

Décloisonner l'entreprise

Fluidifier la coordination entre entités



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

The Silo Effect
Gillian Tett, éd. Simon & Schuster, 2015.

Team of Teams
General Stanley McChrystal, éd. Portfolio Penguin, 2015.

Beaucoup d'entreprises sont organisées « en silos », composées d'entités qui se focalisent avant tout sur leurs objectifs propres, plus que sur ceux de l'organisation dans son ensemble.

Fortement décriés aujourd'hui, les silos résultent pourtant de choix d'organisation historiquement fondés. Ils permettent en effet de dédier des équipes à des enjeux importants : l'excellence dans un métier ou le succès sur un marché. Ainsi, lorsque Sony a adopté une organisation en *business units* en 1993, ces entités ont notablement réduit leurs coûts et accru leurs marges, au point que les profits ont été multipliés par 13 en 4 ans ! Cette organisation favorise aussi la responsabilisation et l'implication des salariés, en répondant au besoin humain d'appartenance à une tribu dont on partage les codes et les objectifs.

Cependant, cette autonomie s'accompagne souvent d'un fort cloisonnement. L'information circule peu au-delà des frontières du silo, les équipes ne savent pas travailler ensemble, voire agissent en rivales. Cela freine à la fois l'apprentissage et la capacité d'unir ses

forces pour innover ou pour mener une stratégie concertée. Or ces atouts sont devenus essentiels dans des marchés en forte évolution.

C'est pourquoi de nombreux dirigeants ressentent le besoin de « casser les silos », c'est-à-dire de conduire les entités à coopérer au service des ambitions partagées. Mais on ne renonce pas aisément au confort et au pouvoir conférés par l'autonomie ! Les travaux des experts sur le sujet nous invitent à agir selon trois axes pour relever ce défi :

- **Fédérer autour d'enjeux partagés**, en responsabilisant les entités sur des objectifs communs clairs et tangibles.
- **Créer des passerelles entre entités**, en favorisant l'établissement de relations interpersonnelles et en structurant la mise en commun des informations.
- **Faciliter la coopération spontanée**. Dès lors que les équipes se connaissent et poursuivent des objectifs partagés, elles sont souvent les mieux placées pour identifier comment unir au mieux leurs forces.

Dans cette synthèse...

- 1 **Les défis** des organisations en silos
- 2 Fournir de **bonnes raisons** de coopérer
- 3 Créer des **passerelles**
- 4 Faciliter la **coopération spontanée**

1 Les défis des organisations en silos

Les organisations structurées en entités spécialisées fortement autonomes ont connu un immense succès au long du 20^e siècle. En focalisant les équipes sur un marché précis ou une fonction précise, en leur accordant de fortes marges de manœuvre sur des objectifs ciblés, on favorise leur dynamisme et

Le dynamisme apporté par une organisation en unités autonomes ne suffit pas à relever les défis de marchés en forte évolution.

l'excellence dans leur domaine. Cette forme d'organisation a également facilité l'expansion rapide de groupes internationaux : il suffisait de créer une nouvelle entité pour développer un nouveau segment.

Aujourd'hui, ce modèle semble trouver ses limites. Le cloisonnement des compétences se révèle constituer un frein à l'innovation et à l'adaptation, qui sont les principaux facteurs de succès dans un environnement imprévisible et complexe.

De fait, pour rester pérennes et innovantes, les organisations structurées en équipes autonomes doivent faire face à trois grands défis :

1 Mieux partager l'information

Sur des marchés en évolution rapide, la circulation de l'information est un enjeu majeur. Or la dénomination d'organisation « en silos » souligne précisément le cloisonnement qui va souvent de pair avec la spécialisation et l'autonomie des entités. L'information est certes consolidée au siège, mais seulement partiellement. Surtout, elle circule mal entre entités. C'est ainsi qu'à la convention de Las Vegas de 1999, Sony a présenté deux lecteurs de musique aux fonctionnalités assez proches, mais aux formats numériques incompatibles ! Prises dans une course à l'innovation, les deux divisions concernées n'avaient pas partagé leurs

recherches, ni les choix faits pendant l'avancée de leurs projets.

2 Mieux se coordonner

Focalisées sur leurs objectifs propres, les entités sont peu enclines à engager les efforts requis pour se coordonner. Pire, il n'est pas rare que des jeux de pouvoir et une compétition pour les honneurs ou les ressources conduise les entités à se comporter en rivales. Dans des marchés caractérisés par une intense compétition et des marges sous pression, elles se privent ainsi de précieuses opportunités d'optimisation de performance – qu'il s'agisse d'harmoniser des pratiques d'achat, de mutualiser des ressources ou de se coordonner face aux clients. Le dirigeant arrivé à la tête de Sony en 2005 en a eu la révélation brutale lorsqu'il a constaté qu'il possédait chez lui 35 appareils Sony... et autant de chargeurs différents !

