

LES AUTEURS



Denis Ettighoffer est président fondateur d'Eurotechnopolis Institut et de Virtual Organisation Consulting. Il a écrit notamment *L'Entreprise Virtuelle, ou les nouveaux modes de travail*.

Pierre Van Beneden est Executive Vice-President Worldwide Field Operations de Lotus Development Corporation

L'EXPERT



Jean-Paul Betbèze est Directeur de la Stratégie, Directeur des Etudes Economiques et Financières et Chief Economist du groupe Crédit Lyonnais.

Méta-organisations

L'entreprise "Plug and Play".

de **Denis Ettighoffer**
et **Pierre Van Beneden**

aux Éditions Village Mondial, mai 2000



LES IDÉES CLÉS

L'avènement de méta-organisations représente une inflexion stratégique majeure de l'histoire économique.

Avec l'introduction massive des réseaux informatiques dans les entreprises, les notions de lieu, de temps et de séparation de l'information s'estompent.. Nous assistons à la naissance du modèle d'entreprise du 21^e siècle, celui des entreprises virtuelles caractérisées par le développement des grappes d'entreprises interconnectées dans une même chaîne de valeur; les méta-organisations. Méta-organisations qui balancent en permanence entre flexibilité maximum et automatisation totale.

L'inventivité organisationnelle est devenue un facteur clé de la compétitivité

Le travail sur les structures de l'entreprise devient un facteur de la création de la valeur. Les partenariats et les *virtual business models* inventifs sont valorisés par les actionnaires et par les clients. Ce n'est plus la taille des entreprises qui est en jeu, mais bien plus la qualité des alliances et son efficacité économique globale au sein d'une même chaîne de valeur.

La création de valeur par l'entreprise "plug and play" passera par l'art du partenariat

Les entreprises s'associent en méta-organisations, se combinent afin de créer de la valeur en fournissant des produits et des services co-développés et co-distribués sous forme de méta-entreprises soit pour faire des gains de productivité sous forme de méta-réseaux.

“Sommes-nous prêts à la compétition par les modèles organisationnels ?! Telle est la question centrale de ce livre qui aborde l'art de l'organisation comme un art majeur”



☞ **A chaque époque, la société a façonné son modèle d'entreprise.** Celle du 21^e siècle sera virtuelle. L'utilisation massive des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) va permettre aux entreprises de s'ouvrir et de modifier en profondeur leur organisation. C'est à une réelle révolution des modèles d'entreprise à laquelle nous assistons !

Ce modèle n'avait pas connu d'évolution théorique majeure depuis 30 ans. Aujourd'hui, d'un modèle d'entreprise aut centrée, symbolisé par la mise en place d'ERP (Entreprise Ressource Planning), qui optimise les ressources internes, nous allons vers la notion d'entreprise virtuelle ou étendue qui optimise ses relations avec d'autres entités. Ces entreprises "virtuelles" multiplient les partenariats pour se concentrer sur leur cœur de métier. Ce faisant elles gagnent en efficacité et en flexibilité en créant des chaînes de valeurs originales et globalement plus productives.

Aussi pour obtenir de réels gains de productivité, il ne s'agit pas de faire les plus gros investissements possibles dans les NTIC, mais plutôt de réfléchir aux formes organisationnelles à mettre en place pour en profiter. Le préalable à ces transformations a été l'élaboration et la prolifération des réseaux informatiques compatibles. L'application d'une norme mondiale de communication entre les ordinateurs, avec le TCP/IP et l'HTML, offre une inter connectivité jamais atteinte. Cette standardisation permet une optimisation des opérations inter et intra-entreprise. L'entreprise s'ouvre à la collaboration en se mettant aux normes "plug and play" (on branche et ça marche !) des organisations en réseaux.

☞ **La croissance de la netéconomie due aux gains de productivité a été rendue possible par le renforcement des modes coopératifs** entre les organisations les plus diverses. Depuis 1992, ces gains ont crû de façon extraordinaire aux Etats-Unis par l'alliance d'entreprises : c'est là que se trouvent les gisements de productivité promis par les investissements informatiques que tout le monde cherchait. C'est la fin des effets frontières qui affectent tous les acteurs économiques alors que ceux-ci découvrent les impacts concrets de l'interdépendance dans leur

chaîne de la valeur. Conséquence de la montée de l'immatériel, de l'accélération des échanges et de la mondialisation des échanges : les entreprises doivent sortir d'une logique économique classique et faire appel les unes aux autres pour se développer, s'appuyer sur des réseaux pour multiplier les partenariats. Nous allons vers la constitution de Mét@-organisations.

