

# Premium

Le meilleur de la planète management

Gilles  
Létourneau,  
président d'ACCEO  
Solutions



## L'avis de l'expert

Gilles Létourneau nous livre ses commentaires sur cet article portant sur les structures organisationnelles les plus efficaces.

# Rôles revus et corrigés

Les structures organisationnelles traditionnelles sont peut-être dépassées. Pourquoi ne pas les remplacer par un modèle fondé sur les capacités ?

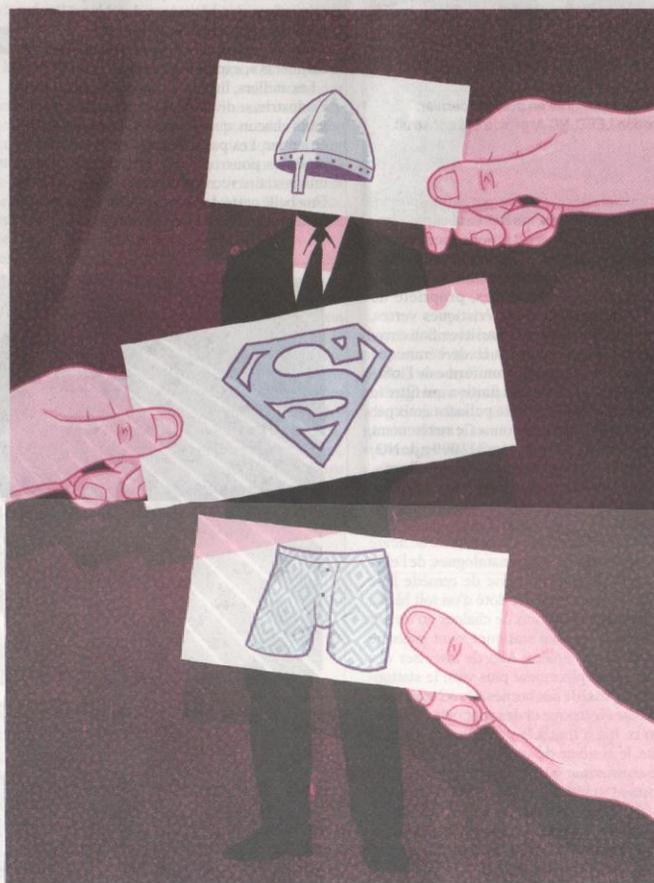
Paul Leinwand et Cesare Mainardi  
strategy + business

**Capital humain** — Dans les années 1850, les télégraphistes des chemins de fer géraient les horaires des trains. Peu après, les entreprises alimentaires et les fabricants d'outils ont mis sur pied leurs propres forces de vente plutôt que de dépendre de grossistes servant d'intermédiaires. Puis sont apparus les services financiers, suivis des laboratoires de R-D internes qui remplaçaient les entrepreneurs de R-D. En répartissant leurs spécialistes dans divers services, les grandes entreprises pouvaient mieux tirer

La plupart des équipes fonctionnelles sont compétentes dans plusieurs domaines, mais n'excellent dans rien.

parti de leurs expertises, leur donner des perspectives de carrière et développer des capacités supérieures à plus grande échelle. Pendant les décennies suivantes, les sociétés ont connu une croissance constante, et à mesure qu'elles se développaient, leur personnel a continué d'augmenter. C'est ainsi que s'est structuré le modèle fonctionnel qui prédomine encore aujourd'hui.

De nos jours, ce modèle basé sur les fonctions est devenu le noyau conceptuel de presque toutes les structures organisationnelles publiques et privées. Il est tellement ancré dans les activités quotidiennes de la plupart des sociétés qu'il est rarement remis en question. En fait, les services – ou les fonctions – sont généralement les éléments les plus permanents de l'entreprise. Les unités commerciales naissent et disparaissent au gré du cycle de vie du produit, mais les services juridiques, financiers, des



ressources humaines, du marketing et de la R-D sont inhérents à l'entreprise.

## Une valeur indéniable

La valeur des services – ou des fonctions – est indéniable; aucune société ne pourrait s'en passer. Toutefois, les modèles opérationnels et organisationnels qui les régissent doivent être modernisés. Les collaborations et les pratiques d'entreprise les plus importantes ne corres-

pondent plus exactement aux catégories établies il y a plusieurs décennies.

Et le symptôme de détresse le plus évident et le plus répandu du modèle fonctionnel est sans aucun doute l'incohérence. La plupart des équipes fonctionnelles sont compétentes dans plusieurs domaines, mais n'excellent dans rien. Souvent, elles doivent lutter pour combler les besoins de tous leurs membres, en tentant de concilier les innombrables exigences (parfois

même contradictoires) des services hiérarchiques; elles ne parviennent jamais à obtenir le type d'avantages ou de différenciation essentiels à la réussite à long terme. Le problème de fond ne réside pas dans l'absence de volonté de se concentrer sur un objectif, un manque de capacité fonctionnelle, ou un budget insuffisant. L'organisation fonctionnelle n'est plus aussi efficace qu'auparavant, et ce, pour trois raisons principales.

