

LA VISION MANAGERIALE CONCERNANT LA CONCEPTION DES INDICATEURS SPECIFIQUES AU CONTROLE DE PERFORMANCE DANS LE DOMAINE DES PRODUCTEURS DE CONFLECTIONS TEXTILES EN ROUMANIE

Olaru Adriana

Universitatea « Dunarea de Jos » Galati, Facultatea de Stiinte Economice, Str. N. Balcescu, nr. 59-61
adrianaolaru2003@yahoo.com,

Capatina Alexandru

Universitatea « Dunarea de Jos » Galati, Facultatea de Stiinte Economice, Str. N. Balcescu, nr. 59-61
alexcapatina@yahoo.fr

The organisational performance is determined by the way in which companies try to adapt to the new „game's rules” imposed by the information era; the control system of the performing companies must be focalized on the implementation of the Balanced Scorecards that are developed in the context of the insufficiency of financial indicators within the processes referring to the performance measurement. Our paper emphasizes the results of a research that we made in view to determine the principles concerning the vision of Romanian managers from textile producers on performance control management; after the analyze process of the information gathered from the research, we outline the strategic orientation adopted by the organizations that influences their performances, the manners in which is projected the system of performance indicators and how are applied the benchmarking techniques and the most important indicators exploited in performance control process on the four dimensions of the balanced Scorecard.

Keywords: vision, performance, Balanced Scorecard, organisational culture

1. Eléments méthodologiques de la mise en oeuvre de la recherche

La recherche concernant le niveau d'application du management du contrôle de performance dans le domaine des producteurs de confections en Roumanie a suivi la création d'une base d'informations ayant un caractère général sur la manière dans laquelle les compagnies qui agissent dans ce secteur ont projeté et implémenté des systèmes des indicateurs pour quantifier les performances organisationnelles.

La définition des objectifs de la recherche a envisagé l'évolution spécifique du domaine investigué, en plan conceptuel et opérationnel, auprès un échantillon représentatif des compagnies impliquées dans la production de confections textiles de Roumanie.

Le questionnaire utilisé comme support de la recherche est formé par des questions semi-ouverts qui visent tant des aspects concernant la projection du système des indicateurs associés au contrôle de la performance que des aspects concernant les implications de l'analyse de ses indicateurs sur les stratégies de développement de ces entreprises.

Dans la construction de l'échantillon, nous avons sélectionné 40 compagnies qui agissent dans le domaine des confections textiles qui ont un degré de notoriété élevé ; les managers de ces compagnies ont accepté de répondre aux questions, confirmant la conception de leurs stratégies d'affaires sur l'analyse des systèmes des indicateurs associés au contrôle de la performance.

2. L'analyse et l'interprétation des résultats obtenus

En ce qui concerne les actions possibles d'augmentation de la force compétitive implémentée au cadre des stratégies d'affaires des compagnies investiguées (figure no. 1), on remarque le fait que leurs managers focalisent les efforts d'abord sur les processus de rentabilisation de la gestion des coûts (50%), ce qui dénote une préoccupation permanente pour trouver des solutions concrètes de réduction des coûts au niveau de tous les départements ; en même temps, nous considérons que cette approche implique aussi des risques qui peuvent affecter les standards de performance.

L'assurance du contrôle périodique des indicateurs de performance à travers les tableaux de bord équilibrés (Balanced Scorecard) occupe la deuxième place conforme aux réponses des managers interviewés (28%), mettant en évidence le double rôle du tableau de bord équilibré :

- *instrument informationnel*, ce qui permet à chaque responsable d'une unité de gestion de disposer des indicateurs spécifiques, sur lesquels il peut effectuer des comparaisons entre les résultats réels et les objectifs établis, réagissant en conséquence à son niveau de compétence ;
- instrument prévisionnel, puisqu'il compare en permanence les réalisations avec les prévisions en vue de déterminer la réaction des managers.

Le développement des compétences des employés présente une importance moyenne pour atteindre les standards de performance, fait relevé par le poids des réponses reçus de la part des managers (15%) ; à notre avis, il faut imposer aux salariés des standards de performances mesurables à la suite de leur participation aux programmes de formation et développement des compétences. Ces cibles doivent être soumises à une analyse intermédiaire au moins une fois par trimestre.

