



LE TAGÈTE

Hors série n° 42, 2015

Marcel JB Tardif

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

LES PRÉSENTS DE L'ORGANISATION

Saint Augustin¹ a prévu qu'il y avait trois temps présents : 1) le présent relatif au passé (la mémoire); 2) le présent relatif au présent (la perception); 3) le présent relatif à l'avenir (l'attente).

L'organisation chevauche trois ordres de temps également. Son état d'être actuel est le résultat de son action antérieure. C'est par la mémoire des faits, découlant de ses décisions et de ses actions, qu'elle en arrive à mieux comprendre qui elle est devenue. D'ailleurs, elle ne saurait vouloir avancer, si elle ne sait pas bien s'expliquer là où elle en est arrivée.

Malheureusement, les dirigeants sont plus prestes à envisager l'avenir, qu'à se questionner proprement sur l'état d'être courant de leur organisation. Or, le présent n'est pas qu'un état de situation donné pour l'organisation, mais un rang et une condition reportés dans l'espace-temps courant de celle-ci. En somme, interpréter l'organisation ne va jamais sans situer celle-ci dans son contexte d'évolution propre, à savoir l'environnement qui l'accueille. Quant à l'avenir, il tient tout entier dans les capacités, les potentialités et les opportunités exploitables de l'organisation.

Si l'on voulait aborder les choses autrement, on pourrait dire que le passé explique le présent, et que le présent permet l'avenir. Mais encore faudrait-il savoir décrypter, à travers le passé, la capacité de l'organisation à évoluer de manière avantageuse pour ses parties prenantes. La condition courante de son activité ne dit rien de son potentiel d'avenir, si l'on ne sait pas comprendre, évaluer et actionner les dispositifs de gestion de ses capacités démontrées d'être utile. Or, la planification stratégique, pratiquée par nombre d'organisations, ne part pas du passé, mais du résultat du passé, soit la condition courante de celles-ci. C'est comme vouloir se projeter dans l'avenir, par positionnement nouveau interposé, sans savoir situer son potentiel réel de décollage, d'ajustement et d'amélioration sur l'activité menée. Bien sûr, l'organisation veut avancer, et non pas s'appesantir sur son passé. Les correctifs de situation à envisager sont pour l'avenir et non pour le passé. Mais ils partent du présent, qui, lui, est le résultat du passé. En d'autres mots, parce que le présent est un état transitoire, à durée limitée, les correctifs ne devraient jamais être prévus sur l'avenir avant avoir compris le passé. Ce que, encore une fois, les organisations font peu. Elles partent d'un constat de situation actuelle pour se projeter dans l'avenir... à coups de stratégies marché plus ou moins audacieuses.

Ce que les organisations auraient sans doute intérêt à mieux apprécier, c'est que le présent est un temps d'évaluation et non pas un tremplin de départ. C'est le passé qui pousse l'organisation vers son avenir. La gestion par résultat se fonde sur l'état de la situation de l'organisation, pour situer, par rétrospection, ce qui n'a pu lui permettre d'atteindre le résultat qu'elle visait. Une fois comprises les erreurs du passé donneront prise à des actions propices à corriger la situation courante... et déporter l'organisation sur un avenir amélioré. Le temps présent est un passage obligé vers l'avenir; mais il n'est pas, à lui seul, la courbe d'évolution de l'organisation. Ce qui l'est, c'est la trame de son avancement, depuis hier vers demain.

¹ Saint Augustin, Confessions, coll. Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, 1998, livre XI, Chap. XIV, XVIII et XX. P. 1041s.