



LE TAGÈTE

Hors série n° 11, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES ARRANGEMENTS STRATÉGIQUES APPROPRIÉS

Kathleen M. Eisenhardt¹ a étudié les arrangements stratégiques des organisations, en vue de voir quels critères fondaient leur choix à tel égard. Se penchant sur l'industrie de l'informatique, elle a conclu que les firmes *rapides* à effectuer un choix stratégique mettaient moins de quatre mois pour y arriver. Les plus *lentes*, six mois, et les *super lentes* douze mois.

Les rapides faisaient usage de l'information en temps réel. Le plus d'information elles avaient, le plus rapidement elles décidaient. Dans les firmes lentes, on faisait appel aux 'politiques' de l'organisation, pour fonder sa décision stratégique. Des conflits d'interprétation, quant à la situation du marché, partant du meilleur choix d'option stratégique à faire, découlait des échanges entre les décideurs, dans les deux cas. Mais chez les *rapides*, on faisait appel aux techniques de résolution des conflits, alors que chez les *lentes* on jouait de finasseries 'politiques', ce qui éternisait les conflits et décalait d'autant la décision. Eisenhardt en conclut, que l'analyse des faits, par opposition aux projections de l'organisation, scellait plus vite l'affaire, en ce que les parties à la décision finale convenaient plus sûrement de buts communs unissant leur choix. Il découlait de cela, un rendement sur l'activité supérieur, partant, à long terme, une performance accrue pour les rapides contrairement aux lentes.

Le processus de décisions n'est pas une procédure quelconque, mais un mode de fonctionnement axé sur le principe de la capacité de concurrence des organisations. Toutes doivent maintenir un rythme d'activité courante, et toutes doivent changer leur façon de faire.

Les systèmes, ou appareils internes de fonctionnement, des organisations à composition complexe sont trop lourds pour s'adapter à temps, quand le marché change vite. Les organisations agiles, elles, opèrent à la frontière du chaos. On entend par là, qu'elles sont en transformation constante, et carburent au risque de l'innovation managériale, parce que leur marché impose qu'elles soient alignées sur une demande qui elle-même est rapidement changeante. Les *rapides* cherchent moins une structure de production stable qu'un mode d'adaptation à la demande, pour être toujours en posture de meilleure réponse aux clients. Elles devancent même la demande, par l'offre conséquente de produits nouveaux, après avoir fait l'expérience du marché précédent, et créent des conditions révolutionnaires d'offre en prévision d'une demande finale... qu'elles façonnent jusqu'à un certain point elles-mêmes.

Les *rapides* ont une culture propice à l'innovation, les *lentes* en ont une de réaction au marché. Les premières exploitent, pour ainsi dire, l'avenir, alors que les deuxièmes se contentent de tirer le parti restant sur le passé du marché. Des organisations naguère rapides sont devenues lentes, comme McDonald's et Nintendo, voire Microsoft. British Airways a fait le contraire... comme Apple après le retour marquant de Steve Jobs !

¹ Brown, S.A., et Eisenhardt, K.M., (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press.