



# LE TAGÈTE

Vol. 3 n° 15, 1 août 2013

Marcel JB Tardif

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

## INCRÉMENTAL OU DISRUPTIF

Deux avenues s'opposent, en matière de changement organisationnel: a) l'incrémentale, soit l'approche à petits pas; b) la disruptive, soit l'approche à grande échelle. L'approche incrémentale, parce qu'elle s'amorce à petites doses de modifications dans l'espace de travail, suppose que les acteurs auront le temps d'adaptation requis pour assimiler pleinement les revirements de modes, méthodes et pratiques qui seront décidés dans l'organisation. L'approche disruptive, elle, parce qu'elle s'institue par pans entiers de restructuration ou de repositionnement de l'activité, commande que les acteurs aient la capacité intrinsèque d'adaptation aux politiques nouvelles qu'imposera à point nommé l'organisation.

Les Japonais, d'ordinaire, préfèrent l'approche incrémentale, alors que les Américains, le plus souvent, privilégient l'approche disruptive, comme modalité de fonctionnement nouveau dans l'organisation qui est leur. Nul ne peut dire, avec assurance, si l'une ou l'autre est plus adaptée au contexte des pays en cause. Les deux approches se trouvent pratiquées sur les deux territoires nationaux. Mais, l'on peut noter, que l'une des deux sociétés est plus incrémentale, alors que l'autre est plus disruptive pas nature.

Ce qui compte, au total, c'est d'avoir, au moment indiqué, la formule la plus appropriée aux exigences de situation de l'organisation. Dès lors que la pratique du changement est répandue dans tout le corps d'emploi, l'on peut assumer, sans risque d'erreur, que le personnel aura l'esprit prédisposé à l'approche incrémentale. Dès lors que l'organisation tardera à s'ajuster, dans ses structures, stratégies et processus, comme ses produits et technologies, on pourra, sans grande marge d'erreur, penser que l'approche disruptive sera retenue par la direction de l'organisation s'il faut en découdre avec une concurrence pressante. Ce qui ne suppose pas, que le personnel, lui, aura la flexibilité nécessaire pour faire face au vent de changement qui surviendra, une fois la décision de dirigeants disruptifs prise.

L'approche incrémentale peut instituer du sur place dans le système de production, quand l'ajustement au marché de la consommation devrait suivre un rythme d'arrivée sans cesse accéléré des technologies de substitution. L'approche disruptive peut provoquer de l'instabilité dans le système de production, quand l'ajustement au marché de l'emploi ne permettrait déjà plus de disposer des qualifications requises pour faire face aux exigences d'une tâche profondément et rapidement renouvelée. Or, les hommes et les femmes au travail doivent, en principe et surtout en pratique, être prêts aux changements requis en matière de modes, méthodes et pratiques de gestion de l'organisation. Ce qui suppose que la formation, comme l'information, des acteurs, à tous les niveaux et à tous les stades de la tâche, jouera un grand rôle dans l'adaptation de leurs capacités techniques, psychologiques et économiques de réponse adaptée à la demande de l'organisation. Or, la formation et l'information sont les parents pauvres de l'organisation, privée ou publique. Tout se passe, comme si la formation et l'information constituaient des charges, que personne n'entend plus assumer directement. Les deux sont abordées de manière incrémentale, dans une économie en pleine disruption !