

CINQ QUESTIONS ACTUELLES SUR LES STRUCTURES

Adapter la structure au périmètre d'activité et au marché reste le premier devoir du dirigeant et son tout premier levier d'amélioration de la performance globale. La mondialisation et l'instabilité de l'environnement qui sont les données de cette décennie éclairent de manière nouvelle le sujet de l'organisation d'ensemble.

La structure est-elle adaptée au futur ?

En quelques années, la physionomie d'activité s'est modifiée dans la plupart des entreprises.

La croissance dans les pays de l'Est est devenue un pôle de développement important sinon exclusif ; les alliances se sont multipliées dans les domaines de la R&D, de la production et d'autres fonctions ; des modifications substantielles ont été apportées dans l'offre de l'entreprise à ses clients pour faire face à la faiblesse de la demande ou à la baisse des marges ; la démarche d'externalisation s'est en général étendue ; le portefeuille de marques et souvent les business units ont été rationalisés.

Ces différentes évolutions n'ont pas toujours été accompagnées d'une adaptation de la logique générale de l'organisation. Bien entendu, des aménagements ont souvent été réalisés pour faire face opérationnellement aux changements, mais sans toujours modifier la structure globale de l'entreprise.

En effet, des adaptations nécessaires apparaissent progressivement et conduisent à implanter de nouvelles compétences localement sur tel ou tel axe d'action. Un réexamen d'ensemble permet généralement de révéler un potentiel supplémentaire d'efficacité (par exemple, par de nouveaux regroupements de différentes compétences). Ainsi, l'objectif d'un développement par les services autour des produits peut gagner à être structuré en un pôle d'activité plutôt que d'être fragmenté entre les lignes de produits. La même remarque vaut pour le développement d'une activité de spécialités au lieu de commodités lorsque cet axe concerne plusieurs départements.

Ainsi, certaines entreprises ont trouvé indispensable de repenser leur modèle d'organisation et en ont d'ailleurs rapidement tiré les bénéfices. Nestlé, à travers son programme « Globe », concentre l'effet d'expérience sur Internet malgré la taille considérable du groupe ; Peugeot a jugé utile de réunir directement sous la direction générale les fonctions relatives à l'innovation et au style pour les deux marques du groupe.

Face à des orientations nouvelles de la croissance et, même souvent, au besoin de gérer simultanément la décroissance de certaines activités et la croissance dans d'autres, la question du nombre et du périmètre des business units est en particulier majeure :

À quel niveau mettre des moyens propres (divisions ou business units ou pays)? Trop grandes, les business units révèlent des flous dans les responsabilités qui ne vont faire qu'augmenter avec la croissance. À l'inverse, trop nombreuses, elles ne permettent pas de bien concrétiser les synergies de groupe par la différenciation de leurs approches qu'elles accentuent avec le temps. Une solution finalement retenue par plusieurs groupes consiste à créer des responsabilités de comptes d'exploitation à un niveau assez bas, mais de maintenir l'entité structurelle avec des moyens propres à un échelon supérieur. Il s'agit, par exemple, de créer au sein d'une division produits plusieurs responsables de comptes

Un réexamen d'ensemble permet généralement de révéler un potentiel supplémentaire d'efficacité.

d'exploitation (par lignes de produits) ayant leurs moyens de vente et leurs charges directes, mais partageant un ensemble de ressources au sein de la division.

Une préoccupation additionnelle de plus en plus fréquente avec le changement du centre de gravité géographique de l'entreprise mondiale est celle du maintien de la culture. Comment actualiser, en effet, la structure et ses composantes humaines dans un contexte où la majorité des effectifs et même des équipes de direction est devenue, par exemple, asiatique? Comment maintenir une culture de l'innovation forgée en Europe avec un management qui n'y a souvent aucunement participé? Plusieurs groupes aujourd'hui prennent ainsi acte du fait que l'organisation des structures avec des sujets tels que, par exemple, la longueur des lignes hiérarchiques, doit tenir compte des cultures locales. Mais, il reste en général à actualiser le projet d'entreprise.

La « force motrice » d'ensemble est-elle assez puissante ?

Généralement, l'entrepreneurship initial qui a amené l'entreprise vers les premiers succès s'est démultiplié et renouvelé tout au long des années. Après quelques dizaines d'années, la force motrice est représentée par la capacité d'entreprendre et les initiatives d'un certain nombre de responsables. La lecture de l'organigramme ne révèle rien quant à la puissance de cette force motrice: Est-elle adaptée aux ambitions de l'entreprise? Est-elle suffisante après les restructurations éventuelles ou changements de périmètre de l'entreprise? N'est-elle pas bridée dans sa dynamique par des défauts de structure? Est-elle au moins à la hauteur de celle des principaux concurrents?

