



# LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 3 n° 24, 15 décembre 2013

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

## LA ROUTINE HABITUELLE

La majeure partie de l'activité dans l'organisation productive consiste en 80 à 95 pourcent de routine<sup>1</sup>. En somme, il s'agit d'actes répétitifs, dans leur substance, qui peuvent donner lieu à une standardisation, à une normalisation, propre à en abaisser les coûts d'exécution. Et plus ces actes seront repris, plus, en principe, ils donneront prise à la courbe d'apprentissage, c'est-à-dire à une meilleure maîtrise dans leur accomplissement, d'où les économies d'échelle en matière d'exécution dont parlent les manuels en théorie de l'organisation.

Le temps de passe, soit celui où l'exécution du travail s'accomplit dans sa totalité, devrait être accéléré, d'autant plus certainement que la décomplexion de la tâche facilitera la maîtrise des techniques de réalisation des mandats confiés. La chaîne de production du travail s'en trouvera moins lourde à contrôler, du moins en termes d'augmentation des risques d'erreurs imputables aux changements dans la nature du travail. Il en ira autrement, du rythme du travail, puisque celui-ci devrait augmenter, d'où les ratés additionnels possibles sur le résultat final de la tâche rendue. Les indicateurs de mesure les plus indiqués, pour savoir si le produit du travail est plus efficace, ne devraient pas être de quantité d'unités rejetées mais de qualité de contexte d'exécution du travail. En d'autres mots, plus le climat, les conditions et les interrelations en milieu de travail seront conditionnés aux besoins d'accomplissement de soi du personnel, plus le rendement sur les mandats confiés sera élevé.

Le malheur, c'est que nombre d'organisations continuent à accumuler des statistiques de production, par quart de travail, pour mesurer la productivité du personnel, alors qu'il serait plus sensé de relever des indices de satisfaction à la tâche pour élever le rendement par poste occupé. Ce qui supposerait, que les superviseurs, à tous les niveaux d'évaluation du travail, puissent comprendre que le personnel ne produit pas un bien mais réalise un travail. Et que plus celui-ci est gratifiant, plus il est susceptible d'être mieux accompli.

Dès lors que le travail visé est répétitif, plus il importe que son auteur en ait la maîtrise entière. Ce qui suppose qu'il soit propriétaire, pour ainsi dire, des décisions le concernant, ce qui s'appelle l'appropriation de la tâche. Et l'organisation qui décentralise le pouvoir de décisions, jusqu'aux confins de la chaîne de production, non seulement permet-elle que son personnel s'approprie sa tâche, mais elle institue dans le milieu du travail un sain climat de confiance entre les preneurs à son activité. Mais là ne doivent pas s'arrêter les choses. Encore faut-il 'décentraliser' l'information, en oblitérant le management à livre fermé, lequel contredit par ailleurs la confiance évoquée précédemment. Mieux encore, le personnel doit être formé en permanence, de sorte que le travail soit accompli plus rapidement et à moindre coût.

En somme, s'il est une routine qui devrait s'affirmer dans l'organisation, c'est moins celle de la répétition des actes, que celle du changement d'attitude du management envers le travail.

---

<sup>1</sup> Hugo, M., (2007), *The Greatest Innovation Since the Assembly Line*, Meghan-Kiffer Press, p. 59.