



LE TAGÈTE

Vol. 4 n° 8, 15 avril 2014

Marcel JB Tardif

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

L'ORGANISATION EN ACTION

Le sociologue James D. Thompson¹ s'est intéressé au phénomène des organisations complexes comme systèmes ouverts, donc devant répondre aux incertitudes de leur milieu. Alors que Lawrence et Lorsch ont mis l'accent sur le besoin d'un 'fit' entre l'environnement interne et l'environnement externe des organisations, Thompson, lui, met l'emphase sur la coordination à l'interne et l'ajustement à l'externe des organisations. Ce qui l'amènera à insister sur la nécessité de parer aux incertitudes de l'environnement externe, en disposant de mesures propices au renforcement du 'technical core', soit le dispositif interne d'exécution du travail. La coordination efficace du travail dépendra, pour lui, des interdépendances existantes entre les preneurs à l'activité au sein même des organisations.

Il y aura interdépendance séquentielle dans la tâche à rendre au total, quand le travail s'accomplira par étapes d'intervenants situés les uns avant et les autres dans la chaîne des actes requis pour l'accomplissement complet des mandats que supposera l'activité à rendre par les organisations. Il y aura interdépendance réciproque, quand aucun des intervenants ne sera, comme tel, en attente d'une exécution de travail préalable, avant que d'accomplir sa tâche, même si elle porte sur un même projet d'activité. L'interdépendance réciproque, donc mutuelle, pour que le mandat soit accompli dans son entièreté, supposera tout de même un ajustement mutuel des preneurs à l'activité dans le temps et l'espace de travail au sein des organisations. Dans chacun de ces cas de figure, il ne saurait y avoir économie sur le régime de travail, sans une coordination élevée des ressources et des actes liés à l'activité à rendre.

Les organisations doivent prendre les moyens de faire correspondre leur 'coeur' et leur 'périphérie', à compter de structures et de processus de répartition et d'exécution du travail, si elles veulent être efficaces en activité permanente. Or, le problème de la coordination est lié à l'évaluation différente, que peuvent rendre différents appréciateurs (décideurs) dans le flux de tâche à maintenir en coordination suffisante. Un jeu politique se fait jour dans les organisations, entre les responsables des étapes successives, concomitantes ou concurrentes de la tâche inhérente aux parties de chaque mandat de travail confié. Les projets sont complexes par l'addition des étapes de la tâche qu'ils supposent, et parfois rendus compliqués par la coordination qu'ils imposent aux preneurs à l'activité exécutée par étapes de travail obligées. La prise de décisions prend alors une importance très grande, de sorte que les stratégies de positionnement marché et les structures de fonctionnement interne n'entrent pas en conflit au stade de l'exécution du travail, rendant ainsi inopérantes les économies requises au soutien de l'activité globale des organisations. Plus encore, les retombées des technologies propres des organisations ne doivent pas être obliérées par des mécanismes inefficaces de gestion du flux de travail, sans quoi les investissements que cela aura impliqués au départ auront été faits à fonds perdus. L'alignement vise donc la demande et l'offre, mais à travers les stratégies, structures, processus et technologies des organisations. L'action est intégrante !

¹ Thompson, J.D., (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill.