



# LE TAGÈTE

Hors série n° 8, 2014

Marcel JB Tardif

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

## PETER DRUCKER (2)

Peter Drucker<sup>1</sup> attribuait au management deux dimensions: a) la dimension économique; b) la dimension temps. Il précisait, que les organisations responsables mettent en premier la dimension économique, puisqu'elle renvoie à leur mandat (mission), qui est de traiter une matière première pour en tirer un bien ou un service de consommation. La deuxième dimension, le temps, non pas d'exécution seule du travail mais également de présence dans le marché, était quant à lui liée au processus de prise de décisions dans l'organisation.

Le gestionnaire, quelle que soit sa tâche ou son niveau de poste dans l'organisation, doit incessamment évaluer les impacts possibles de ses propres décisions sur l'activité, partant sur le devenir de l'organisation. En ce sens, l'organisation est une instance de travail, où la performance se mesure en mandat (mission) et en temps (exécution) d'activité.

Parce que le rendement sur le capital versé, comme sur les ressources engagées, doit tendre à être positif, exercice après exercice, ne veut pas dire que le rendement aura été optimal pour autant. Or, le but de l'organisation étant de satisfaire la demande-clients, nul ne peut y arriver, dans un contexte de marché où tout se reformule constamment, biens et services comme qualité et prix compris, sans optimiser son rendement sur l'activité rendue. Et si l'optimisation n'est pas la maximisation, elle ne se mesure pas moins à raison d'une comparaison avec des comparables dans le marché de référence de l'organisation. Sans quoi, le rendement attesté n'e sera pas vérifié mais allégué, et les motifs de justification des actes mêmes les plus inconséquents sur l'activité rendue sont suffisamment puissants pour faire en sorte que le moindre rendement soit présenté comme le meilleur niveau de performance possible.

La performance n'est pas le résultat d'exercice. Le rendement sur l'activité menée se décline en deux types: i) le résultat, qui est le produit de l'activité sur un exercice donné (généralement un an); ii) la performance, qui est la trajectoire de progression de l'amélioration du rendement sur analyse longitudinale (d'ordinaire la vie entière de l'organisation, pour lisser le cycle de gestion des premiers dirigeants se succédant).

En entreprise privée, le profit n'est pas un but mais un résultat d'opération, qui permet la relance de l'activité, pour remplir la mission de l'organisation qui est la satisfaction du client. En organisation publique, le surplus d'opération n'est pas plus un but en soi mais là encore un résultat de gestion, qui permet d'abaisser le coût de l'activité et d'en élargir l'offre par la suite. La performance est affaire d'amélioration continue du rendement, sur une base d'optimisation de l'activité propre. Si les entreprises privées cherchent à se comparer, les organismes publics ont horreur de le faire. Or, il ne peut être de performance validée (donc valable), que sur comparaison de ce que deux intervenants comparables peuvent dégager de mêmes ressources utilisées à une même fin de marché. Performer n'est pas prétendre (déclarer), mais prouver !

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://fr.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)