

D'après l'article publié en septembre 2015 du magazine Business Digest

De l'organisation en équipe, à l'organisation en « équipe d'équipes »

Et si les entreprises s'organisaient en équipe, d'équipes !

Le magazine Business digest de septembre 2015, a écrit un article très intéressant, à propos du livre du général Stanley Mc Chrystal, qui a quitté l'armée américaine avec le grade de général 4 étoiles, après 34 ans de services. Le titre du livre est « team of teams » (« Equipe »)

Le général Mc Chrystal a été confronté face à Al Qaida., en IRAK alors qu'il était à la tête d'une armée de 4000 hommes + avions, canons etc..... Al Qaida était une sorte de troupe moyenne sous entraînée, plus faible en nombre, pas équipée en canons, avions etc....

Et cette équipe a mis en déroute l'armée américaine (c'est l'époque de la guerre d'Irak).

Cette situation qu'a rencontrée le général MC Crystal est celle que rencontrent les entreprises aujourd'hui, toutes mondialisées par la grâce d'internet, et donc face à des concurrents de toutes natures, prêts à tout pour « survivre ».

Explications et commentaires de Michel Hébert à propos de cet article

Comment les mamouths peuvent-ils gagner en agilité, privilège des « petits », moins structurés ?

L'efficacité opérationnelle longtemps considérée comme un avantage des grandes entreprises sur les petites, ne suffit plus

pour tirer son épingle du jeu face à la complexité et aux changements rapides de l'environnement.
Comment les mamouths peuvent-ils gagner en agilité, privilège des « petits », moins structurés ?

La solution selon le général MC Chrystal est d'être désormais organisé en « équipe, d'équipes ».

En Irak, c'est « l'organisation » de Al Qaida qui a fait la différence. !!!!!

L'organisation de Al Qaida était une sorte de réseau terroriste, souple agile et qui avait constamment un temps d'avance sur l'armée américaine.

L'armée américaine, était organisée suivant les principes de West point. L'organisation façon West point fait une grande place au management imaginé par Frederick Taylor (qui a imaginé les principes d'organisations des entreprises de façon scientifique), c'est à dire, une organisation, parfaitement rationnelle pour l'exécution de processus tout aussi rationnel, de processus connus et répétables, le tout avec un « Chef » au dessus de toute l'armée pour décider du plan de bataille et de son bon déroulement. On voit là l'analogie avec l'organisation de beaucoup d'entreprises

Mais ce modèle d'exécution parfaite a trouvé sa limite. Le processus de commandement unique, en haut de la pyramide et sa rigidité faisait perdre du temps à l'armée américaine en réactivité, souplesse, vitesse, rapidité de réaction. L'organisations en équipes avec un commandant rapportant au général, alourdissait l'armée américaine incapable de réagir en temps voulu à la souplesse de Al Qaida. L'armée américaine n'arrivait pas à s'adapter à un type d'ennemi « répertorié nul part ».

Quel rapport avec le monde de l'entreprise. ?

L'entreprise fonctionne avec des lois, théories diverses, gravées dans le marbre, depuis 40 ans, jamais ou très peu remises en question. L'entreprise fonctionne comme l'armée américaine et ses règles gravées dans le marbre. Le problème est que, ce qui se

se passe, sur les marchés, est exactement ce qui se passe dans les guerres réelles évoquées par le General Mc Chrystal

Les entreprises font face aujourd'hui à une nouvelle race de guerriers du marketing, que je qualifierai de guérilleros, prêts à tout pour survivre !!!..... Les entreprises doivent donc désormais faire face à des stratégies de concurrents totalement nouvelles, inhabituelles, digitalisées, rapides ...bien éloignées de toutes les théories qu'on apprend dans les écoles de guerre ou dans les écoles de commerces

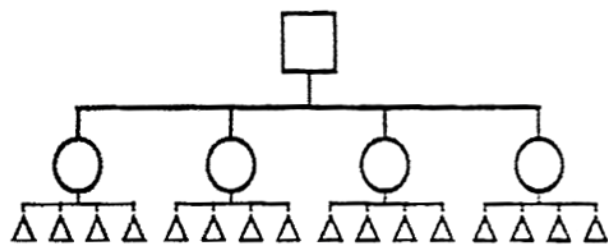
Les entreprises doivent donc, elles aussi revoir, re-imaginer non plus des plans de batailles, mais des organisations pour lutter contre des entrepreneurs qui sont prêts à tout eux aussi pour survivre, pour augmenter leur business à tout prix, bref des entrepreneurs que l'on pourrait qualifier, de vrais guérilleros. !

Je ne peux m'empêcher de vous montrer le schéma qui suit qui figure dans le livre du général Mc Chrystal. Il illustre parfaitement le type de confrontations nouvelles qu'il nous faut affronter désormais

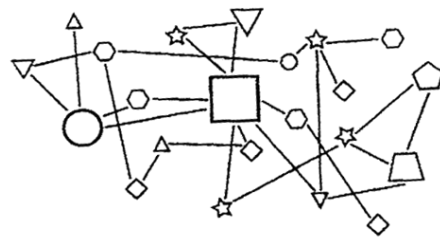
L'organisation parfaite type west point et l'organisation type guérilleros.

L'armée américaine face à Al Qaïda

Quand la coalition obtenait des renseignements sur son ennemi, elle tentait de reconstituer l'organigramme d'Al Qaïda. Mais au lieu de voir apparaître la structure hiérarchique qu'elle était formée à combattre, elle voyait surgir « un entrelacs de réseaux qui ne ressemblaient à aucune structure organisationnelle connue ».



Ce à quoi nous étions préparés



Ce à quoi nous avons été confrontés

Ces deux types d'organisations illustrent bien ce qui se passe aujourd'hui.

D'un côté l'organisation (à gauche du schéma), de 1940, avec un chef auquel les « sous chefs » doivent reporter et attendre ensuite que les ordres redescendent. L'armée avancent en rang serré !

De l'autre côté, une organisation (à droite du schéma), où les combattants sont divisés en équipe plus petites, donc plus agiles, situées dans des zones qu'elles connaissent parfaitement et donc capables par leur connaissance du terrain de mettre en danger plus facilement l'armée adverse. Chaque équipe a sa stratégie. Cette organisation obéit à un principe : si les guérilleros sont moins nombreux, ils sont paradoxalement plus dangereux car ils connaissent le terrain et fonctionnent, par l'instinct, l'intuition chacun en fonction de la zone où ils combattent (une stratégie par zone en quelque sorte).

Ce n'est pas une armée, c'est une série d'équipes, chacune, adaptées au terrain, avec sa propre stratégie, et c'est ce qui les rends efficaces.