

Chapitre

Des limites de la hiérarchie dans un monde à grande vitesse

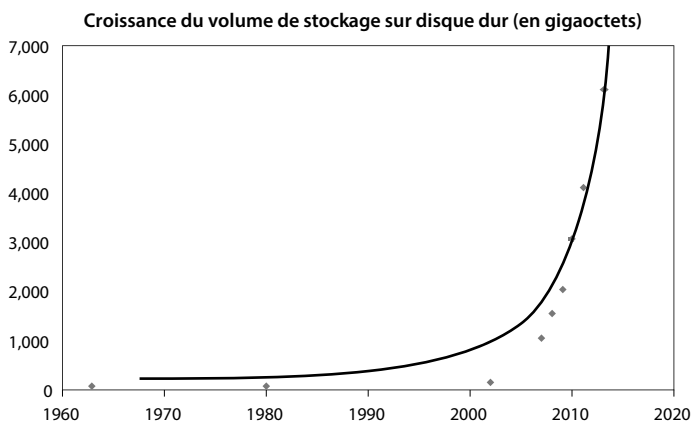
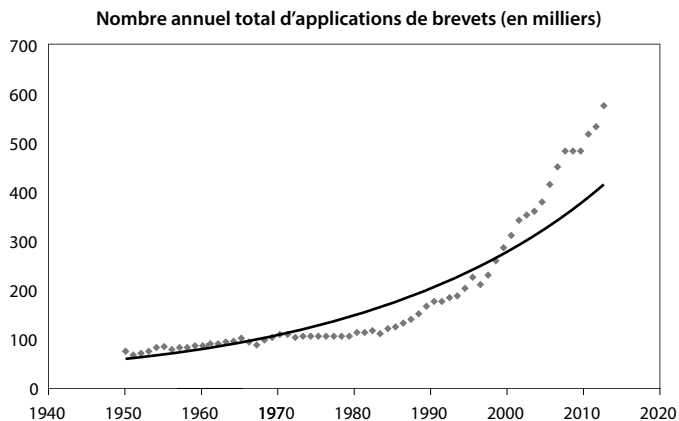
Ce livre parle de pionniers, et il a été écrit pour des pionniers.

Les sujets que j'aborde ici sont associés à un unique constat, où que l'on porte son regard : les entreprises ne parviennent pas à suivre le rythme toujours plus rapide du changement, moins encore à le devancer.

La plupart d'entre nous ne ressentent pas toute l'ampleur de l'accélération à l'œuvre autour d'eux, et c'est un des éléments du problème. Mais objectivement, les données sont convaincantes. Sur quasiment tous les indicateurs économiques importants, le monde galope. Les enjeux – les conséquences financières, sociales, environnementales et politiques – augmentent eux aussi de manière exponentielle.

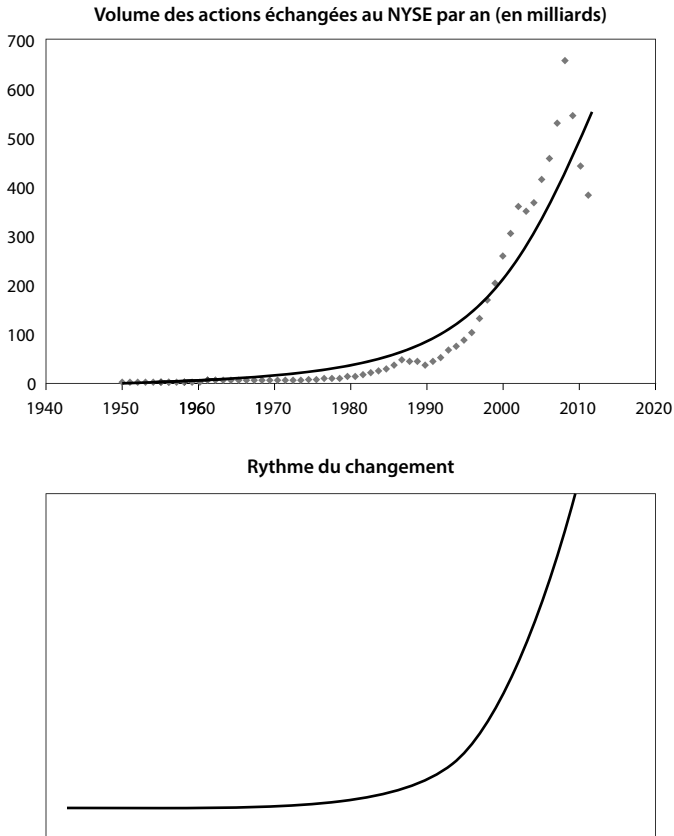
Dans ce monde nouveau, la grande question qui se pose à tous les dirigeants d'entreprise de la planète est de savoir comment rester compétitifs et s'assurer une croissance rentable au milieu de ces turbulences et de ces perturbations. Toute entreprise ayant survécu au stade du démarrage est plus optimisée pour l'efficacité que pour l'agilité stratégique