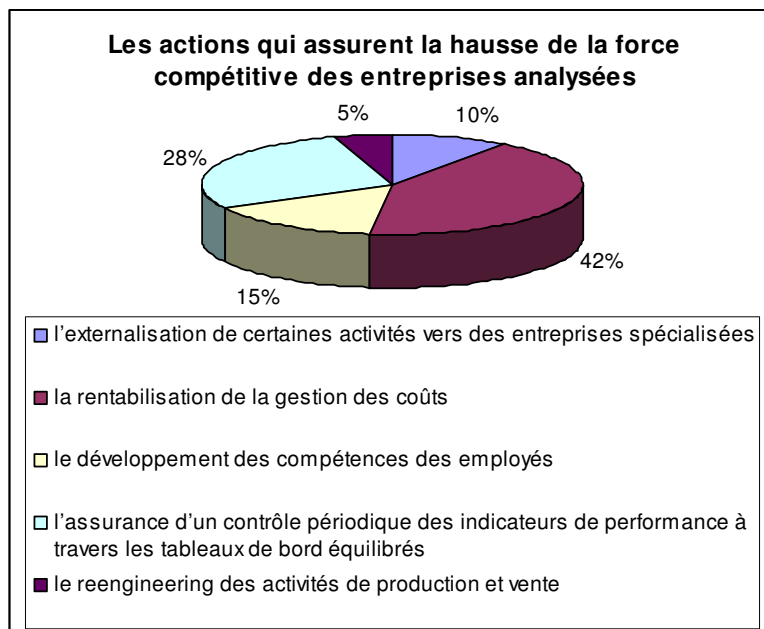


Figure no. 1 - Les actions qui assurent la hausse de la force compétitive des entreprises analysées

L'externalisation de certaines activités vers des entreprises spécialisées, appréciée comme un facteur d'augmentation de la compétitivité par 10% des managers des compagnies productrices des confections textiles, présuppose l'utilisation stratégique des ressources externes pour le développement de certaines activités qui pourraient être réalisées avec les forces propres. Les entreprises pourront hausser leur niveau de performance sélectionnant les fournisseurs qui ont l'habileté d'offrir des services complexes d'externalisation, pour les activités qui ne font pas l'objet principal de la compagnie.

Le poids très réduite des réponses concernant le rôle du reengineering dans les activités de production et vente dans la hausse de la force compétitive d'une organisation (5%) met en évidence la notoriété assez basse de ce concept et de ses avantages au sein des entreprises analysées, dans les conditions où la majorité des problèmes liés au développement peuvent être solutionnés par la re-modélisation de la culture managériale à travers les opérations de reengineering.

A la question concernant **les implications des cultures organisationnelles sur les modalités qui définissent les prémisses de l'implémentation d'un système de contrôle de la performance**, la majorité des managers ont placé sur la première place le développement des relations constructives entre les organisations et leurs « stakeholders » en vue de mettre en œuvre une culture orientée vers la performance

(52%), suivi par la mesure et l'évaluation de la performance en concordance avec les standards et les objectifs établis, en vue d'offrir aux managers et aux employés le feedback de leurs activités (30%) et la création d'un cadre pour l'a mise en place d'un système d'objectifs, exprimés par standards de performance (18%). (figure no. 2)

