

Techniques et outils pour des analyses comparatives efficaces

Mots clés : analyse comparative, repère, partenaires de l'analyse comparative, vérification des critères, processus hiérarchique analytique, analyse de la maturité du rendement, évaluation des processus importants, cartes des liaisons interfonctionnelles, famille de mesures, taxonomie des processus, base de données, collecte de données, sondages, facilitateurs, analyse statistique, feuille de contrôle, histogramme, diagramme de par eto, carte de contrôle, diagramme de dispersion, graphique linéaire, stratification des données, normalisation des données, carte radar, analyse des champs de force, analyse des écarts de rendement, amélioration des processus, propriétaire du processus.

Justification

L'intensification de la concurrence a amené de plus en plus d'entreprises à reconnaître l'importance de l'amélioration continue pour leur viabilité à long terme et à en adopter les principes. Parmi ceux-ci, il en est un particulièrement essentiel au développement de l'entreprise, celui du souci de la clientèle et de la satisfaction de ses besoins. Or, la technique de l'analyse comparative figure parmi les multiples outils dont une entreprise peut se servir pour atteindre ses objectifs dans ce domaine.

L'analyse comparative suppose l'évaluation des processus d'une autre entreprise et leur adoption en tant que meilleures pratiques. La technique de l'analyse comparative a vu le jour dans le monde de la gestion durant les années 1970. Aujourd'hui, les entreprises qui y recourent viennent de tous les secteurs de l'industrie de la fabrication et des services. Elles cherchent à se renseigner sur les modes de fonctionnement internes d'autres entreprises, à l'intérieur et à l'extérieur de leur propre industrie.

Portée

La présente directive décrit certains outils et techniques de même que la façon de les utiliser pour améliorer l'efficacité des analyses comparatives. Elle s'adresse surtout aux comptables de gestion, mais peut aussi aider tous ceux qui ont à cœur de réaliser des analyses comparatives efficaces et d'accélérer l'adoption de cette technique dans leur entreprise.

Elle servira surtout les chefs des équipes chargées des analyses comparatives, les facilitateurs et les personnes qui font la liaison entre les équipes et la haute direction. Elle aidera les participants :

- à cerner les projets d'analyses comparatives selon les plans stratégiques de la haute direction;

- à analyser les processus qui s'étendent à plusieurs secteurs fonctionnels;
- à structurer une approche qui permettra de réunir efficacement l'information sur les entreprises modèles;
- à définir un cadre qui permettra de définir, d'organiser et d'analyser le rendement des processus;
- à analyser efficacement les données des analyses comparatives afin de comparer les mesures du rendement et les causes et facteurs sous-jacents.

Définition du concept d'analyse comparative

L'analyse comparative suppose l'évaluation continue des meilleures pratiques de certaines organisations qui se distinguent et l'adaptation en conséquence des processus de sa propre entreprise. On peut définir la technique de l'analyse comparative de bien des façons et la directive complémentaire intitulée « Adoption des méthodes d'analyse comparative » propose plusieurs possibilités, mais dans toutes on retrouve l'idée d'un processus conçu de manière à permettre une évaluation à la fois *interne* et *externe* en vue de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'un plan pour arriver à occuper la place du chef de file du marché. Ces définitions font ressortir principalement les éléments suivants :

- **les produits, services et pratiques** : Les analyses comparatives s'appuient principalement sur l'analyse et la mesure des principaux résultats des processus de l'entreprise par rapport aux résultats comparables d'entreprises choisies comme modèles, et sur le repérage des mesures et des solutions le plus susceptibles de faire une différence sur le plan du rendement;
- **la notion de processus continu** : La technique de l'analyse comparative est un processus continu par lequel les forces concurrentielles du marché amènent les entreprises à viser des niveaux de rendement toujours plus élevés;
- **la mesure** : Pour mesurer l'écart entre les processus de l'entreprise et ceux de l'entreprise modèle, il faut procéder à une analyse à la fois *quantitative* et *qualitative*.
- **la notion de chef de file de l'industrie** : L'objectif de l'analyse comparative doit être de comparer le rendement de son entreprise à celui des meilleures entreprises du monde, dans la même industrie ou dans des industries non concurrentes .

