



LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 7, 1 avril 2015

Marcel JB Tardif

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

LA PERFORMANCE

Dixon, Nanni et Vollmann¹ estiment qu'il y a quatre types de raison pour lesquels les indicateurs de mesure doivent être modifiés: a) l'insatisfaction liée aux indicateurs actuels; b) la mesure ne mène pas à un niveau d'excellence supérieure; c) les pratiques ne permettent pas l'intégration des stratégies, actions et mesures; d) l'incapacité des indicateurs de contrôler les coûts de déploiement des ressources de l'organisation.

L'insatisfaction découlant des indicateurs présents vient du fait qu'ils sont déconnectés de la qualité, du juste-à-temps et de la production comme avantages de marché. Des indicateurs déphasés ralentissent la progression de l'organisation sur la voie de l'amélioration de son rendement global. Des méthodes comptables plus ajustées doivent être trouvées, pour que l'organisation soit au diapason avec son contexte de concurrence, ce qui suppose qu'elle doive aussi éprouver ses modèles comptables et de mesure de la performance sur opérations.

L'organisation doit rechercher l'excellence en matière de gestion des ressources, des opportunités de marché et des perspectives de développement des affaires, si elle veut se démarquer de la concurrence. Tous les preneurs aux actes, le personnel, depuis le sommet stratégique jusqu'au centre opérationnel, doivent être mis à contribution pleine et entière pour y arriver. Les gestionnaires doivent consacrer moins de temps et d'énergie à fabriquer des rapports qu'à mettre directement la main à la pâte, et donc agir au sein de l'organisation en soutenance aux efforts de leur personnel immédiat. Tous les efforts doivent converger vers l'amélioration des modes, méthodes et pratiques de gestion, pour que le rendement augmente.

L'efficacité de gestion, en organisation concurrentielle, doit permettre d'intégrer parfaitement dans le business model les stratégies de positionnement, les pratiques de production et les instruments d'évaluation du rendement à la tâche. L'apprentissage doit porter sur l'ensemble des fonctions et actions de l'organisation, et les efforts d'ajustement des pratiques doivent mener à des améliorations de procédés, de procédures et de processus. Les organisations gagnantes, dans leur marché respectif, sont effectivement celles qui savent harmoniser l'ensemble de leurs instruments de gestion en fonction de l'ensemble de leurs perspectives d'affaires. Ce qui suppose qu'elles tiendront éminemment compte des impératifs de concurrence que commande l'ajustement permanent de leurs pratiques de gestion des affaires en réponse aux exigences patentes des clients et environnements qui sont leurs.

L'incapacité des gestionnaires de contrôler les coûts d'exploitation de l'organisation mène à la perte de valeur de cette dernière pour les stakeholders qu'elle est censée servir. Or, le lot de toute organisation est de progresser, non de régresser. Et y arriver demande constance dans l'effort, intelligence dans l'action et probité dans la mesure du rendement déclaré.

¹ New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition (Irwin/Apics Series in Production... by J. Robb Dixon, Alfred J. Nanni and Thomas E. Vollmann (Apr 1990)