3 Parvenir à unir ses forces

Lorsque les marchés se transforment, il peut être nécessaire d'approcher ceux-ci en dépassant les frontières selon lesquelles est structurée l'organisation. Au-delà de simplement se coordonner, il s'agit alors d'unir ses forces pour concevoir des offres inédites ou intégrées. C'est le défi rencontré par exemple par des acteurs de la construction, confrontés à des clients qui n'attendent plus seulement la livraison d'un bâtiment ou d'un tunnel, mais aussi l'optimisation de son exploitation et de sa maintenance sur la durée. Il s'agit pour les groupes du secteur de faire converger les efforts d'entités qui ont un historique de forte autonomie sur des métiers bien différents.

Pour relever ces défis et s'affranchir ainsi des limites d'une organisation en silos, les experts nous invitent à travailler sur trois domaines :

- fournir de bonnes raisons de faire l'effort de coopérer ;
- bâtir entre les entités des passerelles qui facilitent les contacts et la circulation d'information ;
- favoriser l'émergence d'initiatives spontanées de coopération.

2 Fournir de bonnes raisons de coopérer

Coopérer demande des efforts. De plus, le bénéfice est rarement immédiat. Il faut donc avoir de bonnes raisons d'engager ces efforts et de persévérer. C'est pourquoi les dirigeants qui sont parvenus à renforcer la coopération entre entités ont souvent initié le mouvement en mobilisant sur des objectifs qui ne pouvaient être atteints qu'en travaillant ensemble.

1 Mobiliser autour du client

Mieux répondre aux besoins des clients est souvent l'axe de mobilisation le plus fédérateur (figure A). Cette ambition est en effet généralement perçue comme légitime et potentiellement bénéfique pour l'ensemble des acteurs impliqués. Néanmoins, cela passe souvent par un important effort de sensibilisation et de communication – tout en restant lucide sur le fait que cette sensibilisation sera rarement suffisante pour changer les comportements : elle constitue plutôt une base sur laquelle appuyer les efforts de changement vers plus de coopération. Cela a été, par exemple, le point de départ du directeur financier d'Unilever au Mexique. Lors de sa prise de poste, il est allé à la rencontre des clients pour tenter de comprendre la désaffection dont souffraient les produits de l'entreprise. Il a alors constaté que le problème s'expliquait largement par des déficiences opérationnelles : des produits en rupture de stock dans les magasins, des promotions qui ne pouvaient être mises en œuvre par les revendeurs, etc. Le partage de ce constat avec le comité de direction a été un déclencheur efficace pour faire travailler ensemble les ventes, la logistique et le marketing. Leurs actions conjointes se sont rapidement transformées en un redémarrage de la croissance des ventes comme de la marge !

Cet enjeu d'une meilleure coordination au service des clients a conduit certaines organisations à revoir entièrement leur structure. Cela a été le cas du groupe d'immobilier d'entreprise Jones Lang LaSalle. Celui-ci était organisé en

trois grandes entités dédiées chacune à un métier : transactions, gestion et maintenance, développement immobilier. Or les grands clients avaient besoin de l'ensemble de services, et leur satisfaction pâtissait de qualités de prestations inégales selon les métiers

Les salariés doivent avoir de bonnes raisons de faire l'effort de coopérer.

et la géographie. La création en 2002 d'une entité intégrée dédiée à la ville de New York, distincte des trois divisions, a obtenu d'excellents résultats commerciaux. Cela a conduit l'entreprise à se restructurer en 2005 en deux départements, l'un dédié aux grands clients et l'autre focalisé sur les opérations locales ponctuelles. Les performances se sont notablement améliorées. Pour autant, cette approche de restructuration radicale n'est pas la panacée. Comme il

ressort de l'article *Change for Change's Sake* publié dans la *Harvard Business Review*, tout choix de structure a ses limites. Ainsi, lorsqu'une réorganisation génère un saut de performance, cela s'explique souvent par l'attention portée à des enjeux que l'ancienne organisation permettait d'ignorer – en l'occurrence l'offre d'un service intégré – plus que par la vertu intrinsèque de la nouvelle organisation.

Intéresser les entités à la performance d'ensemble

Mettre en avant les intérêts partagés, tels que mieux servir les clients ou générer des gains de performance, est nécessaire mais insuffisant. Même si l'intérêt commun est clair en théorie, s'impliquer dans la coopération est initialement consommateur de temps et de ressources. En revanche, les résultats sont incertains, et l'on ne sait pas à quel point on en bénéficiera soi-même !

C'est pourquoi il est conseillé d'ajuster ses systèmes d'objectifs et de reconnaissance, de façon à lier directement les intérêts individuels ou locaux à l'intérêt général. C'est ce qu'a fait Lou Gerstner lorsqu'il a pris la direction d'IBM au début des années 90. Il avait alors été question de diviser le groupe en sept entreprises séparées. Lou Gerstner a préféré miser sur la fédération des différents métiers pour pouvoir fournir des services intégrés aux clients. Pour impulser ce mouvement, il a changé le système de bonus afin de lier la rémunération de chaque collaborateur à la performance d'ensemble de l'entreprise et non plus seulement à celle de son entité.