Rôle du comptable de gestion

Le comptable de gestion est formé pour recueillir, analyser, mesurer et présenter de l'information, et représente donc la personne toute désignée pour participer à des analyses comparatives. À ses débuts, la technique de l'analyse comparative portait principalement sur le marketing, la conception des produits et les stratégies commerciales, des fonctions qui ne faisaient pas appel à des comptables. De nos jours, la technique de l'analyse comparative s'étend

à l'ensemble de l'entreprise et les comptables de gestion y jouent un rôle appréciable.

Le comptable de gestion doit bien connaître les outils et les techniques d'analyse comparative s'il veut :

- établir un ordre de priorité entre les projets d'analyses comparatives, d'après des critères stratégiques qui soutiennent les objectifs de l'entreprise;
- sélectionner les partenaires des analyses comparatives et les membres de l'équipe qui s'en occupera, afin de cerner les moyens de combler les écarts entre l'entreprise et son modèle;
- normaliser les données internes et externes sur le rendement afin de repérer les écarts et les raisons qui expliquent ces écarts;
- établir des projections quant aux objectifs des analyses comparatives futures et réévaluer périodiquement les progrès;
- suivre les progrès de près, selon les jalons internes et externes établis;
- faire de l'analyse comparative un élément clé du processus de planification stratégique de l'entreprise et de l'effort général de GQT.

Outils et techniques d'analyse comparative

Cette directive décrit plusieurs techniques et outils qui couvrent tous les aspects de l'analyse comparative décrits dans le document intitulé « Adoption des méthodes d'analyse comparative ». On retrouve ces outils et techniques tout au long des six étapes ci-dessous :

- Sélection des projets d'analyse comparative et établissement de leur ordre de priorité
- Organisation des équipes chargées des analyses comparatives
- Description des méthodes de travail
- Recherche et détermination du rendement des entreprises qui se distinguent
- Analyse des données et repérage des facteurs d'influence
- Mise en oeuvre des recommandations issues des analyses comparatives

Première étape : Sélection des projets d'analyse comparative et établissement de leur ordre de priorité

Pour commencer, les entreprises doivent comprendre quels sont leurs facteurs critiques de succès et le contexte de leurs activités si elles veulent être en mesure de sélectionner correctement les

projets d'analyses comparatives et en établir l'ordre de priorité. Les critères de sélection des processus à comparer sont étroitement liés aux raisons qui justifient l'existence de ces processus et à leur importance par rapport à la mission de l'entreprise, à ses valeurs et à ses stratégies. La justification de l'existence d'un processus repose sur sa contribution à la satisfaction des besoins des clients. Une fois qu'elle a défini les critères de sélection, une entreprise peut se servir d'un ou de plusieurs des outils suivants pour définir l'ordre de priorité des projets d'analyses comparatives :

- vérification des critères
- processus de hiérarchie analytique
- analyse de la maturité
- évaluation des principaux processus de l'entreprise
- **Vérification des critères**

Il convient de décider, pour commencer, quels processus feront l'objet d'une analyse comparative. Quand les possibilités sont diverses, on peut utiliser un arbre de décision afin de pondérer les avantages à tirer de l'analyse d'après les divers critères de réussite. Ces critères peuvent être exprimés dans les termes suivants : part du marché, satisfaction du client, nouveaux débouchés et stratégies défensives, etc. On amorce la vérification des critères en attribuant une valeur relative aux critères sélectionnés. Parallèlement, on accorde une priorité relative à chacun des processus examinés, d'après les données dont on dispose et le jugement qu'on en fait, de même que l'influence du processus sur les critères sélectionnés.

- **Processus de hiérarchie analytique**

Le Processus de hiérarchie analytique (PHA) est un excellent outil qui permet, à partir des critères de sélection adoptés, de déterminer les priorités d'analyse comparative. Il se prête à tout un éventail d'applications, en particulier lorsqu'elles exigent l'évaluation de différentes possibilités complexes à l'échelon critique du *sous-processus*. Il suppose que les experts arrivent à un consensus quant à l'importance hiérarchique des différentes caractéristiques du processus en cause. Les niveaux hiérarchiques peuvent être très détaillés, même si l'on se contente généralement de trois niveaux. Une fois qu'ils se sont entendus sur la nature de ces trois niveaux, les experts attribuent une valeur relative aux différentes caractéristiques cernées à l'intérieur de chaque niveau hiérarchique. Pour la sélection finale, les experts mettent en juxtaposition des paires d'éléments qu'ils évaluent à l'aide d'une échelle aux valeurs prédéterminées, d'après une matrice qui leur permet de calculer des moyennes normalisées ou les valeurs relatives.

