Digital, Organisation…

lectures…

En période de turbulence, il est important pour tous de rester en veille sur les phénomènes émergents. Entreprise "libérée", digitale, agile, quels sont les contours de ces nouveaux modes d'organisation ? Quelle réalité représentent-ils, au-delà des slogans des vendeurs, des gourous et des consultants ? Y a-t-il des modèles ? Certaines organisations sont-elles vraiment en avance ? Quelle est la valeur économique de ces mutations ? Ces nouveautés organisationnelles seront-elles pérennes ? Voici quelques livres récents de référence, avec des points de vue très variés, certaines divergences et quelques points communs fondamentaux.

Le livre de Pascal Delorme et Jilali Djellalil, La transformation digitale, déjà réédité à peine publié, donne les clés pour comprendre tous les enjeux et les opportunités du numérique pour les entreprises.

Il s'articule en trois parties, la première décrit les contours des mutations en cours, la deuxième propose un modèle stratégique pour conduire ces transformations, la dernière incite à passer à l'acte dès maintenant.

Le livre commence par décrire les éléments de l'irruption du digital, en prenant volontairement de multiples perspectives. En effet, le consommateur ne pense pas comme le DSI, le directeur marketing comme le *chief digital officer* ! Tous les domaines touchés par la transformation digitale sont évoqués, avec toujours des exemples d'entreprises en pointe. Du *sourcing* des talents aux nouveaux *business models*, des connexions clients à la communication, des collaborations interentreprises aux services innovants, les clés du digital sont exposées, avec les enjeux, les risques et menaces, et les opportunités à saisir.

Dans un chapitre consacré aux stratégies marketing, de nombreux passages abordent les marchés et les flux de données. Des réseaux sociaux aux tribus, du sur-mesure-de-masse aux nouvelles habitudes de consommation les auteurs démontrent le besoin urgent de changer de "*marketing model*". De multiples exemples étayent l'analyse, de Harley-Davidson à New-Balance, d'Amazon à Apple, avec quelquefois l'emphase sur la marque ou la focalisation sur les services. Des tableaux assez nombreux synthétisent les concepts clés. On enchaîne alors sur les conséquences sur l'expérience client avec des idées assez utiles sur le faire simple, la digitalisation des pratiques… pour réussir à "enchanter le client".

Cette première partie se conclut sur la relation digital-innovations. Copier ? Innover ? Les exemples de la SNCF, de Nest, de Nike ou de SEB donnent quelques pistes. *Cloud*, objets connectés, outils analytiques et prédictifs, impression 3D permettent de tresser en final un impressionnant tableau des ruptures à l'œuvre, en s'appuyant sur une cinquantaine d'entreprises, de tout secteur économique, avec leurs nouveaux usages et les technologies qu'elles utilisent.

La deuxième partie du livre se focalise sur l'action : actions d'intelligence économique sur les disrupteurs, de type AirbnB, sur les menaces et sur les besoins de nouveaux *business models* émergents. Des exemples, comme celui de Starbucks Coffee, nous décrivent des cas de "redressements digitaux". Les auteurs s'y appuient pour construire la liste des ingrédients du succès sous des angles variés : type de *leadership*, management du changement… La psychologie des différents types d'organisation y est bien étudiée, les phases – souvent difficiles – de la transformation décrites.

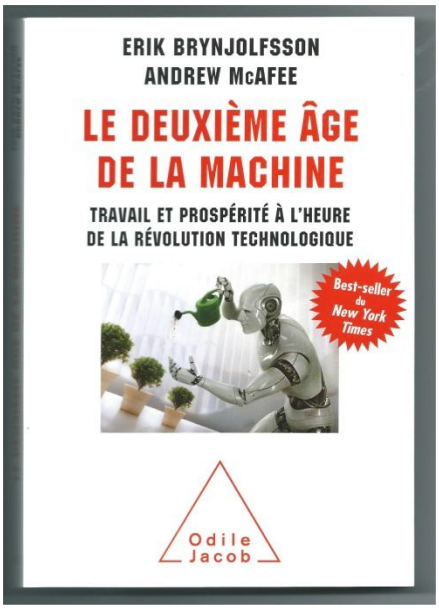
Partie majeure : les composants clés de la transformation digitale, de l'inspiration par les meilleurs au nouveau marketing, de la compréhension des nouvelles sensibilités aux connexions clients, des leviers technologiques aux leviers organisationnels, avec bien sûr des exemples où le type de leadership a joué un rôle clé.

