



# LE TAGÈTE

Hors série n° 9, 2014

Marcel JB Tardif

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

## PETER DRUCKER (3)

Peter Drucker<sup>1</sup> précisait que si la mission, la raison d'être, de l'organisation était de satisfaire le client, il demeurerait qu'aucune structure d'activité n'avait qu'un seul but. De fait, les objectifs des organisations sont multiples, sans être confus pour autant. Ce qui suppose qu'il y a des priorités dans les organisations. Or, tout ne peut être réalisé à la fois.

Le résultat d'opération peut, voire doit, être supérieur d'un exercice à l'autre, sans quoi il n'est pas de courbe d'apprentissage dans l'organisation. Et la courbe d'apprentissage n'est rien d'autre que la capacité d'élever, un exercice donné sur le précédent, son rendement à la tâche. Et cela devrait se faire à compter d'une mesure comparée sur de mêmes ressources utilisées. L'apprentissage se confond donc, en chiffres du moins, avec la productivité. Or, souventefois, les dirigeants, comme les analystes, confondent productivité et production. La première, nous l'avons mentionné, se comprend à raison d'un effort plus productif sur de mêmes ressources engagées sur une activité identique. La deuxième est tout simplement le produit de l'activité sur un période donnée, généralement un an (un exercice fiscal). La performance de l'organisation, comme nous l'avons précisé dans le numéro précédent de Tagète, ne peut être constante dans un même marché, quand la concurrence y est forte. De fait, l'organisation qui aura dégagé un niveau de rendement 'x' sur un ou plusieurs exercices successifs risque, l'innovation des technologies et la pénétration de marché additionnelle aidant, de ne pouvoir soutenir chaque année la dure concurrence d'organisations mieux gérées qu'elle à ce chapitre.

Drucker, à qui nous devons la Gestion par objectifs, soutenait que celle-ci, pour réussir parfaitement, commandait de connaître les objectifs de l'organisation. Or, ceux-ci, trop souvent sont chiffrés, sans être expliqués, ce qui fait qu'ils sont moins compris que connus. Et la performance globale de l'organisation repose sur huit types d'objectif: 1) l'état du marché; 2) l'innovation; 3) la productivité; 4) les ressources physiques et financières; 5) la rentabilité; 6) la performance des dirigeants et des gestionnaires de rang; 7) la performance des exécutants de première ligne; 8) la responsabilité sociale de l'organisation. Si les objectifs chiffrés donnent le niveau de rendement attendu sur partie de l'activité, ils n'expliquent pas tout du chemin qui mènera éventuellement à la performance globale de l'organisation. Fixer un objectif, c'est sans doute le rendre public, mais ce n'est pas le rendre compréhensible dans l'articulation du travail devant permettre de le satisfaire sur l'exercice qu'il concerne.

Le malheur veut que les dirigeants, et les cadres à leur instar, sont forts en chiffres, mais peu convaincants en pratiques explicatives des mandats sous-tendant l'activité... qui, elle, doit répondre de la mission de l'organisation. Calculer n'est pas expliquer, et mesurer n'est pas atteindre un résultat escompté. Comme le résultat, qui n'est pas la performance, le chiffre n'est pas l'intelligence du travail. La mission n'est pas le profit, mais la *satisfaction-clients*.

---

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