- **Analyse de la maturité du rendement**

L'analyse de la maturité du rendement est un outil plus simple de détermination des priorités en matière d'analyses comparatives. Il donne un aperçu des forces du processus par rapport aux objectifs de l'entreprise. Pour utiliser cette technique, il faut créer une série uniforme de caractéristiques pour chaque processus et les situer dans une matrice de la maturité de cinq niveaux. Les valeurs qu'on attribue à ces caractéristiques dépendent des facteurs dont on a connaissance et du jugement du responsable. Un processus important pour lequel on n'obtient qu'un faible niveau de maturité mérite une attention immédiate. En revanche, un faible rendement peut révéler un manque d'intérêt stratégique en raison d'un changement d'orientation.

- **Évaluation des processus les plus importants**

L'évaluation des processus les plus importants est un autre outil dont on peut se servir pour influencer les processus importants qui s'étendent à plusieurs fonctions de l'entreprise, comme la production, la conception et le marketing. La haute direction trouvera peut-être utile de concentrer son analyse comparative sur les processus qui exercent le plus d'influence sur la bonne marche des affaires de l'entreprise.

Deuxième étape : Organisation des équipes chargées des analyses comparatives

Pour bien planifier, organiser et réaliser une analyse comparative, il faut y consacrer énormément de temps et d'énergie. Dans les circonstances, il n'est pas seulement pratique mais nécessaire, en raison de la nature de l'exercice, d'amener les participants à partager la charge de travail et de distribuer les responsabilités de manière équitable.

Dans le domaine des analyses comparatives, il existe deux types fondamentaux d'équipes qui se distinguent par leur structure et leurs liens hiérarchiques :

- **Groupes de travail intacts** : Ce sont souvent les clients de leurs propres analyses comparatives. En général, les membres du groupe partagent les mêmes locaux et tous relèvent du même gestionnaire.
- **Équipes interfonctionnelles, interministérielles et interorganisationnelles** : Ces équipes sont souvent structurées comme des équipes spéciales ou des groupes de travail guidés par des programmes de travail et des règles spécifiques, au service d'une clientèle définie. Les membres en sont souvent sélectionnés en raison de leurs connaissances particulières ou de leur niveau de compétences, ou encore ils peuvent agir à titre de représentants des ministères, des services ou des bureaux qu'ils desservent.

Les organisations doivent sélectionner pour leurs équipes des membres motivés et capables de changer les choses. Parmi les critères qui doivent guider cette sélection figurent les suivants :

- la connaissance de la fonction

- la crédibilité et la respectabilité
- les aptitudes de communication
- la capacité de travailler en équipe
- l'intérêt, la motivation
- la capacité de gérer le projet

Quand on monte une équipe, il est aussi important de tenir compte de la dynamique de cette équipe. Par exemple, on peut attribuer les rôles suivants aux différents membres de l'équipe :

- **chef d'équipe** : chargé d'assurer la direction générale du projet et le lien avec les gestionnaires responsables;
- **facilitateur** : chargé de coordonner le projet, d'en établir le calendrier et de présider les réunions;
- **responsable de la collecte et de l'analyse des données** : chargé de cerner les besoins de données, et de normaliser et d'analyser les données recueillies;
- **enquêteur** : chargé de réaliser les entrevues en personne ou par téléphone ou encore les sondages par la poste.

La taille des équipes peut varier, mais se limite souvent à six personnes. Si les équipes sont trop grosses, le niveau d'examen et d'analyse qualitative peut baisser d'autant.

Troisième étape : Description des méthodes de travail

Pour pouvoir décrire les processus d'une entreprise, il faut soi-même les étudier en profondeur et examiner les facteurs susceptibles d'en influencer le rendement. Sans cet effort, une entreprise ne peut saisir pleinement le sens des améliorations qu'elle pourrait apporter à ses processus. Une analyse comparative suppose toujours un échange d'information. Or, pour ce faire, il est essentiel que l'information existe. En outre, une entreprise qui ne se soumet pas à une analyse interne approfondie risque de passer à côté de possibilités d'analyses comparatives importantes.

