



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 3 n° 16, 15 août 2013

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

LA PATIENCE A BIEN MEILLEUR GOÛT

Les dirigeants de l'organisation, pressés de combler les écarts de rendement sur la ressource utilisée pour accomplir la tâche, donc d'afficher une performance égale aux concurrentes dans leur marché de référence, agissent comme si le stretch sur le travail allait sans égard aux limites d'ajustement de la structure de production interne.

Posons comme hypothèse qu'une organisation présente un déficit (écart) de rendement sur la tâche, avec la meilleure entreprise de son secteur d'activité, de 40 points. Elle ne performe qu'à 50 pourcent, quand la meilleure se situe à 90 pourcent. Lors du prochain exercice financier, fixer un comblement de l'écart de 25 points est en soi plus qu'appréciable, c'est passablement exigeant pour la ressource humaine impliquée. Admettons, pour les fins de la discussion, que la cible ait été atteinte. L'organisation, en l'an 1 de sa cédule de redressement de la situation, aura amélioré son rendement de 10 points ($25 \% \times 40$). L'écart restant ne sera plus que de 30 points ($90 \% - 60 \%$). Supposons qu'elle puisse répéter cet exploit plusieurs années de suite. Il demeure que, à chaque étape de sa progression, elle n'aura comblé que 25 % de l'écart restant. Si l'on calcule les choses de la sorte, elle dégagera, de son effort additionnel, soit le redressement ajouté sur sa situation, 7,5 points la deuxième année, 5,6 la troisième année, 4,2 points la quatrième année, etc. En somme, même à consacrer des efforts sentis à l'amélioration de son rendement global, l'organisation en question n'en sera, à la dixième année, qu'à 87,75 % de rendement contre 90 % pour l'organisation en pôle-position dans son secteur. Bien sûr, nous avons pris pour acquis, que la meilleure organisation n'aurait pas connu de variation, à la hausse ou à la baisse, de son taux de rendement au travail.

Ce que cela veut dire, c'est qu'il est parfaitement irréaliste d'escompter, comme le veut une certaine méthode de calcul du rétrécissement de l'écart sur le rendement à la tâche, qu'une organisation puisse transformer ses modes, méthodes et pratiques de gestion en deux temps trois mouvements pour rejoindre voire dépasser la meilleure organisation de son secteur. Plus les exercices successifs la rapprocheront du niveau d'excellence de la meilleure, plus l'organisation devra fournir d'efforts pour améliorer son rendement propre. On ne peut imaginer que son personnel en vienne, par enchantement, à déclasser la meilleure organisation, sans vouer, à chaque nouvelle étape, un surcroît d'efforts pour compenser les carences de gestion de ses affaires. Soit ! la courbe d'apprentissage jouera, à force de répéter les mêmes actes. Mais voilà, l'amélioration des modalités de gestion de son activité fera qu'elle ne reprendra pas très exactement les mêmes modes, méthodes et pratiques de travail. Chaque fois, elle devra apprendre autrement l'exécution de sa tâche. Ce qui impliquera, qu'elle aura un surcroît d'efforts à consentir pour se rapprocher du but ultime à atteindre.

Les dirigeants imposent, comme le suggère la théorie de l'organisation, un stretch sur la production, pour en élever le résultat. Ce qui n'est pas anormal. Ce qui l'est, c'est de penser que tout ajout à la compétence manquante peut s'acquérir au même rythme d'effort chaque fois. Plus on s'élève sur la pente, plus l'effort pour la gravir augmente proportionnellement !