

UNE APPROCHE LATÉRALE

Qui a dit que, dans l'environnement commercial chaotique qui règne aujourd'hui, l'alignement stratégique était forcément la meilleure voie à suivre ? Ce serait sans compter sur l'adoption d'une approche latérale, étonnamment porteuse de croissance.

Auteur : **JULIAN BIRKINSHAW**

BUSINESS STRATEGY REVIEW

&

L'avis de

Nathalie LeClair, M. Sc., B.A.

Consultante, stratégies de marque et organisationnelles

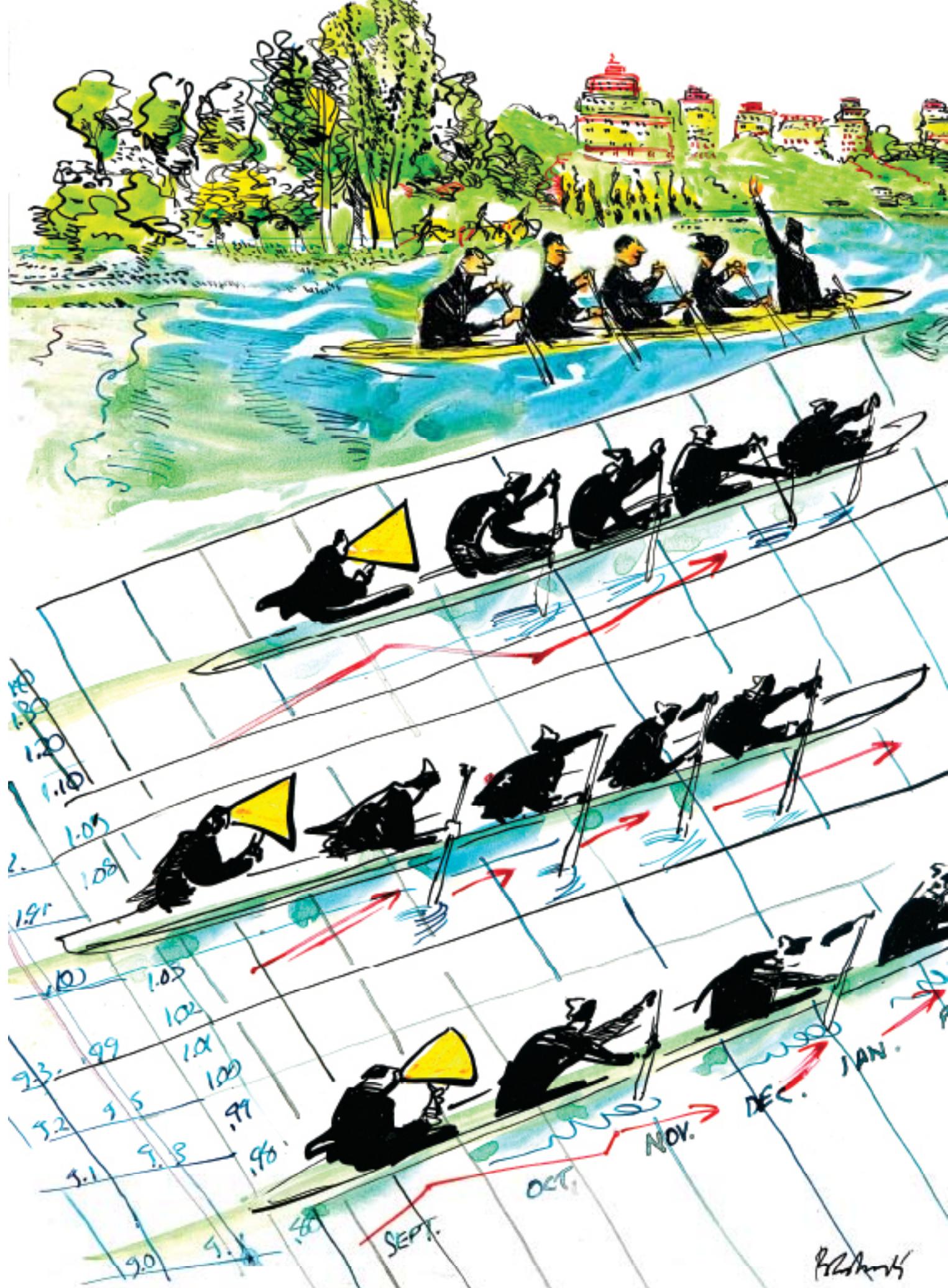
« La stratégie latérale a beaucoup à offrir, particulièrement aux professionnels des nouvelles générations qui veulent plus d'autonomie. Elle exige toutefois une grande maturité managériale et organisationnelle : transparence, partage d'information, responsabilisation, tolérance à l'ambiguïté et humilité. »

