

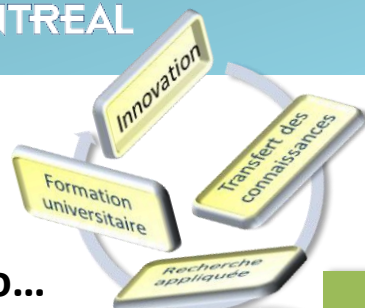
Nouvelles

de la
Chaire internationale CMA
d'étude des processus d'affaires

HEC MONTRÉAL

www.hec.ca/cicma

Vol. 2 • PRINTEMPS-ÉTÉ 2012



Dans ce numéro...

- 2 **Quoi de neuf?**
Autodiagnosics stratégiques en ligne
- 3 **Pratiques innovantes**
Les vertus de l'analyse comparative
- 4 **À découvrir**
Outils de contrôle stratégique
Entretien avec les auteurs

Pour vous abonner à
Nouvelles :
chaire.cicma@hec.ca

Un trimestre bien rempli

À peine revenu du Sénégal pour représenter HEC Montréal au sein du conseil d'administration du Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG) et de Rotterdam où avait lieu la conférence annuelle de l'Académie européenne de management (EURAM), le titulaire de la Chaire, Hugues Boisvert, planifie déjà un automne chargé...

La qualité des échanges entre hauts dirigeants et des interventions multidisciplinaires de professeurs et de praticiens réputés dans le cadre des tables rondes organisées par la Chaire l'amènent à répéter l'expérience avec de nouveaux thèmes (voir page 2). Ces groupes de discussions habilement dirigés et documentés donnent une occasion unique aux gestionnaires en quête d'idées nouvelles de se ressourcer et d'échanger sur divers thèmes multidisciplinaires ayant un impact direct sur la performance organisationnelle et l'optimisation des pratiques. À noter qu'une plateforme enrichie et le calendrier des activités de 2012-2013 seront diffusés en ligne (www.hec.ca/cicma) dès août prochain. Une formule spéciale pour cadres prometteurs de la relève est également envisagée pour l'année à venir.

Dans ce numéro de *Nouvelles*, nous abordons les vertus de l'analyse comparative (voir page 3), grande spécialité de la Chaire souvent appelée *benchmarking*. Beaucoup plus qu'une simple activité d'étalonnage et de balisage, vous lirez dans ces pages qu'une analyse comparative bien orchestrée abonde en pistes très concrètes d'innovation et de création de valeur. À l'ère où les gestionnaires doivent rivaliser de créativité pour maintenir un rythme de croisière stimulant aux yeux des employés et des actionnaires, l'analyse comparative peut se révéler un atout de taille. Et si l'innovation est un gage indiscutable de succès pour bien des organisations, un contrôle de gestion tout à fait cohérent avec la mission et les aspirations de la direction a le mérite de permettre aux gestionnaires de mieux canaliser leurs efforts. Les professeurs Boisvert et Vézina ont développé une boîte à outils particulièrement utile pour aider chacun à faire le tri des meilleures pratiques à privilégier dans son propre contexte. Nous vous invitons à découvrir cet ouvrage et ses auteurs en page 4. Bonne lecture à tous et à toutes!

Olga Prin
Agente de communication

Un mot
de la rédactrice



Coup d'œil sur l'actualité

[La Loi sur les comptables professionnels agréés est en vigueur](#)
[Site de l'Ordre des CPA du Québec](#)

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 CMA d'étude des processus d'affaires de HEC Montréal

Barreau
Québec



Desjardins
Capital de risque

HÉROUX DEVTEK

Raymond Chabot
Grant Thornton

Transcontinental

À venir en 2012-13 ...

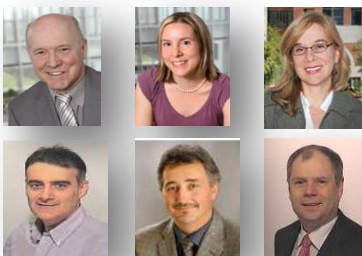
Autodiagnostics en ligne

- Stratégie, organisation et contrôle
- Analyse stratégique
- Structure opérationnelle
- Planification, investissement et financement
- Analyse des coûts
- Tableaux de bord de gestion
- Rémunération incitative
- Processus budgétaire
- Gestion des risques
- Suivi budgétaire



Tables rondes Série II

- Coûts de revient
- Gestion des risques
- Cohérence stratégique
- Tables rondes de la relève



hec.ca/mng5



Le manuel universitaire
Comptabilité de gestion, prise de décision et contrôle
déjà en réédition!

Son complément Web :
Record de **19 272** visionnements
par mois au cours de la dernière
session

Une technique **infaillible** pour innover
et faire évoluer les organisations :

L'analyse comparative

Benchmarking

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; relier les expériences de leur vécu entre elles et s'en inspirer pour créer des choses nouvelles.

