



LE TAGÈTE

Vol. 2 n°14, 15 juillet 2012

Marcel JB Tardif

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

PRÉVISIBLE ou IMPRÉVISIBLE

Il y a deux grands modèles d'organisation: a) l'organisation contrôlée, donc prévisible; b) l'organisation adaptée, donc imprévisible. Les deux sont aux antipodes l'un de l'autre en termes de principe de gestion des affaires: l'un émane de l'approche mécaniste (quantification des résultats), l'autre de l'approche organique (qualification des comportements). Les organisations contrôlées dominent toujours le paysage, bien qu'elles soient appelées à devenir des pièces de musée. Les organisations adaptées remplacent les premières, au rythme d'arrivée de la génération montante des gestionnaires formés au travail de groupe.

L'organisation prévisible est gérée comme une machine à produire. Ses dirigeants la tiennent pour un système à parties sinon interchangeables du moins jetables à volonté. Sa gestion suit la logique de la cause-à-effet, et les relations en son sein sont parfaitement synchronisées en termes de planification, d'exécution et d'évaluation du travail. Tout s'y joue au sommet de la hiérarchie d'emplois, le P.D.G. détenant tout le pouvoir de décisions et exerçant un droit de vie ou de mort sur tout ce qui y bouge.

L'organisation imprévisible est gérée comme un régime d'adaptations constantes des personnes et des projets. Tous les preneurs à son activité assument une part active à la détermination de ses orientations, mandats et fonctionnement. Les interrelations y sont le ciment qui lie les moyens à la fin de l'activité, et l'évaluation du rendement à la tâche s'y opère sur la base d'objectifs d'amélioration plutôt que sur la base de cibles étroites de résultat. Ce ne sont pas les chiffres qui commande l'action, mais la capacité de changement dans le comportement à la tâche qui institue l'avancement vers les objectifs de rendement sur la ressource mise à contribution pour réaliser le travail attendu. L'organisation s'auto-organise autour de groupes de travail autonomes, de sorte que l'adaptation aux conditions changeantes de l'environnement se produise avec la flexibilité requise.

Alors que tout se veut prévu dans l'organisation mécaniste, tout est adapté dans l'organisation organique. Dans la première on gère des fonctions d'exécution de tâche, comme on applique des grilles comptables, alors que dans la deuxième on apprécie des situations de réalisation de mandat, comme on aborde des opportunités d'amélioration du système de production.

Les organisations prévisibles sont macro-gérées (au sommet), alors que les organisations imprévisibles sont micro-gérées (à la base). Dans les unes on se préoccupe des voies et moyens de l'activité, alors que dans les autres on s'intéresse à l'utilité finale de l'activité.

Les organisations mécanistes sont normalisées, standardisées et uniformisées, alors que les organisations organiques sont flexibles, ouvertes et humanisées. Dans les unes on mesure du résultat, dans les autres on motive des personnes. Dans les unes on contrôle des gestes, dans les autres on délègue du pouvoir de décisions. Dans les unes on exécute du travail, dans les autres on partage des savoirs. Dans les unes on produit des biens, dans les autres on s'accomplit soi-même. Dans les unes on obéit, dans les autres on innove !