



***Votre entreprise est elle
« siloïque » ? !***
(Se dit d'une entreprise qui fonctionne en silo)

LILLE

PARIS
16 place du Général de Gaulle - 59 000 LILLE
Tél. : 03 20 21 15 15 - fax : 03 28 52 66 35

CANNES

Qu'est ce qu'une entreprise « siloïque » ?

Le taux de satisfaction client stagne ou même baisse un peu.

La qualité du lien avec quelques comptes clés se détériore.

Les résultats financiers espérés en début d'exercice semblent désormais hors d'atteinte. Mais vous n'êtes pas de ceux qui baissent les bras facilement et avec votre équipe de direction vous mettez en place un plan d'action ambitieux qui sans coup férir va permettre à votre entreprise de retrouver le chemin de la performance.... si chacun tire dans la même direction !!!

Le problème c'est qu'à l'intérieur même de votre équipe certains ont du mal à se rappeler qu'il travaille dans la même entreprise et qu'à ce titre il est souhaitable et souhaité qu'ils rament dans le même sens.

Les gars des « SI » sont loyaux au département « SI » d'abord, à l'entreprise en second, loin derrière !

Les acheteurs, le commerce, la logistique sont dans la même logique comportementale.

Les responsables passent plus de temps à la recherche de ressources supplémentaires et à protéger leur territoire et leurs acquis qu'à inventer les nouvelles façons de relever les défis de demain. Peu de managers sont capables de dépasser les liens de subordination à l'intérêt de leur service pour agir dans l'intérêt général de la compagnie.

En d'autres mots, votre entreprise est « siloïque » !!!

Les silos sont des parties de l'entreprise, auto centrées, auto régulées, auto suffisantes, auto destructrices aussi !

Elles excellent dans l'art d'ériger des murs protecteurs autour d'elles et ont un talent fou pour résister à tous les changements nécessaires mais qui risqueraient de mettre en péril l'équilibre chèrement acquis.

Les silos apparaissent dès que les leaders ne sont plus capables de donner à tous des raisons profondes de travailler ensemble.

Sans un haut niveau de partage et de compréhension des priorités de l'entreprise, les managers comme les employés peuvent succomber au mode de pensée « siloïque ».

Ils se concentrent sur leurs propres objectifs. Ils se préoccupent de leur territoire et de sa préservation.

Tous les collègues en font autant.

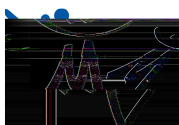
Les modes de fonctionnement et d'avancée des différentes entités ne sont pas compatibles.

Il en résulte des tensions inutiles, des ressentiments, des guerres intestines, des conflits opposant ceux qui devraient être des alliés au service de l'entreprise.

Les silos handicapent gravement l'entreprise dans la nécessité qui est la sienne aujourd'hui d'être agile, flexible, capable de saisir les opportunités du marché, bref de rester compétitive dans un monde en changement.

Plusieurs questions méritent ici d'être posées :

- comment démanteler les silos ?
- comment éviter qu'ils apparaissent ?
- y a-t-il des groupes ou des organisations qui fonctionnent sans silo ?
- si oui comment font-ils ?



Notons au passage que lorsqu'une entreprise est confrontée à une situation de crise, souvent cette situation a au moins un avantage, celui d'atténuer considérablement l'effet de silo. Il s'agit de faire face à un objectif commun (survivre !), et souvent les différences et les divisions s'estompent. Las, la crise une fois passée, les mauvaises habitudes reviennent vite. De plus, devoir attendre la venue d'une situation de crise pour démanteler les silos n'est peut être pas le meilleur chemin de gestion de la performance collective.

Par contre, cette observation nous livre un enseignement précieux :

Un objectif commun, simple qui mobilise l'attention et l'énergie de tous est sans doute le premier outil à utiliser pour abattre les murs des silos et rendre à nouveau les atouts dont elle a besoin pour être compétitive.



Identifier un objectif commun à tous

L'identification de cet objectif n'est pas un exercice simple.

Tout d'abord, il ne faut pas le confondre avec la vision à long terme ou la mission de l'entreprise.

Il s'agit d'un objectif de campagne qui a une date d'expiration. Celle-ci varie entre 3 et 12 mois en fonction du rythme habituel de construction du business.

Une « start up » peut se doter d'un objectif de campagne mensuel alors qu'une entreprise mature choisira des périodes plus longues.

Le choix de l'objectif de campagne peut être guidé par deux questions :

-



Et comme pour l'objectif de campagne ces actions sont à partager avec tous les membres de l'équipe.

Attention, la pensée « siloïque » est tenace, insidieuse, pernicieuse.

Il vous faut sans cesse veiller à ce qu'elle ne réapparaisse pas.

Lors de réunions fréquentes, mensuelles ou même hebdomadaires, il vous faut construire une compréhension partagée du chemin que suit l'entreprise pour atteindre son objectif de campagne. Dotez-vous d'indicateurs simples.

Les clignotants sont rouges, oranges ou verts.

Veillez à ce que les actions, l'attention et l'énergie soient bien orientées. Concentrez-vous sur les résultats obtenus. Récupérez toutes les idées possibles pour parvenir à vos fins si des difficultés apparaissent.

L'objectif de campagne doit figurer en bonne place dans toutes les réunions de management - quelques soient leur niveau - .

C'est par nature une démarche qui traverse toute l'entreprise et qui est sans cesse renouvelée.

C'est à ce prix que l'entreprise restera dans le coup, sera compétitive et gagnera sa place-d'acteur-avec-lequel-il-faut-compter.

Dr. Philippe Van Den Bulke
lundi 21 août 2006

Réf. Silos, Politics, and Turf Wars : A Leadership Fable About Destroying the Barriers That Turn Colleagues into Competitors (Jossey-Bass, 2006)

