

HEC MONTRÉAL

**CHAIRE INTERNATIONALE CPA
DE RECHERCHE EN CONTRÔLE
DE GESTION**

DOSSIER D'EXPERTISE

CICPA 13-02

L'analyse comparative :

un levier d'innovation incomparable au service des gestionnaires

Nous tenons à remercier nos bâtisseurs pour leur contribution à l'avancement de la recherche et des connaissances en contrôle de gestion, à l'attribution ponctuelle de bourses et de mandats de recherche aux étudiants de maîtrise et de doctorat et à l'ensemble des réalisations de la

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion de HEC Montréal



Hugues Boisvert

Professeur titulaire
Service de l'enseignement
des sciences comptables, HEC Montréal

L.Sc.comm., HEC Montréal
M.Sc. (Operations Research), Stanford;
Ph.D. (Engineering Economic Systems), Stanford;
FCPA, FCMA

CICPA 13-02 ISSN 2291-1596

L'analyse comparative : un levier d'innovation incomparable au service des gestionnaires

Hugues Boisvert, Ph. D., FCPA, FCMA

HEC MONTRÉAL

CHAIRE INTERNATIONALE CPA
DE RECHERCHE EN CONTRÔLE
DE GESTION

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7

Téléphone : 514 340-6047 www.hec.ca/cicpa www.hec.ca/mng5

© Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion de HEC Montréal, 2013.

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction et toute reproduction sous quelque forme que ce soit sont interdites. La publication des cahiers de recherche de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion (CICPA) a été rendue possible grâce à l'appui financier de ses bâtisseurs et de HEC Montréal.

Table des matières

Table des matières.....	i
Réflexions du titulaire.....	1
Introduction.....	2
Section 1 – Stimuler le renouveau	
1.1 Une perspective d’amélioration continue.....	3
1.2 Gestion en mode de survie.....	4
1.3 Le succès... une entrave à l’innovation?.....	5
Section 2 – Types d’analyses comparatives	
2.1 Exemples de projets entrepris.....	6
2.2 Balisage, étalonnage et analyse comparative.....	7
2.3 L’analyse comparative interne.....	8
2.4 L’analyse comparative concurrentielle.....	9
2.5 L’analyse comparative fonctionnelle.....	10
2.6 L’analyse comparative générique.....	11
Section 3 – Développer une vision par processus	
3.1 Définition d’un processus (d’affaires).....	12
3.2 Types de processus.....	14
3.3 Découpage de l’organisation.....	16
Section 4 – Les étapes	
3.1 Étape 1 – Définir le processus et son objectif.....	17
3.2 Étape 2 et 3 – Recruter les participants et décrire le processus.....	18
3.3 Étape 4 – Identifier les ressources utilisées et les livrables du processus....	19
3.4 Étape 5, 6 et 7 – Mesurer, innover, gérer le changement.....	20
Références.....	21

Réflexions du titulaire...

L'analyse comparative

Une technique efficace pour **innover** et faire **évoluer** toute organisation!



« À mes yeux, l'analyse comparative selon la perspective présentée dans le présent dossier, est le secret le mieux gardé du renouveau des organisations. En effet, l'analyse comparative stimule, amène, suscite, favorise et provoque l'innovation – une recette *infaillible* pour améliorer la performance organisationnelle et créer de la valeur. Et les organisations ne sont pas seules à bénéficier de l'exercice mais bien l'ensemble des parties prenantes : propriétaires, gestionnaires, employés, fournisseurs, clients, investisseurs, gouvernements, voire l'ensemble du tissu de la société.

Je vous propose ici une incursion éclairée dans le monde de l'analyse comparative telle que je le conçois au terme d'une carrière de plus de 30 ans de recherche et d'enseignement universitaire en comptabilité de gestion.» ■

Hugues Boisvert, Ph. D., FCPA, FCMA

Introduction

À l'origine...

Le PDG de la société Xerox fut le premier à se pencher sur des moyens de comparer son organisation à la concurrence sur absolument tous les plans. Il venait de se rendre compte qu'un manufacturier japonais arrivait à vendre ses photocopieurs moins cher que les coûts de revient de Xerox! À une époque où seuls les produits finis des autres étaient susceptibles d'être rigoureusement examinés, voilà que ce PDG inspiré a voulu aller plus loin. C'est ainsi que l'analyse comparative est officiellement née sous l'œil de lynx de l'expert logistique de Xerox d'alors, Robert Camp. Sa tâche avait été de passer au crible toutes les raisons et pratiques pouvant expliquer une quelconque qualité ou plus-value supérieure observée ailleurs.

Les résultats d'une telle comparaison permettraient à Xerox de s'améliorer ou de carrément modifier ses pratiques et procédés. À peine une décennie plus tard, les vertus de l'analyse comparative étaient déjà consacrées au sein de l'élite du *Corporate America*.

Pour en connaître davantage sur les origines de l'analyse comparative, lire l'ouvrage de Robert C. Camp intitulé *Business Process Benchmarking : Finding and Implementing Best Practices*, The ASQC Total Quality Management, 1995.

1.1 Une perspective d'amélioration continue

Pour stimuler le renouveau et aspirer au changement dans une organisation, pour être en mesure de la faire évoluer et éviter la stagnation, il faut s'intéresser à son monde intérieur, à ceux et celles qui l'animent, mais aussi à ce qui se passe ailleurs.

Le renouveau est un défi collectif qui incombe tacitement aux gestionnaires et, ultimement au PDG et aux membres de la direction chargés d'avaliser et d'orienter les efforts en ce sens. C'est ici que l'**analyse comparative** peut aisément être considérée comme l'outil par excellence pour mieux saisir où se situe l'organisation dans l'océan de la concurrence, ce qui la distingue, ses perspectives d'expansion et d'innovation...