Le surinvestissement technologique a longtemps masqué un déficit de réflexion sur les organisations. Alors que les personnels se sont mis à avoir peur du progrès considéré comme prédateur envers leur travail, les dirigeants, souvent peu à l'aise avec l'informatique, attachés à des modèles dépassés, ont cherché à réformer leurs "process" sans réellement prendre la mesure du mouvement de fond en cours : la nécessité de considérer que la compétition s'établit sur la base de la qualité des modèles organisationnels.

Ces changements ne se feront pourtant pas sans mal. Le recours massif à la technologie a provoqué et provoque encore un sentiment de méfiance dans les entreprises et dans la société en général. Pourtant une remise à plat des modèles d'entreprise est nécessaire pour préparer l'époque à venir. Dans le contexte actuel d'accélération des transformations des cycles économiques, l'adaptation des modèles d'organisation devient un enjeu stratégique pour les entreprises comme pour les nations

Les formes d'organisation du 21^e siècle

"Aujourd'hui on peut déceler deux grandes tendances dans les transformations en cours.

L'une, que nous désignons sous le terme de méta-entreprise, structure l'entreprise dans le cadre de communautés virtuelles professionnelles qui ont leurs propres valeurs et qui développent de façon courante une intense activité coopérative plurielle, soit dans leur communauté d'origine, soit en se rapprochant d'autres communautés. Leur logique est combinatoire : nous parlerons aussi de grappes d'entreprises.

La seconde tendance montre une structuration d'activités complémentaires fortement intégrées dans un ensemble systémique qui privilégie l'hyperproductivité. Les entreprises s'inscrivent dans une même chaîne de valeur en utilisant un réseau commun d'information dominé par un acteur leader de l'ensemble ainsi constitué : ce sont les meta-réseaux (voir schéma ci-contre)"

La virtualisation : facteur d'inflexion stratégique

Les entreprises qui révolutionnent leur organisation ont un avantage compétitif décisif. ■ L'entreprise systémique permet la création de nouvelles chaînes de valeur.

Il ne suffit pas d'être un bon manager, encore faut-il avoir une organisation qui ne date pas ! L'Histoire donne raison aux nations et aux entreprises qui ont su s'imposer un nouveau mode d'organisation. Charles Quint, César, Soliman le Magnifique tous ont tiré un avantage considérable d'un mode d'organisation original, adapté à leur époque. Tout comme les constructeurs automobiles japonais ont su, pour un temps, vaincre les géants américains par une organisation audacieuse de leur production.

Aujourd'hui la virtualisation métamorphose les modèles économiques traditionnels. Une utilisation astucieuse des réseaux est déjà à l'origine de succès considérés comme improbables comme ceux de Linux, de DELL, d'AOL et de bien d'autres encore.

☞ **La virtualisation générale de l'économie et des entreprises est un point d'inflexion stratégique majeur.** L'inventivité organisationnelle qu'elle favorise est d'ailleurs très fortement valorisée par les marchés financiers. Qu'on regarde seulement les valorisations boursières des entreprises qui innovent en matière de

“Désormais
notre inquiétude
ne devrait plus
venir du fait
que nos organi-
sations ne ces-
sent de changer
mais du danger
qu'elles ne
changent pas
suffisamment.”

business model dans la Netéconomie. La majorité des méga-fusions d'entreprises auxquelles on assiste actuellement ne créent pas de valeur. Les méga-entreprises manquent de transparence organisationnelle et économique ainsi que d'un manque flagrant de flexibilité stratégique.