EN AFFAIRES, CERTAINS PRINCIPES SONT SI PROFONDÉMENT ANCRÉS dans nos mentalités qu'ils semblent presque immuables. L'alignement stratégique est l'un de ceux-là. Chaque plan d'affaires, chaque système de mesures, chaque revue de projet part du principe que l'alignement stratégique — la notion que tout le monde devrait viser un objectif commun — est la voie à suivre.

Or, je crois que nous devrions remettre en question cette croyance répandue. Bien sûr, on peut déterminer les objectifs de l'entreprise en fonction des principes de l'alignement, et ce sera souvent la meilleure façon d'avancer. Mais ces objectifs peuvent aussi découler d'une approche latérale, ou indirecte si vous voulez, qui encourage explicitement les gens à aller dans une direction qui ne les mène pas directement vers leur objectif ultime.

Un certain nombre de leaders d'entreprises très progressistes optent pour cette stratégie. Je pense à Vineet Nayar, PDG de HCL Technologies, qui exploite le concept de « l'employé d'abord, le client ensuite » pour illustrer le fait que sa priorité absolue porte sur le personnel. Je pense également à John Mackey, PDG de Whole Foods Market, qui affirme que les profits ressemblent au bonheur : il est préférable de ne pas leur courir après, puisqu'ils ne sont que le sous-produit d'autre

Illustration : **BRUCE ROBERTS**





L'avis de
Nathalie LeClair

L'approche d'alignement des objectifs s'avère vite déconnectée de la réalité, sans compter qu'elle paralyse parfois l'action. En effet, de nombreux dirigeants sont partagés entre la nécessité de se conformer à l'atteinte d'objectifs prédéfinis et par conséquent mesurables (a fortiori s'ils sont liés à l'octroi d'un boni) et le besoin d'adopter une approche plus en accord avec les forces en présence, mais susceptible de les empêcher d'atteindre les objectifs fixés d'avance (et de se passer de boni). Vrai, plus le principe d'alignement est ancré dans la culture d'entreprise, moins la propension à enfreindre la règle de l'atteinte des objectifs à tout prix sera grande, quelle que soit sa pertinence.

choses, par exemple du service à la clientèle, du développement des employés et de l'amélioration du bien-être de la communauté. Quant à Eric Schmidt, PDG de Google, il perçoit une nette distinction entre les objectifs de l'entreprise et les demandes des actionnaires : « Quel est l'objectif premier de l'entreprise ? Faire le bonheur des utilisateurs qui effectuent des recherches. Le deuxième ? Faire le bonheur des utilisateurs qui consultent les publicités. Le troisième ? Bâtir le réseau de partenaires de Google permettant d'atteindre les deux premiers objectifs. Rien de ce que je suis censé faire en tant que PDG, soit maximiser les revenus et la valeur pour les actionnaires, ne fait partie des objectifs de l'entreprise. »

Mauvaise direction ?

Examinons maintenant dans quels contextes la stratégie latérale s'avère plus appropriée que la méthode traditionnelle pour l'élaboration d'objectifs.

Dans l'ouvrage, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (Harvard Business Press), Robert Kaplan et David Norton proposent une très belle image de l'alignement stratégique, grâce à la métaphore de l'équipe de rameurs — huit personnes qui ramment en parfaite harmonie, se déplaçant comme une flèche en direction d'un objectif commun. Les membres de l'équipe de rameurs partagent un même but, sont tous des professionnels, travaillent de concert et connaissent les forces et faiblesses de chacun.

