



LE TAGÈTE

Vol. 4 n° 10, 15 mai 2014

Marcel JB Tardif

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

DIFFÉRER COMMENT ET POURQUOI

Miles et Snow¹, tous deux professeurs, le premier à l'université de Californie à Berkeley, le deuxième à l'université d'État en Pennsylvanie, se sont interrogés sur le comment et sur le pourquoi des différents modes d'organisation des stratégies, structures, technologies et gestion des affaires. Leur réponse renvoie aux constatations de Thompson, à savoir que l'alignement des organisations avec l'environnement externe explique la différenciation qui existe entre elles à ces égards. Miles et Snow ont identifié quatre types d'organisation:

1) les défenseurs; 2) les prospecteurs; 3) les analystes; 4) les réactifs.

Les défenseurs oeuvrent dans des domaines d'activité étroits et à environnement stable. Ils concentrent leurs efforts sur la dimension procédurale de l'activité, en résolvant à grand renfort d'ingénierie leurs problèmes de production. Ils arrivent à l'efficience requise par le contrôle serré des coûts, justement grâce à une structure d'exécution de la tâche axée sur la technologie avancée des moyens de production. Les fonctions finance et production dominent leur modèle d'affaires. Le domaine de l'alimentation est propice aux défenseurs.

Les prospecteurs cherchent moins à bien faire (efficience) qu'à faire la bonne chose (efficacité). Ils mettent leur effort sur l'innovation en premier, plus que sur la profitabilité par le contrôle des coûts. Leur croissance vient des produits et services nouveaux qu'ils offrent. Leurs solutions aux problèmes de l'organisation tiennent à la flexibilité, plutôt qu'à la standardisation, de leurs processus de travail. Faciliter le flux de tâche, chez eux, prend donc le dessus sur le contrôle proche de l'activité. Leurs structures de fonctionnement sont décentralisées, et les fonctions marketing et recherche et développement y sont prégnantes. Ils sont entrepreneurs dans l'âme. L'électronique et l'informatique en regorgent.

Les analystes sont, par ailleurs, centrés sur la minimisation du risque en vue d'une maximisation du profit. Ce sont des deuxièmes entrants sur le marché, ceux que les innovants que sont les prospecteurs précèdent, bien qu'ils soient à la jonction des défenseurs et des prospecteurs. Leur travail est souvent routinier. Les fonctions de production et de marketing marquent leur modèle d'affaires. Les hôpitaux américains sont des analystes.

Alors que les défenseurs, les prospecteurs et les analystes ont des stratégies viables, les réactifs n'en ont pas. Leur mode de fonctionnement est instable. Ils naviguent au gré du marché, et leur réponse est souvent impropre et inconstante dans sa logique et dans sa portée.

Allant au-delà des stratégies et structures simples, Miles et Snow ont présenté la forme Market-Matrix des organisations. Les conglomérats, multinationales, comme l'aérospatiale et les institutions d'enseignement supérieur répondent à ce modèle d'affaires matriciel.

¹ Miles, R.E., et Snow, C.C., (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill; Miles, R.E., et Snow, C. C., (1984), 'Fit, Failure and the Hall of Fame', *California Management Review*, no. 26, p. 10-28; Miles, R.E., et Snow, C.C., (1994), *Fit, Failure and the Hall of Fame*, Free Press.