



# LE TAGÈTE

Vol. 2 n°11, 1 juin 2012

Marcel JB Tardif

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

## SYSTÈMES PENSANTS

L'organisation n'est pas tant un noeud de contrats qu'un système pensant et agissant en vue d'un résultat positif. Des centaines, voire des milliers, de décisions y sont prises tous les jours, par un ensemble plus ou moins intégré, coordonné, d'acteurs, dont l'objet est d'atteindre, au mieux des moyens disponibles, les objectifs de rendement convenus sur les ressources engagées dans l'activité globale menée. L'organisation crée de la valeur ajoutée, dès lors qu'elle réduit l'effort requis pour atteindre les résultats qu'elle se fixe et augmente parallèlement le rendement à la tâche qu'elle accomplit pour ce faire.

Les décisions, et à leur suite les actes posés, ne sont pas un agrégat d'intentions actées mais bel et bien un précipité de principes appliqués en vue d'un résultat supérieur sur l'effort déployé. Ce ne sont pas les projets qui doivent être décomptés, par décomposition de tâche, pour arriver au résultat annuel total, mais les modes, méthodes et pratiques de gestion qui doivent être améliorés suivant leur contexte d'exercice propre. En d'autres mots, l'analyse du rendement au travail ne doit pas s'appuyer sur des indicateurs de mesure du produit d'activité, mais sur l'évaluation des avancées de fonctionnement de l'organisation. La performance, qui n'est pas uniquement un résultat d'opération annuel, mais une progression sur plusieurs exercices consécutifs, doit s'apprécier à l'aulne des changements induits dans les procédures, procédés et processus d'exécution de la tâche. Le rendement sur la ressource engagée dans l'activité est donc la conséquence des comportements au travail des preneurs à l'activité de l'organisation, et non le résultat d'un objectif de réalisation fixé en début de mandat par un supérieur plus ou moins éloigné de la tâche à rendre.

Les systèmes de gestion devraient alors être compris, gérés et évalués en fonction de leur degré d'intelligence propre, soit leur capacité de se réformer constamment pour évoluer dans le sens des attentes de performance supérieure de l'organisation. Les indicateurs de mesure retenus alors ne seront plus de type mécaniste, donc de quantification du produit de l'effort fourni, mais de type organique, donc de qualification de l'apport fourni en termes de changement dans l'organisation des procédures, procédés et processus du travail.

Les systèmes, dit-on allègrement, doivent être décomposés pour être mieux compris à la planification, à la gestion et à l'évaluation. Le malheur, c'est que la décomposition des systèmes en unités de travail fragmentées disloque l'organisation en cellules éclatées, lesquelles risquent d'être d'autant réfractaires à l'action coordonnée. O, seule la coordination est responsable du résultat commun à la production. La tâche doit être accomplie, dans l'intelligence du travail, sans que la planification, la gestion et l'évaluation casse le système d'action intégrée qu'est l'organisation. La configuration des espaces de travail, en une suite de bancs de tâche séparés, ne doit donc pas résulter en un bri des relations dans le mandat continu que suppose un projet bout-en-bout dans l'organisation. L'organisation selon Newton, par calcul infinitésimal (réduction), devrait céder le pas à celle de Planck, par saut quantique (bond). Les dirigeants d'aujourd'hui sont-ils prêts à ce changement d'état d'esprit ?