Il est facile de voir pourquoi les dirigeants trouvent un tel concept si attirant. Mais il suffit de penser aux entreprises dans lesquelles on a évolué auparavant pour constater que la métaphore, si évocatrice soit-elle, ne reflète pas vraiment la réalité.

À preuve, voici quatre limites liées au principe de l'alignement stratégique.

1. Les individus au sein d'une entreprise ont souvent des priorités bien différentes de celle-ci — avec raison. Qu'est-ce qui incite un chercheur, détenteur d'un doctorat, à se lever le matin ? La perspective emballante de repousser les limites du savoir et la possibilité de créer de nouvelles technologies capables de transformer la société. Ses efforts sont principalement consacrés à la poursuite de la connaissance pour ses propres besoins, et non en fonction des priorités

commerciales immédiates de l'entreprise. Les grandes sociétés technologiques comprennent et acceptent cette réalité, sachant qu'elles ne parviendraient pas à embaucher les plus grands chercheurs si elles leur imposaient trop de contraintes.

2. Les outils de mesure et les incitatifs sont des couteaux à double tranchant. Le modèle de l'alignement stratégique tient pour acquis que les cadres peuvent établir des objectifs clairs et quantifiables pour faire en sorte que chaque service contribue efficacement aux visées globales de l'entreprise. Le modèle présume aussi qu'il suffit ensuite de transmettre ces objectifs aux sous-unités, en les réduisant à leur plus simple expression au moyen d'indicateurs de rendement clés (IRC).

L'ennui, c'est qu'il est difficile d'établir des IRC qui fonctionnent vraiment, particulièrement dans les milieux qui exigent un certain niveau de créativité et d'initiative de la part des employés. Comment le chercheur dont nous parlions précédemment pourrait-il démontrer que la nouvelle technologie à laquelle il travaille depuis des années, et qui ne sera peut-être jamais mise en marché, contribue à la rentabilité de l'entreprise ?

3. Les cibles à court terme excluent les objectifs à long terme. Dans le système capitaliste nord-américain, la nécessité d'atteindre des cibles de profits trimestrielles, imposée principalement pour plaire aux actionnaires, exerce une énorme pression sur les organisations. Trop souvent, une telle pression incite les entreprises à faire des gestes incompatibles avec leur propre vision à long terme. Un véritable alignement stratégique, entre les efforts des employés et l'objectif ultime de l'organisation, s'en trouve aussitôt compromis.

4. Les demandes des actionnaires sont satisfaites au détriment des autres parties prenantes. Un problème plus général du système capitaliste nord-américain, c'est que les objectifs, en plus de viser le court terme et les profits avant tout, servent généralement les intérêts des actionnaires aux dépens de ceux des autres parties prenantes. Comme l'affirme le PDG de Whole Foods, John Mackey : « La meilleure façon d'optimiser la valeur des actions à long terme, c'est de gérer le système de manière interdépendante afin que tous les intervenants soient interreliés... C'est la meilleure stratégie pour créer

La métaphore de l'équipe de rameurs n'est pas si utile pour comprendre comment les individus collaborent au sein des grandes organisations. Celle de l'ensemble de jazz est mieux adaptée.

un maximum de valeur pour le client, les membres de votre équipe et la communauté; et c'est assurément la meilleure stratégie pour optimiser la valeur des actions. »

Ces quatre limites illustrent bien que la métaphore de l'équipe de rameurs n'est pas si utile pour comprendre comment les individus collaborent au sein des grandes organisations. Celle de l'ensemble de jazz est mieux adaptée. Ainsi, les musiciens de jazz font équipe en vue d'un résultat digne d'intérêt, jumelant l'improvisation et la créativité à la discipline et à la structure. Mieux encore, ils poursuivent aussi des objectifs flous. Veulent-ils créer de la belle musique ? Avoir du plaisir ? Créer quelque chose que personne n'a fait avant eux ? Faire beaucoup d'argent ? Bien sûr, ils visent une combinaison de tout cela — et les musiciens les plus acclamés par la critique ou les plus heureux ne sont pas forcément ceux qui font le plus d'argent. Il est facile d'établir un parallèle avec le monde des affaires.