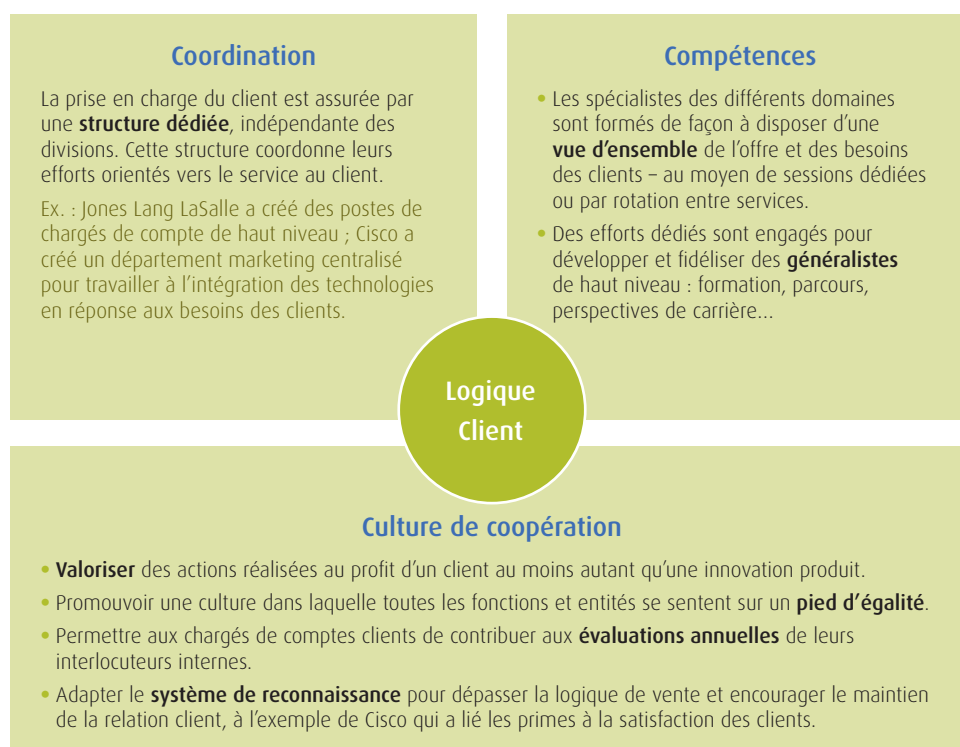
Valoriser les comportements coopératifs

La coopération ne se décrète pas. Elle repose en effet sur une multitude de micro-comportements au quotidien

FIGURE A Se centrer sur le client pour décloisonner l'entreprise

De nombreux dirigeants affirment vouloir faire évoluer leur entreprise d'une logique de vente de produits à une logique de réponse aux besoins des clients. En pratique, leurs efforts se heurtent souvent à la difficulté de faire travailler ensemble les divisions dont les offres doivent être intégrées au mieux pour bien servir le client.

L'observation d'entreprises qui sont parvenues à surmonter cette difficulté fait ressortir trois axes de travail :



D'après *Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus*, Ranjay Gulati, Harvard Business Review, mai 2007.

qui relèvent autant du réflexe que de l'intention délibérée. Cela peut être illustré par une étude conduite par un professeur du MIT, Sandy Pentlang. Celui-ci a équipé les salariés de plusieurs entreprises en badges permettant de tracer les interactions entre individus. Il a mis en évidence que la performance et la créativité d'une équipe étaient fortement corrélées à l'intensité des échanges quotidiens entre individus, tant au sein de l'équipe qu'avec des interlocuteurs externes à celle-ci. Ce sont les comportements du quotidien qui font la différence. Plus que quelques réunions structurées, il faut ainsi viser à établir une culture du partage d'information, de l'échange d'idées et du débat.

Au-delà d'inciter les entités à travailler ensemble sur des objectifs communs, il faut donc chercher à agir sur la culture de travail. Lorsque Lou Gerstner a mis en place son nouveau système de bonus, il a parallèlement consacré des efforts importants à en expliquer la raison d'être. Plus qu'un simple système de rémunération, il en a fait un levier pour faire évoluer les mentalités. Plus généralement, les objectifs individuels, les évaluations et les entretiens annuels doivent encourager des comportements de coopération, de communication et d'esprit d'équipe.

3 Créer des passerelles

L'anthropologue Gillian Tett, auteur de *The Silo Effect*, souligne que le phénomène de silos résulte d'une tendance humaine toute naturelle. En effet, nous aimons nous sentir partie prenante d'une tribu, d'un collectif de personnes dont nous savons identifier chacun des membres et avec qui nous partageons un référentiel commun. Or ce sentiment d'appartenance se nourrit aussi d'une vision du monde qui établit une claire différence entre « nous » et « les autres ». C'est pourquoi on observe dans toutes les grandes organisations des lignes de clivage entre le siège et les filiales, entre *business units*, entre le front office et le back office, le site de production et les équipes supports, etc. Dans les entreprises dont toutes les personnes peuvent se connaître – soit moins de 150 à 300 personnes selon les chercheurs –, ces clivages sont moins systématiques. Ils peuvent néanmoins être tout aussi marqués dès lors que cohabitent des métiers ou des activités de cultures très différentes.

