



LE TAGÈTE

Hors série n° 4, 2013

Marcel JB Tardif

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

LA NON MESURE DE LA MESURE

Deming estime que 97 pourcent du temps, les circonstances qui affectent la performance de l'organisation sont non mesurablesⁱ. Ainsi donc, 3 pourcent des facteurs influençant le résultat final de l'organisation sont effectivement mesurables. Les organisations, qui multiplient les indicateurs de performance, sont, alors, plus souvent à côté de leurs pompes qu'elles ne misent juste dans l'appréciation de ce qui expliquerait leur rendement sur l'activité menée. Mais cela ne les empêche pas de continuer leur manège, dictant, plus que ne prouvant, que leur situation découle de ce qu'elles tiennent pour vérité, au chapitre des facteurs entrant en ligne de compte dans *leur* mesure du résultat sur exercice terminé.

Les gestionnaires américains, et à leur instar ceux qui suivent leur logique de gestion des affaires de l'organisation, perdraient ainsi 97 pourcent de leur temps de production à analyser des lectures faites à compter de la mesure d'indicateurs inappropriés à l'avancement de la position de leur entreprise dans le marchéⁱⁱ.

La très vaste majorité des gestionnaires analysent la position de leur organisation dans le marché, à compter de chiffres dégagés de *leurs* indicateurs de mesure de la performance. Or, Deming se demande, comment peuvent-ils se faire une tête à cet effet, sur la seule foi de données statistiques. De fait, ils déduisent d'un alignement de chiffres des comportements qui ont trait à la psychologies des acteurs dans et hors de leur organisation. Ils oublient, que ces premiers ne peuvent s'apprécier qu'à la lumière de considérations cognitives, émotives et perceptives de contexte et de préférence de ces derniers. Deming, et il n'est pas le seul à le penser, mais peut-être le seul à le dire si haut et si fort, estime que la chose est dérangeante au mieux et folle au pire, puisqu'elle fonde la quasi totalité des décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisation concurrentielle. Pas étonnant de constater que cette dernière est en chasse constante de *la* théorie-du-jour qui redressera ses modes, méthodes et pratiques de gestion. Elle se jette sur tout ce qui bouge ou presque, évitant de trop penser avant d'agir, au cas où cela grugerait trop son reste d'énergies managériales.

On a trop souvent l'impression, que la direction de l'organisation agit pour éviter de se repenser, incapable qu'elle est, dans ses façons d'être, d'imaginer que la philosophie du management, dès lors qu'elle fait défaut, le reste de l'organisation du travail fera défaut en termes de résultat au final de tout exercice annuel ou trimestriel.

La fureur des contrôles s'est emparée de l'organisation moyenne, comme si le fait de suivre la meute inspirerait mieux ses dirigeants quant aux bons modes, méthodes et pratiques d'affaires à suivre pour l'avenir. Tout est mesuré, sauf la mesure elle-même. Piètre système de mesure !

ⁱ Hope, J., Bunce, P. et Rössli, F., (2011), *The Leader's Dilemma, How to Build an Empowered and Adaptive Organization without Losing Control*, Jossey-Bass, p. 281.

ⁱⁱ Johson, T. H. et Bröms, A., (2000), *Profit Beyond Measure*, Nicholas Brealey Publishing, p. 69.