Loin de moi l'idée d'affirmer que l'alignement stratégique constitue une mauvaise stratégie en soi. Mais ce qui précède illustre l'importance de bien peser le pour et le contre avant d'opter pour un alignement stratégique lorsqu'il s'agit d'établir des objectifs. Dans bien des cas, cela fonctionnera à merveille; mais en d'autres circonstances, généralement quand on fait davantage appel à l'initiative et à la créativité des employés, le principe de l'alignement stratégique connaît des ratés.

Une approche latérale

L'idée de déterminer ses objectifs de manière latérale n'a rien de vraiment nouveau. L'économiste britannique John Kay a abordé cette question en parlant de détours : « Aussi étrange que cela puisse paraître, il existe des types



L'avis de
Nathalie LeClair

Une des clés de la réussite de l'approche latérale réside dans la capacité de donner un sens aux actions de chacun. L'objectif commun est à l'alignement des objectifs ce que le sens des actions est à l'approche latérale. Si un objectif mesurable a l'avantage d'être précis, donner un sens aux actions fournit la latitude nécessaire pour progresser dans un environnement imprévisible, voire chaotique. Pour que le sens soit porteur, il faut qu'il soit communiqué de manière percutante aux personnes concernées.

d'objectifs — surmonter d'importants obstacles géographiques, gagner des batailles décisives ou atteindre des cibles commerciales internationales — qu'il vaut mieux approcher de façon indirecte. C'est ce que j'appelle le principe du détour. Les approches détournées sont les plus efficaces en terrain difficile, ou quand le résultat dépend de l'interaction avec d'autres personnes. » Toujours selon John Kay, les entreprises ayant établi des objectifs indirects surpassent souvent celles qui poursuivent des cibles plus pointues, ou davantage axées sur les résultats financiers.

L'économiste soutient de plus que les approches détournées se sont montrées particulièrement pertinentes dans les systèmes sociaux complexes. Une petite entreprise établie dans un environnement d'affaires prévisible connaîtra généralement du succès en poursuivant ses objectifs directement — au moyen d'un alignement stratégique soigné de l'ensemble de ses constituants. Mais plus l'environnement est imprévisible et l'entreprise complexe, plus le recours aux détours gagne en pertinence.

De la même façon qu'il existe de nombreuses formes de pensée latérale, il existe aussi différents modèles permettant d'établir des objectifs latéraux. Mes recherches indiquent qu'on peut aisément distinguer trois modèles différents.

No 1

Poursuivre un objectif indirect

Il est souvent utile de poursuivre un but ultime en s'attardant à un ou à plusieurs objectifs indirects. Revenons à

HCL Technologies. En 2006, le PDG, Vineet Nayar, avait entamé un processus de transformation axé sur l'amélioration de la gestion de l'entreprise, et



L'avis de
Nathalie LeClair.

Les dirigeants qui optent pour l'approche latérale doivent faire preuve de réalisme et de transparence face à leurs employés et à leurs partenaires. Établir une nette distinction entre les objectifs de l'entreprise et les demandes des actionnaires comme le fait le PDG de Google est certes inspirant, mais j'estime que c'est justement parce que la satisfaction des utilisateurs et des partenaires est ultimement liée au potentiel de revenus que celui-ci est si attrayant. Je doute que cette stratégie fonctionne, par exemple si revenus et valeur pour les actionnaires ne sont pas au rendez-vous.

il voulait partager sa vision d'ensemble pour HCL par un forum ouvert. Il a donc tenu une conférence de trois jours, en réunissant clients, analystes et employés.

