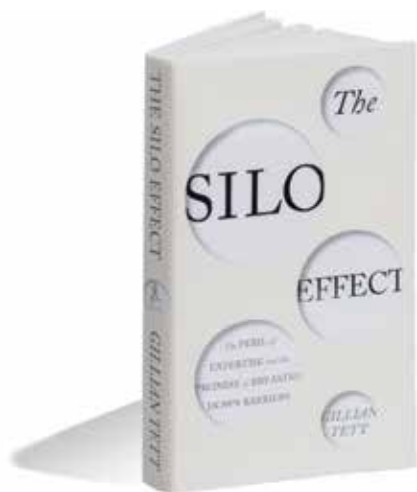


Abattons les cloisons



Gillian Tett

The Silo Effect

Simon & Schuster, New York, 2015, 304 pages, 28 dollars (toilé).

Gillian Tett, du *Financial Times*, a été une des rares journalistes à gagner en crédibilité durant la crise économique mondiale qui a éclaté en 2008. À ses décryptages minutieux des dangers cachés du monde financier s'ajoutaient un style enlevé et une perspective originale, fruit de sa formation d'anthropologue culturelle.

Dans cet ouvrage, elle utilise ces atouts pour disséquer un des problèmes universels des grandes entreprises : tirer le meilleur parti de la division du travail sans subir le coût du manque de coordination et de communication et des interminables querelles intestines qui résultent des cloisonnements.

Le diagnostic est clair, même s'il manque d'originalité. Toutes les grandes entreprises cloisonnent leurs activités, en se dotant de divisions ou de directions centrées sur un produit ou un groupe de clients.

Difficile à éviter. Sans segmentation des tâches, on risque de se retrouver avec un magma informe. La segmentation clarifie la chaîne de responsabilité, facilite la gestion et renforce l'affiliation du personnel.

Mais quiconque a travaillé pour une grande structure sait que ce système

a les défauts de ses qualités. Chaque unité crée son langage et ses croyances, souvent dans un climat de suspicion mutuelle, d'où un manque non seulement de cohérence, mais de flexibilité.

Nombreux sont les exemples qui servent de mise en garde. L'un d'eux remonte à la première décennie 2000 chez Sony, dont la performante division PlayStation luttait jalousement pour conserver son indépendance, alors que le nouveau PDG, Howard Stringer, s'efforçait de briser les cloisonnements. Du coup, Sony a manqué plusieurs virages technologiques, dont l'essor des appareils de musique numérique, secteur sur lequel il était bien placé pour asseoir sa suprématie.

Il y a aussi des exemples à suivre, comme celui des pompiers de New York, qui ont appris à collecter les informations des autres services pour prédire les risques d'incendie et réorganiser leurs ressources de manière à pouvoir prévenir plutôt que guérir.

Gillian Tett cite enfin d'autres exemples où la question n'est pas tranchée. Facebook, par exemple, continue à lutter pour ne pas se retrouver aussi cloisonné que Microsoft, en utilisant l'arsenal habituel : équipes-projets temporaires, rotation des effectifs et partage de l'information.

Le livre est plein de bon sens et de détails qui seront une découverte pour beaucoup de lecteurs. Mais il a trois défauts qui l'empêchent d'être un ouvrage vraiment important, et non juste intéressant.

Premièrement, l'absence d'une théorie de référence pour analyser le cloisonnement. Gillian Tett, en bonne anthropologue, explique comment les gens créent des lignes de démarcation et des catégories. Mais il faudrait expliquer plus systématiquement quand il faut préférer les structures horizontales aux verticales, car un monde non cloisonné a aussi ses défauts, dont le manque de clarté de la chaîne de responsabilité ou le remplacement de trop de murs par autant

de plafonds. Cette question fait débat depuis au moins un siècle en gestion d'entreprise et nombre de solutions différentes, telles que la gestion matricielle par projets, ont été développées. Pourtant, l'auteur semble ignorer tant la théorie que la pratique.

Deuxième défaut : les exemples auraient pu être plus éloquentes. Les grandes catastrophes, telles qu'attentats terroristes ou marées noires, résultent souvent de l'absence de communication et auraient été des illustrations convaincantes. Plus prosaïquement, si l'exemple des pompiers new-yorkais est intéressant, il y a beaucoup de pays qui sont allés bien plus loin dans la mutualisation de leurs budgets, effectifs, objectifs et activités. Au Royaume-Uni, par exemple, le nombre de personnes dormant dans la rue a été réduit de 90 % grâce à des méthodes de décroisonnement (imitées quelques années plus tard à New York et ailleurs).

La troisième grande absente est la technologie. Les grandes institutions de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècles ont opté pour la hiérarchie verticale et le cloisonnement à cause du coût exorbitant de la communication. Mais comme son prix a baissé, il est devenu plus facile de concevoir des structures plus légères — équipes temporaires constituées pour un projet et unies grâce au partage de la connaissance et de l'information et à une forte culture commune. Il aurait été intéressant de savoir jusqu'où cela pouvait mener. Les Googles et Facebooks sont hiérarchisés, mais aussi capables de se reconfigurer bien plus rapidement que par le passé.

Cet ouvrage est bien écrit et dépeint des situations intéressantes. Chacun des chapitres se suffit à lui-même. Mais comme les structures décrites par l'auteur, le tout vaut moins que la somme de ses parties.

Geoff Mulgan

Directeur général de Nesta, organisation sans but lucratif qui encourage l'innovation au Royaume-Uni et partout dans le monde