



LE TAGÈTE

Vol. 2 n° 3, 1 février 2012

Marcel JB Tardif

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

LE COMMAND AND CONTROL

Le management de type 'command and control', comme son nom l'indique, est un mode de gestion top-down dans l'organisation, où, suivant les préceptes de Taylor, tout est réglé par découpage de tâche et mesure de temps d'exécution du travail. La vision, la mission et les valeurs sont décrétées depuis le sommet stratégique de l'organisation, le positionnement marché est fixé par les dirigeants et les structures et processus d'accomplissement des mandats supervisés par l'encadrement immédiat. Il revient au personnel, valetaille par définition, d'exécuter les ordres et de produire le résultat attendu. Si les ordres descendent, les rapports remontent la pyramide d'opération. C'est la gestion par silo !

On oppose, généralement, ce type de management fordien, au management de type 'sense and respond'. Plutôt que d'emprunter la voie descendante-montante, le flux des relations interindividuelles dans l'organisation va-et-vient dans tous les sens au gré des besoins de la tâche. Tout le monde est preneur aux décisions, suivant son intensité et sa portée de délégation réelle dans l'organisation, pour éviter les redondances et les redites, et tout le monde est preneur aux risques et aux avantages de la performance globale des actes. La vision, la mission, les valeurs, les cibles de résultat comme les évaluations du rendement à la tâche sont faites dans le jeu du partage des informations et des échanges de bons procédés. Personne n'est subordonné à quiconque, tous étant partenaires dans l'activité distribuée aux fins d'exécution des projets de l'organisation. L'intelligence (sense) prévaut sur les ordres (command), et l'offre (respond) prime sur le contrôle (la surveillance), de sorte que la motivation au travail prenne racine dans l'humanisation des rapports de tâche que suppose le travail en commun sur projets communs axés sur des buts communs de résultat.

Le command and control, malheureusement, demeure la forme la plus courante de pratique du management de nos jours, même si des déclarations à l'emporte-pièce sont faites régulièrement pour en dénoncer les limites... par ceux et par celles qui l'appliquent encore. Mais l'incohérence dans le discours, qui résulte en une incohésion dans l'action, est toujours à la mesure de l'inconscience de bien-pensant dans le vaste monde du management à la va-vite. On agit, plus qu'on ne pense, estimant que penser est pure perte de temps sur l'espace de production et l'échelle du profit. Or, si l'on pensait mieux, et plus longuement, sans doute qu'on en arriverait à produire mieux et plus longuement. Mais l'impératif du *bottom line* fait oublier l'obligation du *long term*, et on en arrive fatalement à privilégier l'ingénierie financière (le trafic des comptes) à l'innovation managériale (la réinvention de la direction de l'organisation). La concussion, la malversation, la prévarication et le pot-de-vin sont magouilles au quotidien, quand la création, l'inspiration, l'imagination et l'inventivité devraient mener à la découverte et au développement de biens et services de qualité meilleure, dans des temps plus réduits et à des coûts plus modestes. L'organisation ne sert plus, elle se sert de plus en plus. Et les profiteurs de système sont légion à se succéder à sa tête, quand les instituteurs d'innovation tardent lamentablement à y être admis !