Au terme de l'événement, Vineet Nayar a proposé son concept « les employés d'abord, les clients ensuite (EDCE) ». Il a commencé par expliquer comment cette philosophie allait inspirer les projets internes de HCL. Ensuite, avec une bonne dose d'audace, il a indiqué clairement que HCL sélectionnerait aussitôt les clients avec lesquels elle souhaitait faire affaire — quitte à se retirer de plusieurs engagements non stratégiques de moindre envergure. En créant un environnement de travail satisfaisant et en favorisant l'autonomie pour ses employés, Vineet Nayar croyait que son approche aurait des retombées très positives pour les clients aussi.

Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il s'agissait d'une approche assez risquée, surtout lorsqu'on s'y engage en présence d'un grand groupe de clients. Selon un des participants, « le concept EDCE a été plutôt bien accueilli, mais il aurait été plus prudent de faire d'abord circuler l'idée de manière informelle auprès des clients les plus importants ». Un autre se souvient que quelques clients ont manifesté leur mécontentement en quittant la salle. Mais la logique derrière l'approche de Vineet Nayar était imparable. Il aurait pu dire que les employés et les clients ont la même importance. Au contraire, en disant à ses clients qu'ils comptent moins que ses employés, il a lancé un puissant message, très positif, à l'ensemble du personnel de HCL. Quatre ans plus tard, le concept EDCE reste une pièce maîtresse du modèle de gestion de l'entreprise.

Les approches détournées sont les plus efficaces en terrain difficile, ou quand le résultat dépend de l'interaction avec d'autres personnes.

La satisfaction des employés continue de s'améliorer, tout comme des clients.

Le concept EDCE constitue un parfait exemple d'objectif indirect. Bien sûr, il n'y a aucune garantie que des employés satisfaits se traduiront par des clients satisfaits (il est facile d'imaginer des exceptions à cette corrélation); mais Vineet Nayar savait, grâce à sa vaste expérience dans l'industrie des services de TI, qu'il y avait de fortes chances de préserver les relations d'affaires existantes, et que le jeu en valait la chandelle.

Toutefois, il importe de faire quelques mises en garde quant à cette approche latérale. D'abord, il doit exister un lien clair et solide entre l'objectif indirect et le but ultime, afin qu'on puisse croire en toute confiance que la poursuite du premier mènera au second. Ensuite, il doit y avoir des risques, voire d'importantes barrières, qui empêchent de poursuivre directement l'objectif ultime, ce qui explique qu'une approche indirecte se montrera plus efficace. Enfin, il doit exister un très large consensus, parmi les acteurs, sur l'objectif ultime à viser — cela peut sembler aller de soi, mais il convient de le rappeler, surtout quand on compare cette première approche latérale aux deux autres décrites ci-après.



No 2 Poursuivre un objectif créatif

La deuxième approche latérale s'applique particulièrement aux établissements à caractère créatif ou scientifique, où les objectifs commerciaux globaux de l'entreprise s'opposent souvent à ceux qui permettent de s'attirer les éloges de la critique, d'obtenir

l'approbation des pairs ou de favoriser le progrès scientifique. À ce titre, l'auteur spécialisé en gestion, Bill Breen, a rédigé le fascinant récit du processus de développement d'un médicament, après avoir suivi une équipe de spécialistes des médicaments sur le diabète chez Pfizer, lesquels demeuraient enthousiastes malgré des échecs répétés. Comme le lui a confié un des chercheurs, « les scientifiques ne rêvent pas du grand jour où un médicament sera finalement mis en marché; leur plus grande satisfaction tient aux moments où ils inscrivent des résultats passionnants dans leur journal de bord ». Ces scientifiques s'intéressent au pur défi intellectuel de la recherche. Ils comprennent bien l'importance du succès commercial, mais ça ne change rien à leur comportement quotidien.

Comme dans le cas de la première approche latérale, l'objectif ultime de celle-ci est clair: Pfizer doit trouver des moyens d'offrir à ses actionnaires un bon rendement de leur investissement. Et, plus encore qu'avec la première approche, il serait très risqué de poursuivre un tel objectif directement. Pfizer sait fort bien qu'elle échouera si elle ordonne aux chercheurs d'harmoniser leurs efforts aux objectifs financiers de la société — à la fois parce que certains projets de recherche seraient abandonnés et que les meilleurs chercheurs quitteraient aussitôt l'entreprise.