**1 L'expertise requise pour qu'une entreprise se démarque et se taille une place de choix sur le marché est bien plus complexe.** Si une société veut être la meilleure dans un domaine qui importe à ses clients, elle doit être plus efficace, plus compétente d'un point de vue technique et plus créative que jamais dans sa spécialisation. La réussite des magasins Walmart n'est pas le fruit d'une expertise générique en matière d'approvisionnement, mais d'une logistique, d'un processus d'inventaire, de normes d'achat et de modèles de travail qui lui sont propres. Amazon a su s'imposer sur le marché non pas en appliquant de vastes connaissances en marketing, mais en excellant dans les capacités qu'elle a mises au point à cet égard. La société a une approche unique de la gestion du contenu généré par les utilisateurs, du suivi détaillé du comportement des consommateurs en matière d'achat et de l'élaboration de nouvelles fonctionnalités suivant les constats qu'elle en tire. Bien que ces deux entreprises soient concurrentes et qu'elles aient parfois embauché les mêmes experts, elles ont besoin de compétences spécialisées foncièrement différentes.

**2 L'établissement d'une différenciation significative requiert presque toujours des capacités interfonctionnelles.** Par exemple, la création d'une marque mondiale concurrentielle ne dépend pas seulement de compétences en marketing: elle repose sur une multitude d'aptitudes, notamment la gestion de médias numériques et le suivi de la perception des consommateurs (deux éléments qui nécessitent le recours aux technologies de l'information), le développement de la relation client (qui requiert un service à la clientèle compétent et la conception d'une interface performante), des connaissances culturelles approfondies et l'engagement des employés (en mobilisant les talents et les RH), la conception et le développement de produits hautement ciblés (en s'appuyant sur la R-D), etc.

La capacité de Honeywell à lancer des technologies révolutionnaires, adaptées aux besoins de ses clients partout dans le monde, en s'appuyant sur sa connaissance du marché, ses compétences en ingénierie, ses aptitudes en R-D

L'avis de  
**Gilles  
Létourneau**  
d'ACCÉO Solutions

« Cet article suscite la réflexion sur l'évolution des structures organisationnelles. Cependant, les choses ont davantage évolué que les auteurs le laissent entendre. Pour être fructueuse, une entreprise doit aujourd'hui adhérer à un modèle interfonctionnel efficace. »

et son service à la clientèle en est un exemple concret, tout comme le modèle de vente au détail avant-gardiste mais abordable d'Inditex, qui comprend marketing, technologies de l'information, fabrication et sélection des fournisseurs. Si certains vêtements vendus dans les magasins Zara d'Inditex sont fabriqués dans ses propres usines, d'autres sont confectionnés dans des usines étrangères. La chaîne peut ainsi offrir tous ses produits à moindre coût que la concurrence, tout en répondant davantage aux goûts et aux demandes de ses clients. De même, les meubles élégants mais utilitaires d'Ikea reposent sur une expertise fonctionnelle en matière de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de prix, de conditionnement, de logistique, d'expérience client dans les magasins et de gestion des coûts, toutes ces compétences se renforçant mutuellement. Rares sont les employés d'organisations fonctionnelles qui connaissent un tel degré de collaboration. Habituellement, les équipes fonctionnelles n'ont pas l'occasion de mettre en place une coopération continue, ce qui serait pourtant nécessaire au développement de capacités de différenciation.

**3 Les fonctions tendent naturellement à se cloisonner dans l'organisation et à se concentrer sur leur propre excellence et sur leur rendement plutôt que sur la stratégie de la société.** L'impératif naturel des spécialistes, qui est d'exceller dans tous leurs projets, se traduit par une incohérence. Au fil des ans, de nombreux services ont alloué une part significative de leur budget à des initiatives et à des technologies qui leur ont conféré une envergure internationale, mais qui n'avaient pas grand-chose à voir avec les véritables facteurs de la réussite de l'entreprise.

Bien que tous ces problèmes soient gérables dans une moindre mesure, aucun d'entre eux ne pourra être entièrement résolu à l'aide du modèle fonctionnel actuel. Dans ces circonstances, le caractère obsolète du modèle devient de plus en plus évident. Si c'est le cas, par quoi le remplacer?

