire à instaurer une représentation partagée de ce qui permet le bon fonctionnement de l'organisation. L'hôpital est l'exemple même d'une organisation coordonnée principalement via la standardisation des qualifications. Google en est un autre exemple. Ainsi le parcours de recrutement chez Google est fait de 7 à 10 entretiens durant lesquels on s'assure que le candidat partage un certain nombre de normes, de valeurs et de compétences. Potentiellement, on développe ici des contextes où les experts ont une position où ils peuvent utiliser leur expertise pour capter du pouvoir (cf. Crozier & Friedberg) du fait que leur expertise est le socle de la coordination. En anticipant on arrive à l'émergence d'un **système de sélection par les connaissances** où la coordination se fait par la montée et l'émergence de corps de compétence. L'effet pervers ici est l'apparition de castes, difficiles à manager et coupées du reste de l'organisation du fait de leur hyper-spécialisation.

La standardisation des valeurs implique la coordination par la culture : ensemble commun de représentations, de mythes, de tabous, de référents, etc. Le groupe agroalimentaire étudié se trouvait ainsi dans une région où les référents culturels étaient suffisamment forts pour assurer la coordination. C'est donc un management par les valeurs et par l'identité où le marketing intra entreprise doit être fort et régulièrement mis à jour. Coca-Cola, par exemple, organise des séminaires pour redéfinir les valeurs du groupe. Les commerciaux doivent alors penser aux valeurs qui fédèrent l'organisation, ce qui illustre le besoin d'espace de rappels et de conception du socle culturel commun. C'est un levier complexe et difficile à évaluer car le retour sur investissement d'actions portant sur la culture de l'organisation et ses normes culturelles est peu quantifiable. Dans sa version prospective, on arrive à **un modèle transcendantal** où les comportements et pratiques sont normés, lissés. Les managers vont devoir user d'outils de communication tels que l'intranet, de zones de partage pour répandre cette culture, ce qui rend la frontière entre le personnel et le collectif extrêmement ténue, et met l'éthique des managers à rude épreuve, managers qui ne doivent pas sortir de leur zone de mandat ni confondre valeurs personnelles et valeurs de l'organisation.

La conclusion de cette présentation est qu'une coordination optimale se construit en situation, afin d'atteindre un modèle hybride qui sera le fruit des pratiques affinées par la culture de l'organisation avec pour mission de servir l'objectif visé par cette dernière. La révolution digitale est un formidable catalyseur d'intelligence répartie, qui apporte les outils qui supportent des choix stratégiques et éthiques de l'organisation.

Séance en (ré)écoute sur France Culture Plus

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.imri.dauphine.fr
www.fondation.dauphine.fr
@cercle_innov