Mieux vaut donc partir de l'hypothèse qu'il restera toujours plus naturel de coopérer au sein de son entité qu'avec les autres entités – et engager une démarche volontariste visant à compenser ce réflexe en organisant

des flux d'échanges et des points de contacts entre les différentes entités.

S'appuyer sur l'organisation de l'espace de travail

Dans la plupart des expériences de découloisonnement réussies, la réorganisation des espaces de travail est citée comme un facteur important de succès. En effet, l'organisation de l'espace façonne en partie les comportements. Vos équipes ne peuvent travailler ou communiquer de la même façon si elles sont dispersées en une multitude de petits bureaux fermés ou si elles circulent sur un vaste plateau ouvert. On dispose rarement de toute la latitude

Décloisonner requiert de brasser les équipes et de faire activement circuler l'information.

souhaitée pour réorganiser ses locaux, mais on peut jouer sur de nombreux mécanismes pour favoriser les contacts entre équipes. Un hôpital a construit des passerelles couvertes entre ses bâtiments pour faciliter les déplacements entre services. Il a aussi revu l'attribution des locaux de façon à rapprocher les services qui gagnaient à travailler

FIGURE B Organiser le brassage des collaborateurs

Conduire des collaborateurs à s'intégrer temporairement à d'autres équipes est un excellent moyen de créer des ponts entre entités. Cela favorise une compréhension élargie des enjeux de l'entreprise et établit des liens personnels qui facilitent la coopération. Pour porter ses fruits, ce brassage nécessite toutefois d'être vigilant à certains facteurs clés de succès :

TYPES DE PROFILS	MODALITÉS ET OBJECTIFS DU BRASSAGE	FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS
Nouveaux embauchés	Concevoir un parcours de quelques semaines ou mois permettant de participer sur de courtes durées à la vie de différents services. Le nouvel embauché peut ainsi commencer à établir son réseau, à se faire connaître et à s'intégrer rapidement.	Faire accompagner le nouvel embauché par un mentor ou par son futur supérieur hiérarchique. Des points réguliers doivent l'aider à observer de façon active, à tirer des enseignements de ses observations et à comprendre la culture d'entreprise.
Collaborateurs expérimentés	Détacher pendant quelques mois l'un de ses experts pour qu'il s'immerge dans une équipe avec qui les interactions sont régulières. Cet expert joue un rôle d'ambassadeur, de pont entre les deux équipes et s'approprie les enjeux et défis de l'autre équipe.	Accepter de se priver d'un de ses meilleurs éléments, à même d'être un ambassadeur efficace. S'appuyer pour cela sur un processus de sélection qui garantisse que la personne a non seulement l'expertise, mais aussi les qualités relationnelles attendues pour assurer pleinement la liaison.

plus fréquemment ensemble, comme la rhumatologie, l'orthopédie et la traumatologie. Créer des espaces dans lesquels les collaborateurs sont obligés de se croiser – un lieu de pause à la jonction entre plusieurs services, des armoires à fournitures et des imprimantes dans des espaces communs – multiplie les occasions de contacts informels. On conduit ainsi les personnes à mieux se connaître, à découvrir sur quels sujets travaillent leurs collègues. Il en résulte des relations plus cordiales entre départements, mais aussi des initiatives spontanées d'échanges professionnels, donnant lieu à circulation et génération d'idées.

Organiser des rotations de collaborateurs

Les obstacles à la coopération se réduisent considérablement lorsque des collaborateurs ont appris à se connaître. Si un membre de l'équipe marketing a eu l'occasion de travailler plusieurs

