

BÂTIR UNE STRATÉGIE À LA FOIS COHÉRENTE ET ÉVOLUTIVE

Combiner planification et stratégie émergente

Avec la contribution de Vipin Gupta, Professeur de stratégie à Simmons College
et Catherine Hurst, Professeur de marketing à Simmons College.

NOS SOURCES

Synthèse des idées publiées
par les meilleurs experts,
en particulier dans le livre
présenté ci-dessous et les
publications citées dans
les encadrés "en savoir plus".



ON THE FLY
Stephen Wall,
éd. John Wiley
& Sons,
2004.

TIRED OF STRATEGIC PLANNING?

Eric Beinhocker, Sarah Kaplan,
The McKinsey Quarterly, 2002 (Article)

avis d'expert

Dans **On the Fly**, Stephen Wall constate un "dilemme stratégique": faire le choix d'une planification stratégique formelle ou celui d'une stratégie émergente informelle. Il affirme que plutôt que de considérer les choix stratégiques comme des choix binaires, les entreprises ont besoin de réponses qui leur permettent d'évoluer dans un contexte instable. Il désigne cette nouvelle approche par le terme "Strategy Making": une première version de la stratégie est conçue, puis améliorée et testée pour s'assurer qu'elle s'adapte aux clients et marchés du moment. De nouvelles stratégies sont alors tirées des apprentissages fournis par les opérationnels. La nouvelle vision stratégique intègre ainsi le savoir tacite que les opérationnels ont sur les besoins du marché. Cette approche n'est pas sans entraîner certaines difficultés: elle peut ralentir les processus de décision, diluer les responsabilités, et faire perdre de vue les véritables enjeux.

Pour éviter ces difficultés, Wall suggère dans la première partie de son livre que les structures hiérarchiques ne soient pas supprimées mais plutôt réorganisées en équipes multi-disciplinaires composées d'individus issus de tous les niveaux hiérarchiques. La mise en place d'une culture participative permet en effet aux dirigeants de se focaliser sur leur rôle de guide, tandis que les managers intermédiaires se voient confier la conception de stratégies détaillées qui tiennent compte du savoir des salariés de terrain. Chez Pfizer, de telles équipes sont ainsi parvenues à réduire le cycle de développement de produit de 75 %, passant ainsi de 2 ans à 6 mois. Chez Bell Labs, des équipes multi-régionales virtuelles ont permis de tirer parti de

l'ensemble des expertises existant au niveau international. De même, un véritable "empowerment" a permis à la fois de fidéliser davantage les salariés de la Bank of America et d'améliorer le niveau de satisfaction des clients.

Dans la deuxième partie de son livre, Wall parle d'une organisation idéale qualifiée de "protéenne" qui "a atteint une réelle agilité organisationnelle, s'applique à améliorer continuellement son processus stratégique et s'enrichit en temps réel des informations fournies par l'ensemble des échelons hiérarchiques". Dans ce modèle idéal, organisation et stratégie ne font qu'un. L'organisation trouve son identité dans son orientation stratégique, et cette orientation stratégique est ce qui la définit.

Les principes énoncés par Wall sont moins convaincants lorsqu'on se place du point de vue des entreprises entrepreneuriales ou placées sur des marchés émergents, probablement parce qu'il a passé ses premières années en tant que consultant auprès de très grandes entreprises. De fait, le principal enjeu des entreprises entrepreneuriales est avant tout d'élaborer des stratégies créatives.

L'auteur cède à la tentation des analogies avec le milieu militaire (forts, généraux, armées royales), se plaçant ainsi sur un plan plus restrictif que celui de la pensée stratégique du 21^e siècle. Wall reconnaît certes l'impact de la culture organisationnelle sur le pilotage de la stratégie, mais ne prend pas suffisamment en compte l'existence de divergences notables entre cultures, et la nécessité de savoir gérer cette diversité. Il ne prend pas non plus en compte l'impact des différences hommes/femmes, de plus en plus

reconnu. Les femmes stratégues ont en effet souvent une approche plus profonde du leadership: elles se sentent souvent plus engagées vis-à-vis d'un ensemble plus large de parties prenantes, et ont un sens du développement durable pour les générations futures et l'environnement.