Une organisation en crise n'a guère le temps d'étudier, d'analyser et de planifier. Elle est souvent forcée d'importer à grands frais des solutions toutes faites qui mènent à des changements parfois radicaux. L'analyse comparative s'inscrit donc dans un contexte de saine gestion. Elle fournit des pistes susceptibles d'amener les gestionnaires à envisager d'autres façons de faire, à réaménager certains processus. Traditionnellement, on a compté sur une armée de chiffres pour faire la guerre aux improductifs et aux concurrents. Dans *Out of the Box*, nous pouvons faire un parallèle avec ce que l'auteur John Hagel III constate en matière de TI : face à la complexité et à l'incertitude, on tend vers l'approche hyper mécanique prônant le resserrement des contrôles autour des systèmes existants. Paradoxalement, depuis des décennies, la surveillance rigoureuse fragilise et nous laisse pantois lorsque défilent les imprévus de la tourmente. Reste l'analyse comparative qui nous pousse à faire acte de prévention en échappant à cette vision tubulaire.

En entrevue, Elmar Mock, co-inventeur de la Swatch a un jour remis les pendules à l'heure : « On hurle à l'innovation tout en disant : 'ne prenez pas de risques, ne changez rien'. On demande aux gens d'être créatifs, tout en exigeant qu'ils respectent un cahier de charges. Ce que l'on obtient alors, c'est de la rénovation. On passe, par exemple, de la version 4.2 à la version 4.3. On pédale bien, mais on reste dans le peloton. Pour espérer gagner la course, le cycliste doit découvrir comment faire une échappée, il doit chercher un moyen de tenir ses concurrents à distance. »

1.2 Gestion en mode de survie

Toute organisation gagne à ne jamais cesser de se remettre en question mais celles qui sont en difficulté n'ont évidemment pas le choix. En période de crise, il en va de leur survie de se ressourcer, de s'adapter aux situations et, surtout, de s'éveiller à l'idée qu'il existe différentes façons de s'organiser, de gérer, de fabriquer un produit ou de fournir un service.

Acculés au pied du mur, quantité de gestionnaires ont dû littéralement inventer des méthodes pour s'en sortir.

Pensez aux Japonais qui ont dû réinventer leurs systèmes de gestion sans ressources après la Deuxième Guerre mondiale. Sinon, pensez aux nouvelles technologies suscitant chez leurs créateurs le besoin d'en multiplier les applications dans le but d'en maximiser la diffusion et la mise en marché. L'innovation par besoin de s'en sortir, la gestion à la japonaise, la prolifération des applications logicielles – toutes ont contribué à transformer nos processus d'affaires au fil des ans et, en bout ligne, au renouveau des organisations.

Mais, au-delà du besoin criant d'une organisation soucieuse de se sortir d'une impasse ou aux prises avec de lourdes décisions, bien des gestionnaires se demanderont à quoi bon se renouveler s'ils risquent de compromettre les résultats à court terme ayant une influence directe et immédiate sur leur rémunération. Aussi par instinct de survie professionnelle, certains sont aussi peu enclins à diverger des recettes vertigineuses et instantanées attendues, voire exigées des actionnaires au profit d'objectifs à plus long terme.

Pour approfondir le sujet, lire l'ouvrage de Benjamin Coriat intitulé *Pensez à l'envers*, Christian Bourgeois éditeur, 1991.

Il faut reconnaître qu'en mode de survie, une organisation n'a plus rien à perdre à essayer quelque chose de nouveau, de révolutionnaire, comme la gestion sans stocks de Taiichi Ohno (Corat 1981).

L'analyse comparative évalue de manière exhaustive les processus d'affaires d'organisations reconnues pour leur performance. L'exercice permet de mesurer la performance sous différents angles, ce qui suscite nécessairement la réflexion. Bref, comprendre les véritables facteurs à l'origine de la performance et en quantifier l'impact est certes un stimulant efficace pour générer de nouvelles idées amenant le réaménagement des processus d'affaires et de gestion d'une organisation.

1.3 Le succès... une entrave à l'innovation?

Il ne fait nul doute que dans une organisation visiblement à l'apogée, peu de gestionnaires se sentiront systématiquement forcés de changer la recette ou de comparer leurs pratiques à celles des autres.

Par contre, en omettant de porter une attention à nos *angles morts*, notre véhicule peut-il tenir la route indéfiniment et en toutes circonstances? Ne se prive-t-on pas d'une part de notre potentiel d'innovation, de perspectives, à tout le moins d'inspiration?

Peu importe les jalons franchis ou le succès que vous remportez dans l'immédiat, stimuler le renouveau et promouvoir une culture d'innovation en partant à l'exploration hors des cadres de vos modèles et paradigmes habituels par le truchement de l'analyse comparative est un réflexe aussi prévoyant qu'intelligent. Imaginez prendre conscience qu'une société concurrente réussit à livrer une qualité supérieure, deux fois plus rapidement et à un coût deux fois moindre que vous – un peu comme cela fut le cas de Xerox dont il est mention dans ces pages – rien de tel pour stimuler la réflexion.

Dans un article de la revue *Gestion de HEC Montréal* intitulé *Comment innover dans une organisation prisonnière de la tradition et de son succès et faisant face à un environnement réfractaire à la nouveauté*, on recommande de faire intervenir des individus aux parcours et aux points de vues variés et de se donner pour tâche d'aller voir ce qui se fait dans d'autres secteurs, même si l'on croit qu'il n'y a pas d'idées intéressantes à en tirer.

