



# LE TAGÈTE

Vol. 2 n°13, 1 juillet 2012

Marcel JB Tardif

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

## LA LOI DE ASHBY

La loi de Ashby sur la variété requise, formulée dans les années 1950, énonce la nécessité d'une relation entre la complexité de l'environnement, la flexibilité du système de contrôle et la spécificité des buts imposés au système. Plus l'environnement est complexe, et plus les buts sont spécifiques, plus le système de contrôle doit être flexible. En d'autres mots, la variété appelle la variété. Et le défaut de variété requise entraînera l'instabilité du système, et, à terme, la faillite du système.

Appliquée à la gestion des organisations, la loi de Ashby impose que la complexité de leur environnement ne puisse être appréhendée avec succès que si celles-là sont en mesure de s'auto-organiser, de s'autoréguler, soit d'agir en mode organique (par la variété des niveaux de tâche) plutôt que mécaniste (par l'uniformité de la centralisation du pouvoir de décisions).

L'environnement politique, social et économique des organisations est de plus en plus complexe, et la concurrence, amplifiée par la mondialisation des échanges, a poussé à l'extrême cet état de fait. Qui plus est, les buts poursuivis par les organisations sont devenus de plus en plus étroits, sans que, par ailleurs, plus de flexibilité ne soit apparue dans leurs modes, méthodes et pratiques de gestion des affaires. Les faillites sont nombreuses, et les pertes plus encore, ce qui se solde par des coûts sociaux et politiques monstrueux.

Au lieu d'une gestion du pouvoir de décisions sur-centralisée, les organisations postmodernes auraient intérêt à opter pour l'auto-organisation du travail, à travers des groupes autonomes de tâche, de sorte que leur réponse à l'environnement soit empreinte de la flexibilité requise par une offre adaptée aux complexités d'une demande de plus en plus changeante.

Mais la direction des organisations privilégie toujours l'accaparement du pouvoir de décisions au sommet de la hiérarchie d'emplois, alors que la complexité de l'environnement d'affaires impose d'ores et déjà une flexibilité patente dans l'ordre de gestion des instruments de réponse à la demande finale. Le retard d'ajustement, à cet impératif d'espace économique mondial, n'est aucunement imputable au défaut de théorie en matière de cadre nouveau d'affaires, mais à l'esprit étroit de dirigeants qui apprécient leur rôle non comme un système de production où partager les moyens d'exceller en groupe mais comme un système financier où contrôler les revenus à leur avantage et en solo. Incapables de flexibilité dans le départage des avantages, les profits, ils reportent la responsabilité des désavantages sur le reste de la structure d'emplois, d'où la compensation des pertes d'exploitation par la récupération que leur permettent les licenciements du personnel à répétition. Le manque de flexibilité dans la gestion interne des organisations entraîne un manque de flexibilité flagrant dans la réponse externe à la demande. Il n'y a plus appariement de variétés, et donc défaut de capacité d'adaptation aux impératifs de flexibilité qu'impose la complexité des espaces et temps de concurrence dans le marché mondialisé des organisations productives.

Ashby se meurt, Ashby est mort !