



# LE TAGÈTE

Hors série n° 15, 2013

Marcel JB Tardif

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

## LE STRETCH SUR LA TÂCHE

Les dirigeants ont l'habitude de fixer des cibles de résultat (objectifs de rendement sur le travail), en augmentant arbitrairement le niveau de rendement attendu sur la tâche. Si cent unités de services ont été produites par l'employé, le superviseur demandera au concerné d'en produire dix additionnels l'année suivante. Le niveau d'exigence de la tâche demeurant essentiellement le même, l'augmentation de la production exigée apparaîtra raisonnable aux superviseur et à l'employé, puisque le budget aura, lui, augmenté également de dix pourcent.

Or, il s'agit-là d'un mauvais calcul, pour l'établissement du niveau de rendement sur le travail, puisque ni le superviseur ni l'employé n'auront tenu compte de l'ajout d'une année additionnelle d'expérience qui, en termes de courbe d'apprentissage, devrait avoir permis de mieux maîtriser la tâche, sinon entièrement du moins en proportion de l'étalement du degré de pénibilité attachée à celle-ci. En somme, une tâche, dont la pénibilité supposera qu'un employé moyen mettra trois ans pour la maîtriser entièrement, commandera que, au début du troisième exercice, la cible de résultat tienne compte du fait que l'effort requis pour l'accomplir ne sera plus de cent ou de soixante-six mais de trente-trois pourcent. En somme, augmenter de dix pourcent les attentes de production sur une tâche, dont les conditions en termes de ressources requises et de contexte d'exécution du travail ne changeront pas substantiellement, fera en sorte que l'employé pourra même réduire de vingt pourcent son effort pour la rendre puisque le budget la concernant aura augmenté de dix pourcent.

Si, par ailleurs, les contraintes, internes ou externes, font en sorte que le degré de pénibilité a augmenté ou été réduit, le superviseur doit en tenir compte lors de l'établissement de la cible de résultat comme à l'évaluation du rendement du travail en fin d'exercice. Pour sa part, l'augmentation du budget ne suppose en rien que, dans le calcul de la cible de résultat, le superviseur ait tenu compte de l'évolution des modes, méthodes et pratiques de gestion de l'organisation, non plus que des contraintes du marché influant sur la tâche visée. Les stratégies de positionnement dans le marché, les structures d'exécution de la tâche, les processus d'affectation des ressources et autres systèmes liés au travail devraient entrer en ligne de compte, avant, pendant ou après l'exécution de ce dernier.

Au lieu de fixer des cibles de résultat de manière arbitraire, l'organisation devrait les établir sur les potentialités, les capacités et les opportunités liées à la tâche à accomplir. Ainsi, elle miserait sur une optimisation sensée de ses voies et moyens de résultat, plutôt que jouer à la devinette tous les ans... à savoir de combien augmenter ses revenus ou de combien réduire ses dépenses d'exploitation liées au travail attendu. Le stretch sur la tâche ne consiste pas à majorer dans l'abstrait le rendement attendu au travail, mais à miser sur une exploitation optimale des ressources totales de l'organisation. Et l'on doit entendre par ressources non seulement les enveloppes budgétaires, mais aussi les apprentissages et les modes, méthodes et pratiques de gestion de l'organisation, le tout dans une perspective de comparaison des capacités, potentialités et opportunités de celle-ci face à ses concurrentes dans son marché.