



REPENSER L'ORGANISATION

On évalue à environ sept milliards de dollars la dépense totale engagée, au cours des dernières années, par les entreprises privéesⁱ, pour se refaire une beauté organisationnelle: du *downsizing* jusqu'au *result-based management* en passant par le *balanced scorecard*.

Peu de formules, visant la réforme de l'organisation, si étriquées soient-elles, n'ont réellement réussiesⁱⁱ. La raison principale en est que les problèmes sont systémiques dans l'entreprise, et que les modèles empruntés à la théorie de l'organisation sont parcellaires. Pire encore, les problèmes sont d'ordre mentaux, donc de culture organisationnelle, alors que les solutions sont d'ordre matériel, donc de gestion opérationnelle.

Rares sont les modèles proposés, bien qu'il en existe plus d'un, qui mettent l'accent sur autre chose que les dimensions financières et techniques de l'exploitation en entreprise. La quasi totalité des modèles mis en marché sont de type *command and control*, comme si l'évaluation du rendement sur équipements et ressources utilisés devait instituer par la pensée magique de l'amélioration dans les systèmes courants de production. Ce qu'il y aurait lieu de privilégier, et d'adopter comme modèle de fonctionnement interne, ce sont des préceptes fondant une reconsidération permanente des comportements des acteurs au sein de l'organisation, puisque, par eux, passent les décisions produisant le résultat amélioré. Ce n'est pas en déplaçant les cibles de résultat, ou en poussant sur la structure de production, que la performance organisationnelle va s'instituer dans le corps d'emploi de l'entreprise.

Les dirigeants sont, pour la vaste majorité d'entre eux, convaincus que la mesure de la performance est affaire d'output, quand de fait elle serait plutôt affaire de modes, méthodes et pratiques mieux adaptés de gestion des capacités, potentialités et opportunités de l'organisation. Ce qu'il y a lieu de stimuler dans l'organisation ce sont les engagements des acteurs, partant l'intelligence dans le traitement des conditions d'emploi et l'intelligence dans les structures de fonctionnement de l'activité. Il faut fixer des cadres d'amélioration du rendement sur la ressource globale engagée, et non déterminer des cibles de résultat annuels à atteindre. L'expérience démontre, que ce qui est évalué est livré. Or donc, si l'on évaluait des trajectoires d'amélioration de la tâche, on verrait plus d'application à trouver des voies et moyens d'innover au travail. Malheureusement, on évalue des unités de production, partant on assiste à une course douloureuse de dépassement dans le volume produit, et ce au risque d'un amoindrissement de la qualité rendue sur biens et services offerts sans compter l'élévation du niveau d'insatisfaction des clients. Il faut repenser nos façons de repenser !

ⁱ Nous précisons bel bien entreprises privées, car les gouvernements sont non seulement à la traîne à cet égard, quand ils engagent des fonds annuels pour ce faire, mais publient à peu près jamais de données explicites à ce sujet. Sans doute que telles données seraient affligeantes, gênantes de ridicule.

ⁱⁱ Hope, J., Bunce, P. et Rööslu, F., (2011), *The Leader's Dilemma, How to Build an Empowered and Adaptive Organization without Losing Control*, Jolssey-Bass, p. 9.