



LE TAGÈTE

Hors série n° 21, 2014

Marcel JB Tardif

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

LE SOFT ET LE HARD

L'organisation productive, comme votre ordinateur, est un système à deux temps: a) le soft y est fait non de logiciel mais de croyances et de comportements d'acteurs; b) le hard y est fait non de machine mais de stratégies de positionnement externe et de structures de fonctionnement interne.

En 1994, alors que s'ouvrait une ère nouvelle dans la gestion des capacités de production industrielle, le secteur de l'électronique avait tout misé sur les équipements hard pour amorcer le virage du positionnement marché. De même, en 2014, l'organisation productive, qui apprend à composer avec un marché à haute exigence de rendement sur l'activité propre, mise sur les stratégies marché pour faire face à la concurrence qui se mondialise et sur les structures internes qui se diversifient pour répondre plus rapidement à la demande changeante du consommateur. Fort est de constater que le secteur de l'électronique mise désormais sur la partie soft du marché en proposant moins de contenants et plus de contenus aux utilisateurs des biens et services qu'il dessert. Ce qu'on ne semble pas encore constater très largement, par contre, c'est la capacité des producteurs de biens et services à miser plus largement sur la dimension soft de leurs opérations, en mettant temps et énergie à mieux exploiter les croyances et les comportements des preneurs à leur activité, soit leur propre personnel.

Les dirigeants semblent tout attendre d'exhortations au rendement à la tâche, adressées à un personnel mal informé, mal encadré et mal évalué sur l'ensemble de l'activité menée, et tout oublier de leur obligation d'être eux-mêmes les fabricants de la culture de leur organisation. De fait, la culture de l'organisation est non seulement à l'image de ses dirigeants, elle est le précipité des décisions et des indécisions des dirigeants avant d'être le fondu des actions de l'ensemble du personnel dans l'organisation. Ce sont les dirigeants qui impriment à l'organisation son sens d'être, donc sa capacité d'avoir plus, par le résultat amélioré sur ses opérations de planification, de production, de distribution comme de gestion des capacités, opportunités et potentialités qui lui sont propres. Si les stratégies brillantes et les structures non moins coruscantes que décide la direction sont l'indice d'une orientation à donner à l'activité au sein de l'organisation, ce sont encore les croyances partagées et les comportements relevés qui demeurent les vrais porteurs du résultat à la tâche en milieu de travail. Telles croyances et tels comportements sont le fondement de l'engagement à produire du personnel, alors que les stratégies et les structures ne sont que l'encadrement prévu à l'expression de celui-ci. Aussi, sans fondement toute construction s'affaîssera immédiatement.

Les dirigeants ont tort de confondre les moyens et la fin, dans l'espace de l'activité productive à mener, parce que les stratégies et les structures, si indispensables soient-elles, ne sont rien sans les croyances et les comportements qui dictent la volonté des preneurs aux actes de les respecter et de les rentabiliser. Et si les premières ne sont pas respectées, les dernières ne seront pas davantage respectables. En somme, le hard sans le soft, c'est l'illusion de contrôler le conceptuel par le matériel, alors que le rendement supérieur exige de penser avant d'agir !