



## LES MAÎTRES DU CHANGEMENT

Rosabeth Moss Kanter<sup>1</sup>, sociologue de formation, s'est intéressée au changement dans l'organisation. Or, celui-ci ne vient jamais sans préalables: l'empowerment, soit la décentralisation du pouvoir de décisions; l'aplatissement de la structure hiérarchique, qui permet le rapprochement des acteurs dans l'organisation; la constitution d'équipes autonomes de travail, lesquelles sont favorables à l'éclosion de véritables communautés de pratique.

Les 'maîtres du changement' sont des entrepreneurs qui savent prévoir les fluctuations dans leur environnement, et mener le changement en temps requis. Moss Kanter a examiné 115 innovations, et distingué entre les organisations qui savent innover, donc changer leurs modes, méthodes et pratiques de gestion et leur approche marché, et celles qui ne savent pas le faire. L'une des différences majeures, entre les deux groupes d'organisations, c'est que les premières adoptent des standards de mesure de l'efficacité en fonction de l'avenir, alors que les deuxième mesurent leur rendement les yeux braqués sur le passé et ses résultats.

Moss Kanter élaborera sur les sources du changement, et elle développera son modèle des quatre 'F': Focus; Fast; Friendly; Flexible. En somme, les 'maîtres du changement', dans leur secteur d'activité propre, sont d'abord centrés sur une dimension particulière de la concurrence en ce sens qu'ils ont un modèle d'affaires intégré, donc cohérent depuis la demande jusqu'à l'offre. Ils sont présents dans le marché avant que la cohue n'y occupe tout l'espace de concurrence ou presque; ils optent souvent pour le 'first-to-market'. Ils sont ouverts aux alliances stratégiques, et favorisent la conciliation des intérêts des intervenants marché, au lieu de s'obstiner à prendre tous leurs adversaires pour des empêcheurs de danser en rond. Leurs structures de fonctionnement internes sont flexibles, donc plus facilement adaptables aux conditions changeantes du marché.

Au total, les réflexions de l'auteure auront ajouté aux dimensions de l'approche postmoderne en management, en ce qu'elles auront mis l'accent sur les volets suivants de la gestion de l'efficacité dans les organisations:

- a) minimiser les obligations et maximiser les options -- maintenir les coûts fixes bas, et user des coûts variables pour mieux atteindre les objectifs de réalisation en cours;
- b) dégager du pouvoir marché additionnel à travers des alliances stratégiques appropriées, et donc croître, plutôt que chercher à contrôler seule la propriété, les ressources ou le marché;
- c) être en mouvement constant, et en cela encourager le regroupement des forces de l'organisation, à travers le personnel, les fonctions et les ressources, en vue d'en tirer des synergies propices au dépassement plus certain et plus rapide du rendement antérieur.

---

<sup>1</sup> Kanter, R.M., (1977), *Men and Woman fo the Corporation*, Basic Books; Kanter, R.M., (1984), *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, Allen & Urwin; Kanter, R.M., (1989), *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster; Kanter, R.M.,(1995), *World Class*, Simon & Schuster.