Source : microsoft.com

L'analyse comparative, souvent appelée *benchmarking*, est sans doute le secret le mieux gardé derrière le renouveau de bien des organisations. Cette grande spécialité qu'offre la Chaire aux entreprises et organismes publics amène les gestionnaires à faire un survol exhaustif de leurs processus d'affaires et à en valider le lien avec les objectifs directeurs de l'organisation.

Le PDG de la société Xerox fut le premier à penser à comparer l'ensemble de ses pratiques à celles de la concurrence. Il venait de prendre conscience 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 examinés, l'expert logistique de Xerox d'alors, Robert Camp s'est vu confier la mission de passer au crible tout ce qui pouvait expliquer une quelconque qualité ou plus-value supérieure observée ailleurs. L'idée était de s'en inspirer pour améliorer ou carrément modifier ses propres pratiques et procédés. L'analyse comparative allait rapidement gagner du terrain par la suite pour éventuellement se voir consacrée quasi incontournable au sein de l'élite du *Corporate America*.

D'abord l'envie de se renouveler

Si le besoin est à l'origine de tout effort d'innovation, on peut dire que l'analyse comparative naît d'abord d'un souci de se remettre en question. En période de crise, il en va de la survie d'une organisation 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 rendre un service

Acculés au pied du mur, quantité de gestionnaires ont dû littéralement réinventer leurs méthodes pour s'en sortir. Il suffit de penser aux Japonais qui ont eu à repenser tous leurs systèmes de gestion avec très peu de ressources après la Deuxième Guerre mondiale ou encore à la prolifération des applications logicielles destinées à nous permettre de faire face à l'émergence constante de nouveaux besoins.

Une bonne suggestion de lecture, l'ouvrage de Benjamin Coriat intitulé *Pensez à l'envers*, Christian Bourgeois éditeur, 1991.

Le succès, une entrave à l'innovation?

Dans une organisation visiblement à l'apogée, peu de gestionnaires se sentiront systématiquement forcés de changer la recette ou de se comparer à d'autres. Par contre, en omettant de réellement faire nos devoirs, ne se prive-t-on pas d'une grande part de notre potentiel d'innovation?

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

Dans une vidéo tournée par la Harvard Business School il y a quelques années, un réseau de soins de santé américain de plus de 300 établissements avait réussi à régler ses problèmes insolubles de prise de rendez-vous. Il lui avait suffi de comparer ses pratiques à celles d'Avis, une société qui réussissait avec brio des milliers de changements de réservations chaque jour, partout dans le monde. Aussi, un centre hospitalier avait réussi à remédier aux pertes d'instruments chirurgicaux s'élevant à plusieurs dizaines de milliers de dollars par an en comparant ses pratiques à celles d'autres établissements. Dans les deux cas, le réaménagement des processus fut étonnamment rapide et efficace.

Bref, peu importe le succès remporté dans l'immédiat, stimuler le renouveau et promouvoir une culture organisationnelle d'innovation en partant à l'exploration hors des cadres de ses modèles et paradigmes habituels par le truchement de l'analyse comparative est un réflexe aussi prévoyant qu'intelligent.

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

Bien plus qu'une comparaison ou un simple balisage...

L'analyse comparative est souvent confondue avec les exercices de balisage et d'étalonnage visant à définir, mesurer et comparer la performance. Mais la performance d'une organisation peut difficilement se mesurer autrement que par la performance de ses processus. Un processus englobe l'ensemble des activités/tâches d'une organisation ayant pour mission de livrer un produit ou service donné à des clients internes ou externes. L'analyse comparative est d'abord et avant tout un exercice de comparaison des processus. Il en existe plusieurs types :

générique

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

concurrentielle

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

fonctionnelle

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

interne

Consiste à transférer le savoir-faire au sein d'une même organisation.

Étapes d'une analyse comparative générique :

Étape 1

Définir le processus et son objectif

Étape 2

Repérer d'autres partenaires intéressés par ce genre d'étude

Étape 3

Décrire le processus

Étape 4

Définir les ressources utilisées et les produits issus du processus

Étape 5

Mesurer la performance du processus

Étape 6

Identifier les facteurs influant sur la performance du processus

Étape 7

Générer des idées de renouveau et de ressourcement

Pratiques innovantes...

Outils de contrôle stratégique

Entretien avec les auteurs



Ouvrage par excellence à l'intention des analystes financiers et des gestionnaires friands de performance organisationnelle, le recueil de fiches d'*Outils de contrôle stratégique* est rapidement en voie de devenir un incontournable. Ce trimestre, *Nouvelles* vous en présente les auteurs.