Alors, quelle action à court terme ? La dernière partie donne des pistes fiables pour réussir sa transformation digitale.

Ce livre trouvera une réflexion complémentaire et synergétique dans l'article de Jilali Djellalil, dans ce n°10 de *Transversus.*

.....

Beaucoup (trop ?) de choses se disent sur les impacts sociétaux des révolutions digitales actuelles. Le livre d'Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, Le Deuxième Age de la Machine, vrai *best-seller*, donne un éclairage à la fois technique macroéconomique très novateur, sur ce sujet clé. C'est en effet le MIT qui héberge ces deux chercheurs.



Après une première description très documentée sur les prouesses des "nouvelles machines", le livre interpelle l'exponentielle de la loi de Moore, prédisant dès 1965 ces évolutions fantastiques. Il montre que l'on rentre désormais dans la deuxième partie de l'échiquier (celui où on double la mise à chaque case, 4 milliards de grains de riz après la 32^{e} case). Ce phénomène crée des phénomènes très différents, on entre alors dans le deuxième âge de la machine… De nombreux exemples sont donnés.

On aborde alors le "presque tout numérique", en introduisant quelques caractéristiques de la "bit-économie", de la notion de contenus gratuits, de l'impact des capacités de stockages quelquefois inimaginables, des ouvertures de la "science binaire".

La façon dont l'innovation va émerger dans ce deuxième âge est un point clé. D'aucuns constatent un certain épuisement de l'innovation "pure". Mais dans les faits ce livre démontre l'explosion de l'innovation par recombinaison ! Ces recombinaisons ont besoin de techniques variées. Une jolie promenade est proposée aux lecteurs à travers les possibilités de l'intelligence artificielle, et de l'abondance informatique.

On arrive alors sur une partie clé : les conséquences économiques et sociales. L'histoire du PIB est rappelée pour mieux souligner son insuffisance à prendre en compte des phénomènes de gratuité, de société collaborative, les nouveaux biens et services. C'est l'ensemble des actifs immatériels qui est négligé, l'invention de nouveaux indicateurs semble nécessaire.

Cette nouvelle économie, et c'est là une partie très étayée, augmente de façon dramatique les inégalités. La qualification devient indispensable, les compétences dans le numérique évoluent, les rapports capital/travail changent. Les "superstars" l'emportent, le "gagnant prend tout", la courbe des pouvoirs n'est plus gaussienne, mais suit une loi de puissance. Du chômage technologique aux risques et opportunités des androïdes, énormément de thèmes sont abordés.

Trois chapitres sous forme de "conseils" clôturent ce livre :

> Conseils personnels. L'ordinateur ne saura pas tout faire, la part de l'humain demeurera indispensable, il reste des compétences à acquérir…
> Recommandations de court-terme. Sur les approches économiques possibles, les types de formations, la relance des *start-ups*, les infrastructures… même les types d'impôts intelligents à développer.
> Recommandations de long-terme. Sur comment combler les inégalités, sur la notion d'impôt sur le revenu négatif, sur la relation collaboratif-intelligence artificielle, sur la stimulation de l'innovation.

.....

L'agilité est à la mode[63]. Chacun rêve d'avoir une entreprise agile, adaptable rapidement aux changements de l'environnement. Mais l'adaptation demande elle-même des changements, souvent profonds, des organisations, des cultures. Le changement agile de David Autissier et Jean-Michel Moutot traite assez complètement, et souvent de façon novatrice, de cet enjeu crucial.

Le livre commence en interpellant cinq paradigmes du changement, sociologique par l'évolution dans un groupe, instrumental avec les leviers et outils du changement, managérial avec le rôle du leadership, stratégique-organisationnel avec son pilotage, par expériences successives.

Sont alors assez bien démontrées les limites, voire l'aspect obsolète, des techniques instrumentales traditionnelles. La "destination" est souvent remise en cause, la création de la sensation de l'urgence est difficile à communiquer, le changement n'arrive pas à s'ancrer, l'expérimentation est supérieure à l'instrumentation classique.

