



# LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 10, 15 mai 2015

Marcel JB Tardif

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

## LA LOI DE LA VARIÉTÉ REQUISE

La *loi de la variété requise* a été énoncée en 1964 par le célèbre cybernéticien William Ross Ashby. La « variété » est le dénombrement de la quantité de comportements et d'états différents mesurés pour un système donné. Pour qu'un système « A » puisse contrôler (à la fois « surveiller » dans la signification française et « commander » dans la signification anglaise) un système « B », il faut et il suffit que la variété de « A » soit supérieure ou au moins égale à celle de « B ». Il s'ensuit qu'une « inversion de contrôle » se produit lorsque la variété du « commandé » augmente et dépasse celle du « commandeur »<sup>1</sup>.

En somme, pour qu'un contrôle, maîtrise d'une situation donnée, puisse exister, il faut que le système présente une variété de réponses qui soit égale ou supérieure aux turbulences que le même système éprouve. Une organisation, entreprise privée ou organisme public, doit donc disposer d'un nombre égal ou supérieur de dispositifs (variété requise) pour contrer ses écarts de rendement (turbulences), dans un environnement lui imposant des conditions de mise en échec de sa capacité de réponse à la demande pour qu'il y ait économie (rentabilité) sur le service (production) qu'elle rend. En cybernétique, on dote le système de moyens de contrôle, comme en management on dote l'organisation de moyens de mesure (indicateurs) pour vérifier son rendement sur l'activité menée. Dans les deux cas, c'est de feedback dont il est question, c'est-à-dire de retour sur soi-même, pour comprendre ses carences de fonctionnement, et non de benchmarking pour se comparer aux autres.

Les moyens de réponse doivent donc être à la mesure des turbulences de l'environnement, de sorte que les voies de réponse du système à la demande qui lui provient du marché soient propices à l'ajustement qu'impose sa situation courante. Les indicateurs de mesure de la performance, donc, doivent permettre de dégager des mesures qui instruisent suffisamment sur les facteurs susceptibles de faire défaut au chapitre de l'adaptation à la demande qui est formulée à l'organisation pour qu'elle satisfasse sa mission. Ainsi, l'entreprise privée ou l'organisme public, qui se dote d'indicateurs permanents de mesure du rendement, passe complètement à côté de l'obligation de 'variété requise', dès lors que ceux-ci ne mesurent pas ce qu'il faut surveiller pour mieux performer mais dégagent des statistiques pour impressionner la galerie. Or, l'une et l'autre peuvent longtemps produire du service, sans que la potentialité économique de servir ne soit remplie, c'est-à-dire que les énergies consommées pour rendre le service dégagé seront supérieures aux avantages que devrait procurer un rendement honnête sur la ressource utilisée pour rendre tel service. En d'autres mots, à défaut de 'variété requise', l'organisation ou l'organisme en question produiront du service à perte sur la ressource engagée, jusqu'à ce que le milieu ne puisse plus se satisfaire de cette dépense économique inutile. Les modes, méthodes et pratiques de gestion sont donc appelés à changer, tout simplement parce que les conditions de la demande changent. Il découle de cela, que les indicateurs de mesure de la performance doivent aussi changer. La 'variété requise' n'est plus qu'une simple question d'équation entre facteurs internes et externes de compensation économique, est elle aussi une question d'adéquation entre besoins et attentes sociaux du milieu ambiant.

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/William\\_Ross\\_Ashby](http://fr.wikipedia.org/wiki/William_Ross_Ashby)