Le cas des vins de Bordeaux par Franck Celbay, Montpellier Business School, et Julien Cusin, IAE de Bordeaux – *Revue internationale de gestion* – HEC Montréal, vol. 36, n° 4 – p. 50

2.1 Exemples de projets entrepris

Fonction finance

Le projet *Déployer la fonction finance* a permis d’observer différents modèles d’organisation de la fonction finance, notamment le degré de centralisation/ décentralisation, le rôle et les activités (profil fiduciaire, analyste, etc.) de chacun. Entre autres, ce projet a permis aux gestionnaires de faire un survol comparatif éclairé de la performance de chacun des modèles. (Boisvert, 2001)

Flux de trésorerie

Le projet *Gérer les flux de trésorerie* a mené à l’élaboration d’un modèle permettant d’évaluer l’efficacité de la planification des flux de trésorerie et à la découverte de pratiques susceptibles d’améliorer la performance financière de ce processus. (Gagné, 2003)

Médias – processus de créativité

Le projet *Concevoir une émission de radio ou de télévision* a permis l’échange mutuel et tout à fait original de pratiques exemplaires pertinentes entre les divisions de radiodiffusion et de télédiffusion dans le but de transférer et de faire simultanément évoluer leurs savoir-faire respectifs. (Boisvert, 2001)

Communication

Le projet *Déployer un site Web* visait à développer une taxonomie des sites web et à identifier les caractéristiques des sites informationnels, des sites promotionnels, des sites relationnels et des sites transactionnels ainsi mettre au jour les déploiements de sites susceptibles d’avoir du succès. (Boisvert, 2003)

Dotation

Le projet *Gérer la dotation en personnel* a permis de démontrer qu’il était possible de mesurer et d’évaluer la performance d’un processus administratif de cette nature. L’exercice a également servi à décortiquer les tâches et générer de nouvelles pistes d’amélioration et pratiques susceptibles de rehausser la performance globale du processus. (Pelletier, 2000)

Processus transactionnel

Le projet *Gérer la paie* a permis d’établir des benchmarks canadiens exprimés en coûts par employé. Il a également permis d’identifier les meilleures pratiques de ce processus transactionnel. (Boisvert, 2000)

Santé - processus spécialisé

Le projet *Gérer la lingerie stérile au bloc opératoire* a servi à comparer les coûts d’utilisation de différents types de lingerie en usage au bloc opératoire. L’examen des facteurs ayant un impact sur les coûts a permis d’innover en matière d’usage de la lingerie, de réduire les coûts et les délais en situation d’urgence tout en améliorant la protection des patients et du personnel. (Boisvert, 2001)

Processus budgétaire

Le projet *Gérer le processus budgétaire* avait pour objet de repenser ce processus ayant fait l’objet de multiples critiques au fil des ans selon les organisations et leur contexte. Il avait également pour objectif d’identifier des facteurs d’efficacité. (Boisvert, 2013)

2.2 Balisage, étalonnage et analyse comparative

D’emblée, on tend à faire l’erreur de voir l’analyse comparative comme un simple moyen de définir, de mesurer et de comparer la performance organisationnelle, une activité plutôt connue sous le nom de balisage ou d’étalonnage.

Souvent confondus avec l’analyse comparative, l’étalonnage interne, l’étalonnage entre concurrents et l’étalonnage fonctionnel connaissent un certain succès du fait qu’ils ne s’attardent pas à la recherche des facteurs à l’origine de la performance, laissant plutôt aux parties intéressées le soin d’expliquer les écarts qui les concernent. C’est moins engageant, politiquement plus acceptable et moins risqué car moins sujet à la critique.

Plus que du balisage ou de l’étalonnage, l’analyse comparative permet de générer de nouvelles idées pour améliorer la performance.

Si elle peut servir, au besoin, à évaluer et à mesurer la performance d’un processus par rapport à d’autres, l’analyse comparative est surtout apte à identifier tous les facteurs pouvant expliquer les écarts de performance et à fournir des moyens souvent créatifs et inusités de les modifier en nous exposant à d’autres savoir-faire.



Les différentes formes d’analyse comparative

Interne

Le transfert de savoir-faire au sein d’une même organisation.

Concurrentielle

Suggère des points de repère externes pour évaluer la rentabilité de produits et de services comparables

Fonctionnelle

Suggère des points de repère externes pour évaluer la rentabilité de fonctions administratives comparables

Générique

Compare les processus d’affaires d’organisations issues de différents secteurs d’activité

2.3 L’analyse comparative interne

L’analyse comparative interne

compare généralement des activités, des produits et des services de divisions ou unités administratives d’une même organisation, essentiellement dans le but d’évaluer et de transférer le savoir-faire d’une unité à l’autre. Car le savoir-faire se développe souvent en réponse à des défis particuliers auxquels sont confrontés certaines unités. Il est utile de répertorier et de faire connaître les pratiques performantes ainsi développées de manière à en faire bénéficier l’ensemble de l’organisation. L’analyse comparative interne stimule également une saine concurrence au sein des unités.

Interne

Le transfert de savoir-faire au sein d’une même organisation.

Un exemple concret...

Le projet *Concevoir une émission de radio ou de télévision* (Boisvert, 2001) était une analyse comparative interne puisqu’elle comparait les pratiques de quatre divisions d’une même organisation qui fonctionnent de manière tout à fait autonome. Il s’agissait d’une analyse comparative au-delà d’un simple étalonnage puisque la description des activités et la mesure de la performance n’étaient qu’une étape à franchir pour stimuler la discussion sur les pratiques et le transfert de savoir-faire dans l’ensemble de l’organisation.

Au fil des ans, les divisions d’une importante société de diffusion avaient développé, chacune de leur côté, différentes manières de concevoir des émissions de radio et de télévision. L’analyse comparative s’est révélée un prétexte pour décrire les pratiques de chacune, développer des indicateurs de performance, les mesurer et ensuite les comparer. L’examen des écarts et les échanges qui ont suivi ont permis de partager des savoir-faire originaux au sein de l’organisation tout en stimulant une réflexion partagée sur des pistes d’amélioration et de renouveau possibles pour chacune des entités.

2.4 L’analyse comparative concurrentielle

L’analyse comparative concurrentielle compare généralement des activités, des produits et des services d’organisations concurrentes dans le but de se donner des *benchmarks* des meilleures pratiques au monde pour évaluer ses propres pratiques ainsi que de mettre au jour et comprendre les pratiques qui donnent les meilleurs résultats. Par exemple, tous les projets qui touchent les processus transactionnels dans une organisation, les processus financiers (Gérer la paie, gérer les comptes clients, etc.) comme des processus liés d’exploitation (mettre en marché, gérer les stocks, etc.).