Tous les indicateurs le prouvent, le monde s'accélère



Source : US Patent and Trademark Office (brevets déposés), articles de presse divers et fichiers de données (stockage sur disque dur)

– l’aptitude à exploiter les opportunités et à esquiver les menaces avec rapidité et assurance. Je pourrais citer une centaine d’exemples d’entreprises telles que la chaîne de librairies Borders ou Research in Motion (Blackberry), qui avaient perçu la nécessité d’une évolution stratégique majeure, mais n’ont pas su se ressaisir assez vite pour réus-



Source : New York Stock Exchange (volume des actions échangées)]

sir et ont fini sur la touche pendant que des concurrents plus agiles festoyaient sur leurs marchés.

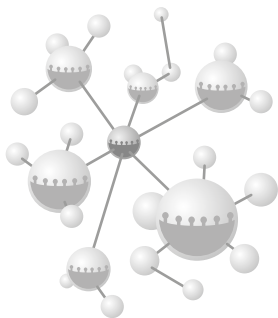
Les entreprises ont longtemps vécu en ne réévaluant leurs stratégies qu'épisodiquement, lorsqu'elles étaient contraintes de le faire. Aujourd'hui, une entreprise qui ne repense pas régulièrement son orientation (tout en s'adaptant en perma-

nence aux évolutions de son environnement) pour déployer ensuite rapidement les changements opérationnels nécessaires se met en danger. Telle est la nouvelle règle du jeu dans un monde où tout s'accélère. Mais comme tout dirigeant peut en témoigner, la tension entre d'un côté, ce que leur impose un contexte concurrentiel exacerbé pour garder de l'avance, et de l'autre, la nécessité de tenir les objectifs de l'année, peut être difficile à gérer.

On ne peut pas faire fi des exigences quotidiennes associées à la conduite d'une entreprise, auxquelles continuent de répondre les hiérarchies et les processus de gestion classiques. En revanche, ils peinent à identifier suffisamment tôt les risques ou les opportunités les plus importants, à formuler des initiatives stratégiques innovantes avec l'agilité requise et (particulièrement) à les déployer suffisamment rapidement.

Des réseaux aux hiérarchies

À de rares exceptions près, toutes les entreprises prospères connaissent un cycle de vie très similaire. Elles commencent avec une structure en réseau, comparable à un système solaire avec son soleil, ses planètes, ses lunes et même ses satellites. Les fondateurs en occupent le centre. Les autres collaborateurs sont positionnés en divers nœuds et travaillent sur différents projets. La recherche d'opportunités et la prise de risque règnent en maîtres, au service d'une vision partagée par tous. Pleins d'énergie, les individus bougent rapidement et avec agilité.