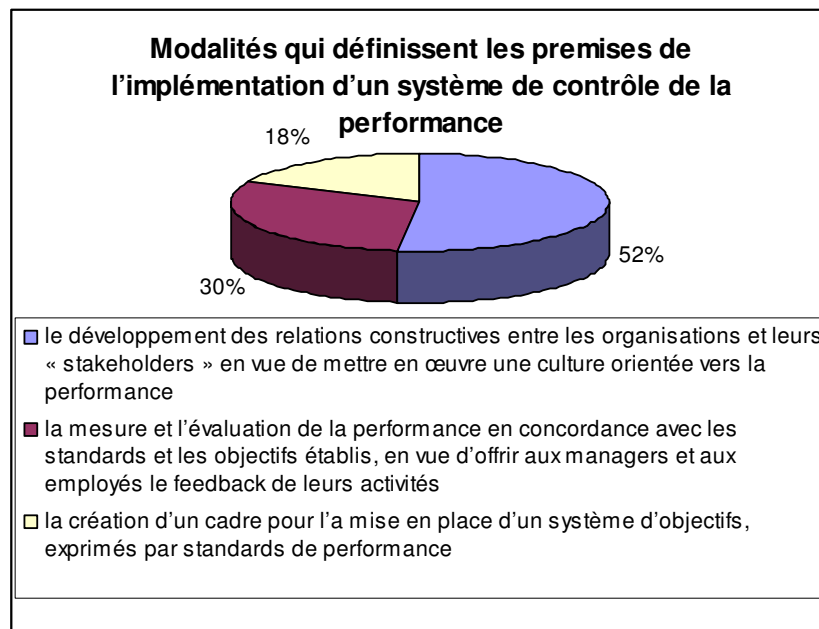


Figure no. 2 - Modalités qui définissent les premises de l'implémentation d'un système de contrôle de la performance

Dans l'opinion des managers interviewés, la projection des tableaux de bord équilibrés n'est pas influencée par les composantes des cultures organisationnelles ; nous ne partageons pas cet idée parce que, à notre avis, la performance organisationnelle représente une valeur culturelle qui impose la projection des tableaux de bord équilibrés en vue d'évaluer le degré d'accomplissement des critères de performance.

La culture organisationnelle orientée vers la performance s'appuie sur les interactions répétitives entre les quatre perspectives d'un tableau de bord équilibré (la perspective des clients, financière, du développement organisationnel et des processus internes), la mise en commun des croyances et valeurs partagées par les employés, même s'il y a des facteurs fortes qui la particularise, comme : le style de management et implicitement la manière de la prise des décisions, le niveau de formalisme, la structure d'organisation, qui peuvent influencer les comportements des employés en vue de l'accomplissement des objectives.

Un aspect qui a déterminé l'intérêt accru des chercheurs et praticiens dans le domaine du management de la performance concerne la réalisation de la fonction de contrôle à travers la culture organisationnelle. Celui-ci est un contrôle qui peut être considéré de nature idéologique, orienté tant vers la raison que les émotions des employés. Le contrôle culturel agit sur plusieurs niveaux, qui varient de ceux cognitives, aspects éthiques (normes, valeurs, idéologies) vers ceux esthétiques et émotionnelles (honneur, loyauté, dévouement). La culture organisationnelle peut être considérée l'un des principaux moyens qui vise la création d'une discipline sociale dans l'organisation et assure l'accomplissement des indicateurs de performance.

Dans le moment où les managers des entreprises textiles **approuvent un système de contrôle de performance**, ils accordent la plus grande importance à la manière de stimulation des employés de tous les niveaux hiérarchiques pour atteindre les standards de performance (45%). La projection et l'implémentation d'un système informatique de management des performances a obtenu un poids de 28% du total des réponses à cette question, tandis que la mise en place des plans réalistes de performances individuels et les facteurs critiques qui assurent le succès des stratégies d'affaires ont enregistré 15%, respectivement 12% des options de managers. (figure no. 3)

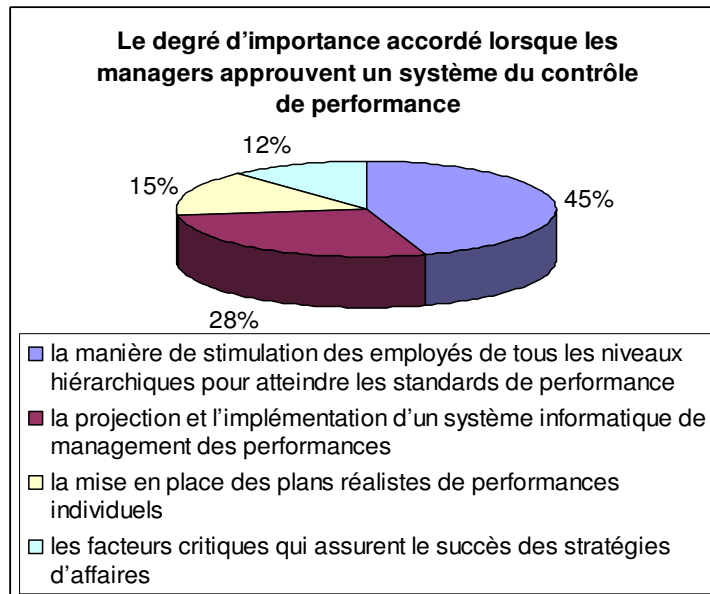


Figure no. 3 - Le degré d'importance accordé lorsque les managers approuvent un système du contrôle de performance