Concurrentielle

Suggère des points de repère externes pour évaluer la rentabilité de produits et de services comparables

Un exemple concret...

Le projet **Gérer la paie** (Boisvert, 2004) visait l’évaluation de la performance du processus de paie de différentes organisations dans l’objectif d’établir des *benchmarks* de pratiques performantes, mais également de comprendre comment les organisations du premier quartile ont réussi à présenter un coût moyen par employé de 4 à 5 fois inférieur à celui des organisations du quatrième quartile.

2.5 L’analyse comparative fonctionnelle

L’analyse comparative fonctionnelle

compare les activités et les coûts relevant de fonctions données dans plusieurs organisations différentes. Ce type d’analyse poursuit la même visée que l’analyse comparative entre concurrents, soit l’établissement de points de repère externes pour évaluer la performance, mais cette fois de certaines fonctions données. Par exemple, il peut s’agir d’explorer la contribution et le coût de la fonction finance de plusieurs organisations. L’analyse comparative fonctionnelle est cependant plus difficile à réaliser du fait que les activités relevant des fonctions d’une organisation diffèrent de celles d’une autre. Certaines fonctions finances ne font strictement que de la comptabilité, produisent des états financiers et gèrent la trésorerie tandis que d’autres sont chargées d’analyser les processus d’affaires, d’élaborer des tableaux de bord de gestion et de faciliter les efforts d’amélioration continue.

Fonctionnelle

Suggère des points de repère externes pour évaluer la rentabilité de fonctions administratives comparables

Un exemple concret...

Le projet *Déployer la fonction finance* (Boisvert, 2001) était une analyse comparative fonctionnelle visant à évaluer la performance de la fonction finance dans les organisations. Comme les responsabilités de la fonction finance diffèrent d’une organisation à l’autre, les performances sont difficilement comparables. L’analyse fonctionnelle ne peut se cantonner au seul étalonnage et doit parfois déboucher sur une analyse des pratiques. En effet, les fonctions finances ne sont pas toutes investies du même niveau de responsabilité, des mêmes processus, et non plus de la même manière – qu’elles soient centralisées ou non. De nombreuses activités menées et processus financiers au sein d’autres fonctions leur incombent. Expliquer ces différences à la lumière d’indicateurs de performance stimule la réflexion sur la mission et le déploiement de la fonction finance dans les organisations.

2.6 L’analyse comparative générique

Générique

Compare les processus d'affaires d'organisations issues de différents secteurs d'activité

L’analyse comparative générique

compare les processus d’affaires de diverses organisations souvent issues de secteurs d’activité totalement différents. Ces processus englobent normalement les activités menées par différentes fonctions au sein des organisations. Par exemple, le processus *Gérer la lingerie stérile au bloc opératoire* comprend les activités *Approvisionner, Laver la lingerie, Stériliser, Utiliser et Traiter après usage* exercées dans diverses unités d’un hôpital ou encore imparties à l’externe.

Un exemple concret...

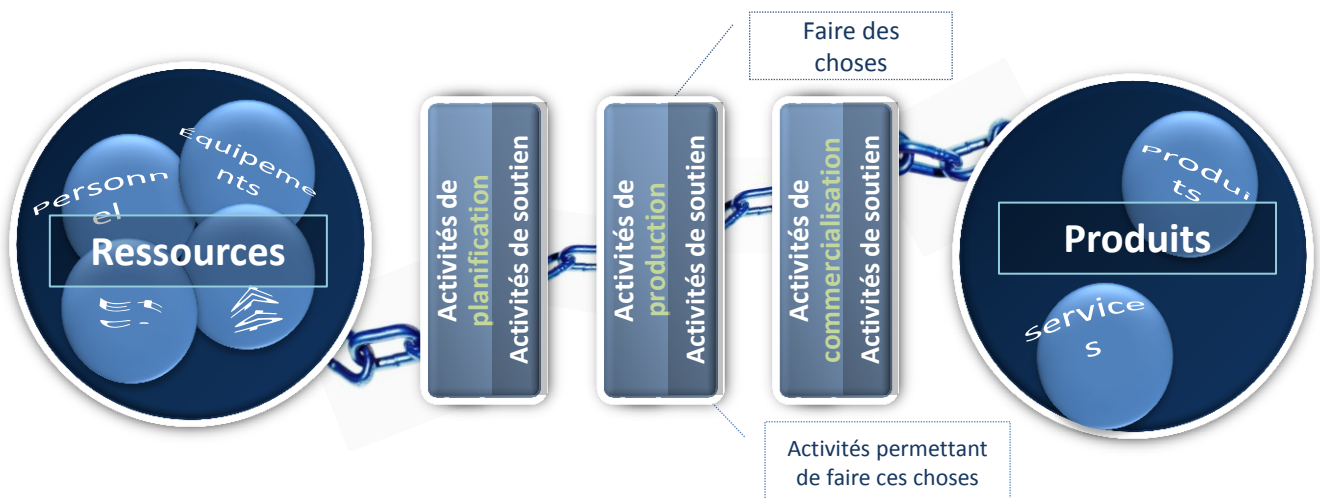
Le projet *Gérer le processus budgétaire* (Boisvert, 2013) faisait partie de la catégorie des analyses comparatives génériques. Ce processus est vu comme un système d’information étroitement lié à la gestion de la performance organisationnelle tant au plan stratégique, administratif, qu’opérationnel. Il dépasse les frontières des fonctions puisque l’information est multidimensionnelle, provient d’un peu partout dans l’organisation et touche l’ensemble des gestionnaires.

3.1 Définition d'un processus (d'affaires)

La performance d'une organisation se mesure par la performance de ses processus. La vision processus permet d'évoluer de l'étalonnage vers l'analyse comparative.