Parmi les outils dont se servent les responsables de l'analyse comparative pour décrire les méthodes de travail figurent les suivants :

- cartes de liaisons interfonctionnelles
- famille de mesures

- taxonomie des processus
- **Cartes de liaisons interfonctionnelles**

Les cartes de liaisons interfonctionnelles permettent aux équipes chargées des analyses comparatives de définir quels sont les résultats des processus et la clientèle à qui ces résultats sont destinés, d'examiner les différentes activités et de recueillir et d'analyser les données sur le rendement des processus. Elles permettent en outre de réduire les processus aux interactions essentielles aux fins de l'analyse, par exemple :

- **Évolution du processus** : traitement d'un achat depuis l'entrée de la commande initiale jusqu'au traitement final de la facture par les comptes fournisseurs;
- **Automatisme** : à mesure qu'un élément de travail passe d'une fonction interne à une autre, il faut que ce passage se fasse automatiquement;
- **Temps de cycle** : durée du cycle par lequel passe chaque élément de travail;
- **Volumes minimaux et maximaux de transactions** : nombres maximal et minimal attendu de matériel devant arriver chaque jour pour chaque article, et volume absolu pour l'ensemble du matériel;
- **Taux de défektivité** : pour chaque élément important du processus;
- **Coût** : pour chaque élément important du processus.

Habituellement, le processus de mise en correspondance débute par un diagramme de circulation très général qui décrit les processus les plus importants. À partir de ce plan, on peut établir des plans plus détaillés et ainsi de suite jusqu'à ce qu'on arrive à des plans extrêmement détaillés pour chacune des tâches des différents processus.

- **Famille de mesures**

Généralement, les équipes chargées des analyses comparatives cherchent à réunir une série équilibrée ou famille de mesures qui permettent d'étudier le rendement d'un processus du point de vue des clients, des employés et des actionnaires. La famille de mesures fournit le cadre conceptuel qui permet de trouver les mesures applicables au processus. Les unités de mesures, exprimées sous la forme de ratios ou de pourcentages, figurent au nombre des indicateurs les plus importants dont on se servira pour évaluer les nouvelles pratiques susceptibles d'être de meilleures pratiques. Ces mesures doivent donc véritablement témoigner du rendement du processus (par exemple, sur le plan de la *qualité*, du *coût* et du *temps de cycle*). Pour être efficace, une mesure du rendement d'un

processus doit satisfaire aux critères suivants :

- dépendre des clients internes et externes;
 - soutenir la réalisation des objectifs de l'entreprise et ses facteurs critiques de succès;
 - offrir un bon point de comparaison avec les repères internes et externes;
 - être facile à recueillir, fiable et mesurable .
-
- **Taxonomie des processus**

Par taxonomie des processus on entend une série d'éléments, de mesures et d'expressions propres au processus devant faire l'objet de l'analyse comparative qui servent à décrire celui-ci. La taxonomie du processus permet aux partenaires à l'analyse de s'entendre sur un vocabulaire et des concepts communs, de sorte qu'ils puissent regrouper, mesurer et comparer les éléments semblables. Au lieu de taxonomie du processus, on parle parfois de *décomposition des systèmes de l'entreprise*. Cette approche consiste à examiner les entreprises selon leurs divers niveaux de rendement : processus, activités et étapes rattachés au travail et au soutien .

Quatrième étape : Recherche et détermination du rendement des entreprises qui se distinguent

Cette étape de l'analyse comparative, qui consiste à trouver les meilleures pratiques, est souvent la plus difficile. Pendant cette étape, les équipes chargées des analyses comparatives doivent se servir de la connaissance qu'elles ont acquises des processus internes pour trouver quelles entreprises externes méritent de leur servir de point de comparaison et de modèle. Elles doivent faire attention de bien choisir la méthode d'analyse comparative qui leur permettra de recueillir les données dont elles ont besoin sans que l'opération soit trop onéreuse. Pour soutenir leur recherche et trouver les rendements particulièrement méritoires, elles peuvent s'aider des techniques importantes ci-dessous :

- établissement de bases de données
- méthodes de collecte de données
- élaboration de questionnaires
- sélection des partenaires à l'analyse
- **Établissement de bases de données**