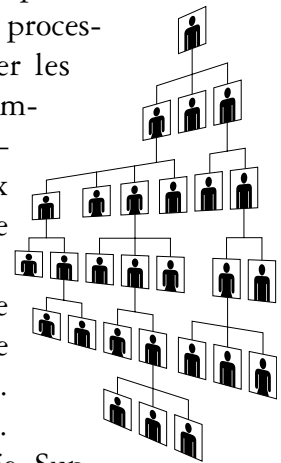
Avec le temps et la réussite, l'entreprise se transforme au fil d'une succession de stades (nous y reviendrons, parce que c'est important). Sa structure évolue, jusqu'à

devenir une hiérarchie pilotée par des processus managériaux bien connus : planification, budgétisation, définition de postes, politique de ressources humaines, mesure des résultats, résolution de problèmes. Avec une hiérarchie bien structurée et des processus managériaux conduits avec compétence, cette organisation adulte est capable de produire des résultats incroyablement fiables et efficaces sur une base hebdomadaire, trimestrielle et annuelle.

Une hiérarchie bien conçue permet de diviser le travail entre les départements, les divisions produits et les régions, qui développent et cultivent des compétences solides, inventent, utilisent et perfectionnent des procédures, et sont dotées de relations hiérarchiques et de responsabilités précisément définies. Couplez cela à des processus de gestion aptes à guider et coordonner les actions des employés – même des milliers d’employés dispersés aux quatre coins du monde – et un tel système d’exploitation permet aux individus de faire exceptionnellement bien ce qu’ils savent faire.

Certains dénigrent ce système comme une survivance bureaucratique du passé, inadaptée aux besoins du XXI^e siècle. S’en débarrassent. Le désintègrent. Recommencent de zéro. Adoptent une organisation en toile d’araignée. Suppriment l’encadrement intermédiaire et laissent les collaborateurs se gérer tout seuls. Mais la vérité est que les hiérarchies qu’utilisent les bonnes entreprises et que nous considérons comme allant d’elles-mêmes sont une des innovations les plus fascinantes du XX^e siècle. Et elles sont toujours absolument nécessaires aux organisations.

Fascinantes, car elles peuvent être améliorées pour affronter le changement, allant au-delà de la simple répétition – du moins jusqu’à un certain point. Nous avons appris à lancer des initiatives à l’intérieur d’un système hiérarchique



pour prendre en charge de nouvelles tâches et améliorer les performances des anciennes. Nous savons identifier de nouveaux problèmes, trouver et analyser les données sur un marché dynamique et élaborer des analyses de rentabilité pour transformer ce que nous faisons, la manière dont nous le faisons, la manière dont nous le vendons et où nous le vendons. Nous avons appris à exécuter ces changements en créant des *task forces*, des équipes spéciales, des départements de gestion de projet et des champions pour les nouvelles initiatives. Nous pouvons le faire tout en continuant à nous occuper du quotidien de l'organisation parce que cette méthodologie de changement stratégique est facilement intégrée par la structure hiérarchique et les processus managériaux classiques. Et c'est précisément ce que les leaders et les dirigeants du monde entier ont fait, ajustant et ajoutant chaque année un peu plus.

Tous les sondages de dirigeants auxquels j'ai eu accès depuis dix ans maintenant indiquent que jamais ils n'ont lancé autant d'initiatives stratégiques. Les dirigeants chevronnés ont toujours essayé d'améliorer la productivité mais désormais, ils essaient d'innover plus et plus vite. Là où les cultures organisationnelles constituées au fil de plusieurs années ou décennies ont ralenti l'action, les leaders impatients essaient de les faire évoluer. Le but de tout cela, naturellement, est d'accélérer la croissance rentable pour prendre de l'avance ou ne pas se laisser distancer par la concurrence.

Mais ces mêmes sondages montrent que la réussite de ces initiatives est souvent difficile à obtenir. Une récente refonte de la chaîne de grands magasins américaine JCPenney, par exemple, a semblé exceptionnellement prometteuse – l'espace de quelques mois. Jusqu'à ce que les divers projets stratégiques commencent à s'effondrer.