Qu'entend-on par processus (d'affaires)?

Un processus (d'affaires) englobe l'ensemble des activités (tâches) d'une organisation ayant pour but de livrer un produit ou service précis à un client interne ou externe. Tel qu'illustré par la figure ci-après, un processus est une séquence d'activités liées entre elles qui s'amorce par une activité initiale menant progressivement à l'objectif convoité, soit la livraison du produit ou service au client. (Boisvert, 2011)



Représentation d'un **processus**

3.2 Définition d'un processus (suite)

Les processus selon Wikipédia et Bradenburg

Les **processus opérationnels ou de réalisation** sont associés à la chaîne de valeur de l'entreprise. On les appelle aussi processus bout-en-bout puisqu'ils partent de la prise de commande à la livraison ou au service après-vente, selon le cas. Ces processus sont transversaux puisqu'ils traversent plusieurs fonctions et comprennent, entre autres, des activités de vente et de production.

Les **processus de soutien** sont strictement internes. Comme le suggère leur qualificatif, ces processus servent de soutien aux processus opérationnels.

Enfin, les **processus de pilotage** marquent chacun des processus organisationnels d'une volonté, d'objectifs à réaliser, de cibles à atteindre, de réflexions à susciter à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. On les retrouve à la fois dans les processus opérationnels et les processus de soutien où ils tiennent un rôle de chef d'orchestre des décisions à prendre, des stratégies à réaliser, des volontés à matérialiser, des orientations ou risques à assumer, etc.

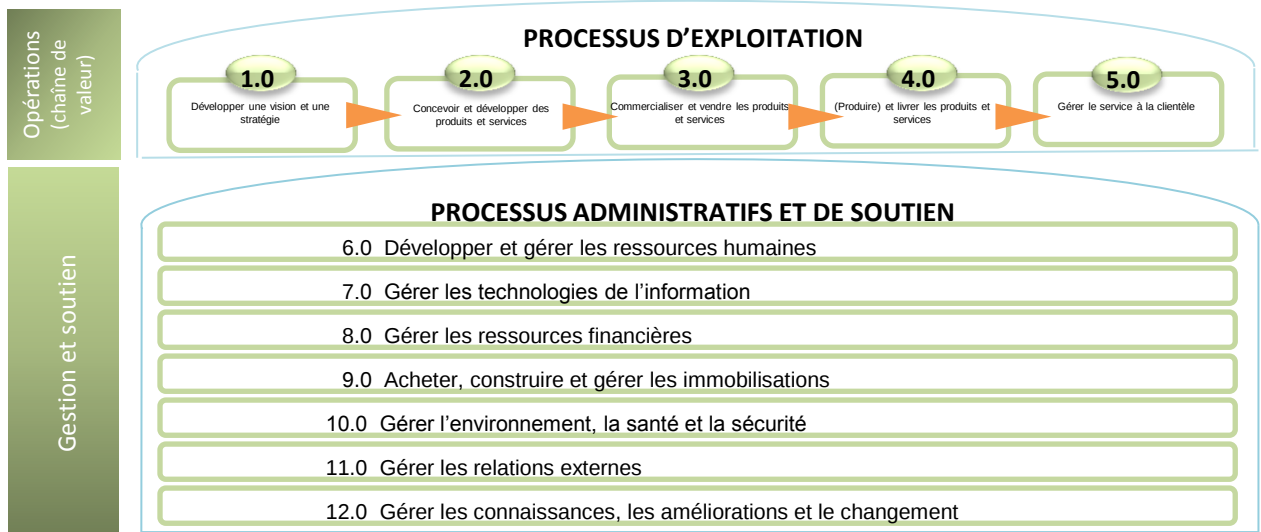
En anglais, on retrouve souvent l'expression *end-to-end revenue generating processes*.

3.2 Types de processus

Tout processus compte une seule ou plusieurs étapes. Dans la figure qui précède, chaque cercle représente une activité ou tâche effectuée par des personnes ou des machines. Chacune de ces activités est appelée à consommer différentes ressources :

Main-d'œuvre (gestionnaires et employés)
Technologies de l'information (TI)
Ressources matérielles (matériaux et fournitures)
Immobilisations autres que les systèmes informatiques.

Les ressources requises pour le bon déroulement d'un processus sont obtenues auprès de fournisseurs internes ou externes. Souvent, les processus se déclinent en activités effectuées dans plus d'un service – on les appelle transversaux lorsqu'ils traversent les services. Les processus peuvent être classés de différentes façons et selon différents attributs, par exemple : **Processus de soutien – de gestion – de la chaîne de valeur – de vente – de production – transactionnels – d'exploitation – de pilotage – de réalisation – bout-en-bout – autres**



