



# LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 3, 1 février 2015

Marcel JB Tardif

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

## LES TROIS MORTIERS DE L'ORGANISATION

William McKnight<sup>1</sup>, à qui 3M doit son célèbre énoncé de valeurs, estimait que trois mortiers tenaient la structure d'ensemble de l'organisation comme une construction solide en architecture: a) la vision et les valeurs; b) les objectifs financiers; c) les ressources humaines.

La vision de l'organisation peut (doit) changer, dès lors que son marché de référence change substantiellement qui menace son avenir. Elle découle au départ, de la personnalité du fondateur de l'organisation, et imprime sur elle un sens de l'être qui agit éminemment sur le sens de l'avoir qui autorise son activité. La vision engendre les valeurs de partage souscrites par les preneurs à l'activité de l'organisation, en ce que les secondes ne peuvent s'inscrire en faux par rapport à la première sans risquer l'éclatement éventuel de cette dernière. La vision pressent l'évolution du marché dans lequel s'engage l'organisation, et fonde le cadre d'accomplissement de ses projets. Les valeurs déclarées et pratiquées instillent une éthique du comportement dans l'organisation, et ce à travers ses acteurs, et démarquent la personnalité de cette dernière. En somme, la vision fixe le point d'arrivée visé de l'activité (le potentiel réalisable), et les valeurs jalonnent la démarche de déploiement des ressources en cours d'exécution des mandats en vue d'éviter les dérapages (l'économie d'effort réalisé).

Les objectifs financiers sont, pour l'entreprise privée, des impératifs de rendement à mesurer sur l'effort consenti pour devancer la concurrence dans le marché de référence. Il n'est pas de performance valable, sans appréciation du rendement sur l'activité réelle, et pas de résultat satisfaisant sans mesure appropriée de l'exercice annuel accompli.

Les ressources humaines sont la quintessence de l'organisation, de l'activité et de la mesure du rendement réel de cette dernière. Les idées sourdent des hommes et des femmes de l'organisation, et ne sont en rien le produit du capital financier engagé dans l'activité.

Ces trois mortiers tiennent soudés ensemble les structures, les processus et les projets de l'organisation, qu'elle soit privée ou publique. Or, il arrive que l'entreprise privée soit plus souvent instruite et attentive en ces matières que ne l'est l'organisation publique. Pourtant, si leur secteur respectif d'intervention diffère, leurs modalités de fonctionnement se comparent<sup>2</sup>. Il n'en demeure pas moins que l'organisation publique souffre d'une sérieuse cécité en matière de vision marché, que ses objectifs financiers sont carencés et que ses ressources humaines sont moins motivées à la tâche. S'il y a une différence entre les organisations, entendons publiques et privées, elle se situerait là bien plus que dans les modes, méthodes et pratiques de gestion des affaires... qui sont indistinctement accessibles à toutes les organisations.

<sup>1</sup> Gundling, E., (2000), *The 3M Way of Innovation, Balancing People and Profit*, p. 69, 70.

<sup>2</sup> Personne ne suggère ici de confondre le 'public' et le 'privé'. Mais les acteurs, qui en tout lieu sont les organisations qu'ils animent, ne proviennent pas de planètes différentes dès lors qu'on est en privé ou en public. Ce qui démarque les organisations ce sont leurs modalités de scellage des trois mortiers précités.