L'évaluation et le mode de récompense des employés doivent être considérés des processus d'analyse qui offrent aux salariés le feedback nécessaire à la réalisation de la performance. Les managers doivent toujours récompenser les performances de pointe et expliquer le plus claire possible le concept de « performances à haut niveau ».

De même, nous considérons qu'un management performant, adapté aux demandes actuelles du marché, suppose l'adoption d'un système informatique complexe qui assure la cohérence informationnelle, technologique et d'infrastructure ; l'implémentation d'un système informatique de management des performances contribue à l'amélioration de l'activité d'une organisation par l'accroissement de la productivité, une utilisation efficace des ressources matérielles et humaines, la connaissance opérative et détaillée des revenus et coûts. Toutefois, les rapports fournis par ces systèmes informatiques permettent l'adaptation rapide à l'environnement d'affaires, ce qui conduit à une compétitivité accrue des compagnies.

La mission principale d'un manager est de faciliter la performance individuelle, de créer les conditions nécessaires à l'accomplissement des indicateurs de performance. On considère que la performance individuelle et le rendement collectif dirigent vers l'ouverture des nouvelles opportunités de développement.

En vue d'assurer l'efficacité du système de contrôle des performances, il faut envisager, dès le moment de sa conception, une approche séquentielle des objectives, puisqu'on considère que dans une première étape le contrôle de la position stratégique de l'entreprise dans son environnement d'affaires s'impose, suivi par la communication de la position stratégique de l'organisation auprès ses « stakeholders », la conception du système des indicateurs de performance et finalement la confirmation des priorités pour atteindre les critères de performance.

Plus de la moitié des managers des entreprises incluses dans l'échantillon de la recherche (52%) partagent l'opinion que **l'indice général de performance** se réalise sur la base des objectives d'amélioration des performances par rapport à la propre performance enregistrée dans une période antérieure, tandis que 23% des répondants considèrent que cet indicateur est déterminé sur la base des objectives d'amélioration de la performance par rapport aux concurrents (à travers les techniques de benchmarking). Il existe aussi d'autres opinions conforme auxquelles l'indice général de performance est représenté par un set d'indicateurs qui assurent une vision unitaire du top management, adaptée au besoins de pilotage organisationnel (15%) et favorisent la participation du personnel à travers une responsabilité accrue et en même temps stimule les employés en vue d'atteindre les objectifs mesurables (10%). (figure no. 4)

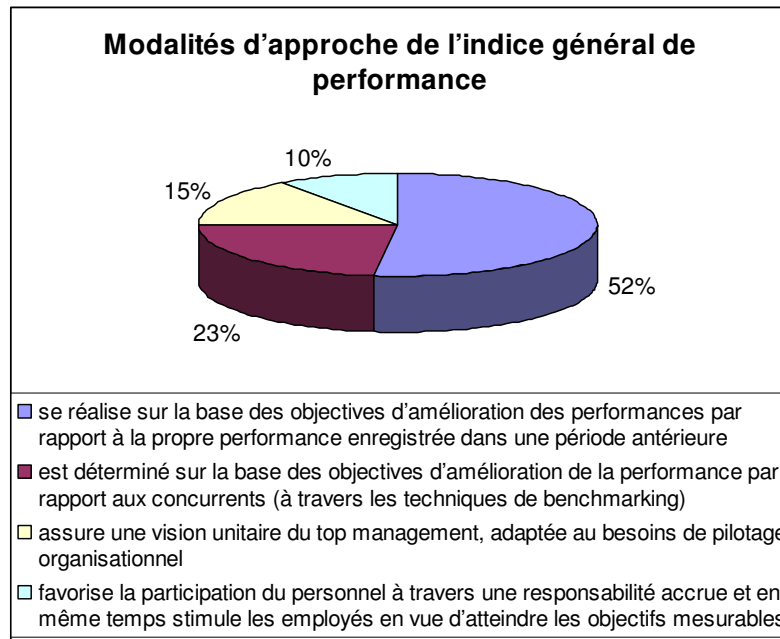


Figure no. 4 – Modalités d'approche de l'indice général de performance

L'objectif suprême d'une organisation est de performer constamment en vue de se développer. On remarque le fait que la majorité des organisations incluses dans le processus de la recherche ont une approche en ce qui concerne l'indice général de performance rapportée à sa valeur dans une période antérieure, fait qui nous détermine d'affirmer que la vision managériale se focalise surtout sur les processus internes.