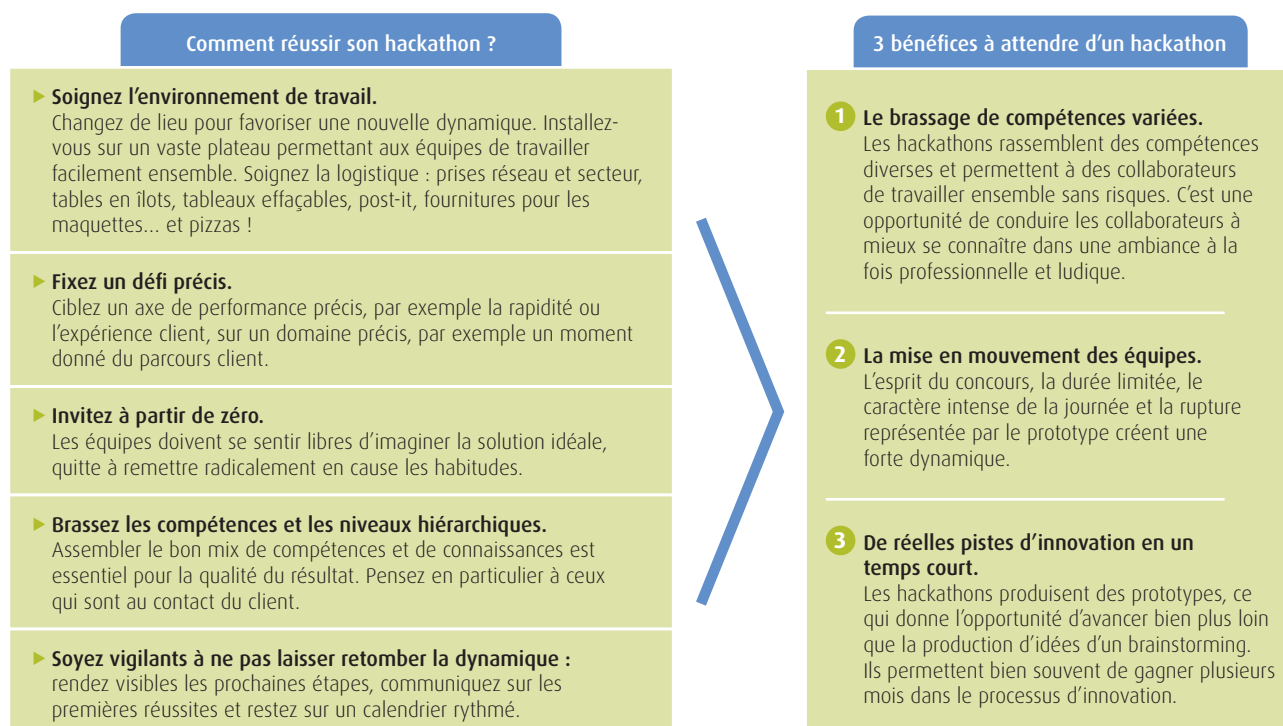
semaines aux côtés des juristes, il y a de fortes chances qu'il fasse évoluer la vision de ses collègues sur les questions juridiques. Il aura en effet noué des relations avec l'autre équipe, mieux compris sa logique et ses contraintes. On observe que cela a pour effet de réduire les généralisations, les a priori négatifs et les rivalités. De plus, fort de son expérience, ce professionnel du marketing saura interagir plus efficacement avec les juristes et mieux les solliciter. Il fera aussi probablement profiter ses collègues de ses conseils en la matière.

Diverses modalités sont possibles pour créer de tels réseaux de relations (figure B). On peut organiser des échanges temporaires de collaborateurs entre départements. C'est ce qu'a fait le général McChrystal, à la tête de la Task Force interarmées des États-Unis en Irak. Il a demandé aux différentes unités d'envoyer un de leurs éléments rejoindre une autre unité pendant six mois. Les liens ainsi créés ont considérablement renforcé la confiance

et la qualité de coopération entre ces unités. Facebook a instauré la pratique du *Hackamonth*, qui consiste, après 12 ou 18 mois dans le même poste, à rejoindre une autre équipe pour quelques mois... puis à choisir d'y rester ou de revenir dans son ancienne équipe. On peut aussi tirer parti de la période d'intégration des nouveaux embauchés. Facebook a instauré un programme de six semaines, au cours duquel les nouvelles recrues font connaissance avec les différentes équipes de l'entreprise. Les arrivants nouent aussi des relations entre eux, ce qui favorisera des échanges lorsqu'ils auront rejoint leurs équipes respectives. D'autres entreprises organisent des rotations systématiques lors de l'embauche : le nouvel arrivant passe ses six premiers mois dans différentes équipes pour développer sa vision globale de l'entreprise et se constituer un réseau. Vous pouvez aussi vous inspirer des *hackathons* : ces événements d'un à deux jours regroupent des équipes

FIGURE C Réussir son hackathon

À l'origine, les hackathons sont des concours rassemblant des équipes de développeurs sur un à deux jours, et dont le défi consiste à présenter un prototype d'application à l'issue du temps imparti. Les hackathons désignent désormais plus largement des défis collectifs d'innovation en temps limité. L'objectif consiste à produire un prototype d'innovation dans un domaine donné : maquette d'un nouveau concept de magasin, application smartphone en version bêta, écrans de présentation d'une interface, schéma d'un processus de service après-vente, etc.



D'après *Demystifying the hackathon*, Ferry Grijpink, Alan Lau, Javier Vara, McKinsey Quarterly, octobre 2015.

mixtes autour d'un défi d'innovation. Leur vertu réside autant dans le brassage des équipes que dans les idées qui en découlent (figure C). Enfin, incitez autant que possible vos collaborateurs à participer à des projets transverses : ce sont aussi d'excellentes opportunités de créer des ponts entre équipes.

Faciliter la circulation et le partage des données

Bien souvent, le cloisonnement des équipes se retrouve aussi dans la façon dont sont paramétrés les outils informatiques : chaque service stocke ses informations dans un espace dédié sur un serveur et ne pense pas à les partager avec d'autres services – ou ne le souhaite pas. Or les nouvelles technologies constituent une véritable opportunité de décroisonner la communication et de faciliter le partage d'informations. Les réseaux sociaux d'entreprise offrent d'innombrables possibilités, en

commençant par les outils de conversation instantanée et les annuaires en ligne des collaborateurs (figure D). De même, on gagne à changer de logique pour les choix de stockage et d'accessibilité des informations. Plutôt que d'évaluer quelles informations ont un intérêt pour quelles entités, mieux vaut partager largement ce qui n'est pas réellement confidentiel. En effet, il est souvent difficile de savoir à l'avance quelles données pourraient être utiles aux autres. Ainsi, lorsque la mairie de New York a partagé en interne le fichier des foyers surendettés, elle ne soupçonnait pas qu'il serait utile au service de prévention des incendies. Pourtant, en le cartographiant, ce service a repéré une forte corrélation avec les risques d'incendie dans ces foyers souvent insalubres. Les actions de prévention ont pu être orientées beaucoup plus finement vers les immeubles à risque et les incendies ont considérablement diminué. Fluidifier l'accès aux données

dispersées dans l'organisation permet souvent de faire émerger des opportunités insoupçonnées.