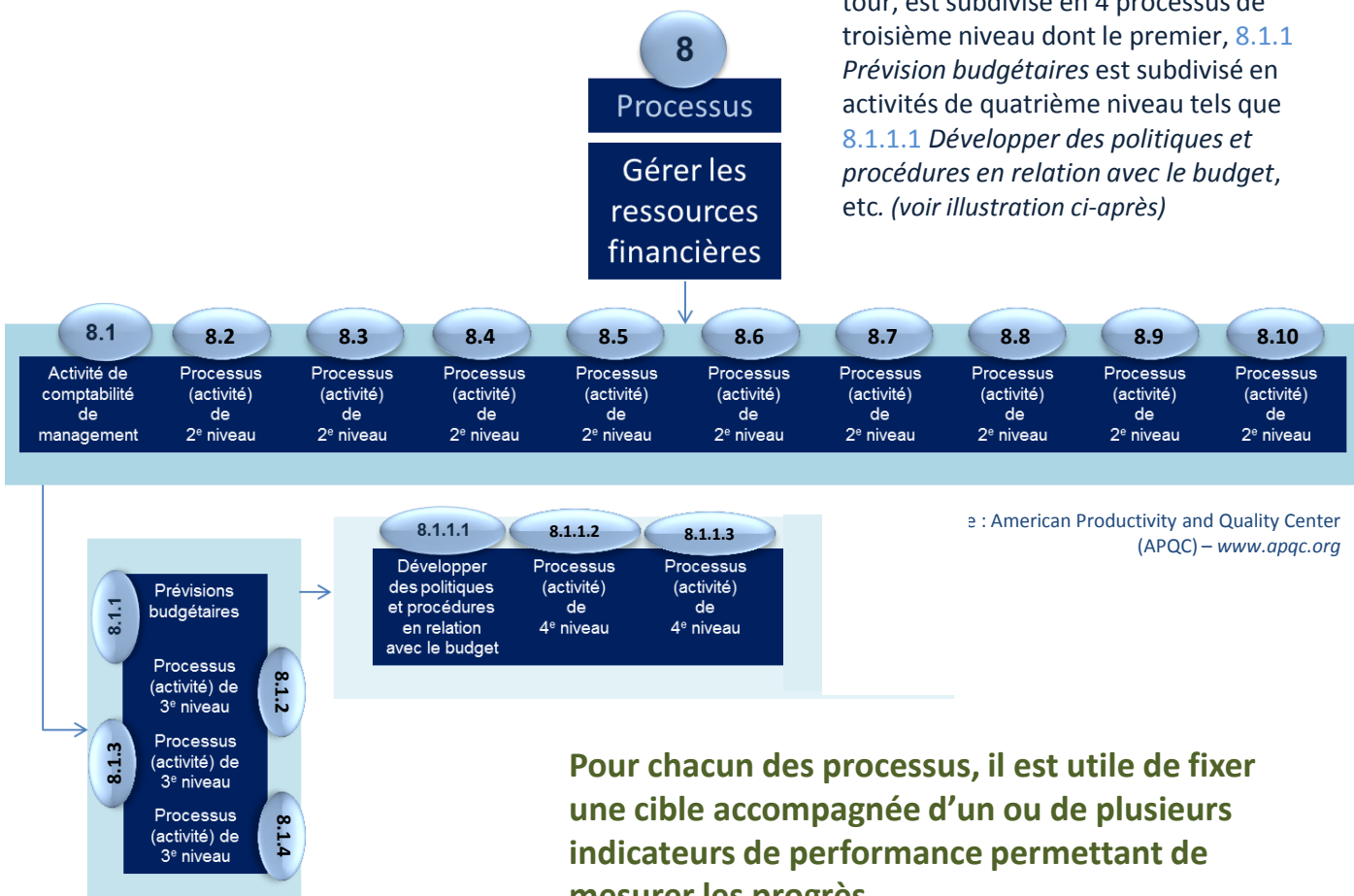
Source : American Productivity and Quality Center (APQC) – www.apqc.org

Les processus n^{os} 1 à 5 sont des processus de la chaîne de valeur, alors que les processus n^{os} 6 à 12 sont des processus de soutien. Tout processus peut être décomposé en sous-processus de premier niveau, de deuxième niveau, de troisième niveau, voire de quatrième niveau. Certains préfèrent les qualifier de processus de haut niveau, de processus intermédiaires et de processus élémentaires

3.2 Types de processus (suite)

Parfois, on utilise les expressions de macroactivités, d'activités et d'activités simples. Par exemple, l'APQC subdivise *Gérer les ressources financières* qui correspond au processus n° 8 en 10 processus de deuxième niveau :

Le sous-processus 8.1 *Activités de comptabilité de management* qui, à son tour, est subdivisé en 4 processus de troisième niveau dont le premier, 8.1.1 *Prévision budgétaires* est subdivisé en activités de quatrième niveau tels que 8.1.1.1 *Développer des politiques et procédures en relation avec le budget*, etc. (voir illustration ci-après)



Pour chacun des processus, il est utile de fixer une cible accompagnée d'un ou de plusieurs indicateurs de performance permettant de mesurer les progrès.

Si une nouvelle dimension devait être ajoutée au cadre proposé par l'APQC, on pourrait juger qu'il n'existe pas nécessairement de parallèle systématique entre les processus de premier niveau et les fonctions de l'organisation.

3.3 Découpage de l'organisation

Représentation par **fonction** de l'entreprise

Fonction
Fonction
Fonction
Fonction
Fonction
Fonction

Représentation par **processus** de l'entreprise

Processus
Processus
Processus
Processus
Processus
Processus

Représentation **matricielle** de l'entreprise

Processus					
Processus					
Processus					
Fonction	Fonction	Fonction	Fonction	Fonction	Fonction
Fonction	Fonction	Fonction	Fonction	Fonction	Fonction
Fonction	Fonction	Fonction	Fonction	Fonction	Fonction

Développer une vision par processus, c'est voir une organisation comme un ensemble de processus/activités plutôt qu'un ensemble de services/fonctions. Bien que l'image ci-haut précise l'enchevêtrement des fonctions, c'est le processus lui-même qui nous intéresse. Est-il efficace? Est-il rentable? Peut-il être modifié?

Selon cette figure, il serait possible d'embrasser une vision par processus sans pour autant abdiquer la logique classique du découpage de l'organisation par fonctions. Une représentation matricielle de l'organisation permet de combiner les deux regards.

C'est le cas dans la gestion d'une école de gestion comme l'illustre le schéma ci-contre. On y reconnaît à la verticale les services d'enseignement : *management, sciences comptables, marketing, finance, technologies de l'information, ressources humaines et méthodes quantitatives* ... À l'horizontale figurent les trois principaux programmes d'enseignement : *BAA, MBA et maîtrise en sciences*. À l'intersection de chaque service d'enseignement et des programmes se trouvent les cours des programmes développés et donnés par des professeurs du service d'enseignement. L'on observe également la présence de comités de programme réunissant des professeurs de différentes disciplines.