Les bases de données peuvent être des outils utiles pour qui veut organiser l'information

en vue de son analyse . Elles peuvent particulièrement aider dans le cas d'analyses comparatives mettant en cause plusieurs partenaires et nécessitant une certaine coordination . La création d'une base de données suppose la compilation de fragments d'information en provenance de sources diverses, afin qu'on arrive à dresser un tableau cohérent des entreprises choisies comme modèles . Il existe deux types principaux de bases de données :

- **les bases de données numériques**, que l'on peut créer au moyen d'un chiffrier électronique ou d'un logiciel de base de données ordinaire . Comme n'importe quelle autre base de données informatisée, elles présentent l'avantage de données faciles à manipuler, surtout pour les analyses de la normalisation et de l'écart de rendement;
 - **les bases de données descriptives**, qui sont moins rigides et qu'on peut généralement ventiler sous des formes abrégées mettant en évidence les meilleures pratiques et leurs facteurs d'influence.
- **Méthodes de collecte de l'information**

Pour la collecte d'information, il n'est pas obligatoire d'aller systématiquement sur place pour rencontrer les partenaires à l'analyse comparative . Il revient à l'équipe de décider quelle méthode de collecte convient le plus compte tenu des critères suivants :

- le montant et la précision de l'information requise
- le coût de l'information
- l'utilisation qu'on fera de cette information
- le temps dont on dispose
- les sources de données et leur facilité d'accès

D'après ces critères, l'équipe peut décider de s'informer auprès de sources internes ou externes, ou de procéder à une recherche à la source d'origine . C'est une bonne pratique que d'explorer pour commencer les sources internes ou celles du domaine public externe, mais, si celles-ci ne fournissent pas suffisamment d'information, il peut être nécessaire d'aller à la source originale de l'information . Parfois, il peut être utile de combiner plusieurs méthodes de collecte d'information pour arriver à éclaircir certains points .

Pour les recherches auprès de la source originale, on peut utiliser les techniques suivantes :

- **Sondage** : Si l'équipe décide d'effectuer un sondage par la poste ou par téléphone,

elle doit sélectionner la population cible, obtenir des listes d'adresses ou de numéros de téléphone, vérifier la validité de sa liste et offrir un moyen d'encourager la population cible à répondre;

- **Cabinets de consultants** : Si l'équipe décide de consulter un cabinet de consultants, elle doit définir les objectifs de son projet et les mesures du rendement les plus importantes ainsi que les facteurs d'influence correspondants, et identifier les partenaires recherchés aux fins de l'analyse comparative dans l'industrie ou les entreprises modèles;
 - **Visite des lieux et entrevue** : Il s'agit là de la méthode la plus crédible d'analyse comparative, mais elle exige du travail avant, pendant et après la visite.
- **Élaboration de questionnaires**

Indépendamment de la méthode de collecte de données choisie, l'équipe chargée des analyses comparatives doit préparer à l'avance sa liste de questions si elle désire arriver à un résultat productif. Un questionnaire a plusieurs utilités, en particulier, celle de garantir qu'on obtient des réponses pour toutes les questions présentant un intérêt. Il permet aussi une collecte plus approfondie de données que ne le fait une visite à une entreprise qui ne dispose pas forcément de l'information sur le champ. Normalement, les questions doivent porter sur les éléments d'information suivants :

- définition du problème
- mesure du processus
- problèmes associés au processus
- améliorations du processus
- facteurs exerçant une influence sur le processus

Pour chacun de ces domaines, l'équipe peut poser des questions ouvertes, des questions à choix multiples, des questions à choix forcé ou des questions à réponse graduée.

- **Sélection des partenaires à l'analyse comparative**

Une fois qu'on a décidé si le point de comparaison doit être *un processus interne, une entreprise concurrente du marché national ou une entreprise de calibre mondial*, il reste à choisir quelles entreprises on veut inclure dans l'analyse comparative. Pour trouver des partenaires, il faut définir :

- quelle entreprise est un chef de file pour l'élément évalué

- quelles sont les tendances des principales mesures de rendement sélectionnées
- quels sont les compromis entre les principales mesures

Fortes des résultats obtenus, l'équipe peut élaborer un profil de chacun des partenaires potentiels. Ce profil peut l'aider à évaluer les partenaires possibles pour différentes variables opérationnelles ou autres susceptibles d'influencer la mise en oeuvre des meilleures pratiques. Le profil peut aussi servir à normaliser les données d'entreprises aux tailles et aux structures différentes ou encore à repérer les correspondances exactes. Une fois qu'on a épuisé toutes les sources externes d'information, on est prêt à proposer aux entreprises visées un partenariat et une visite sur place.

