



# LE TAGÈTE

Vol. 2 n° 23, 1 décembre 2012

Marcel JB Tardif

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

## FIXER DES BUTS EXIGEANTS

L'organisation conventionnelle a l'habitude de fixer des objectifs annuels d'ordre contractuel. De fait, les cibles de résultat qu'elle fixe, une tâche à la fois ou un groupe de travail à la fois, sont chiffrées comme on détermine un rendement figé à atteindre. Or, plusieurs expériences menées, dans nombre d'entreprises privées, ont démontré que les organisations qui faisaient du chiffre, pour ainsi dire, conviaient leur personnel à atteindre un résultat et non à produire de l'amélioration sur le travail et son exécution. En somme, plus la cible était spécifique, et statistique, plus l'action dans l'organisation tendait à être étroite et statique. Le personnel visé en venait à ne plus produire un rendement supérieur à la tâche, comme il appréhendait le travail comme un objectif étroit à atteindre parce qu'imposé comme tel. La qualité du travail comptait alors moins, que le produit de l'activité. Et puisque les preneurs à l'activité étaient évalués en fonction du résultat chiffré de départ, ils avaient tendance à atteindre la cible coûte que coûte, même si l'un des énoncés de valeur de l'organisation mettait au premier rang la qualité du service au client. Étrangement, le personnel ne voyait plus comme but la qualité du service au client, mais l'atteinte de la cible fixée comme obligation de résultat de la tâche.

L'organisation performante, elle, visera des niveaux d'accomplissement de soi, sachant que, à travers de meilleures conditions de travail, les preneurs à son activité vont s'engager plus généreusement à élever leur rendement à la tâche, en instituant eux-mêmes des modes, méthodes et pratiques propices à l'amélioration de la qualité du service rendu aux clients. En d'autres mots, la délégation du pouvoir de décisions, la gestion transparente et l'autonomie au travail comptent parmi les mesures qui instituent de l'engagement supérieur à la tâche chez le personnel de première ligne. Et parce qu'il en est ainsi, son exécution de la tâche sera plus axée sur la satisfaction du client, parce qu'il sera lui-même plus satisfait au travail. De fait, on ne peut imaginer un personnel heureux de faire ce qu'il fait, sans qu'il ne veuille le faire savoir, par l'attention qu'il leur porte, à ceux qu'il sert directement.

Ce ne sont donc pas les objectifs étroits de tâche qui stimulent le plus l'engagement des preneurs à l'activité de l'organisation, mais les buts larges et engageant de dépassement au rendement personnel et collectif au travail. Le personnel n'a pas besoin qu'on le freine dans sa volonté de se dépasser, pour mieux performer. Il a besoin d'être motivé à s'élever dans l'ordre du service au client, pour avoir le sentiment d'être accompli lui-même par la suite.

Malheureusement, trop d'organisation, de nos jours, estiment encore devoir fixer des cibles de résultat spécifiques plutôt que de convier leur personnel à s'élever dans l'ordre du service au client. Le profit d'exercice, en entreprise privée, n'est pas la preuve d'un rendement additionnel sur la ressource mise à contribution, comme il est un résultat d'exploitation de telle ressource. Or, la performance, qui s'apprécie de manière longitudinale et non statique, n'est pas de chiffre (quantitative), mais de niveau (qualitative). Fixer un objectif chiffré est facile, fixer un but d'amélioration est exigeant. Nous avons besoin de plus de buts exigeants !