On montre alors l'importance d'ateliers participatifs avec des techniques variées, de l'expérience dans l'ancrage éventuel du changement. Une partie passionnante fait remonter ces méthodes nouvelles au *Yi King* de la Chine ancienne, montrant les phases du changement (le processus) et de la transformation (l'individu changé et ses actions). Huit micro-mécanismes anciens (et novateurs) sont ainsi déclinés.

63. Quelquefois de façon polémique/politique, dans les relations patronat/syndicats, au sujet des types de contrats de travail, avec le débat sur la souplesse des contrats, l'agilité face à la fr-agilité ;-)

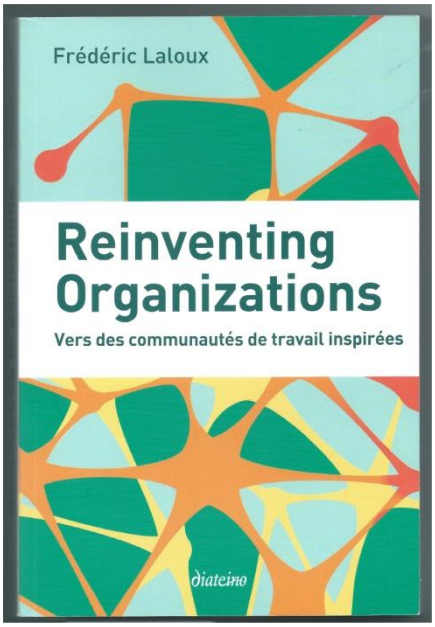
Un chapitre obligatoire – peut être plus convenu – revisite l'importance du digital comme facteur et moteur du changement. De la SNCF à Booking, en passant par Uber et Google Drive, les attributs de ce nouveau contexte (portabilité, automatisation, dématérialisation) sont mentionnés, avec leurs conséquences sur les réseaux sociaux, les formations, les modes de travail… Cette analyse pose bien les enjeux du changement nécessaire vers l'entreprise digitale, avec la technologie à la fois comme moteur et comme instrument.

On entre alors dans une partie clé, l'analogie entre les méthodes agiles en informatique et les approches de changement organisationnel. L'informatique a été depuis toujours confrontée au besoin crucial d'agilité. Cela a généré de nombreuses techniques, de Scrum à DSDM, de XP au RAD. Il s'agit d'abandonner tant que faire se peut le fameux cycle de développement en V et de privilégier les prototypages successifs, en coopération avec le "client", ce qui permet plus de souplesse, des adaptations à des objectifs changeants. L'ouvrage décrit ces techniques, en rappelle les fondamentaux, et construit sur ces bases un nouveau modèle du changement agile, intégrant définition, expérimentation et ancrage.

Les auteurs dressent un panorama assez complet des méthodes et outils d'accompagnement du changement agile : cela va des cartographies des acteurs aux questionnaires de *change readiness*, des ateliers *speed boat* aux cartes temporelles des changements, de l'arbre à personnages aux ateliers de co-développement, des plans de formation à l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise, etc. Tous ces outils sont très décrits dans leurs instrumentations, avec de nombreux questionnaires types. Enfin des exemples significatifs de changement agile appuient ces réflexions.

En synthèse, un très bon ouvrage à la fois théorique et pratique

.....



Quelques années après l'excellent ouvrage de 2009 de Isaac Getz et Brian Mc. Carney, **Liberté et Cie**, présentant les concepts d'entreprise libérée, l'ouvrage récent de Frédéric Laloux, Reinventing Organizations va beaucoup plus loin. C'est un livre fondamental quand on s'intéresse à l'évolution de nos sociétés et aux organisations.

Basé sur une enquête approfondie - le questionnaire détaillé est en fin d'ouvrage - chez douze entreprises de secteurs très variés, de tailles très différentes, il permet de tracer les contours des caractéristiques de ces nouvelles organisations, sur le plan des structures, des modes de fonctionnement et des cultures. Cela ira même plus loin car les conditions de l'émergence et de la résilience de ce type d'organisation sont analysées pour ces douze entreprises. Les sociétés vont de Patagonia dans la distribution à Morning Star dans l'agro-alimentaire, de Buurtzorg dans les soins de santé à Favi dans l'équipement automobile, etc. Chacune a ses spécificités, mais ce qui est passionnant est de voir les caractéristiques communes qui émergent clairement !