Face à cela, se constituent des myriades de grappes d'entreprises spécialisées qui renforcent leur productivité et leur compétitivité en se regroupant en méta-organisations. Elles n'hésitent plus à s'associer entre elles dans des *virtual business models* (VBM) innovants, en rupture avec les organisations passées afin d'en tirer un avantage stratégique décisif. Selon plusieurs études internationales, dès 1997, plus de 4 chefs d'entreprises sur dix dans le monde considèrent qu'ils devront s'organiser en entreprises vir-

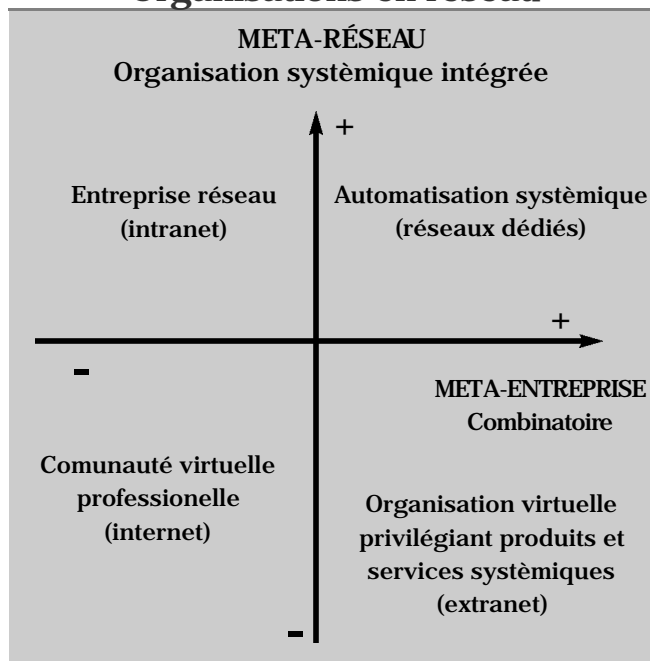
tuelles d'ici à 2010.

☞ **Deux aventures s'offrent aux entreprises.** Les “méta-entreprises” vont construire de la valeur ajoutée en se combinant avec d'autres entreprises pour créer de nouveaux produits et services, attaquer de nouveaux marchés. Elles sont dans une relation fortement collaboratrice et faiblement intégratrice. C'est l'exemple du constructeur automobile PSA, qui préfère développer des collaborations plutôt que d'intégrer ses sous-traitants. D'autres entreprises s'organisent en une chaîne où elles sont soumises les unes aux autres, mais elles y gagnent l'hyperproductivité. Dans ces “méta-réseaux”, la collaboration se fait sous contrainte et l'intégration peut-être très forte. Toutes ces entreprises utilisent les télécommunications pour réduire leurs coûts de coordination, travaillent en flux tendus, mettent en commun la gestion de leurs opérations. C'est l'exemple de l'industrie textile qui renforce son intégration dans un même système informatique et logistique pour résister aux faibles coûts de la concurrence asiatique.

On assiste ainsi à la multiplication des communautés professionnelles virtuelles composées de personnes et entreprises ayant une spécialisation ou un but en commun et se constituant en réseaux. Elles ont comme objectif de profiter de rendements croissants rendus possibles par la mise en commun de certaines de leurs ressources intellectuelles ou matérielles.

En raison de leur mode virtuel opératoire, elles peuvent se mobiliser rapidement pour conduire un projet, compléter une équipe d'entreprise. Les entreprises vont dès

Organisations en réseau



lors multiplier les transactions avec ces unités d'œuvre, utilisables à la demande, et qui constituent des frais fixes plutôt que des frais variables.

Les entreprises virtuelles entrent dans une logique de subsidiarité parce que ce modèle est celui qui est le moins coûteux. Devant la multiplicité des tâches à accomplir et les niveaux d'expertise élevés requis, il devient impossible d'optimiser tous les coûts en interne. Qu'à cela ne tienne, l'externalisation gagne du terrain, facilitée par la performance des réseaux de communication. La logique de création de valeur se modifie alors fondamentalement. Acheter ailleurs ce qui se fait mieux, moins cher que dans sa propre entreprise, mutualiser les coûts et les savoir-faire, développer les partenariats pour passer d'une logique de coût à une logique de profit, autant d'enjeux stratégiques majeurs qui changent la donne. On constate la part croissante des achats dans la production et la montée en puissance l'organisation de type co-entreprise dans laquelle il faut choisir les bons partenaires.