Les performances organisationnelles doivent être corrélées avec celles de chaque employé. Si les performances organisationnelles s'expriment d'habitude par les indicateurs financiers, celles individuelles sont en général influencées par les comportements, attitudes ou l'accomplissement des objectifs individuels.

Les indices généraux de performances diffèrent d'un niveau hiérarchique à l'autre, d'un département à l'autre. Les similitudes apparaissent dans la zone des valeurs individuelles/valeurs spécifiques à l'entreprise et aussi dans la zone de certains comportements/qualités spécifiques. Pour chaque position il faut établir exactement les valeurs personnelles et professionnelles qui font la différence : la capacité de travailler individuellement ou en équipe, la capacité de conduire une équipe et de tolérer l'autorité, l'accomplissement des objectifs pré-établis ou indices professionnels.

L'importance de l'organisation des sessions d'évaluation des performances doit être mis en lumière, puisqu'elle a un impact majeur sur la motivation individuelle et aide les employés d'appréhender quels sont les points forts et quels aspects doivent être améliorés.

Balanced Scorecard est un moyen utilisé pour transposer avec succès la stratégie dans la pratique à travers le suivi des indicateurs de performance financiers et non financiers. Ceux-ci sont définis en vue d'établir les cibles et mesurer la performance au niveau de tous les compartiments d'une organisation.

Le principe de projection du tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) auquel adhère la majorité des managers interviewés (43%) relève l'optimisation des indicateurs de performance afférents à ses quatre perspectives (financière, clients, processus internes et développement organisationnelle), ainsi que les améliorations apportées dans certains processus d'affaires n'aient pas lieu au détriment de la détérioration des autres ; 35% des managers des compagnies textiles incluses dans la recherche considèrent que le principe de la projection d'un Balanced Scorecard est constitué par les relations de dépendance entre les indicateurs associées à ses quatre dimensions, qui facilitent la détermination de l'indice général de performance, tandis que 12% des managers croient que la projection du Balanced Scorecard suppose, premièrement, l'association dans un seul rapport managérial des éléments nombreux, apparemment sans interdépendances entre eux, d'un plan d'affaire orienté vers l'obtention de la performance ; 10% des

réponses à cette question envisagent les relations qui apparaissent entre la projection du Balanced Scorecard et l'assurance du cadre pour l'élimination des situations qui mettent en évidence des ressources inefficaces qui participeront à la réalisation des indicateurs de performance. (figure no. 5)

