

L'organisation : jusqu'où ?

Il n'y a pas vingt ans, lorsqu'on parlait d'organisation, c'était dans le contexte d'une division du travail accrue pour une performance supérieure. Au cours de ces dernières années, on a vécu un paradoxe : c'est en supprimant une certaine forme de division du travail que des accroissements de performance ont pu être réalisés...

De la division du travail...

Déjà Adam Smith avait montré les avantages d'une spécialisation des tâches dans la production d'aiguilles. Pourtant, le cycle de développement économique à long terme que nous connaissons aujourd'hui ne tire pas son origine dans une division accrue du travail, mais bien plutôt dans la concentration des appareils de production et la capacité accrue à gérer des systèmes complexes, soit des activités et technologies qui impliquent une grande coordination des compétences et des savoir-faire.

...à l'intégration des compétences

On est passé de l'organisation des tâches dans les entreprises à l'organisation des entreprises en processus d'affaires ou en centres de compétences. Cette évolution peut s'expliquer de différentes manières :

- de nouvelles possibilités en matière de réduction de coûts ont encouragé des entreprises à délocaliser les productions et autres activités pour lesquelles elles ne détenaient plus d'avantages comparatifs
- la pression de la concurrence a contraint les entreprises à concentrer leurs ressources vers les domaines de compétences considérés comme stratégiques et susceptibles de leur assurer le meilleur développement à long terme
- le rythme du changement technologique a créé de nouvelles opportunités de marché et des nouveaux métiers ; la division du travail ne concerne dès lors plus tant la répartition de séquences d'activités, mais la variation dans la capacité à intégrer de nouvelles technologies
- la tertiarisation des économies, soit la croissance des activités qui impliquent une forte intensité de savoir et de savoir-faire, fonctionnant plus sur un principe d'accumulation et d'intégration...

L'approche « processus »

Ainsi, dans bien des cas, ce n'est pas l'organisation de l'existant qui prime, mais l'organisation des bases élémentaires d'un changement rapide, durable et continu : l'organisation, vue comme un ensemble de processus d'affaires, est devenue l'instrument privilégié de la direction générale, à la fois source et résultat d'une vision. Ce changement de paradigme a coïncidé avec l'émergence de nouveaux concepts de management, dont, parmi les plus connus :

- l'étalonnage des activités et processus (plus connu sous le terme anglo-saxon de benchmarking)
- la réingénierie ou reconfiguration radicale des processus d'affaires
- les alliances stratégiques autour d'une vision commune ou organisations en réseau ouvert d'entreprises indépendantes avec partage de l'information, des compétences et des ressources
- les équipes de direction, opérationnelles ou de projets dans lesquelles les aspects hiérarchiques ainsi que les descriptions de postes sont évacués.

Il ne s'agit pas de reprendre ou d'imiter ce que d'autres font, mais bien de favoriser l'adaptation et l'innovation, si possible en profitant des expériences connues. L'heure n'est plus aux études approfondies, mais à l'accélération des délais de réaction et d'implantation, soit, plus généralement, au raccourcissement des temps de cycles, à la diminution des coûts bien sûr, et à la plus grande satisfaction des clients. Ainsi, le rassemblement temporaire des gens et des compétences autour d'objectifs tend à supplanter l'organisation structurelle...

Vers de nouvelles performances

CM CONSULTING

On observe que toute modification des séquences d'activités recèle un potentiel d'amélioration de la performance bien moindre que le changement dans l'interconnexion des activités. Dans sa version la plus aboutie, la procédure qui conduirait au succès passerait par les étapes suivantes :

- sélectionner les domaines de compétences qui permettent de contribuer de manière exceptionnelle à la valeur perçue par les clients
- développer les compétences retenues au-delà des frontières entre les divisions de l'entreprise ou entre les entreprises
- redéployer les compétences entre les différentes unités d'organisation de l'entreprise pour utiliser au mieux le potentiel des gens et des groupes
- offrir un support constant au développement des compétences stratégiques, soit entretenir une culture dans laquelle les employés peuvent utiliser leur plein potentiel pour le développement de l'entreprise.

Une perspective plus « humaine »

Cette démarche implique un retournement de perspective : il ne s'agit plus de fournir le minimum d'effort pour le maximum d'avantages, mais bien de tendre vers la plus haute performance individuelle pour la performance collective la plus élevée, autant dans l'intensité que dans la durée. Comme on le comprend bien, il n'est plus question d'ergoter sur la structure d'organisation, en particulier sur l'organigramme. Au contraire, tout l'effort d'organisation porte sur la création d'équipes, régulièrement remises en cause, et de règles de fonctionnement qui permettent aux gens de travailler avec confiance et compétence. Cela signifie également que le management se voit attribué un nouveau rôle, à savoir :

- faciliter les communications dans et entre les équipes, agir comme modérateur et conseiller
- développer et faire partager une vision, en précisant ce qui doit être fait, et pourquoi... à l'équipe de savoir comment et d'obtenir des résultats.

Un nouveau sens à l'organisation

Dans ce contexte, l'organisation, comme tâche essentielle de la direction, apparaît elle-même différente. Elle doit avant tout :

- clarifier les missions et les rôles, les contraintes de l'action et ses mesures
- favoriser l'implantation en veillant à l'utilisation des outils appropriés : plans, budgets, programmes, méthodes et procédures de contrôle...
- participer à la définition et à la mise à disposition des moyens et de l'information nécessaires ; mesurer les forces et faiblesses de chacun.

Cette vision, mise en pratique dans les entreprises contemporaines parmi les plus dynamiques, implique un élargissement : les tâches sont reconstruites en fonction de l'intérêt, de l'initiative et des responsabilités qu'elles représentent pour les individus. Ce faisant, l'entreprise prend sa véritable dimension de cellule sociale, centre de relations, lieu d'apprentissage, source constante d'évolution et de créativité.

Claude Meylan
3.1.2000