Dans cette lutte, les entreprises les mieux armées seront celles qui sont capables d'attirer les meilleurs spécialistes au sein de leur communauté professionnelle. Pour cela, elles doivent savoir partager et échanger leur savoir de manière économique et efficace. L'entreprise du futur sera une co-entreprise... Mieux, elle sera une fédération d'entreprises regroupées dans une méta-organisation.

⇒ **Schématiquement, on peut distinguer trois types d'organisations virtuelles :**

➔ Les entreprises à intégration faible et collaboration opportuniste qui mutualisent leurs énergies au coup par coup : **communautés virtuelles professionnelles** d'artisans ou organisations projets, par exemple organisation d'un événement, spectacles, jeux compétitions sportives, etc. On les trouve sur des marketplaces spécialisées sur Internet et Usenet.

➔ Plus formellement, les **méta-entreprises** qui utilisent les réseaux pour créer des grappes collaboratives qui incorporent plusieurs partenaires d'une filière, par exemple le groupement Airbus, Les Céréaliers de France ou encore le courtier en ligne Schwab... La tendance à venir fera que le client soit intégré à la communauté professionnelle ainsi créée. On les trouvent associés à des plate-formes de types intranets ou extranets, voire des BBS.

➔ Une intégration forte en **méta-réseaux** avec système de réseau intelligent et intégré. Elle est soutenue par la mise



en place des grands ERP pour automatiser le maximum de fonctions systématiques de l'entreprise grâce à des programmes "info-organisationnels".

Le développement des méta entreprises

Les entreprises du futur seront des chaînes d'organisations. ■ Elles s'associeront en communautés d'entreprises virtuelles plus productives, et plus réactives

Les deux premiers types d'organisations systémiques jouent sur la capacité à saisir toute opportunité marchande grâce à leur plus grande flexibilité. Avec l'accélération des processus de création/destruction d'entreprises, des entreprises "jetables", organisations éphémères ont ainsi pu voir le jour. Le principe de subsidiarité fait alors en sorte que le meilleur sur chaque segment de la chaîne de valeur soit retenu et devienne bien plus un co-traitant partenaire, qu'un sous-traitant. S'il faiblit ou devient mauvais, il est tout bonnement remplacé.

Rien d'étonnant à ce que les PME et TPE soient les plus à même de créer des méta-entreprises, de s'associer en grappes pour modifier leur assiette économique. Plus flexibles et opportunistes, elles n'hésitent pas à se lancer dans des partenariats pour satisfaire leurs clients à l'exemple du réseau d'affiliés de Sodip, réseau d'experts comptables qui regroupait jusqu'en 1995 quelques 258 bureaux indépendants dans 50 pays. Aujourd'hui associé au réseau américain CMPS, il pèse 1,6 milliard de francs pour 4 700 collaborateurs.

Dans la Netéconomie, cette logique de co-entreprise est essentielle. Pourquoi ne traiter qu'une partie du besoin d'un client ? En s'associant en grappes, les méta-entreprises offrent des produits et des services ou des packages complémentaires dérivés de leurs métiers qui s'adaptent au plus près aux attentes. UPS complète le service après vente de Hewlett Packard, le fabricant de composants électroniques NAS (National Semiconductor) a confié sa logistique à FedEx, La mutualisation des énergies et des savoirs permet de répondre de manière globale à une demande tout en économisant de précieuses ressources financières et matérielles.

Ces collaborations aboutissent à la formation de districts industriels virtuels s'articulant autour de plate-formes de services spécialisées. Ces plate-formes sont souvent le résultat de la mise en place d'intranets ou mieux, d'extranets. Elles regroupent des services communs (accueil téléphonique, achats groupés, envois postaux, service après-vente) et bénéficient d'économies d'échelle.

” Les méta- réseaux contour- nent les problèmes liés à l’Homme devenu le maillon faible du système ”

La mise en place de tels systèmes est en très forte croissance grâce aux possibilités des groupwares, dont le concept a été initié par Lotus Corp, à l’interconnexion possible et économique avec le web ainsi qu’à la réduction importante des coûts de mise en place grâce à des services “clé en main”.