La caractéristique particulière de cette approche réside dans la nature incertaine des relations entre les objectifs intermédiaires et ultimes. Poursuivre des projets pour le pur défi intellectuel n'est pas une recette gagnante sur le plan commercial. Mais certains projets finissent malgré tout par connaître du succès, et l'argent qu'ils rapportent suffit à couvrir une panoplie d'échecs. Les cadres des sociétés pharmaceutiques, en conséquence, misent sur la loi du nombre: ils laissent aux scientifiques une très grande liberté de mener des projets à un stade préliminaire, à condition de pouvoir ensuite déterminer lesquels doivent être abandonnés et lesquels méritent qu'on y investisse plus d'argent, à mesure que leur valeur potentielle se précise.

Concernant la première approche, l'objectif intermédiaire est une sorte de tremplin dont on doit se servir pour atteindre l'objectif ultime. Mais ici, l'objectif intermédiaire est un but en soi. Les employés sont d'ailleurs invités à le

poursuivre — même si sa relation avec l'objectif ultime reste incertaine —, et il appartient ensuite à la direction de l'entreprise de décider quand il conviendra de tenir compte des préoccupations financières.



Faire un acte de foi

La troisième approche pour l'établissement des objectifs diffère considérablement des deux premières sur un point fondamental: elle ne nécessite pas que les cadres se positionnent par rapport aux objectifs financiers de l'entreprise. Autrement dit, alors que les deux premières approches partaient du principe que l'objectif ultime de l'entreprise consiste à générer des profits pour les actionnaires, la troisième n'en tient pas compte. Plutôt, elle considère que toute entreprise compte son lot de parties prenantes (sans établir de hiérarchie claire entre elles), et que celles-ci sont interdépendantes.

Prenons le cas de Seventh Generation, une société privée fondée il y a 20 ans qui fabrique des produits de première nécessité, comme du papier hygiénique, des couches et du détergent à lessive. L'entreprise s'est engagée à devenir la marque la plus respectée du monde en matière de produits sécuritaires et respectueux de l'environnement pour une maisonnée en santé. Son nom, explique le président et inspirateur en chef, Jeffrey Hollender, provient d'une grande loi des Iroquois en vertu de laquelle, dans toute discussion, nous sommes tenus de considérer l'effet de la décision sur les sept prochaines générations. Ce que cela signifie, en pratique, c'est que les décisions visant à déterminer quels produits mettre en marché, où les vendre, où s'approvisionner, se prennent en considérant un ensemble de principes fort différents de ceux qui guident les actions de Procter & Gamble ou d'Unilever.

L'un de ces principes est la transparence: quand quelque chose de négatif se produit, l'entreprise s'assure que tout le monde en soit informé, plutôt que de tenter d'étouffer l'affaire. Pour l'entreprise, il ne suffit pas, disons, d'éliminer un certain produit chimique de son détergent à lessive: les intervenants doivent prendre part au dialogue. L'entreprise publie donc sur son site Web toute information critique que le personnel et le grand public pourraient souhaiter connaître. Et même si un tel niveau de transparence peut sembler >



L'avis de
Nathalie LeClair.

Face à la force indéniable de marques qui parviennent à déclencher la créativité, à inspirer l'action et à mobiliser les consommateurs, les dirigeants ont tout avantage à puiser dans l'essence de leur marque pour donner un sens aux actions de leurs équipes. Ainsi, des énoncés de marques comme « Pensez différemment » d'Apple, « The World on Time » de FedEx et « Sécurité » de Volvo sont particulièrement porteurs. La gestion interne de la marque est souvent négligée; or, à mon avis, c'est une source puissante d'inspiration pour donner un sens aux actions des équipes au sein des organisations.



L'avis de
Nathalie LeClair.