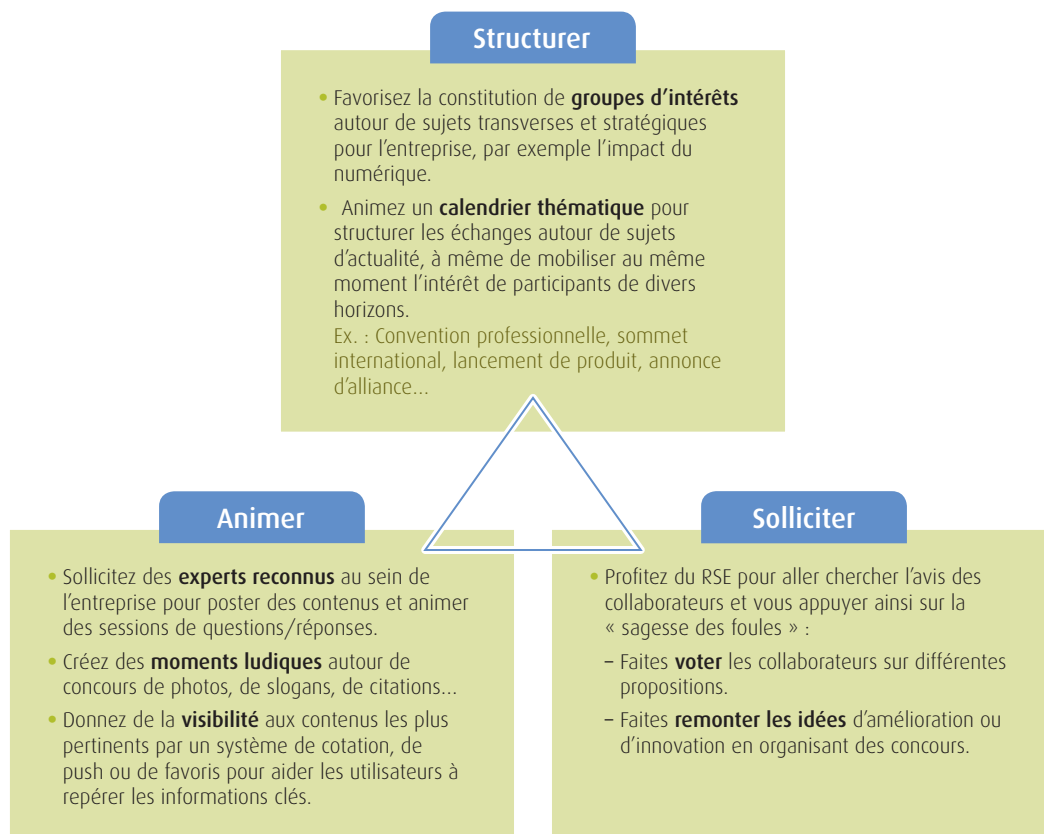
Organiser les flux de communication

L'agencement des flux de communication constitue un autre levier notable de décroisonnement. L'un des axes d'effort majeurs du général McChrystal a consisté à se donner les moyens de tenir une conférence vidéo quotidienne qui rassemblait la quasi-totalité des entités mobilisées dans le conflit en Irak et en Afghanistan, incluant les ambassades, les bases locales du FBI, etc. C'était pour lui non seulement le moyen d'optimiser la coordination, mais aussi celui de contribuer à instaurer la culture de coopération qu'il visait.

L'établissement de flux de communication transverses ne passe pas nécessairement par l'ajout de nouveaux circuits, dont le revers peut être

FIGURE D Réussir le partage de connaissances grâce à un réseau social d'entreprise

Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sont un bon moyen d'aider au partage de l'information et des connaissances entre entités. Mais bien des entreprises ont été déçues de constater que la seule existence du réseau social produisait peu de résultats. Celles qui ont su en tirer pleinement parti ont adopté une démarche autour de ces trois axes :



d'accentuer la surcharge d'information. En priorité, il faut s'interroger sur les possibilités de rationaliser des canaux existants, afin de faciliter la circulation des informations clés. Unilever maintenait environ 400 intranets différents, avec presque un site par pays, par marque et par fonction. La communication n'était pas toujours cohérente et les collaborateurs avaient des difficultés à trouver les bonnes informations. Le groupe est passé à un seul intranet, disponible en 20 langues. Ce saut vers plus de simplicité a notablement amélioré la circulation de l'information. Dans le même esprit, le directeur financier de General Electric a remplacé le séminaire annuel, composé d'une succession de présentations des stratégies des différentes branches, par des sessions de travail plus courtes et plus fréquentes. Lors de ces sessions, les différentes activités font part des évolutions qu'elles observent sur les marchés et débattent des implications sur la stratégie du groupe. Ce simple changement de format permet une meilleure fluidité et une plus grande richesse d'échanges entre les dirigeants d'entités.