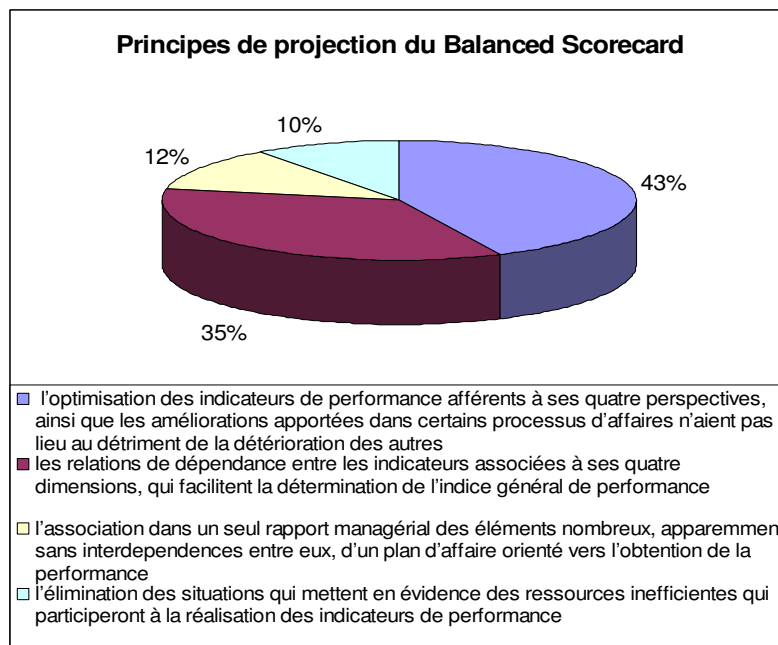


Figure no. 5 – Principes de projection du Balanced Scorecard

A notre avis, le tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) ne doit pas être perçu comme un facteur de remplacement pour la stratégie et la vision d'une entreprise, mais il est un instrument qui aide à leur formulation et réalisation, permettant un équilibre entre les objectifs financiers et ceux non financiers, engendrés par la perspective des clients, processus internes et appréhension et développement organisationnel. Après les résultats obtenus suite à la recherche, le processus d'optimisation des indicateurs de performance associés à ces quatre perspectives du Balanced Scorecard s'appuie sur un équilibre qui doit être assuré au niveau du chaque département, et le système informatique doit fournir des rapports qui mettent en évidence les relations de dépendance entre les indicateurs associés aux dimensions du tableau de bord, tandis que les situations d'allocation inefficace des ressources qui participent à la réalisation des indicateurs de performance doivent être envisagées par les logiciels de type Project Management.

Balanced Scorecard est fondée sur une approche pondérée entre quatre perspectives et a comme but le transfert du poids de la gestion financière à court terme sur la vision managériale à moyen et long terme, basée sur les stratégies innovatrices orientées vers la satisfaction totale des attentes et exigences des clients. L'objectif de cette méthode est d'orienter la stratégie vers les indicateurs qui décrivent le futur de la compagnie.

Les quatre perspectives impliquent la capacité des managers de fournir des réponses aux questions suivantes :

- **Perspective financière** (Comment nous sommes perçus par les stakeholders ?)
- **Perspective clients** (Comment nous sommes perçus par les clients ?)
- **Perspective processus internes** (Dans quels processus est ce que nous devons exceller pour avoir succès ?)
- **Perspective Développement et Innovation** (Comment est ce que nous soutenons notre capacité d'adaptation et comment pourront améliorer nos performances ?)

Parmi les quatre perspectives du tableau de bord équilibré, les managers des compagnies analysées accordent l'importance la plus grande à la perspective financière (40%), suivi par la perspective clients

(35%), la perspective des processus internes (18%) et la perspective développement et innovation (7%). (figure no. 6)

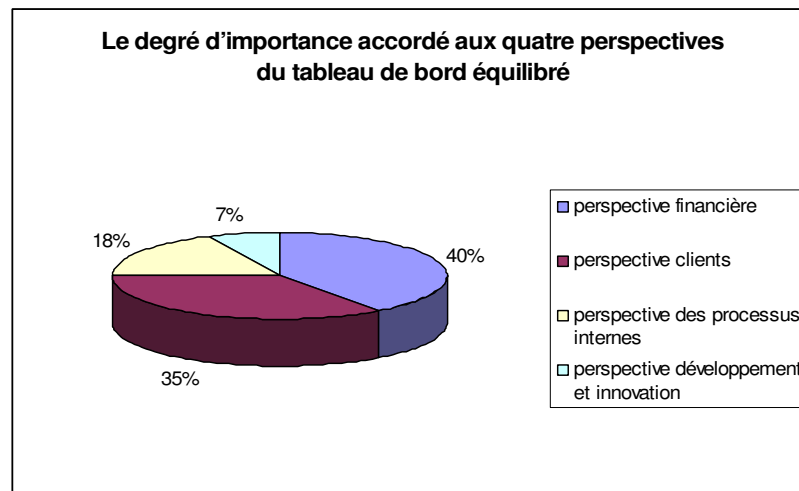


Figure no. 6 – Le degré d'importance accordé aux quatre perspectives du tableau de bord équilibré

