



LE TAGÈTE

Vol. 2 n° 16, 15 août 2012

Marcel JB Tardif

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

L'ORGANISATION ADAPTATIVE

L'organisation adaptative, se gère en mode organique et non mécaniste. Elle s'accomplit par la transparence de sa gestion, elle se dépasse par ses projets, et elle se démarque par la satisfaction de tous ses stakeholders. Enfin, elle se reconnaît par la qualité de ses apports à l'ensemble de sa communauté.

Qui sont ces organisations et qui en ont été les premiers responsables ? Elles se dénomment Southwest Airlines (Herb Kelleher), Toyota (Taiichi Ohno), Handelsbanken (Jan Wallender), Guardian Industries (William Davidson), W.L. Gore & Associates (Bill Gore), dm drogeriemarkt (Götz Werner), Egon Zehnder International (Egon Zehnder), Whole Foods Market (John Mackey), Nucor Steel (Ken Iverson). À cette liste prestigieuse, on ajoutera American Express, Statoil, HCL Technologies, Telenor, Telekom Malaysia, Coloplast, Hiltiⁱ.

Ce sont des organisations axées sur la satisfaction du personnel, parce qu'un personnel heureux au travail sert mieux les clients, lesquels redemandent du service, ce qui satisfait mieux à terme les actionnaires. Les unités de service aux clients sont vues comme des centres de valeur, et non des centres de profit et encore moins des centres de coût. Ces organisations font dans la mission globale, et non dans la finance des opérations à la pièce. Ce qui leur importe, avant tout, c'est de répondre aux besoins du marché par l'excellence de l'offre, laquelle ne peut se traduire qu'à travers les prestations quotidiennes d'un personnel satisfait au travail. Elles sont d'ordinaire plus profitables que leurs concurrentes, parce qu'elles savent mettre l'effort sur la fin et non sur le moyen de réponse à la demande qui leur adressée.

L'adaptation de l'organisation, n'est pas simplement une affaire de coût, de rapidité et d'envergure dans l'activité, mais avant tout une affaire d'intelligence et de flexibilité dans le traitement de ceux qui acquiescent par l'excellence de leurs services aux besoins de satisfaction des clients. La chaîne de valeur, dans telle organisation, ne se lit pas de haut (dirigeants) en bas (personnel) de la hiérarchie de la décision, mais de droite (clients) à gauche (prestataires) de la ligne de services. Le client, en plus de la considération qu'il reçoit au moment de la livraison du service qu'il requiert, y est tenu pour partie prenante éminente dans la définition de l'activité fondamentale et dans les modes, méthodes et pratiques de gestion de la réponse à sa demande finale.

La gestion de la relation-client n'est pas une prétention, dans l'organisation adaptative, c'est un fait. Plutôt que de servir du prêchi-prêcha, on y sert de la qualité psychologique et de la qualité fonctionnelle aux clients. Non seulement la transaction comporte-t-elle une valeur économique certaine aux clients, mais elle prend d'abord forme à travers une valeur de relations qui respecte l'intelligence de ceux et de celles que sert l'organisation adaptative.

ⁱ Dans ces derniers cas, les dirigeants visés ont été souvent trop nombreux pour les nommer tous.