4 Faciliter la coopération spontanée

Beaucoup de dirigeants préoccupés par l'existence de cloisonnements dans leur organisation seraient déjà très heureux s'ils obtenaient la pleine coopération des entités sur les projets stratégiques. De fait, lever les rivalités ou l'indifférence qui font obstacle à l'avancement d'enjeux identifiés par la direction générale constitue déjà un progrès majeur. Mais cette vision du décroisement risque de laisser de côté un aspect pourtant crucial du sujet : l'émergence de comportements spontanés de coopération entre entités, à tous niveaux de management. Dans un univers qui nécessite de s'adapter fréquemment et rapidement, tout ne peut être initié par le haut.

Dans la lutte contre un fonctionnement en silos, ce sont des réflexes de coopération à tous les niveaux qu'il faut viser.

Établir des « connecteurs » entre les équipes

Spontanément, chacun cherche à constituer des équipes composées des meilleurs spécialistes. Ce faisant, on perd de vue que cela rend difficile de travailler entre équipes, chaque domaine d'expertise possédant naturellement ses propres référentiels et son propre jargon. Mettre en place des programmes de rotation entre équipes atténue notablement cette difficulté.

La coopération la plus efficace ne se commande pas nécessairement par le haut.

Mais, autant que possible, il faut chercher à aller plus loin, en veillant à ce que chaque domaine d'expertise soit composé d'environ 10 % de généralistes. Ceux-ci peuvent très bien être des professionnels aguerris dans le domaine propre à leur équipe, mais ils ont pour caractéristique de savoir aisément dépasser les frontières. Faisant généralement preuve d'une forte curiosité, ils s'intéressent aux autres domaines, en comprennent la culture, se sentent aisément à l'aise au contact des autres équipes et en maîtrisent volontiers le jargon. La présence de tels profils facilite grandement les interactions spontanées entre équipes.

Redéfinir le rôle du manager

La prise d'initiative des équipes dépend fortement de la posture du manager. Pour favoriser des comportements spontanés de coopération, celui-ci doit renoncer à être l'arbitre systématique des décisions. En créant ainsi un espace d'autonomie, il permet aux équipes de trouver les meilleures façons de coopérer. Cela peut sembler excessivement optimiste. Mais le général McChrystal a tenté l'expérience. La procédure voulait par exemple qu'il valide les décisions de frappes aériennes. Ayant mis en place les conditions assurant que l'ensemble des intervenants partageaient l'information et la même compréhension des priorités, il a choisi de donner la priorité à la rapidité

de décision. Il a donc délégué ces décisions aux intervenants concernés... et a constaté une amélioration notable des résultats, tant du fait des délais raccourcis que de la responsabilisation des équipes. Celles-ci disposaient d'une vue d'ensemble de la situation, connaissaient bien les contraintes et les atouts des autres équipes, et se coordonnaient donc au mieux. Elles mettaient en commun leurs ressources ou procédaient d'elles-mêmes aux arbitrages sur les ressources rares, telles que la mise à disposition d'un drone. Le général McChrystal relate cette évolution de son rôle comme difficile et parfois inconfortable. Elle suppose en effet d'abandonner la posture valorisante du décideur pour adopter celle du « jardinier », selon ses termes, attentif avant tout à créer le bon contexte pour permettre aux équipes d'interagir au mieux des intérêts collectifs. Mais cela a été un déclencheur majeur d'amélioration de la performance collective.



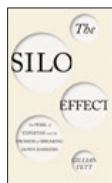
S'organiser en entités autonomes, focalisées sur l'atteinte de l'excellence dans leur domaine, offre d'importants avantages. La contrepartie est cependant souvent un fort cloisonnement, conduisant à un fonctionnement en silos, handicapant dans un environnement fortement évolutif. S'en affranchir ne passe pas nécessairement par une réorganisation radicale. Cela demande toutefois des actions volontaristes pour fédérer sur des objectifs partagés et créer des passerelles entre entités, mais aussi pour adapter son leadership.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

The Silo Effect

Gillian Tett, éd. Simon & Schuster, 2015.



L'auteur est anthropologue et c'est avec ce regard distancié qu'elle s'est attachée à analyser le phénomène des organisations en silos, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'administrations publiques. Elle montre que les silos répondent à un besoin humain de se rassembler en tribus homogènes et de discerner facilement qui en fait partie ou pas. Elle montre aussi, dans sa première partie, combien ce réflexe peut s'avérer néfaste sur des plans aussi variés que la maîtrise des risques, la circulation de l'information ou encore l'innovation. Les silos empêchent d'avoir une vue d'ensemble des situations, ainsi que de conjuguer des talents différents, des facultés qui sont devenues précieuses.

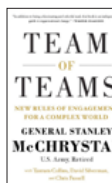
L'exemple d'innovations concurrentes entre plusieurs départements de Sony est particulièrement éclairant.

