
Série de TD n°4 bis. Les structures d'entreprise

De Ford à Google et au-delà

[...]. À travers le succès exceptionnel de la firme de Mountain View, c'est une certaine organisation du travail qui est en train d'émerger et qui va s'imposer comme un standard. Quels en sont les traits dominants ?

Des étapes courtes, des objectifs précis

Google parvient à développer des centaines de projets différents, car il fixe des délais très courts pour les étapes intermédiaires (généralement six semaines), avec des objectifs quantifiés de progression pour les équipes. Cela évite l'ennui, la routine et la démotivation quand les perspectives sont trop lointaines.

Des équipes petites, connectées et autonomes

En moyenne dans les entreprises, on trouve un cadre pour 7,5 employés ou ouvriers. Chez Google, la proportion se situe à un responsable pour vingt à quarante personnes selon les projets. Ses fondateurs ont observé les effets pervers des bureaucraties qui, même dans les entreprises privées, perdent un temps et une énergie considérables à gérer la « technostructure » (Galbraith). D'où la hiérarchie de l'encadrement : de nombreuses personnes travaillent à surveiller le travail des autres et régler les inévitables conflits humains. La priorité de Google, comme de la plupart des sociétés émergentes dans la nouvelle économie de l'esprit, a été donnée à la souplesse, la réactivité et l'agilité. Les équipes opérationnelles sont réduites à quelques dizaines d'individus autour d'un projet, ce qui permet une coordination efficace.

Équipement TIC...

Bien sûr, il va sans dire que les employés de Google, et la société elle-même, sont en permanence connectés par des outils d'information, de communication et de coopération : visioconférence, messagerie directe, wiki et forum, édition partagée et distribuée, *workflow* automatisé. Cette infrastructure informationnelle permet la fluidité et la permanence des échanges, l'identification rapide des problèmes et la mise au point tout aussi rapide des solutions, la circulation des idées innovantes ou des propositions originales. Comme l'observe Bruno Carrias, directeur des affaires sociales chez Capgemini, à propos de réseaux internes des entreprises : « Avec des modes participatifs et contributifs bien plus ouverts, agréables et spontanés, ces communautés d'intérêt et d'engagement renforcent le lien social et le sentiment d'appartenance, confortent le plaisir d'entreprendre, redonnent du sens au projet collectif, développent le goût de l'échange, du partage et de la solidarité. »

[...]

Règle des 20 %

Les employés de Google travaillent 80 % de leur temps pour les objectifs fixés dans l'entreprise, mais ils disposent de 20 % (généralement une journée) pour leurs recherches personnelles. Cette règle n'a pas été inventée par Google (on la retrouve chez 3M, Hewlett-Packard, Microsoft), mais la société californienne l'a rendue célèbre. Elle est le symbole de l'autonomie accordée aux employés face au contrôle strict de l'encadrement. Cette règle n'est pas désintéressée : une partie des projets de Google est née d'idées que les ingénieurs ont conçues dans ces moments de réflexion personnelle ou d'échange collectif !

Changer les règles, oublier les idées reçues

La prime est toujours donnée à l'audace, à l'imagination, à la créativité. Détail révélateur : Google change régulièrement son logo sur sa page d'accueil, alors que la règle d'or du marketing est de ne jamais toucher au sacro-saint symbole de sa marque ! Plus profondément, Google a joué le jeu de l'*open source* et de la gratuité à fond, en visant d'abord à rendre des services non payants à ses usagers, quitte à voir ensuite si leur popularité permet une exploitation publicitaire. Alors que de nombreuses entreprises traditionnelles (surtout en France) restent attachées à des convenances, des protocoles, des formalités, le Web donne la primeur aux bonnes idées capables de changer les règles pour le bénéfice de l'entreprise.

Le plaisir avant tout

Les employés de Google sont pour la plupart des ingénieurs, des développeurs ou des managers qui aiment leur métier et le font par vocation plus que par contrainte. Mais leur entreprise ne néglige pas le plaisir sur le lieu de travail : repas gratuits, crèches, massages, salles de sport, piscines, transporteurs personnels (Ginger)... les conditions de travail sont plus progressistes que partout ailleurs ! La contrepartie est bien sûr une exigence d'excellence : mais Google ne croit pas à l'enfantement dans la douleur...

Si Google les a transformées en plus grand succès managérial et boursier de la dernière décennie, ces règles ne sont nullement spécifiques à la société californienne. Elles traduisent une nouvelle manière de travailler à l'âge numérique, à l'heure où les rythmes d'innovation et d'adaptation s'accroissent. Le temps des gigantesques entreprises à réactivité lente et à contrôle étendu est compté dans la plupart des secteurs producteurs de biens ou services.

Benoît Sillard, L'Entreprise, n° 300, 23 mai 2011.

QUESTIONS

1. Repérer les traits dominants de cette organisation structurelle ?
2. Que penser de l'efficacité de cette structure ?