Se poser ces questions c'est s'interroger, bien entendu, sur les profils et les motivations des principaux dirigeants, mais aussi sur le fonctionnement de la structure.

De manière simplificatrice, le « drive » de l'entreprise est souvent personnalisé par la figure du président. De fait, quelques dirigeants de talent exceptionnel comme Jacques Welch, Carlos Ghosn ou Lou Gerstner ont amené en quelques années leurs entreprises aux premiers rangs mondiaux. En réalité, pour y parvenir, tous ont avant tout redonné une nouvelle dynamique à leur équipe de direction et débridé le potentiel de l'entreprise.

Il s'avère toujours fondamental d'apporter les meilleures réponses possibles (même s'il s'agit souvent de compromis) aux questions concernant:

- la quantité de ressources entrepreneuriales nécessaire aux ambitions de l'entreprise;
- la responsabilisation effective des dirigeants à travers le système de management des ressources humaines;
- la puissance d'entraînement qui existe à la tête des principales divisions et filiales.

Une ou plusieurs directions générales ?

La multiplicité des variables stratégiques dans un univers incertain et aussi les nouvelles préoccupations de gouvernance ont poussé à

une dichotomie entre les fonctions de présidence et de direction générale. Elle est très fréquente dans les entreprises anglo-saxonnes.

Sans revenir sur les avantages et inconvénients de cette forme d'organisation, il faut remarquer que cette séparation entre le stratégique et l'opérationnel en termes de gouvernance (le premier niveau ayant une fonction de contrôle sur le second) apparaît cependant inadaptée à bien des entreprises à un moment où la stratégie doit surtout consister à s'adapter à des marchés (aussi bien les marchés clients que les marchés fournisseurs) fréquemment, voire brutalement évolutifs.

Ce constat tend à privilégier des formes d'organisation dans lesquelles le président reste en contact étroit avec la vie des unités opérationnelles. Or, s'il existe un directeur général unique couvrant toutes les unités et toutes les fonctions, celui-ci devient le canal presque exclusif de contact avec la réalité pour le président.

Ce constat a amené certaines entreprises à préférer créer trois, quatre ou cinq directions générales rapportant au président. Certaines de ces directions générales concernent les opérations,

Cette séparation entre le stratégique et l'opérationnel apparaît cependant inadaptée à bien des entreprises.

d'autres des grandes fonctions comme les ressources humaines. Le mode de fonctionnement résultant rappelle celui d'un directoire.

La question centrale est finalement de déterminer comment composer le noyau de responsables qui :

- identifient de manière créative les problématiques de l'entreprise ;
- synthétisent et définissent les positions à prendre sur des sujets d'ensemble, mais quelquefois aussi sur des questions ponctuelles incidentes ;
- orchestrent les impulsions à envoyer à l'ensemble de l'entreprise pour ajuster la trajectoire semaine après semaine.

Ce noyau de responsables, formalisé la plupart du temps en comité exécutif, peut être composé de trois ou quatre directeurs généraux autour du président. L'implication régulière du président doit permettre, en particulier, que chacune de ces directions générales ne s'érige pas en bastion et que des antagonismes entre eux paralysent l'efficacité.

Combien pèse l'effet de groupe ?

Il n'est jamais simple d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise considérée globalement est plus performante que la somme de ses grandes divisions ou branches. La question est cependant édifiante à plusieurs titres. Si l'effet de groupe est substantiel à travers, par exemple, la création de synergies inter-divisions ou la centralisation de certaines fonctions, il justifie un certain coût. Au contraire, si l'effet de groupe est faible du fait, par exemple, d'une stratégie très décentralisatrice, il est utile de considérer de manière très économe les coûts centraux et surtout de se demander si les unités décentralisées seraient plus performantes de manière indépendante.

Cette question est rarement traitée de manière objective. Elle peut à la fois paraître un peu théorique et sa réponse un peu mécanique. Il est plus facile, en effet, de faire la somme des avantages de groupe quantifiables que d'évaluer en contrepoint les avantages qualitatifs d'une dynamique entrepreneuriale qui ne devrait compter que sur elle-même. Mais, si le choix du groupe est de laisser une grande autonomie aux entreprises qui le constituent alors la question peut être féconde car elle met sur la piste

d'idées organisationnelles (par exemple les systèmes de rémunération des dirigeants) cohérentes avec ce choix.

