



LE TAGÈTE

Hors série n° 19, 2014

Marcel JB Tardif

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

SA JUSTE MESURE

Il arrive que l'écart, entre le discours et la réalité, soit profond dans l'organisation carencée en mesure, de la satisfaction des stakeholders. Leurs dirigeants estiment le rendement de l'organisation à 98 %, alors que leurs clients voient celui-ci à 60 %. Dans le premier cas, c'est l'assurance d'avoir fait ce qu'on jugeait soi-même le mieux, qui aura commandé le résultat de l'impression dégagée, alors que dans le deuxième cas c'est l'impression d'avoir été floué sur ce qu'on était en droit d'attendre qui aura dégagé l'assurance d'avoir été mal servi. Or, avec des écarts semblables¹, personne ne s'étonnera de voir tant et plus d'organisations foncer droit dans le mur... le plus proche.

Les dirigeants ont horreur des mauvaises nouvelles, en matière de performance. Et le personnel en est parfaitement conscient qui sait taire les échecs... le temps de trouver les solutions requises pour remédier à la situation. Le malheur, c'est que des énergies, et des fonds, se perdent dans l'intervalle, et que, plus souvent qu'autrement, les remèdes ne font pas que tarder... ils ne surgissent tout simplement jamais. Les dirigeants continuent de voir la vie en rose, parce qu'elle facilite leur promotion à raison de grâces augmentations de revenu, et le personnel à dissimuler leurs échecs répétés à la tâche. D'aucuns auraient cependant tort de blâmer ce dernier, quand de fait ce sont les comportements des premiers qui induisent dans l'organisation ceux du personnel.

Ce sont moins les modes, méthodes et pratiques de gestion qui sont mesurés, quant à leur efficacité dans l'organisation, que les résultats des opérations sur l'activité menée. La mesure est donc axée toute entière sur ce que le produit du système, plus que sur ce que le système qui produit et devrait produire plus et mieux s'il était géré différemment. Les dirigeants fixent des objectifs arbitrairement établis, parce qu'ils n'ont aucune idée des potentialités vraies d'exécution de la tâche de leur système de production-distribution. Ils fondent leurs objectifs sur une majoration dite *raisonnable* du rendement annuel sur la tâche, sans avoir déterminé au préalable si l'ensemble des ressources et des potentialités de l'organisation ne pouvaient pas dégager un résultat plus élevé encore. En somme, ils élèvent la barre du rendement une fois l'an, en fonction de ce qui a été atteint antérieurement, alors qu'ils n'ont jamais su établir quel était le potentiel réel de rendement de leur organisation.

La juste mesure du rendement (annuel), partant de la performance (à vie), de l'organisation, n'est pas affaire de chiffres face au marché (approche mécaniste) mais affaire de comportement face aux preneurs à l'activité (approche organique). Non seulement les modes, méthodes et pratiques de gestion de l'appareil de production-distribution doivent-ils être mieux maîtrisés, mais le processus d'embauche, rétention et formation du personnel doit être foncièrement revu. Il en est de même de la politique de gestion de l'évaluation du rendement.

¹ Execution: The Discipline of Getting Things Done by Larry Bossidy and Ram Charan (Jun 4 2002), p. 68.