#### La solution moderne

La solution la plus courante aujourd'hui est la mise en place d'une équipe interfonctionnelle. De nombreuses sociétés gèrent la complexité en créant des comités afin de résoudre des problèmes spécifiques. Malheureusement, beaucoup d'équipes interfonctionnelles ne parviennent pas à offrir des solutions efficaces. Elles ont rarement le temps de concilier les différentes façons de penser d'individus issus de divers domaines. Lorsque leurs membres se réunissent pour la première fois afin de se pencher sur un problème commun, ils ont souvent du mal à se comprendre. Ces équipes ont également une marge de manœuvre limitée en raison de leurs priorités fonctionnelles conflictuelles, et parfois de responsabilités mal définies. La plupart du temps, elles sont temporaires : une fois le projet terminé, elles sont dissoutes et leurs membres peuvent ne plus jamais être amenés à collaborer. Elles n'ont donc guère d'intérêt à surmonter ces obstacles de fonctionnement.

Les équipes interfonctionnelles permanentes ont tendance à être bien plus performantes. Un

## CONNAISSEZ-VOUS LE NOUVEAU SPÉCIALISTE EN RÉMUNÉRATION GLOBALE?

**Balance, c'est l'unique logiciel RH** qui permet de traiter l'ensemble des éléments de rémunération : l'exercice d'équité salariale en conformité avec la loi, le contrôle de la masse salariale et plus encore!

Logiciel RH  
**100%**  
québécois

**balance**

Logiciel RH  
Votre spécialiste  
en rémunération globale

Passez à l'action  
visitez [balancerh.com](http://balancerh.com)

L'avis de  
**Gilles Létourneau**  
d'ACCEO Solutions



« On peut voir les choses autrement : formant une roue qui tourne, les finances, le marketing, les TI et les autres fonctions agissent de concert, même lorsque la structure et la hiérarchie organisationnelles ne sont pas bâties de cette façon. Aujourd'hui, le modèle interfonctionnel est implanté efficacement dans plusieurs organisations de premier plan, du moins dans la moyenne et la grande entreprise. »

« Il existe de nombreux exemples de l'évolution marquante des services horizontaux au cours des dernières décennies, et de leur polyvalence accrue. Il y a 30 ans, les spécialistes financiers étaient confinés à la comptabilité, mais de nos jours, ils doivent exceller dans divers autres domaines, comme le marketing, les ventes, les activités et le service à la clientèle. De la même manière, les TI relevaient presque toujours du service de la comptabilité, mais elles sont devenues des éléments horizontaux distinctifs et intégrés dans les différents comités stratégiques. »

« Pour qu'une entreprise se démarque, la complexité est un facteur indéniable, mais il faut ajouter la rapidité. Aujourd'hui, les choses vont très vite. Une entreprise ne peut se permettre de prendre trop de temps à développer un produit, car elle risque de se faire doubler par la concurrence. Autre exemple, une campagne négative dans les médias sociaux peut anéantir la réputation d'une organisation en un rien de temps. L'expertise requise est d'autant plus complexe, puisqu'on doit réagir rapidement. »

Les entreprises qui fonctionnent selon le modèle du cloisonnement peuvent commercialiser certains produits avec succès, mais il leur sera plus difficile de se distinguer à l'international. Les organisations qui se démarquent rapidement ont une vision stratégique qui relie les différentes fonctions entre elles. Prenons l'exemple d'Apple : sa réussite ne repose pas sur un seul produit, mais sur une inventivité générale, issue d'une ligne directrice touchant l'ensemble de l'organisation et des produits, combinée à un service à la clientèle hors pair.

nombre croissant de groupes axés sur l'innovation réunit des compétences fonctionnelles disparates (généralement en R-D, en marketing, en TI et en recherche) afin de faciliter le lancement de nouveaux produits ou services. Frito-Lay, par exemple, a mis en place une unité de ce type au début des années 1980 : des cadres des services de merchandising, des TI et de la chaîne d'approvisionnement ont collaboré pour mettre au point sa célèbre capacité de livraison directe, grâce à des appareils portatifs mis au point par la société elle-même. De façon similaire, au début des années 2000, Pfizer Soins de santé (vendue depuis à Johnson & Johnson) a fondé des communautés de praticiens comprenant des avocats, des professionnels de la santé et des spécialistes en marketing qui pouvaient participer à la diffusion d'idées clés et de pratiques exemplaires auprès de familles de marques et de produits dans le monde entier.

## Le symptôme de détresse le plus évident et le plus répandu du modèle fonctionnel est sans aucun doute l'incohérence.

Ces équipes interfonctionnelles permanentes requièrent des changements structurels de diverses ampleurs. Si certaines sont relativement informelles, d'autres s'accompagnent d'une modification en profondeur de la structure organisationnelle. D'autres encore comptent un membre de la direction dans leurs rangs. Leurs chefs portent des titres qui illustrent des capacités interfonctionnelles : chef de la gestion des risques, chef de l'innovation, chef de la croissance, etc.

