



LE TAGÈTE

Hors série n° 20, 2014

Marcel JB Tardif

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

PRIORITÉ À LA PRIORITÉ

Des dirigeants, empressés de suivre le courant du renouveau en théorie de l'organisation, ont doté leur milieu de travail d'une kyrielle d'indicateurs de mesure du rendement à la tâche. La priorité n'est plus à la priorité d'amélioration du résultat, mais à celle de la mesure comparée du résultat du travail. Le problème, avec cette approche à l'évaluation du rendement, c'est qu'on mesure pour mesurer¹, alors que le rendement sur l'activité devrait être axé sur la meilleure gestion qui soit de la ressource mise à contribution dans l'organisation productive.

La profusion des indicateurs de mesure peut laisser l'impression qu'on jauge tout ce qui bouge dans l'organisation, mais cela n'induit pas l'assurance qu'on gère ce qui doit bouger dans l'organisation pour que l'amélioration du rendement soit le vrai résultat de l'activité menée. Lorsque les indicateurs pleuvent, qui mesurent sans distinction de priorité les objectifs de tâche, les résultats dégagés au travail ne sont plus la mesure du rendement potentiel de l'organisation mais les statistiques de production de l'activité. Or, mesurer les sorties d'un système de production n'est pas mesurer les capacités de produire (s'améliorer) de ce système.

Une organisation ne peut avoir plus de priorités que ce qu'elle peut raisonnablement maîtriser. Et les organisations, comme les hommes qui les animent, ne peuvent tout savoir, tout faire et tout réussir également. Des choix doivent être faits, et donc des priorités établies, et ce en nombre raisonnable. Or le défaut de choix, dans l'ordonnancement des priorités, crée de la confusion dans l'ensemble du corps d'exécution de la tâche, parce que le personnel lui-même doit effectuer des choix dans l'application de son effort à répondre aux attentes de rendement sur la tâche. Il ne peut être partout à la fois, et tout réussir semblablement. Son attention a des limites, comme l'ordre de ses moyens de réalisation de la tâche a ses limites.

Souvent, les organisations veulent impressionner avec une centaine d'indicateurs de mesure, alors qu'une personne compétente ne peut maîtriser qu'un nombre fort limité de compétences au travail. Ce qui suppose que les indicateurs de mesure devraient être limités à ce que peut réellement maîtriser le corps d'emploi dans l'organisation. Et cette limite se situe entre quatre et six objectifs d'amélioration à la fois², parce que la capacité de distribuer son effort à la tâche est limité à pareil nombre d'indicateurs de rendement sur l'activité menée.

Les organisations à indicateurs sans fin s'imaginent être en possession de leurs moyens, alors qu'elle nagent en pleine confusion sur l'usage optimal de leurs capacités. S'il est des organisations différentes dans le marché, c'est qu'il est des organisations qui se différencient des autres. Et se différencier des autres, c'est avoir des priorités différentes des autres. Ce qui n'implique pas que tout doive être mesuré, mais qu'il faille mieux gérer là où ça compte !

¹ La statistique du rendement n'est pas l'amélioration du rendement, comme la performance n'est pas une donnée chiffrée mais un état d'esprit qui ajoute à la capacité de s'améliorer de l'organisation productive.

² Execution: The Discipline of Getting Things Done by Larry Bossidy and Ram Charan (Jun 4 2002), p. 69.