Le livre commence par retracer l'historique des modes d'organisation, en leur affectant des couleurs, magenta, rouge, ambre, orange, vert, balayant ainsi entre autres les organisations tribales (rouge), centralisées hiérarchiques (ambre), innovatrices et orientées profits (orange), basées sur la culture (verte) et donne des caractéristiques et des exemples de ces types d'entreprises. Sont évoqués aussi les déclencheurs et les modalités du passage d'un type à l'autre…

Il détecte alors l'émergence (nécessaire) d'un nouveau mode d'organisation, le mode évolutif (opale), dont il donne les spécificités.

Les avancées majeures de ce type d'organisation sont l'auto-gouvernance (assez proche des modes de management sans hiérarchie d'entreprises "libérées"), la plénitude (*wholeness*, qui amène les acteurs à exprimer toutes leurs possibilités), la raison d'être évolutive (où les buts et les stratégies sont issus du collaboratif). Les douze entreprises sont examinées sous ces trois angles.

L'auto-gouvernance se caractérise par les changements dans les structures. Buurtzorg en est un cas d'école. L'auteur décrit cette splendide organisation de soins et d'assistance, son historique, son évolution et ses résultats étonnants : pas de chefs, pas de structures hiérarchiques, peu de fonctions support. Le cas de FAVI, très connu en France, appuie également la démonstration.

On constate aussi les voies novatrices dans la disparition de comités exécutifs, la diminution des réunions, la capitalisation sur la confiance plus que sur le contrôle, le partage des savoirs, la disparition des organigrammes… Des choix d'organisation que l'on retrouve dans des structures éducatives, comme ESBZ.

Mais l'auto-gouvernance ne se fait pas sans mécanismes, sans processus spécifiques. De la prise de décision, y compris en situation de crise, aux attitudes managériales, de la communication à l'allocation de ressources, de la gestion de la performance d'équipes et individuelle, de nombreux exemples sont donnés parmi les douze entreprises étudiées. Des tableaux de synthèse montrent clairement, point par point, les mutations nécessaires afin d'évoluer du mode orange au mode opale.

La plénitude pourrait se définir comme l'utilisation de tout le potentiel des acteurs, et non pas seulement d'une infime partie : l'émotionnel, l'intuitif, le spirituel autant que le rationnel, le féminin autant que le masculin, la part profonde cachée au-delà de la part montrée… Chacune des douze entreprises favorise, à sa façon spécifique, ce mouvement. Elles recourent à de nombreuses méthodes, depuis les espaces de recueillement au coaching entre égaux, des techniques de *storytelling* à la façon de gérer les conflits. Le processus réellement modifié est alors le processus RH : du recrutement à la formation en passant par la flexibilité, les plans de carrière, la mesure de la performance. Là encore des tableaux synthétiques montrent les différences orange *vs* opale.

L'auteur explique enfin comment les projets se génèrent en mode opale, de la captation des signaux aux systèmes de suggestions internes et externes, comment ces changements se traduisent en marketing, en planning, en budgets… C'est la notion de projet évolutif, fondamental et bien documenté en ce qui concerne les différences fondamentales orange/opale. Il décrit alors, de façon très détaillée, les traits culturels communs entre ces entreprises opales, tant sur l'auto-gouvernance, que sur la plénitude et la raison d'être évolutive.

La dernière partie de l'ouvrage se focalise sur les conditions d'émergence des organisations opales. Le type de dirigeant, de *leadership* et de pratiques est clé, et ses caractéristiques bien décrites. L'auteur détaille alors les actions nécessaires, comment créer les conditions de l'autonomie, les conditions de la plénitude et de la raison d'être évolutive. Toutes les entreprises sont étudiées, de AES à FAVI en passant par Holacracy et les autres…

La conclusion tourne autour des résultats de ce type d'organisations, et fait un peu de prospective autour de leur généralisation. En synthèse, enfin un livre documenté et factuel, pas seulement idéologique, autour de l'holacratie et des entreprises libérées.