Hugues Boisvert, Ph. D, CPA-FCMA
Michel Vézina, D. Sc., M. Sc. CA, CA-TI

Hugues Boisvert, vous êtes surtout connu pour votre rôle de professeur et de titulaire de chaire, mais on vous a aussi souvent qualifié de pionnier pour avoir publié seul ou en collaboration de nombreux ouvrages universitaires originaux. Parlez-nous un peu de cet aspect de votre travail.

La publication d'œuvres originales s'inscrit surtout dans ma volonté de continuellement innover, de créer plutôt que de copier. À mon avis, peu d'organisations peuvent se vanter d'une aussi grande richesse d'innovations pédagogiques que le Service des sciences comptables de HEC Montréal, première école de gestion d'expression française en Amérique. Je suis particulièrement fier de poursuivre cette tradition d'excellence initiée par mes prédécesseurs Yves-Aubert Côté et Omer Croteau, les premiers à s'aventurer dans la publication d'ouvrages originaux en comptabilité à l'intention des futurs gestionnaires de la francophonie.

Si les ouvrages étrangers prestigieux nous sont utiles et même indispensables, je sens que nous avons tout à gagner à aller plus loin en matière d'enseignement. Ces écrits et ces pratiques provenant d'ailleurs enrichissent notre bagage de connaissances, mais ne diminuent en rien l'importance de l'étude et d'une documentation rigoureuse des pratiques, des défis et des réussites de nos organisations d'ici.

Vous insistez sur la valeur de l'innovation, mais comment suggérez-vous que l'on puisse innover dans une discipline où l'on compte des milliers d'intervenants?

Le contrôle de gestion, mon domaine d'expertise, est multidisciplinaire. Le défi, lorsque l'on enseigne une discipline, que ce soit la comptabilité, les méthodes quantitatives, le management ou la gestion des ressources humaines, c'est d'arriver à prendre un certain recul pour développer une vision d'ensemble des autres disciplines. Ce regard circulaire me permet de voir les interrelations entre les disciplines, de mettre au point de nouveaux modèles intégrateurs et des enseignements novateurs.

Michel Vézina, vous êtes professeur titulaire et directeur sortant du Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal, pourriez-vous nous donner un bref aperçu de votre parcours?

J'ai étudié en comptabilité tout à fait par hasard puisqu'à l'origine, j'oscillais plutôt entre l'ingénierie et l'architecture. J'ai choisi l'administration un peu par hasard, puis la comptabilité qui m'offrait des ouvertures intéressantes. C'est lors de mon embauche comme stagiaire que j'ai su que le métier de professeur me convenait.

Les stagiaires jouent un rôle fascinant et très convoité dans les universités. Ils assistent les professeurs en préparant certains travaux pratiques au niveau du baccalauréat, en corrigeant des examens ou en offrant un soutien pédagogique aux étudiants. Ce poste nous permet de vérifier nos aptitudes et notre intérêt pour une carrière en enseignement.

Peu de temps après, en marge d'un poste de chargé d'enseignement à temps plein, je décidais d'entreprendre une maîtrise en science de la gestion - option technologies de l'information (TI). Je souris en pensant que mon deuxième enfant est né la semaine même où je déposais mon mémoire! Toutefois, lorsqu'on désire faire une carrière de professeur, le doctorat est nécessaire. Cela s'est traduit par une scolarité à l'Université de Montpellier suivie de trois ans de travail acharné en vue de préparer une thèse sur l'impact des TI sur la performance des organisations. Le risque en a valu la chandelle puisque, par la suite, je suis devenu professeur agrégé et professeur titulaire cinq ans plus tard.

(suite en page 5)

À découvrir...

M. Vézina...

Les fiches d'Outils de contrôle stratégique, c'était votre idée. Qu'est-ce qui vous a motivé à présenter ce projet d'écriture à votre coauteur?

Le fait d'avoir accumulé une si grande quantité de matériel pédagogique et le prix élevé des publications classiques (Simons, Anthony, etc.) m'ont amené à vouloir développer un outil complet et condensé au profit des étudiants. J'ai proposé à Hugues, qui donne aussi le cours de contrôle stratégique du programme de DESCP, d'écrire un genre de « *best of* » des matières que nous enseignons. Un ouvrage de Jean-Pierre Béchar, professeur agrégé au sein du Service de l'enseignement du management de HEC Montréal, m'avait inspiré. Son ouvrage est publié sous forme de coffret par les Éditions JFD, un nouvel éditeur à petits et grands tirages tout à fait uniques. C'est ainsi que j'ai proposé que notre recueil soit publié en fiches de référence qui nous permettraient de survoler l'ensemble des concepts et outils de contrôle de gestion que nous enseignons en un seul coup d'œil.