À mesure qu'ils se développent et que leur niveau de contribution augmente au sein de leur société, ces groupes peuvent devenir un élément organisationnel de plus en plus solide, soit une

structure organisationnelle globale, comme un centre d'excellence. Les membres de ces équipes se verraient entièrement affectés à ces unités, dont ils relèveraient plutôt que d'une hiérarchie fonctionnelle, et passeraient leurs semaines, voire toute leur carrière dans un contexte interfonctionnel. Par exemple, une entreprise alimentaire pourrait confier l'administration de son importante capacité de distribution à un seul grand groupe : des professionnels appartenant aux unités de marketing, de ventes, des TI (pour l'analytique), de l'approvisionnement, de la sélection des fournisseurs et des services juridiques se rapporteraient au même pouvoir hiérarchique et collaboreraient pour maintenir et améliorer la présence de leurs produits dans les rayons.

Cette approche permettrait d'établir un lien plus direct entre les capacités qui soutiennent les stratégies fondamentales de la société et les spécialistes de l'entreprise, leur offrant ainsi des responsabilités et des récompenses plus importantes par rapport à celles qu'ils auraient obtenues s'ils avaient travaillé au sein de fonctions comme la chaîne d'approvisionnement, le service des finances ou du marketing. Plutôt que de fournir des services, ils feraient partie d'une équipe responsable d'un des principaux atouts de l'organisation.

### De nouveaux rôles

Dans d'autres sociétés, de nouveaux postes de direction font leur apparition, comme celui de chef de l'innovation, de chef de la gestion des risques ou de chef du service à la clientèle. Ces directeurs supervisent des membres de divers groupes, comme la chaîne d'approvisionnement, les services de marketing, des finances et de la R-D, et ont pour objectif l'élaboration de structures basées sur les capacités. Par exemple, de nombreuses entreprises, notamment celles dont les produits sont complexes ou hautement perfectionnés, repensent actuellement le rôle de chef de produit.

À l'intérieur de ces nouveaux modèles, les fonctions originales plus spécialisées peuvent contribuer davantage au perfectionnement des employés, en agissant comme une communauté de soutien professionnel, et de base de formation et de perfectionnement dans des domaines d'expertise spécifiques. Quel que soit leur poste au sein de l'organisation, les spécialistes seraient capables de tirer parti de ce soutien ; ils seraient toujours suivis et récompensés pour leurs compétences fonctionnelles, mais auraient également la possibilité d'élargir leur rôle. Tout se passerait comme dans un orchestre symphonique : le chef d'orchestre supervise l'ensemble, mais si un soliste a besoin d'aide, il fait appel aux virtuoses.

Les sociétés emprunteront chacune leur propre chemin, mais elles auront toutes une raison de reconsidérer l'organisation fonctionnelle comme un meilleur moyen de gérer l'expertise spécialisée. Le facteur le plus important commun à toutes ces solutions de rechange est la nécessité de se baser sur les capacités : les sociétés doivent définir clairement les points sur lesquels elles se démarqueront, les avantages qu'elles peuvent en tirer sur le marché et la façon dont elles doivent renforcer et améliorer leurs capacités pour combler leurs lacunes. Ainsi, les chefs pourront combiner correctement les compétences pertinentes, ce qui leur donnera, de même qu'aux employés, le soutien nécessaire pour répondre à leurs objectifs et pour harmoniser leur travail avec la stratégie opérationnelle globale de l'entreprise.

Les chefs fonctionnels les plus visionnaires n'attendent pas que ces changements les touchent. Ils se lancent eux-mêmes dans la transition en participant à l'évaluation de l'état actuel de la structure de capacités de leur entreprise et en proposant des moyens de réaliser son plein potentiel. Cette démarche fait partie du nouveau mandat des chefs fonctionnels, en tant que partenaires stratégiques de leur société : combler les besoins de l'entreprise plutôt que répondre à la demande d'individus. ●

**Paul Leinwand** est partenaire de Booz & Company à Chicago et co-auteur avec Cesare Mainardi de l'ouvrage *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*.

**Cesare Mainardi** est le président directeur général (CEO) de Booz & Company.

Adapté de :

## strategy+business

« Beyond Functions » de Paul Leinwand et Cesare Mainardi, reproduit avec autorisation et tiré de l'édition du printemps 2013 de *Strategy + Business*, publié par Booz & Company Inc. Copyright © 2013 Tous droits réservés. [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)



# ESPRESSO-JOBS.COM

## AFFICHEZ, TROUVEZ, RECRUTEZ !

Espresso-Jobs, le site d'emploi des professionnels du marketing, des communications, du Web, des TI, des jeux vidéos et des VFX au Québec.

PROMOTION : PUBLIEZ VOTRE PREMIER POSTE GRATUITEMENT.