Même si la plupart des réponses reçus mettent en évidence le placement de la perspective financière sur la première position, qui apparemment prouverait une orientation prédominante de ces organisations vers les résultats financiers, nous considérons que toute stratégie doit prouver que les relations de type cause - effet dans le tableau de bord équilibré peuvent être identifiées à partir des résultats financiers, à travers la perspective clients et processus internes et finalement vers la perspective développement et innovation. Lorsqu'une stratégie est élaborée, Balanced Scorecard doit être complétée par une série d'indicateurs cible qui représentent les niveaux de performances désirables dans le futur. La construction de ces quatre dimensions suppose d'accorder priorité aux activités et projets qui contribueront à l'accomplissement des cibles ; en vue de vérifier la faisabilité et la commensurabilité des cibles, il faut avoir le savoir faire dans le domaine du contrôle de performance.

3. Conclusions

Nous apprécions le fait que **Balanced Scorecard** analyse la stratégie d'affaire à travers toutes les perspectives possibles et permet la division des objectifs stratégiques en actions individuels jusqu'au dernier niveau opérationnel. L'avantage le plus important de cet instrument est représenté par les relations directes entre les objectifs stratégiques à long terme et les actions à court terme. La majorité des systèmes de contrôle et de management des organisations sont conçus autour des indicateurs et cibles financières, mettant l'accent dans une proportion réduite sur les objectifs stratégiques à long terme, engendrant une approche différenciée entre l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre.

Les managers qui utilisent le modèle Balanced Scorecard ne se focalisent pas seulement sur les indicateurs financiers à court terme en vue d'évaluer les performances de l'entreprise. Le tableau de bord équilibré permet l'utilisation de quatre **processus**, qui contribuent à la corrélation entre les objectifs à long terme et les actions à court terme. Ces processus sont : **la traduction de la vision, la communication et relation, la planification de l'affaire, le feedback et apprentissage organisationnel.**

☉ **La traduction de la vision** est le processus qui aide les managers d'atteindre le consensus dans leur organisation en ce qui concerne la vision et la stratégie organisationnelle. Pour que les employés agissent conforme aux déclarations présentées dans la vision et stratégie, celles-ci doivent être exprimées par un set intégré d'objectifs et mesures, agréés par tous les directeurs exécutifs, qui décrivent les facteurs de performance à long terme.

☉ Le deuxième processus, **la communication et la relation**, permet aux managers de communiquer la stratégie en amont et aval des échelles de la pyramide organisationnelle et de la lier par les objectifs individuels et les objectifs départementaux. Traditionnellement, les départements sont évalués conforme

aux performances financières. Balanced Scorecard offre aux managers l'opportunité que tous les niveaux organisationnels comprennent la stratégie à long terme.

☉ Le troisième processus, **la planification de l'affaire**, implique la possibilité des compagnies d'intégrer les plans financiers avec les plans d'affaires. La majorité des organisations implémentent des programmes de changements, chacune avec ses managers et consultants de projet, concourant pour le temps, l'énergie et les ressources des directeurs exécutifs, situation qui conduit fréquemment aux problèmes liés aux résultats. Lorsque les managers planifient des objectifs ambitieux pour Balanced Scorecard comme une manière d'allocation des ressources et établissement des priorités, ils peuvent comprendre et coordonner les initiatives qui aboutissent aux stratégies à long terme.

☉ **Le feedback et l'apprentissage**, le quatrième processus du Balanced Scorecard, offre à une entreprise la possibilité d'apprentissage stratégique. L'existence du feedback et l'évaluation des processus sur lesquels se focalise la vision de l'organisation, ses départements et ses employés assurent l'accomplissement du système des indicateurs spécifiques au contrôle de la performance.

Bibliographie

1. Avasilică S., „Managementul performanței organizaționale”, Ed. Tehnopress, Iași, 2001
2. Kaplan R., Norton D., „Le tableau du bord prospectif; Pilotage stratégique: les 4 axes du succès”, Éditions d'Organisation, Paris, 1999
3. Martinez H., „Performance Control Management”, John Willey and Sons, New York, 2001
4. Olaru A., „Managementul schimbării”, Editura Europlus, Galați, 2004
5. Rampersad H.K., „Total Performance Scorecard, Redefining Management to Achive Performance with Integrity”, Massachusetts: Butterworth – Heineman Business Books, Elsevier Science, May, 2003