Les réseaux collaboratifs des méta-entreprises s’inscrivent dans une logique de “co-entreprise”: co-développement pour accéder économiquement à des techniques et des savoirs-faire, co-production pour obtenir des économies d’échelle et s’adapter à la demande en temps réel ou co-commercialisation visant à augmenter la gamme des produits et l’accès à des marchés nouveaux. En combinant ces éléments, l’ensemble de la chaîne de valeur obtient des rendements croissants !

Pour y parvenir il faut avant tout se constituer en réseau d’entreprises ayant une communauté de destin. Cette communauté de destin est aussi une communauté d’affaires. John Sculley, lorsqu’il était président d’Apple Computer, se félicitait des apports de ses partenaires. Chaque dollar créé par Apple en engendrait deux ou trois autres pour ces derniers. Daniel F. Akerson, président de MCI considère que sa politique d’alliances avec plus de cent sociétés lui a permis d’offrir des produits et des services de qualité en lui économisant plus de 500 millions de dollars par an.

☞ **Qu’exige la formation d’une méta-entreprise ?**

Citons parmi d’autres facteurs :

➔ Trouver les bonnes personnes, les bons partenaires et pour cela investir dans une fonction de création et de gestion des partenariats.

L’art de la combinatoire

Les entreprises du Nord de l’Italie sont connues depuis un certain temps pour leur organisation en districts industriels. Des myriades de petites entreprises hautement spécialisées qui multiplient les partenariats intriquent les analystes par leur réussite.

La stratégie de Benetton fait appel à un système fédéral original. La conception, la production et la distribution des vêtements sont décentralisés. Une communauté de plus de 2500 entreprises travaillent conjointement et forment un réseau très bien organisé autour du groupe Benetton.

Cet art de combiner astucieusement les talents et les ressources de multiples partenaires est un des enjeux majeur des méta-organisations.

➔ Donner envie aux gens de participer au réseau en proposant des projets ouverts et attractifs qui mobilisent une communauté d’affaires.

➔ Utiliser au mieux l’effet de levier et les relais offerts par les réseaux en développant une forte culture de la coopération.

Dans un système faiblement intégré, la qualité des relations entre partenaires et avec les clients est essentielle. Confiance, ouverture, inventivité organisationnelle et un certain opportunisme sont indispensables. Les projets ne sont plus linéaires, ils sont en mutation permanente.

Quelque soit le *virtual business model* inventé et choisi en commun, il doit déstabiliser les schémas établis en offrant une réelle valeur ajoutée au client à qui l’on propose désormais d’entrer dans le modèle économique.

Des méta-réseaux aux réseaux intelligents

Les entreprises systémiques sont hyperproductives ■ Elles se structurent autour d’applications informatiques standardisées qui sont autant “d’organisations prêtes à porter”

Certaines entreprises ne s’arrêtent pas là. Devenues entreprises systémiques, elles font le choix de s’intégrer plus pour parvenir à l’hyperproductivité demandée par les marchés financiers et les consommateurs. Pour ce faire, elles sont tentées de se réunir autour d’un même système de communication, souvent dominé par un acteur central d’une même filière.

☞ **Les méta-réseaux automatisent au maximum le traitement ET l’interprétation des informations circulant entre les entreprises.** Ce système économise le temps et les erreurs qu’occasionnent les interventions humaines, devenues le maillon faible de ce type d’organisation. C’est l’ensemble de la chaîne logistique qui est touchée. Dans un méta-réseau, il est possible d’optimiser les ressources internes de l’entreprise mais surtout les flux des entreprises systématisées entre elles. Le réseau, devenu intelligent, s’autoadapte, s’autogère, et améliore aussi les interfaces commerciales.

La productivité de ces organisations systémiques est bien supérieure à la somme des gains qui seraient réalisés par chaque unité prise séparément. Pour cela, le méta-réseau utilise les capacités des grands systèmes d’informations à tracer les produits et les informations

tout au long de la chaîne logistique afin de gagner un avantage concurrentiel. Des systèmes de GPS ou de code barre permettent la gestion en temps réel de l'acheminement des marchandises. L'automatisation croissante des actes de marketing et de commerce permet de suivre les cyber-prospects et clients afin d'anticiper leurs envies et de leur proposer des offres commerciales adaptées. Ces prédictions systématiques sont fournies par des outils intelligents. Ils consultent des données éparpillées, les examinent, les classent par thèmes et les restituent sous une forme organisée, afin, comme le dit Jeff Papows président de Lotus "d'apporter aux bonnes personnes, aux bons endroits, les bonnes informations".