Cinquième étape : Analyse des données et repérage des facteurs d'influence

Après qu'on ait recueilli et condensé les données, on peut aborder l'étape suivante, celle de l'analyse des données. Les objectifs sous-jacents de l'analyse sont de cerner les écarts de rendement, de comprendre les motifs de ces écarts et de classer par ordre de priorité les principaux correctifs. Les analyses comparatives vraiment poussées vont jusqu'à une analyse statistique du rendement et du savoir-faire au moyen des outils suivants :

- analyse statistique
- stratification des données
- normalisation des données
- cartes radars
- analyse des champs de forces
- instruments d'analyse des écarts du rendement
- détermination des facteurs d'influence

Lorsque l'étude met en cause un nombre élevé de variables, d'hypothèses à tester ou d'objectifs ou de résultats quantitatifs à présenter, il peut être préférable d'utiliser plusieurs des outils précédents.

- **Analyse statistique**

Les méthodes graphiques ou numériques peuvent faciliter l'analyse d'un processus ou d'un groupe d'activités. Souvent, ces outils partent d'un échantillon des activités qui permet de tirer des conclusions à l'échelle des activités générales. Les outils statistiques les plus fréquemment utilisés sont :

- **Feuille de contrôle** : Elle permet de consigner les données et sert à l'étape de la collecte.
- **Histogramme** : C'est une représentation graphique des données qui fait ressortir la distribution de fréquence. Il s'agit là d'un outil précieux qui permet d'évaluer les données d'attributs et les données variables et qui les désigne à un moment donné dans le temps sans tenir compte des variations ou des tendances sur de plus longues périodes.
- **Diagramme de Pareto** : C'est un type d'histogramme qui permet de cerner les secteurs posant problème et de les classer par ordre de priorité. Les diagrammes de Pareto sont utiles tout au long des analyses comparatives dans la mesure où ils permettent de cerner rapidement les problèmes qu'il convient d'étudier et de distinguer ceux qui ont besoin d'une attention immédiate ou ultérieure.
- **Carte de contrôle** : Ce graphique fournit une description graphique des caractéristiques quantifiées d'un processus, d'un élément de processus ou d'une activité. Il permet, dans le cadre d'une analyse comparative, de signaler les tendances d'un processus, le cas échéant.
- **Diagramme de dispersion** : Un tel diagramme permet d'organiser les données selon deux variables, une indépendante et une dépendante. Il est facile de cerner le lien entre les deux sur un graphique simple.
- **Graphique linéaire** : C'est une série de lignes et de données numérotées où l'on établit une correspondance directe avec les colonnes d'une matrice de nombres organisés par rangée et par colonne.

- **Techniques de stratification des données**

La stratification des données est un processus de classement des données selon deux sous-groupes ou plus, d'après leurs catégories ou leurs caractéristiques. C'est un outil puissant et fréquemment utilisé dans les analyses comparatives. Il est plus facile, une fois que l'équipe a stratifié les données selon les variables qu'elle croit influencer la variation, de cerner les causes de cette variation.

- **Normalisation des données aux fins de la comparaison**

Si l'on veut obtenir des données repères valables, il faut que les fonctions étudiées soient comparables. Quand les mesures de rendement ne se prêtent pas à la comparaison, l'équipe chargée des analyses comparatives doit les normaliser pour en permettre une évaluation plus exacte. Parmi les facteurs courants de normalisation figurent la taille (p. ex., le nombre d'appels de prospection achevés ou répétés), l'âge (p. ex., l'âge de l'usine ou la génération de la technologie) et le contexte de travail (p. ex., le nombre de quarts, l'économie en général ou la politique relative à la décision de faire ou de faire faire).

- **Cartes de radar**

Elles peuvent aider à évaluer la position relative d'une entreprise d'après les mesures de rendement les plus importantes. C'est un excellent outil de comparaison et de communication.

