



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 2 n° 21, 1 novembre 2012

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

GÉRER LA PERFORMANCE, NON LE TRAVAIL

La surface de contrôle, soit l'aire de supervision qui incombe à un supérieur, est trop souvent étroite. On compte jusqu'à un cadre pour trois subordonnés. Ce qui fait que le supérieur immédiat, parce qu'il n'a pas suffisamment à faire par lui-même, se substitue au personnel qu'il contrôle dans l'exécution de son travail. Depuis bientôt vingt ans, les organisations ont appris à aplatir leur structure d'emploi, en réduisant le nombre de niveaux de poste pour augmenter en contrepartie le nombre de personnes par unité de travail. Ainsi, les supérieurs immédiats doivent-ils superviser plus de personnel chacun, et centrer leurs efforts non plus sur la substitution au travail des subordonnés mais au juste soutien à la tâche de ceux-ci.

L'objet de la supervision est de permettre, à des niveaux donnés de déconcentration du travail dans l'organisation, la gestion de la performance à la tâche. Par le soutien, par la motivation et par la formation qu'il peut et doit apporter à son personnel, le superviseur stimulera mieux la performance au travail, plutôt que d'instiller, par ses interventions intempestives, de la frustration chez qui il a mandat d'aider dans l'accomplissement de ses mandats de tâche.

La gestion de la performance est alors aux antipodes de la micro-gestion du travail. De fait, il ne revient pas au superviseur de dicter les voies et moyens de l'exécution du travail de son monde, mais de déterminer, avec ceux et celles qu'il encadre, les niveaux attendus de rendement sur la tâche à accomplir. Le tout doit s'inscrire dans le sens de la mission de l'organisation, laquelle ne peut s'accomplir sans le concours de tous ses preneurs à l'activité. Ainsi, le superviseur d'une unité de travail, tout comme le haut dirigeant de l'organisation, a mandat implicite de gérer par la motivation et non pas l'imposition de la tâche. Le macro-management, plutôt que le micro-management, est donc son lot quotidien, et il doit l'assumer pour ce qu'il suppose vraiment.

Quand le personnel est convié à se dépasser, plutôt qu'à viser un objectif de rendement chiffré, les résultats peuvent être hallucinants. De fait, n'ayant d'autre motivation que de faire mieux, le personnel tendra à maximiser son effort, sans calcul limitatif au travail. Ce qui ne suppose en rien, qu'il s'épuisera, histoire d'impressionner la galerie. Mais sa préoccupation ne sera plus sur un chiffre à atteindre, mais sur un niveau à dépasser. Or, la qualité n'a pas, comme telle, de limite, ni dans le bien ni dans le service à produire, alors que l'objectif fixe délimite avant le fait l'effort à dégager pour l'atteindre. Gérer par limitation, pour l'organisation, n'est pas optimiser à court terme ses résultats d'exercice, comme restreindre sa performance potentielle à long terme. Par contre, la gestion par stimulation, suppose qu'il n'y aura pas de restrictions dans l'engagement au travail chez le personnel. Ce qui commandera, que l'organisation qui veut se dépasser doive laisser à son personnel l'initiative des voies et moyens de l'accomplissement de sa tâche. Mieux encore, les organisations qui ont tenté cette expérience, laissent même à leur personnel de première ligne le soin de déterminer lui-même les mandats, les stratégies et les structures les plus propices à l'atteinte de la performance qu'elles attendent d'eux. La pyramide de contrôle s'inverse... et la performance suit !