☞ **Face à la complexité logicielle inhérente à l'organisation en réseau** mais aussi aux nécessités de les mettre aux "normes" optimales, de nombreux systèmes "clé en main" sont apparus. Ils ont d'abord pour caractéristique d'incorporer beaucoup d'intelligence organisationnelle. C'est à dire que ces "applications sur étagères" incluent d'office un modèle et une description type, d'un service des ventes par exemple. En d'autres termes, si autrefois les entreprises se faisaient développer des applications spécifiques, la tendance actuelle est plutôt à la vente de briques "inorganisationnelles", progiciels à l'impact plus limité mais d'un usage plus souple. Livrées "clé en main" et fortement paramétrables, ces solutions peuvent être utilisées dans les PME et PMI qui veulent se "brancher" en réseaux. Elles sont économiques, compatibles et simples : elles permettent aux entreprises d'être "plug and play" ! C'est le cas des ERP du type mySAP.

Néanmoins, la contrainte de normalisation des modes de communication tend à donner un poids croissant aux éditeurs de logiciels, à l'entreprise qui domine le méta-réseau ou encore aux sociétés de télécommunications qui contrôlent les flux d'informations. Il semble donc que le prix à payer pour l'hyperproductivité soit une perte relative mais inévitable d'indépendance et sans doute de flexibilité.

Les rubriques "Les idées-clés" et "Le résumé" reflètent le plus fidèlement possible les idées et le cheminement de la pensée de l'auteur de l'ouvrage original, sans interférence avec un quelconque avis critique. Ces rubriques, œuvres originales élaborées sous notre entière responsabilité, sont des résumés : il ne s'agit ni d'extraits ni de condensés de l'œuvre de M. Ettighoffer et Vanbedden. Nous vous conseillons la lecture de l'ouvrage original.



Création et management des organisations virtuelles

Les méta-organisations obligent à repenser le management. ■ La différenciation passe par des virtual business models toujours plus originaux ■ Les entreprises et les nations doivent s'y préparer.

Ces nouvelles organisations impliquent bien sûr de repenser le management

alors que, sous la pression des automatismes de gestion, les fonctions laissées au pilotage manuel se réduisent; au risque de nous couper des réalités. Les responsables d'entreprise devront constamment arbitrer entre "organisation molle", privilégiant la coopération et "organisation dure" poussant à l'hyperproductivité mais aussi à l'utilisation d'automatismes systémiques complexes et fragiles.

L'organisation virtuelle est parfois considérée comme mercenaire. Dans ces organisations virtuelles, on utilise les compétences mais aussi les ressources les plus diverses, à façon. L'entreprise n'est plus une enceinte sacrée mais le maillon d'une chaîne de la valeur dans laquelle elle s'insère afin de se fondre dans une communauté professionnelle.

Différemment pour le responsable, il lui faut apprendre à distribuer les marges, à fixer le prix d'un produit, à organiser la communication mais aussi à savoir qui commande dans une méta-organisation. Les entreprises se structurent en fonction des problèmes rencontrés, en filières de compétences. Le management fédéré répond à ce phénomène de polyactivité demandée aux organisations comme aux employés.

☞ **Il faut savoir créer son modèle distinctif.** L'orientation est à l'intégration du marché et du client dans cette chaîne qui devient un véritable écosystème.

LES MOTS DE L'AUTEUR

"En modifiant les structures des organisations, il s'agit de réduire la résistance (perte de temps, freins psychologiques et relationnels, dysfonctionnements techniques et humains...) dans leur fonctionnement courant."

"Avec la diminution du coût des transactions et de coordination rendue possible par les télécommunications, la taille efficace de l'entreprise peut être revue à la baisse."

Pour cela il doit rester à l'écoute : des autres entrepreneurs d'abord, pour construire dans le monde réel et virtuel des entités solides et adaptables. Des clients ensuite, en les faisant participer à la chaîne de valeur, en les impliquant dans l'élaboration des produits ou en partageant les gains de productivité avec eux. Du personnel enfin, qui reste la première ressource de l'entreprise pour s'inventer différent et la clé de voûte des changements d'organisation. En même temps que l'entreprise apprendra comment utiliser le levier de la communauté professionnelle pour imposer son modèle.