- **Identification des écarts de rendement**

L'outil fondamental d'analyse du rendement et des écarts entre les processus est un tableau matriciel qui présente une liste de mesures de rendement pour chacune des entreprises étudiées, y compris sa propre entreprise. Au moment de l'évaluation des écarts de rendement, l'équipe chargée des analyses comparatives doit examiner tous les facteurs qui influencent le processus, comme le mouvement du matériel, les données et le flux des ressources. Il est moins important de déterminer le *niveau* du rendement à un point donné que de comprendre la *tendance* de ce rendement. Les équipes chargées des analyses comparatives peuvent se servir d'un diagramme en Z pour présenter l'information sur les tendances passées et projeter les tendances futures des niveaux de rendement nécessaires pour arriver à égalité avec les entreprises concurrentes.

- **Identification des facteurs influençant le processus**

Après avoir analysé les mesures du rendement du processus dans les analyses des écarts, l'équipe doit aussi repérer les principaux facteurs qui influencent le processus. Parmi ces facteurs, on retrouve les activités les plus susceptibles de favoriser un changement de comportement ou de processus. Ces facteurs interviennent utilement dans la mise en oeuvre des éléments de l'analyse comparative.

- **Analyse des champs de forces**

Cette analyse permet de cerner les forces qui aident une entreprise à combler l'écart qui la sépare de son modèle ou qui, au contraire, l'empêchent de le faire. Elle favorise l'organisation des perceptions et des effets, de sorte que l'équipe chargée des analyses comparatives puisse cerner les relations importantes entre les forces motrices et les obstacles, et trouver des solutions. Par exemple,

- sur la manière d'accroître le nombre ou la puissance des forces facilitatrices
- sur la manière de réduire le nombre ou l'effet des obstacles

Sixième étape : Mise en oeuvre des recommandations issues des analyses comparatives

C'est à l'étape finale de l'analyse comparative que le leadership est le plus important. L'équipe

doit être en mesure de justifier ses recommandations à la haute direction . Elle doit aussi pouvoir gérer la mise en oeuvre des changements et assurer le suivi .

- **Obtention de l'appui de la direction**

Il est essentiel pour l'équipe chargée des analyses comparatives de structurer efficacement les résultats et les recommandations de son projet si elle veut obtenir l'appui de la direction . L'ampleur des activités de sensibilisation et de communication auprès des personnes en cause sera directement proportionnelle à l'importance des changements recommandés.

- **Organisation des équipes chargées d'améliorer le processus**

Pour la mise en oeuvre des recommandations de l'équipe à l'origine de l'analyse comparative, il peut être préférable de prévoir une structure différente. De concert avec la haute direction, l'équipe peut définir les critères de sélection des membres de la nouvelle équipe, définir la mission, les objectifs et les contraintes de cette équipe, et tenir une réunion de démarrage afin de présenter aux membres de l'équipe les résultats de l'analyse comparative et la justification des recommandations .

- **Mise en oeuvre des améliorations**

Trois méthodes existent qui permettent d'améliorer les processus hautement prioritaires :

- **la méthode des améliorations progressives** : qui consiste à apporter des améliorations suivies de petite envergure aux processus en vigueur;
- **la méthode du remaniement** : qui consiste à repenser le processus à un niveau plus élevé en obtenant des cadres intermédiaires qu'ils en prennent la responsabilité comme s'il leur appartenait;
- **la méthode de la restructuration ée** : qui entraîne une amélioration d'un niveau encore supérieur, pour laquelle il faut reconcevoir entièrement la façon de procéder. C'est en général la méthode dont on se sert lorsque les actionnaires sont mécontents ou pour résoudre des conflits profonds ou encore quand il n'existe pas déjà de processus.

- **Suivi des progrès et rapports**

Après que la mise en oeuvre des recommandations ait débuté, l'équipe chargée de l'analyse comparative ou le propriétaire du processus doit suivre l'évolution de la situation en fonction des jalons définis dans le plan d'action et prendre les mesures correctrices qui s'imposent. Si l'on veut s'assurer le soutien continu de la direction, il est essentiel de

toujours la tenir au courant de la situation .

Conclusion

Les analyses comparatives, si elles sont bien faites, peuvent beaucoup contribuer à la compétitivité d'une entreprise à long terme. Les outils et techniques décrits dans la présente directive permettront aux entreprises de procéder à des analyses comparatives efficaces et d'évoluer de manière à relever les défis d'une concurrence de plus en plus vive .