Les principes clés énoncés dans ce livre – écouter ses clients, donner de l'autonomie à ses employés, faire appel aux équipes transversales, promouvoir l'innovation, tolérer les erreurs et agir en vue d'une amélioration continue – sont des concepts familiers pour toute personne un tant soit peu informée des publications de ces 20 dernières années. De nombreux exemples datent d'il y a 8 ou 10 ans!

Mais dans l'ensemble, **On the Fly** dépeint une vision nouvelle et engagée des équipes multi-niveaux, multi-disciplinaires. Les exemples nombreux et variés permettent aux managers de découvrir comment de telles équipes enrichissent les processus de planification et de mise en œuvre de la stratégie.

On the Fly: Executing Strategy in a Changing World – Stephen J. Wall, 2004
Reviewed by Vipin Gupta and Catherine Hurst, Simmons College

In his new book *On The Fly*, Stephen Wall observes a “strategy dilemma” – the choice between formal strategic planning vs. informal strategy emergence. He asserts that instead of representing the strategic choices as either/or decisions, organizations need “inclusive” solutions to thrive in turbulent times. Wall refers to his new approach as “strategy making”: deliberate strategies are developed and revised, and tested for their strategic fit with current customers and markets. New strategies then evolve based on the learnings of front-line strategists, leading to fresh strategic foresight into unarticulated market needs. This approach is, however, not without problems: it can slow down decision making, and dilute accountability and focus.

To avoid these problems, Wall suggests in the first part of the book that hierarchies should not be eliminated but reorganized into multi-level cross-functional teams. By building a participatory culture, senior managers can focus on offering guidance and keeping things on track, while middle managers are empowered to formulate specific plans and use the insights of those on the front lines to hone their own strategic foresight. At Pfizer, such teams reduced product development time by 75% from 2 years to 6 months. At Bell Labs, cross-regional virtual teams allowed leveraging the different kinds of technical expertise available worldwide. Genuine empowerment at Bank of America has resulted in improved employee retention and enhanced customer satisfaction.

In the second part of the book, Wall discusses an ideal model of the “Protean Organization” that has “achieved organizational agility, practices strategic process improvement on an ongoing basis, and makes strategic use of enterprise-wide real-time information.” In this ideal, “the organization and the strategy become melded together. The organization’s identity is its strategic focus, and its focus is what defines it.”

The principles articulated by Wall are less convincing when seen from the perspective of entrepreneurial and emerging market firms; possibly because his primary consulting experience has been with Fortune 500 firms. For instance, not entirely in line with his vision of the protean organization, he observes that the “eagles” (startup businesses) should be kept out of the “fort” (the established business), find a unique niche, and steer clear of the “king’s armies” (the competition) for as long as possible. Entrepreneurial and emerging market firms lack the resources to start new businesses outside of their more established ones, and the markets in which they operate are increasingly more competitive. They require more creative strategies, using knowledge and resource bases across businesses at different stages of life cycle and across their communities, to beat the giants at their own game.

The author falls into the trap of using a series of military analogies (forts, generals, king’s armies) which places this book squarely out of a more inclusive and diverse 21st century approach to strategic thinking. Wall recognizes the importance of organizational culture as a basis to direct the strategic organization, but recent research has highlighted substantial variations in organizational cultures, and the importance of managing diversity arising from geographical homes of the organizations. And the role of gender is increasingly being recognized as important – women strategists tend to have a more profound approach to principle-centered leadership. They are guided not just by the universal values, but also by a fiduciary accountability to a broader group of stakeholders, and by a commitment to sustainable development across generations and across ecologies.

The basic principles articulated in the book: listen to your customers, empower your employees, work in cross-functional teams, promote innovation, tolerate mistakes, and strive for continuous improvement are very familiar to anyone who has had half an ear open to the popular business press (or the *Harvard Business Review*) for the past 20 years. Many of the examples in the book are 8-10 years old, but described in the present tense as if they were new learning!

Overall, *On the Fly* certainly articulates the ongoing trend for multi-level cross-functional teams in a refreshing and engaging manner. The examples from a broad range of large and established businesses would help busy executives learn about diverse and rich ways of strategic planning and execution based on such teamwork culture.