☞ **De nouvelles logiques manageriales vont devenir des avantages compétitifs :**

- Fin du Gosplan. Il faut réhabiliter la tactique et la réactivité opportuniste aux dépens de considérations théoriques stratégiques.
- Préserver l'autonomie des acteurs. Utiliser les réseaux pour établir un management fédéré, qui pense global et agit local dans un souci collaboratif en utilisant un Intranet performant pour renforcer le système fédérateur.
- Devenir une entreprise relationnelle. L'économie immatérielle est une économie du désir : vos employés participent au désir de travailler et de collaborer avec vous. Ce sont eux qui sont de plus en plus au contact des clients et fournisseurs et qui tissent les relations qui développent les profits.
- Savoir déceler les nouvelles tendances de vos marchés à partir des "bas bruits", petites perturbations de l'environnement normal. Le traitement de milliards d'informations par les machines permet d'anticiper, et d'agir vite : à condition d'être associé au bon réseau d'information.
- Virtualiser son organisation. L'évolution des stratégies de développement dans la Netéconomie annonce la fin des modèles. Pour agir vite, il faudra être à l'affût des VBM qui marchent et s'y adapter très vite.
- Limiter le coût logistique supporté par le client. Ce problème est celui des entreprises qui se contentent d'empocher les gains de productivité sans les partager avec ses clients qui iront voir la concurrence

☞ **Avec l'arrivée de la Netéconomie, une évolution des stratégies de différenciation est rendue nécessaire.**

Pour valoriser son entreprise il faut se différencier auprès des actionnaires mais aussi auprès des clients. Or la profusion des informations fait naître le risque pour l'entreprise de se perdre dans la masse. Si vous n'aviez auparavant qu'une minute pour capter l'attention d'un client potentiel, sur Internet vous ne disposez plus que de 8 secondes. Il s'agit de créer avec le client consentant une vraie relation, fréquente et personnalisée. Présenter les caractéristiques fonctionnelles des produits n'est plus suffisant.

L'entreprise doit savoir se mettre en scène et promouvoir les valeurs qu'elle partage avec ses clients et fournisseurs, constituant autour d'elle "une communauté d'émotion".

Enfin, n'oublions pas le revers qu'implique une trop grande dépendance technologique aux risques systémiques due à la malveillance des méta-organisations concurrentes ou encore aux hackers. On ne peut ni tous les prévoir, ni tous les empêcher. Pour éviter le "crash management" la question que l'on doit se poser est : que ferions-nous en cas de panne ? Des scénarios catastrophe doivent être répertoriés et pouvoir trouver une issue dans l'urgence.

☞ **Sommes nous prêts à la compétition par les modèles organisationnels ?**

Dans l'entreprise virtuelle, installée dans les réseaux électroniques, l'Homme semble perdre encore une fois du terrain face à la machine. Mais celle-ci n'est pas omnipotente. Elle peut être perturbée par le hasard, un événement imprévu. De plus, elle ne peut que fonctionner selon des schémas préétablis et non en réinventer par différence avec l'homme qui, libérée de certaines tâches matérielles, se concentrera à développer l'inventivité organisationnelle et surtout, ce que ne fera pas la machine la plus élaborée, développer ses relations avec les autres !

L'informatique doit être utilisée à bon escient. John Key, consultant et professeur d'économie à la London Business School rappelle que les avantages compétitifs se trouvent sur le terrain et non dans les états-majors. Les entreprises du futur doivent changer leur mode d'organisation et réduire leur taille pour entrer en symbiose les unes avec les autres et être plus réactives mais aussi plus collaboratives en s'appuyant sur les réseaux de connaissances constitués un peu partout dans le monde.

Aussi les auteurs insistent-ils pour terminer sur les limites d'un modèle d'entreprise trop dépendant des automatismes informatique en privilégiant les modèles collaboratifs, de types méta-entreprises. Pour eux, concluent-ils en paraphrasant une citation de Machiavel "*si la moitié de notre destinée est due au hasard, ne laissons pas les ordinateurs s'occuper seuls de l'autre moitié !*"

d'après MÉT@-ORGANISATIONS.

