



# LE TAGÈTE

Hors série n° 18, 2013

Marcel JB Tardif

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

## LA MITOSE

L'organisation, privée et surtout publique, semble croître par absorptions répétées, alors que les organismes du vivant s'adaptent par la division incessante. La mitose désigne la division cellulaire, dont on parle ici.

Chose étrange, pour être plus adaptées à leurs conditions de marché, du moins le prétendent-elles très souvent, les entreprises privées invoquent de plus en plus le besoin d'une plus grande taille comme seule solution au renforcement de leur capacité de concurrence mondiale. Par contre, la théorie de l'organisation parle bien, elle, de rapidité, de flexibilité et de diversité comme facteurs premiers de concurrentialité dans tout marché instable<sup>i</sup>. Et Dieu sait que l'instabilité vient de la complexité des marchés financiers, en cette ère d'accélération dans le temps de substitution des instruments de placement (spéculation oblige). De fait, plus les unités de l'organisation seront petites, sans aller jusqu'à l'excès, plus elles répondront vite aux impératifs d'ajustement dans leur marché de référence. Plus leurs structures de fonctionnement internes seront flexibles, plus elles pourront procéder aisément aux modifications de circonstance qui la pressent d'agir autrement face à leurs concurrentes. Plus elles se diversifieront, non pas par l'accumulation de superstructures (intégration verticale), mais par la variété de nature de leurs composantes (intégration horizontale), plus elles ajouteront à leur capacité de retournement quand l'action rapide s'imposera dans leur marché propre.

Lors de la crise de 2007-2008, des auteurs ont désigné "Too Big to Fail"<sup>ii</sup> les institutions financières les moins propices, par leur lourdeur administrative, à échapper à l'effet domino des faillites dans le marché international. Ce mouvement devait signer l'effondrement généralisé du système bancaire mondial, si elle faillaient. D'autres auteurs, sans doute plus avisés, ont décrié ces mêmes institutions en les déclarant "Too Big to Manage"<sup>iii</sup>. Ce qui pesait contre leur capacité de concurrence, ce n'était pas tant leur manque de fonds ou de structures internes que leur manque de déconcentration de l'activité et de stratégies externes différenciées.

Non seulement les organisations devraient-elles se divisionnaliser, mais leurs divisions devraient fragmenter leurs unités de production en plus petites équipes de travail. Dell Computer divise constamment ses équipes de vente, sur une base de région, de produit et de client, de sorte que la flexibilité d'approche s'installe dans l'organisation au lieu d'un modèle unique de fonctionnement qui coule complètement la dynamique de renouvellement des idées. Plus il y aura consanguinité dans l'organisation, plus il y aura risque de pensée unique<sup>iv</sup>. Et la pensée unique c'est la fixation, l'enlèvement, le refoulement des compétences vers le plus bas commun dénominateur, celui de l'homéostasie permanente de l'innovation dans les grandes hiérarchies privées comme publiques.

La mitose n'est en rien une maladie, c'est au contraire un traitement de l'organisation sclérosée !

---

<sup>i</sup> Entrevue entre Scott Cook et Frederick F. Reichheld, 15 juillet 1999 in Reichheld, F.F., (2001), *Loyalty Rules ! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business School Press, p. 201.

<sup>ii</sup> Sorkin, A. R., (2009), *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System---and Themselves*, Viking Adult.

<sup>iii</sup> Stiglitz, J. E., (2010), *The Stiglitz Report: Reforming the International Monetary and Financial Systems in the Wake of the Global Crisis*.

<sup>iv</sup> Janis, I. L., (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Cengage Learning.