Bien que les exercices d'alignement d'objectifs et d'établissement d'indicateurs de rendement clés (IRC) ne soient pas parfaits, ils comportent certains avantages. Premièrement, et comme l'auteur le mentionne, c'est souvent la meilleure façon d'avancer. Deuxièmement, ils rendent l'intangible (la vision à long terme) plus tangible (les activités). Troisièmement, ce sont souvent d'extraordinaires exercices de *team building*. Je garde d'excellents souvenirs d'équipes dirigeantes qui se sont littéralement transformées de cette façon. Souvent, ce n'est pas la destination, mais bien le voyage qui compte...

contreproductif, il a, au contraire, aidé Seventh Generation à prospérer.

Un autre principe clé consiste à « résoudre les dissonances systémiques », ce qui signifie d'éviter tout scénario qui verrait un intervenant l'emporter au détriment d'un autre. À titre d'exemple, l'objectif de Wal-Mart de faire économiser de l'argent à sa clientèle nuit à ses fournisseurs, qui doivent réduire leurs prix chaque année, ce qui pourrait être perçu comme « l'antithèse d'un comportement responsable ». Seventh Generation ne vend donc pas ses produits chez Wal-Mart. « La plus grande part de notre influence, affirme le PDG, ne s'exerce même pas sur la clientèle; notre force, c'est d'influencer d'autres entreprises qui regardent ce que nous faisons et qui se disent: "Wow, c'est intéressant, je ne pensais même pas que c'était possible." »

En d'autres termes, l'entreprise n'a pas d'objectif clair. Elle démontre plutôt toute l'ambiguïté qui existe quand on poursuit à la fois des objectifs partiellement complémentaires et partiellement concurrentiels.

On pourrait croire qu'une telle approche, qui n'a rien à voir avec des objectifs de rentabilité, nuirait aux profits générés par Seventh Generation. Eh bien non: l'entreprise connaissait une croissance de 25 % par an à la fin des années 1990, et cette progression est passée à 45 % en 2008, et encore davantage en 2009.

Quelle direction prendre ?

Quels sont donc les avantages respectifs de l'alignement stratégique et de l'approche latérale en matière d'établissement des objectifs ? En règle générale, les approches axées sur l'alignement stratégique conviennent mieux dans un univers commercial stable, où le travail est relativement routinier et effectué de façon linéaire (par exemple, au moyen d'une ligne de production), où on peut raisonnablement prédire les interactions entre divers éléments et facilement mesurer les résultats. Elles fonctionnent aussi très bien dans les petites entreprises dans lesquelles tout le monde se connaît et où il est donc facile de communiquer à tous, rapidement, les objectifs poursuivis.

À l'inverse, les approches latérales conviennent davantage aux milieux d'affaires turbulents, où le travail nécessite un fort degré d'interactivité, où le système dans lequel on évolue est complexe et où les résultats sont plus difficiles à prévoir et à mesurer.

Notre environnement commercial devient de plus en plus complexe, et de bien des façons: fusions-acquisitions, coentreprises et ententes d'impartition se multiplient... On se préoccupe aussi davantage des effets de nos activités commerciales sur l'environnement social et naturel. Cela ne signifie pas qu'il faille abandonner l'alignement stratégique; cela veut simplement dire que les dirigeants doivent bien réfléchir avant d'y avoir recours. En dernière analyse, chaque dirigeant doit régulièrement jauger la direction que prend l'entreprise et décider quelle approche d'établissement des objectifs aidera le mieux les employés à pousser dans le bon sens. Après tout, même les rameurs les mieux synchronisés auraient du mal dans une course qui nécessite de traverser un océan turbulent. ❶



Julian Birkinshaw est professeur de stratégie et de gestion internationale à la London Business School. Son dernier livre s'intitule *Reinventing Management* (Jossey-Bass, 2010).

Illustration : MARTIN GAGNON

ADAPTÉ DE :

Business Strategy Review
Insights for Global Business

Cette revue de la London Business School se veut un forum sur les idées novatrices en matière de gestion des affaires.