	Enseignement des sciences comptables	Enseignement du marketing	Enseignement de la finance	Enseignement de technologies de l'information	Enseignement de la gestion des ressources	Enseignement des méthodes quantitatives
Programme du BAA						
Programme du MBA						
Programme de la maîtrise en sciences						

4.1 Définir le processus et son objectif

Feu Steve Jobs, cofondateur de la société Apple reconnu pour son prodigieux esprit d'innovation, affirmait que les gens créatifs semblaient avoir du mal à expliquer la source de leur créativité. Selon lui, ces gens sont souvent plus observateurs que créateurs. Ils ont un don pour voir des choses et les reproduire de manière différente; de relier les expériences de leur vécu entre elles et de s'en inspirer pour créer des choses nouvelles.

Source : microsoft.com

Étape 1

L'étape de **définition du processus et de son objectif**

fixe les balises permettant de planifier les étapes suivantes. Jusqu'à quel niveau de détail veut-on définir les activités du processus? Quels attributs doit-on chercher à définir, à documenter? Quelle conception retenir de la performance organisationnelle : la rentabilité financière, l'efficacité à atteindre des objectifs, la productivité et l'efficience, etc.? Quelle est l'importance de mettre au jour les facteurs à l'origine de la performance du processus, l'identification des inducteurs de coûts et de succès est-elle un objectif poursuivi?

L'on retient que le processus regroupe typiquement des activités dans plus d'un service ou département. La définition du processus consiste aussi à déterminer exactement quand, où et comment il débute, quel en est l'élément déclencheur, quand et comment il se termine, quels sont les livrables (produits et services) et quels sont les volets de la performance à mesurer.

Par ailleurs, certains projets s'intéressent non pas au processus lui-même, mais au produit du processus comme dans le cas de *Déployer la fonction finance dans une organisation*. C'est pourquoi, il est important de bien définir également l'objectif visé par le projet. Chaque projet a un objectif qui lui est propre. L'objectif influe sur la conduite du projet.

4.2 Recruter les participants et décrire le processus

Étape 2

Dès que l'on envisage l'étude d'un processus d'affaires, la comparaison entre les savoir-faire de deux ou plusieurs organisations issues d'environnements différents vient enrichir l'exercice.

Les organisations développent leur savoir-faire organisationnel au fil des ans en fonction des besoins changeants du milieu. Le recrutement de nombreux participants aux fins d'une analyse comparative ne peut que stimuler la réflexion et susciter de nouvelles idées, des manières différentes de faire les choses hors des cadres habituels. Le but n'est pas de copier intégralement les pratiques d'une organisation, ce qui serait impossible du fait que toutes baignent dans des environnements différents, mais bien de stimuler le renouveau. Si la disponibilité des répondants est parfois une contrainte, celle-ci est beaucoup moins présente lorsque que les mérites de l'étude sont bien compris des partenaires.

Étape 3

Cette étape consiste à identifier toutes les activités d'un processus, les tâches qui définissent les différentes activités menées par l'organisation et toutes les façons possibles de procéder. La cartographie des processus est une étape essentielle à la gestion de la qualité ainsi que des efforts d'amélioration continue et de réingénierie des processus.

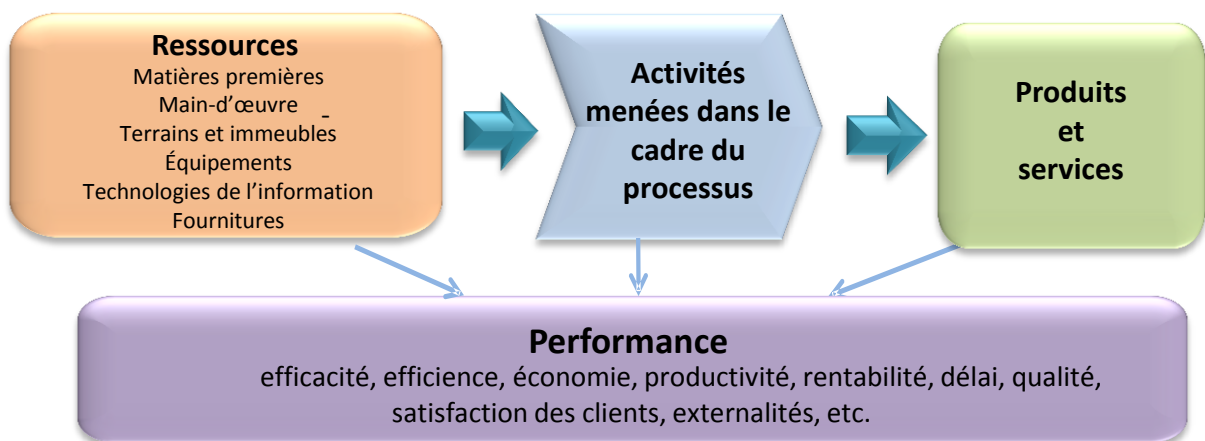
Précisons qu'un processus est un regroupement d'activités qui part du fournisseur au client du processus. Comme dans McCormack (2007) qui fait la distinction entre la vision fonctionnelle (*who I report to*) et la vision horizontale (*who I provide value to*), la vision par processus permet de voir pour qui et pourquoi on travaille plutôt qu'uniquement ce que l'on fait et de qui l'on relève.

4.3 Identifier les ressources et les livrables du processus

Étape 4

Les ressources utilisées et les produits d'un processus serviront à identifier et à mesurer la performance du processus. Les ressources sont les intrants qui alimentent chacune des activités du processus tandis que les services sont les extrants du processus. La performance concerne l'efficacité avec laquelle le processus remplit l'objectif fixé, l'efficience de la consommation des ressources, la productivité, la rentabilité mais parfois aussi les délais, la qualité des produits et services, la satisfaction des clients du processus ou encore la contribution du processus à la responsabilité sociale et environnementale de l'organisation.

