



LA MESURE DE LA FRUSTRATION

On a estimé que 60 % des dirigeants se disaient insatisfaits de leur système de mesure de la performance. Mais les systèmes de mesure de la performance sont toujours fondés sur le principe de la mesure financière de l'activité. La mesure des facteurs non-financiers est rare, peu importe le degré actuel de dématérialisation de l'activité dans nombre d'entreprises¹.

Les indicateurs que nous qualifions de sortie de système sont ceux qui mesurent le produit de l'activité, en fin de processus de production. La lecture qui en découle donne la jauge de ce qui est sorti, mais n'instruit aucunement sur le comment et le pourquoi de cette production. Or, ce sont les indicateurs non mécanistes, donc organiques, ceux qui concernent le throughput de l'organisation, soit au moment où les biens ou les services sont en voie de traitement, qu'il faut suivre de plus près. Ceux-là instruiront plus sûrement sur le résultat potentiel de l'activité, alors que les indicateurs mécanistes de sortie de système ne diront rien de plus que ce qui a résulté des processus de production. Si on a besoin des deux types d'indicateurs, c'est pour savoir comment se comporte l'organisation en phase de throughput et comprendre pourquoi en phase d'output elle ne produit que ce qui résulte de ses actions.

Pour qu'il y ait performance dans l'organisation, au-delà du résultat annuel, lequel est inévitablement au rendez-vous, qu'il soit positif ou négatif, parce qu'il y a eu activité justement, il faut que les indicateurs mesurant les principaux processus du throughput soient ceux qui permettront de relever les écarts de rendement sur la tâche... pour les corriger. Et comme les choses changent constamment dans la vie des organisations, les indicateurs ne peuvent être les mêmes en toute circonstance. Ils doivent être fonction des problèmes à corriger au bon moment, pour élever le rendement sur l'activité menée.

Ce ne sont donc pas les coûts qu'il faut mesurer avant tout, même s'il faut les connaître, mais les processus qui engendrent les coûts non désirables de production. Les indicateurs de mesure ne sont pas une attribution comptable dans l'organisation, mais une responsabilité managériale élargie. Ils doivent être arrimés aux stratégies de l'organisation, pour qu'elles livrent leurs objectifs, et donc être alignés sur les sources de carence dans le rendement sur l'activité requise pour y mener. En somme, les indicateurs ne doivent pas être un en-lieu de publication avant le fait des résultats annuels, mais des pisteurs réguliers des carences dans l'armature générale de production de l'organisation... pour mieux y remédier. Étrangement, nombre d'organisations voient encore les indicateurs de mesure de la performance comme un système de justification des politiques en cours, alors qu'ils devraient être compris comme des instruments de remise en cause d'icelles. Les indicateurs n'induisent pas de la performance. Ce sont les correctifs de situation qui en découlent qui le font.

¹ Cirer les chaussures ne fait pas marcher plus rapidement. Brosser le tableau économique, par une couche additionnelle d'indicateurs financiers, ne fait pas progresser les modes, méthodes et pratiques de gestion plus sûrement. Mais le clin clan, en affaires comme ailleurs, retient souvent plus l'attention... que le vrai. Et toc !