



LE TAGÈTE

Hors série n° 37, 2015

Marcel JB Tardif

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

APPRENDRE À PERFORMER

Argyris¹ a dit : « On peut considérer qu'une organisation apprend, lorsqu'elle parvient à détecter et à corriger une erreur ». En somme, il a prescrit que l'apprentissage se confirmait à l'ajout de rendement sur la tâche exécutée. Mieux, il a vu que la performance de l'organisation dépendait de sa capacité d'apprendre, et donc de se réformer. De fait, le rendement sur l'activité qui se présente en résultat sur l'activité menée n'est pas une performance, tant qu'il n'y a pas eu intégration de l'apprentissage nouveau au travail rendu. En termes clairs, la performance est un rendement lié à l'amélioration de la condition d'exécution de la tâche, parce qu'appréciée en correction de dysfonctionnements sur le travail exécuté.

Le dicton populaire, qui veut que l'on apprenne de ses erreurs, trouve son sens non dans le dysfonctionnement constaté mais dans l'amélioration du travail à venir. Le raisonnement peut paraître circulaire, mais il n'en est pas moins fondamental pour comprendre comment l'organisation, partant ses acteurs, performe par l'apprentissage. Et l'apprentissage n'est pas un résidu d'exhortations à la tâche, mais un précipité d'actions améliorées au travail. L'activité de l'organisation, qui se veut « performante », doit donc subir et réussir le test de l'apprentissage à la tâche pour que le rendement s'élève. Et lorsque le rendement suit une courbe de progression constante sur l'effort fourni pour accomplir la tâche, alors on peut dire qu'il y a performance sur le travail de l'organisation.

Les erreurs dans l'organisation ne viennent pas uniquement de l'inadéquation entre les compétences et les objectifs de la tâche. Ils viennent principalement des modes, méthodes et pratiques de gestion de la ressource mise à contribution pour produire le résultat escompté. Ils viennent également d'un défaut d'entrepreneurship, ou de leadership, de la part des dirigeants, dont l'effet est réducteur de rendement sur la tâche entreprise. Or, les erreurs ne sont pas limitées aux gaffes, impairs et maladresses du personnel. Elles viennent souvent des illusions entretenues par un discours faux de la part des dirigeants, des anachronismes imputables à des techniques et à des technologies dépassées par rapport aux exigences de la tâche. Elles viennent aussi des égarements des supérieurs, qui veulent plus contrôler que soutenir l'effort du personnel affecté aux mandats de tâche. Elles viennent à l'occasion des extravagances du premier dirigeant, dont trop souvent la préoccupation première ne dépasse jamais le cadre de ses intérêts propres... mais dont les attentes au rendement sur le travail des autres sont exagérément déraisonnables.

L'organisation n'apprend jamais à mieux performer, que lorsqu'elle fait de l'apprentissage un moyen privilégié de satisfaire sa fin de marché. Le résultat, le client peut toujours l'apprécier. Mais la performance, il l'attend. Et la performance est un rendement supérieur constaté sur la capacité de se réformer de l'organisation. Le reste, c'est de la prétention de bas étage pour les dirigeants. Le personnel au travail sait quand et comment l'organisation performe, comme il sait où et pourquoi elle n'atteint pas les résultats qu'elle devrait. Le rendement annuel et le rendement constant, le personnel sait les distinguer. Les dirigeants le peuvent-ils eux aussi ?

¹ Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change, Chris Argyris, 2007.