Dans sa seconde partie, l'auteur partage les bonnes pratiques d'organisations qui ont su casser les silos. Elle montre aussi tous les bénéfices qu'elles ont pu en tirer. La mairie de New York était confrontée à un nombre dramatiquement élevé d'incendies. En faisant travailler ensemble des départements très différents, comme celui des aides sociales et celui du suivi des rénovations de bâtiments, la mairie est parvenue à repérer bien en amont les immeubles à risque et à mener les actions de prévention adéquates. L'auteur souligne qu'il est important d'agir tant sur l'espace de travail que sur les processus et que les efforts doivent rester constants, sous peine de voir de nouveaux silos apparaître !

Un ouvrage qui combine intelligemment approches anthropologiques et organisationnelles, en mettant l'accent sur les bonnes pratiques à transférer dans sa propre organisation.

Team of Teams

General Stanley McChrystal, éd. Portfolio Penguin, 2015.



Le général McChrystal a pris le commandement de la Task Force américaine en Irak en 2004. L'armée américaine s'y trouvait en difficulté. Le premier réflexe du général a été d'engager plus de moyens et d'organiser plus de raids – en vain. Les embuscades, attentats meurtriers et pertes de points stratégiques continuaient d'augmenter.

Il a alors réalisé que seul un changement radical dans la façon de travailler permettrait de renverser cette logique. Il s'est attaqué aux silos qui compartimentaient les multiples acteurs impliqués : différents corps d'armée, services de renseignement, ambassades, etc. Il a rassemblé tous les analystes sur un même espace ouvert, s'est installé au milieu et a couvert les murs d'écrans permettant de suivre les opérations en direct. Ce changement a secoué les habitudes de cloisonnement et de compétition entre équipes. Chacun s'est étonné de voir le général faire ses conférences téléphoniques en mode haut-parleur ! À force d'initier constamment des échanges de personnels et d'informations, il est parvenu à faire coopérer les différents services. La différence a rapidement été visible sur le terrain : le nombre d'opérations, mais surtout leur pertinence et leur qualité, ont augmenté de façon drastique.

Ne craignez pas un lassant récit d'opérations militaires. L'auteur dresse de nombreux parallèles pertinents avec le monde de l'entreprise. Des exemples empruntés à Bell, Boeing, Facebook ou la Nasa facilitent la transposition des leçons tirées. Il montre comment les organisations qui ont su dépasser les limites des silos ont su s'organiser en réseaux d'équipes, irrigués par des flux de communication réguliers, des échanges de collaborateurs, des projets transverses, des défis communs.

Cet ouvrage présente un double intérêt : un témoignage sur des aspects peu connus des opérations américaines en Irak et le récit d'une expérience notable de décloisonnement.

Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus**, Ranjay Gulati, Harvard Business Review, mai 2007.
Quand se centrer sur le client devient un levier pour décloisonner l'entreprise...
- **Change for Change's Sake**, Freek Vermeulen, Phanish Puranam, Ranjay Gulati, Harvard Business Review, juin 2010.
Il n'existe pas d'organisation idéale. Se forcer à en changer régulièrement est peut-être la meilleure garantie de ne pas laisser s'ancrer des habitudes qui ont inévitablement leurs revers.
- **Get Out of the Silo**, Edward H. Baker, Strategy + Business, janvier 2009.
Une interview du professeur David Aaker, qui souligne les limites du fonctionnement en silos pour la fonction marketing.
- **Demystifying the hackathon**, Ferry Grijpink, Alan Lau, Javier Vara, McKinsey Quarterly, octobre 2015.
Les défis de type hackathon ne sont pas réservés aux entreprises du numérique : n'hésitez pas à en organiser pour brasser les expertises et accélérer le cycle d'innovation.
- **Keeping multibusiness companies running smoothly**, Brian Worrell, Steve Weiner, Jean-Hugues Monier, McKinsey Insights, décembre 2013.
Les directeurs financiers de General Electric et Unilever partagent leurs bonnes pratiques pour soutenir la performance de ces grands groupes.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Impulser la coopération** (Synthèse Manageris n° 232b)
La coopération entre équipes est un facteur clé de réactivité, mais elle est difficile à établir. Comment créer les conditions pour conduire les équipes à vouloir s'investir dans le jeu collectif ?
- **Le management participatif à l'ère du 2.0** (Synthèse Manageris n° 218b)
À l'heure des échanges libres sur les forums et de la circulation instantanée d'information via les réseaux sociaux et Twitter, les circuits traditionnels de communication dans l'entreprise font figure d'archaïsme. Comment nourrir une véritable conversation entre une organisation et ses salariés ?
- **Favoriser la coopération transverse** (Synthèse Manageris n° 202a)
Plus qu'une question de mauvaise volonté ou d'indiscipline, le manque de coopération est une conséquence du besoin d'appartenance qui régit nos relations aux autres. Comment en tenir compte pour améliorer la coopération ?

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris
Tél. : 01 53 24 39 39
Fax : 01 53 24 39 30
E-mail : info@manageris.com
www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1 850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.