Cependant, dans un très grand nombre de cas, la grande entreprise va estimer que l'effet de groupe est une composante majeure de son fonctionnement. Il est alors utile d'examiner concrètement quelles sont les contributions de cet effet de groupe : importance ou au contraire faiblesse des synergies inter-divisions ; rôle substantiel ou au contraire insignifiant des centres de compétences centralisés ; plans d'action d'ensemble efficaces ou au contraire peu convaincants (même s'ils sont nombreux) au regard des énergies qu'ils absorbent.

L'effet de groupe est toujours recherché à travers l'existence formelle de la fonction financière, souvent à travers celle de ressources humaines et celle de R&D. Ces structures, pour indispensables qu'elles soient, ne traduisent pas nécessairement des contributions majeures (ou des économies de coûts) apportées aux entités opérationnelles. En revanche, capitaliser de manière globale l'ensemble des expériences et en tirer des avantages pour chacun en termes

de meilleure gestion peut créer un effet de groupe peu coûteux sur des sujets tels que la gestion des risques, le management des alliances, les pratiques industrielles performantes, les modalités de croissance sur des zones géographiques nouvelles, la remise en question des pratiques d'achats, les approches innovantes dans tous les domaines...

Qu'en est-il concrètement des valeurs ajoutées essentielles du niveau groupe et comment améliorer ces contributions ?

La question produit souvent des réponses fécondes et des remises en cause efficaces.

La structure a-t-elle réellement prise sur les problèmes ?

Une structure adaptée est celle qui manifeste une bonne réactivité, en vitesse et pertinence des réponses, non seulement aux problèmes émergents du terrain, mais aussi aux objectifs d'amélioration permanente.

Considérons, par exemple, un objectif très souvent défini comme majeur : l'ajustement des capacités de production. Le sujet est complexe, mais on sent assez vite en pratique si l'organisation est en mouvement et l'a pris en charge ou si l'on ne remonte que des obstacles à la mise en œuvre ou pire encore une inertie inexpliquée. D'autres domaines comme la rationalisation des gammes de produits ou encore les problèmes concernant la garantie sont révélateurs de la réalité de la prise en main par l'organisation.

Ils sont traités efficacement à mesure qu'ils surviennent ou ils s'éternisent et semblent renvoyer à d'autres problématiques.

Certaines entreprises constatent ainsi une prise en charge lente, aléatoire ou évasive des opportunités et des problèmes à traiter à l'échelon opérationnel. La première réaction est alors de préciser les responsabilités. Par exemple, de nouveaux objectifs de vente sont fixés aux filiales sur un nouveau segment de marché ou à travers un nouveau canal de distribution. Si les ventes restent faibles, on exhorte le management, on prend acte des explications, on donne des orientations. Si rien de convaincant ne se passe, le clignotant orange de l'adaptation de la structure s'allume...

Si la prise en charge insuffisante subsiste, elle traduit une organisation inadaptée. Ce manque d'adaptation concerne souvent à la fois les compétences et la cohérence des responsabilités.

Les axes de réorganisation peuvent être plus ou moins fondamentaux : augmentation du nombre de business units ou changement de leur périmètre ou modification de la logique de fond de l'organisation (par produits plutôt que par marchés, par exemple) ou encore élargissement de la compétence des services fonctionnels et simplification des articulations internes.

Il est toujours utile et assez simple de poser le diagnostic. Un échantillon d'impulsions venues de l'extérieur (opportunités, problèmes ou demandes) ou de l'intérieur (objectifs, plans d'action) peut servir à déterminer la qualité et la rapidité de prise en charge des problèmes.

En réalité, le management a souvent conscience de la situation.

Mais, fréquemment, la formulation spontanée ne sera pas celle d'une prise en charge insuffisante par la structure. Au contraire, on va évoquer des conflits de priorité ou une communication

peu claire ou encore la rudesse de l'environnement et la multiplicité des sujets à traiter.

Mais, il est dans tous les cas nécessaire de trancher entre deux causes possibles d'inertie : un fonctionnement vibronnaire avec trop de demandes et d'impulsions arrivant de la tête ou une inadaptation plus profonde de la structure à son environnement.

Les questions soulevées ici sont relatives à la perception par le management de la bonne marche d'ensemble de l'entreprise. Leur réponse devrait apparaître clairement et de façon unitaire à l'échelon de la direction générale pour conduire éventuellement à des actions d'amélioration indiscutables.

Ce manque d'adaptation concerne les compétences et la cohérence des responsabilités.



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tél. : +33 1 53535700 - Fax: +33 1 53539700
e-mail : solving@solving-int.com - www.solving-int.com

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BELGIQUE - BRÉSIL - CHINE - ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE

Directeur de la publication : Marie Limare - ISSN 0759-8017