



LE TAGÈTE

Hors série n° 4, 2014

Marcel JB Tardif

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

LE CYCLE DU CHANGEMENT

Lex Donaldson¹ s'est penché sur le cycle continu du changement des organisations. Sa proposition s'est cristallisée dans l'anagramme suivant: SARFIT pour '*structural adaptation to regain fit*'. Il soutient que, si l'organisation doit dégager de la performance, elle doit ajuster son cadre de fonctionnement aux exigences qui risquent de freiner celle-ci.

Donaldson pose deux préalables structureux et trois facteurs de contingence: STRUCTURES: a) Bureaucratie: i) la spécialisation de la tâche (spécificité de la définition du travail), ii) la formalisation des règles (la clarté des procédures et des processus d'accomplissement du travail), iii) la centralisation/décentralisation du pouvoir de décisions (les besoins d'économie par la coordination de l'activité); b) Différenciation: le regroupement des fonctions et des divisions pour le rendement optimal du résultat; FACTEURS DE CONTINGENCE: a) Taille de l'organisation (le nombre d'employés sous supervision); b) L'incertitude de la tâche (ce qu'il faut faire, quand, où et comment); c) L'interdépendance des fonctions (la séquence de dépendance des acteurs et des fonctions dans la chaîne de valeur de l'organisation).

Les emplois mal définis, les tâches mal coordonnées et la duplication de l'effort entraînent des coûts qui jouent contre le rendement des organisations et à terme leur existence. Plus les organisations seront grandes, plus elles compteront d'employés en supervision, et plus la bureaucratisation du travail s'y imposera comme forme de gestion du flux de tâche. Incapables d'adaptation rapide aux conditions fluctuantes de leurs marchés de référence, elles souffriront d'un niveau de performance sous-optimal, et seront appelées à disparaître plus ou moins rapidement. Les organisations, comme les décideurs dans celles-ci, doivent tendre vers un niveau de performance 'satisficing', c'est-à-dire suffisamment élevé pour justifier le financement de leurs opérations. Du défaut de leurs dirigeants d'être à leurs affaires, en jugeant de leur rendement réel, elles tendront vers le point mort de la performance, là où le niveau de 'satisficing' deviendra négatif. Dès lors, leur arrêt de mort aura été signé, même si elles traînaient encore quelque temps dans le décor de leur secteur d'activité.

Les organisations doivent être au fait du va-et-vient de la concurrence (entrées et sorties des concurrentes du marché), du degré de leur endettement et du degré de risque de leur portefeuille d'activités. Elles doivent composer avec le cycles de la demande, la rareté des ressources et la performance financière et technologique de leurs concurrentes. Le risque du marché pour être assumé doit être évalué, compris et contré, non présumément entendu.

¹ Donaldson, L., (1985), In Defense of Organizational Theory: A Reply to the Critics. Cambridge University Press; Donaldson, L., (1995), American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation, Cambridge University Press; Donaldson, L., (1996), For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core, Sage; Donaldson, L., (1999), Performance-Driven Organizational Change: the Organizational Portfolio, Sage; Hilmer, F.G., et Donaldson, L., (1996), Management Redeemed: Debunking the Fads that Undermine our Corporations, Free Press.