L'identification des ressources utilisées par les activités d'un processus permet d'établir les coûts du processus. Dans la plupart des cas, c'est la main-d'œuvre, les équipements et les systèmes informatiques qui sont susceptibles de faire la différence puisque les matières premières, les terrains et immeubles et les fournitures sont sensiblement les mêmes dans toutes les organisations.



4.4 Mesurer la performance, générer de nouvelles idées et implanter le changement

Étape 5

La performance comporte plusieurs dimensions regroupées sous trois volets :

Efficacité : L'efficacité du processus dans la réalisation de son objectif de servir un client ou encore de répondre aux attentes est certes un premier volet de la performance.

Efficience : L'efficience, soit l'atteinte de l'objectif du processus au meilleur coût pour l'organisation, est un deuxième volet de la performance. Ce volet comprend la productivité de la main-d'œuvre, des équipements et l'optimisation de l'utilisation de l'infrastructure organisationnelle d'équipements, de services et de personnes.

Management : L'impact sur le personnel, employés et gestionnaires, et sur l'ensemble des parties prenantes, propriétaires, investisseurs, prêteurs, fournisseurs, clients, sur l'environnement et la société en général, sont aujourd'hui des volets de la performance qui intéressent un plus grand nombre d'organisations.

Étape 6

Générer de nouvelles idées dans le but de stimuler le renouveau

Quels sont les critères d'un processus performant?

Quelles sont les barrières qui empêchent le réaménagement d'un processus?

Quelles sont les façons de faire qui, si elles étaient possibles, transformeraient l'exécution du processus?

Quelles sont les leçons à tirer des organisations qui ont réussi à transformer leurs processus? Voilà autant de questions utiles à générer des idées de réorganisation d'un processus et à stimuler le renouveau d'une organisation.

Étape 7

Implanter le changement

Une étape subséquente à la fois distincte et indissociable de l'analyse comparative, une bonne gestion du changement est cruciale pour toute organisation soucieuse de tirer parti de l'étude réalisée.

Références

BERNARD Ricardo Rodrigo Stark (2005). *The Benchmarking Process: Empirical Evidences From Small And Medium Sized Enterprises*, Thèse de doctorat, HEC Montréal, 202 p.

BOISVERT, Hugues (2000), *Analyse comparative, Gérer la paie*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc (ERPI), p. 45.

BOISVERT, Hugues, Marie-Claude BROUILLETTE, Marie-Andrée CARON, Réal JACQUES, Claude LAURIN et Alexander MERSEREAU (2012). *La comptabilité de management, prise de décision et contrôle*, 5^e édition, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI), 658 p.

BOISVERT, Hugues, « L'analyse comparative - Pour des pratiques efficaces en matière de gestion de la paie » , *CMA Management*, (novembre 1999), p 54 - 59.

BOISVERT Hugues (2001). «Une analyse du déploiement stratégique de la fonction finances», *Cahier de recherche CICMA 01-08*, 38 p.

BOISVERT Hugues (2001). «Gérer la lingerie stérile au bloc opératoire», *Cahier de recherche CICMA 01-01*, 47 p.

BOISVERT Hugues (2001). Produire une émission à la radio et à la télévision, Rapport d'expertise confidentiel SRC – CBC, 82 p.

BOISVERT Hugues (2002). «Analyse comparative des sites Web, Québec et Ontario», *Cahier de recherche CICMA 02-04*, 25 p.

BOISVERT Hugues et collaborateurs (2003). «Méthodologie: Analyse des sites Web», *Cahier de recherche CICMA 03-01*, 42 p.

BOISVERT Hugues (2004). *Gérer la paie*, Rapport d'expertise, 46 p.

BOISVERT Hugues et Marie-Andrée Caron (2006). «Benchmarking website functions», *Benchmarking: An International Journal*, Vol 13, No 1, Emerald Group Publishing Limited, p. 174-189.

BOISVERT, Hugues (1995). *La comptabilité par activités et la gestion par activités*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI), 46 p.

CAMP Robert (1995). *Business Process Benchmarking, Finding and Implementing Best Practices*, Quality Press.

CELBAY Franck et Julien CUSIN (2012). «Le cas des vins de Bordeaux», *Revue internationale de gestion*, Vol. 36, no 4, p.50.

CORIAT Benjamin (1991). *Pensez à l'envers*, Christian Bourgeois éditeur, 186 p.

FITZ-ENZ J. (1993). *Benchmarking Staff Performance: How staff departments can enhance their value to the customer*. Jossey-Bass, San Francisco, 218 p.

GAGNÉ Serge (2003). *Analyse comparative du sous-processus «planifier les flux de trésorerie»*, Mémoire de maîtrise ès sciences (M.SC.), HEC Montréal, 109 p.

Références

HAGEL, John (2002). *Out of the Box; Strategies for Achieving Profits Today and Growth Tomorrow through Web Services*. Harvard Business School Press, p. 217.

JUDSON Arnold (1982). « L'embarrassante vérité à propos de la productivité », *Harvard L'expansion*, automne 1982.

LIKERT Rensis, Stanley Seashore (1976). « Dynamique du contrôle des coûts », *Harvard-L'expansion*, hiver 1976-77.

McCORMACK Kevin (2007). *Business Process Maturity, Theory and Application*, 335 p.

PELLETIER Patrick (2000). *Développement d'un outil de mesure de la performance en matière dotation en personnel*, Mémoire de maîtrise ès sciences (M.SC.), HEC Montréal, 206 p. 113 p.

POULIN Étienne (2002). *L'analyse comparative du processus de logistique hospitalière*, Mémoire de maîtrise ès sciences (M.SC.), HEC Montréal, 206 p.

SKINNER William (1987). « Le paradoxe de la productivité », *Harvard L'expansion*, automne 1987.

TREMBLAY, Jacinthe (2012). « Elmar Mock – Le co-inventeur de la Swatch remet les pendules à l'heure sur le thème de l'innovation », *HEC Montréal MAG*, vol. 10, no 1, p. 12-13.