Les modèles d'entreprise créateurs de valeur.
de Denis Ettighoffer et Pierre Van Beneden
Aux Editions Village Mondial,
distribué par Amazon.fr

Il y a quelque chose d'assez étrange avec ce livre. Il ne faut pas le lire, mais bien plutôt le relire ! En effet, je l'avais lu et trouvé intéressant, bien fait, avec des idées que j'apprécie beaucoup, sur les effets de cette nouvelle économie, avec exemples et anecdotes bien choisis, comme d'ailleurs dans les précédents ouvrages de Denis Ettighoffer. Il s'agit là de bons auteurs, qui connaissent évidemment leur sujet. Puis, comme c'est souvent le cas, j'étais passé à d'autres textes, à d'autres idées, à d'autres problèmes. Jusqu'à ce que je reprenne ce livre, après la crise du Nasdaq, après ce que l'on dit aujourd'hui des succès et des insuccès des entreprises vieilles et neuves, après les débats sur les business models, et surtout après ce que l'on craint aujourd'hui aux Etats-Unis : une grave crise de sur-investissement.

Or, c'est tout cela que l'on retrouve dans ce livre, en fait trop modeste - ce qui est assez peu fréquent dans la littérature new economy. Il y a la thèse explicite que l'essentiel n'est pas dans les tailles des mémoires ou les vitesses, dans les équipements, mais dans leur insertion dans les têtes et les organisations.

D'où ce choc en page 45 : un surinvestissement technologique a masqué un déficit de réflexion sur nos organisations du futur. Déjà, en page 21, les auteurs nous avaient avertis : Les trente dernières années n'ont pas vu d'avancée conceptuelle significative en matière d'organisation. Avouons-le, quel qu'estime que nous ayons pour eux, ce genre de phrase est plus compliquée à démontrer qu'à écrire !

Or c'est tout l'intérêt de ce livre que de travailler à montrer qu'il faut organiser différemment les hommes, et surtout comment, si l'on veut accomplir ce que promet et permet la technologie. D'où l'idée constante, reprise et développée, étayée par des dizaines d'exemples, de partage, d'échange, de communautés, d'organisations virtuelles, de réseaux collaboratifs des communautés virtuelles (p. 152). D'où l'idée que l'homme est le maillon faible des méta-réseaux... que, avec les réseaux intelligents, l'enjeu



Mét@-organisations

est de déceler des logiques cachées avant tout le monde (p 214). Ceci conduit les auteurs à formuler une série de conseils particulièrement précieux : qu'on lise la page 245 sur la nouvelle conduite du dirigeant, sur la nécessité de s'éloigner des outils de pilotage traditionnels, de simplifier absolument l'organisation, de déléguer au plus près du terrain, de se mettre à l'écoute des bas-bruits, de multiplier les capteurs.

Ceci mène évidemment aussi à de nouveaux rapports client, personnel, communautés, à développer le management fédéré.

C'est dans ces dernières pages qu'il faut beaucoup méditer, car il s'agit de comprendre comment changer, comment utiliser ces remarques et ces idées. C'est pourquoi j'avais, en début, parlé de relire, car l'exercice de changement n'est pas trivial, c'est même le plus compliqué de tous.

Il ne s'agit pas de solutions en kit, comme on en trouve dans les travaux de tant de conseils, mais de participer à une réflexion sur le changement profond de l'organisation dans laquelle on se trouve, avec l'idée qu'il vaudrait quand même mieux qu'il vienne de l'interne, sous pression externe bien sûr, que sous le choc, car cela risque trop d'être trop tard. D'où l'idée de réfléchir sur les pages qui traitent de l'économie de l'attention (p. 282) ou de la gestion des tensions et des crises (p. 285). Le livre se conclut, dans une perspective très large, sur la façon dont les pays se préparent, ou non, à créer et attirer de nouvelles organisations.

Il se finit sur la question obsédante, pour tous, combien de temps faudra-t-il pour que l'idée passe dans l'esprit des dirigeants que la compétition entre modèles organisationnels est aussi importante que la gestion économique ? Mais je vous réponds en conscience que la lecture de ce livre, en prenant son temps, permet de le réduire - pour ce qui nous concerne.

JEAN-PAUL BETBÈZE