

Une entreprise *horizontale*

Mes associés et moi sommes tous passés par le monde du conseil avant de créer ensemble Davidson. Dans ce secteur, les modèles d'organisation copient souvent, malheureusement, ceux des sociétés "traditionnelles". Pourquoi "malheureusement" me direz-vous ?

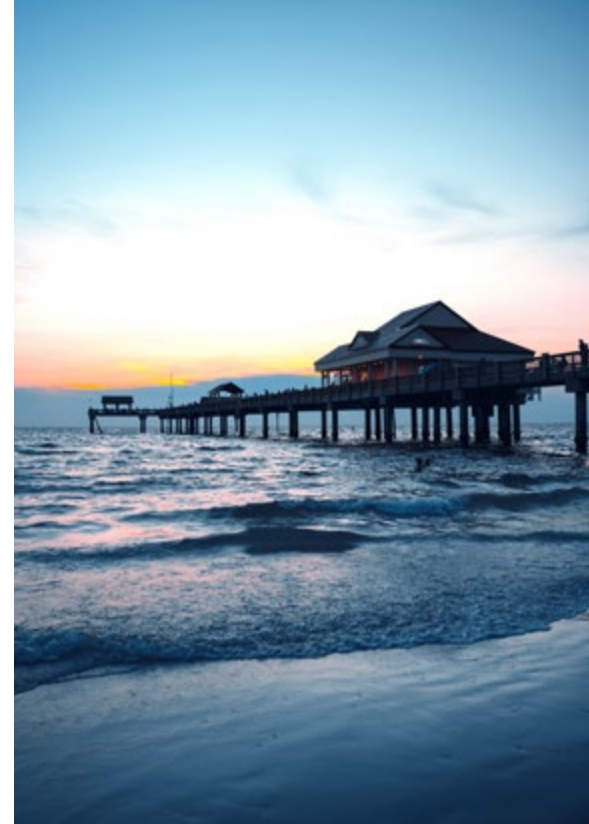
Les grandes sociétés du CAC 40 se portent bien! Elles se développent sur tous les continents, génèrent des dividendes confortables - parfois même en période de crise - et il est même agréable de travailler dans certaines d'entre elles... Pourquoi ne pas les copier ? Pourquoi une société de conseil ne devrait-elle pas être composée d'équipes, de départements, de services, de divisions... Comment pourrait-elle se développer sans des couches multiples de *low / mid* et top management, dans lesquelles chacun est responsable de décliner des objectifs stratégiques et de remonter des indicateurs de performance opérationnelle ? Bien, tout simplement parce que cela ne marche pas... Ou alors pas longtemps dans notre secteur...

Une société de conseil ne fabrique pas des voitures, ne gère pas de problèmes de stocks, d'approvisionnement de ses usines, de non-conformité de ses produits... En tout cas, pas prioritairement. Une société de conseil a pour

principal patrimoine les hommes et les femmes qui la composent (devant même son patrimoine "clients").

La structure horizontale que nous avons choisie nous offre de multiples avantages :

- elle nous permet de travailler "transversalement", en coopération quand le besoin s'en fait sentir. Dans tous les autres cas, elle nous l'évite: pas de réunions de "synchro", de processus décisionnel lourd... On travaille dans le cadre d'une petite cellule avec peu d'inertie. Les réunions ne s'éternisent pas. La réunion la plus longue de l'histoire de Davidson a duré 1h30. La plupart durent 30 mn... On en a en moyenne 2 par semaine... Le reste passe par de la communication point-point ;
- en écrasant la "pyramide verticale" bien connue, elle rapproche l'ensemble des salariés: le consultant le plus junior de Davidson a un accès direct aux dirigeants et associés ;
- on a tous connu des lourds et longs processus de décision, qui prennent souvent des dénominations révélatrices comme:
"escalade" : on assimile le fait d'en référer à sa hiérarchie à l'ascension d'un pic vertigineux...
"circuit" de validation : trajet formé de lignes droites et virages, ramenant au point de départ.



“

Davidson reste une marque unique, ses principes forment un socle commun, les décisions importantes se prennent de façon communautaire.

”

Notre modèle les réduit à leur plus simple expression :

- les entités sont de dimension managériale raisonnable. Chaque directeur ou associé pilote entre 30 et 200 personnes avec un seul échelon intermédiaire. La couche d'abstraction est donc particulièrement fine, d'autant plus que le directeur est dans sa filiale le premier recruteur, manager et commercial de Davidson. Donc accessible et à l'écoute ;
- il nous permet d'avoir un positionnement "clair". Les entités sont découpées en géographies et métiers, mais s'appellent toutes Davidson X, Y ou Z. Davidson reste une marque unique, ses principes forment un socle commun, les décisions importantes se prennent de façon communautaire : chacun peut apporter

sa pierre à l'édifice et y laisser son empreinte dans l'organisation.

Si je veux rester honnête, je dois également vous faire part du principal inconvénient de ce type d'organisation: elle nécessite que de multiples passerelles de communication se mettent en place, de manière spontanée, puisqu'il existe peu de schéma de communication préétabli au sein de l'entreprise. Il faut décrocher souvent son téléphone et se mettre en relation avec de multiples interlocuteurs...

Mais n'est-ce pas le faible prix à payer pour ré-humaniser des relations de travail que réseaux sociaux et mails ont fini par dégrader ?

Bertrand

Ça vous inspire ?

Consultants

Les dirigeants sont accessibles, profitez-en !

Tous

N'ayez pas le réflexe "escalade".

La plupart des décisions peuvent être prises et communiquées sans en référer à une hiérarchie.

Si vous pouvez l'éviter : n'envoyez pas un mail à un collègue qui se trouve à quelques mètres ou même à un étage de vous !

Les réunions les meilleures sont les plus courtes : si vous soulevez un problème, proposez plusieurs stratégies ou une solution. Une réunion ne sert pas à énoncer des problèmes, mais à décider d'actions.

Si vous n'avez pas de raison de vous trouver dans une réunion, n'y allez pas (surtout pour lire vos textos).

Intéressez-vous aux expériences et réussites précédentes de vos collègues dans les autres entités : mon problème a-t-il été déjà rencontré ? Comment a-t-il été solutionné ? Si vous améliorez un process ou un outil, communiquez autour de ce changement !