H. Boisvert...

Professeur Boisvert, quel était le but de proposer des fiches d'autodiagnostic aux lecteurs?

Comme cette « boîte à outils » avancée a été conçue pour des étudiants de niveau maîtrise, candidats à la profession de comptables professionnels, je me suis dit qu'elle serait tout aussi utile aux consultants, aux analystes et aux gestionnaires chevronnés en entreprise. Les questionnaires d'autodiagnostic que nous avons intégrés aux modules permettent d'évaluer la pertinence de l'utilisation des systèmes de contrôle au sein des organisations. Sont-ils adéquatement déployés au sein de l'organisation? Sont-ils pertinents, manquants ou doivent-ils seulement être repensés? Permettent-ils la production d'information utile à la prise de décision? Supportent-ils adéquatement les objectifs organisationnels? Dans une version ultérieure, nous comptons réfléchir sur le lien entre les systèmes de contrôle et les objectifs visés par les organisations.

M. Vézina...

Vos modules comportent également une proposition de diagnostic de cohérence stratégique. Pourquoi cet ajout?

J'ai une grande passion pour le contrôle de gestion et sa multidisciplinarité à l'image de mon esprit parfois rebelle face aux notions quelquefois hyper normalisées. J'enseigne le contrôle stratégique depuis déjà 10 ans et je le coordonne depuis plusieurs années.

En explorant son étymologie, on se rend vite compte qu'à l'origine, il avait le même sens en français et en anglais. En France, il était surtout question de vérifier et d'inspecter minutieusement – le *contre-rôle* était en effet un registre tenu en double où l'un servait à confirmer l'exactitude de l'autre. Cette origine se retrouve aujourd'hui dans le terme « contrôles », au pluriel, qui désigne un ensemble de techniques et d'outils de vérification. Ici, les contrôles sont des outils de surveillance, des indicateurs utilisés une fois l'action décidée et mise en œuvre. Ils interviennent *a posteriori*.

Les mots anglais, eux, n'ont pas tardé à s'en écarter*... » En anglais, le mot *control* signifie direction, commande, conduite, maîtrise; il évoque l'action de piloter, de guider. Cette signification anglaise se retrouve aujourd'hui dans le mot français « contrôle » au singulier qui signifie « direction » et désigne une intervention qui précède l'action, c'est-à-dire une intervention *a priori*.

*KOESSLER, Maxime, *Les faux amis*. Vuibert, 1975, p. 162

En cherchant des moyens de convaincre mes étudiants que la cohérence entre les systèmes de contrôle et la stratégie permet d'améliorer la performance, j'ai constaté qu'il n'existait pas, à ma connaissance, d'outil permettant de mesurer adéquatement cette cohérence.

Par exemple, dans le modèle parcellaire de cohérence stratégique proposé par Venkatraman, et Henderson, les systèmes de contrôle gagnent à être adaptés en fonction de la stratégie d'affaires soit la croissance, le maintien ou la récolte. Miles & Snow nous ont livré un modèle similaire où une vision prudente exige des systèmes plus formels et une stratégie de croissance, plus de souplesse. Simons s'est également intéressé de près aux perspectives de gestion avec ses leviers de contrôle diagnostics et interactifs. Il n'en reste pas moins que certaines organisations vont à l'encontre des modèles reconnus et réussissent très bien. Pourquoi? Parce qu'un modèle est une représentation imparfaite de la réalité et qu'aucun ne convient jamais totalement. Je cherche surtout à comprendre dans quelle mesure la cohérence entre la stratégie et les systèmes de contrôle stratégique contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. Les propositions de diagnostic de cohérence stratégique figurant à la fin de chaque module visent à évaluer ce degré de cohérence. Au cours de l'année qui vient, nous procéderons à la validation de l'outil auprès des entreprises et tenterons de vérifier la prémisse voulant qu'une meilleure cohérence entre la stratégie et les systèmes de contrôle entraîne une meilleure performance organisationnelle. N'est-ce pas pour cette raison que nous croyons à la nécessité d'offrir à nos étudiants une solide formation en contrôle de gestion?

Entretien
avec
Hugues Boisvert et Michel Vézina

À découvrir...
(suite de la page 4)

Outils de contrôle stratégique



« Un outil hautement spécialisé pour gestionnaires financiers. »

Fiche 1.1 Mission, vision, valeurs et stratégie
Fiche 1.2 La stratégie
Fiche 1.3 L'organisation
Fiche 1.4 Le contrôle de gestion
Fiche 1.5 Le conseil d'administration
Fiche 1.6 Les gestionnaires et le contrôle stratégique
Fiche 1.7 Concept de cohérence stratégique
Fiche 1.8 Modèle d'affaires
Fiche 1.9 Stratégie de contrôle, selon Simons
Fiche A01 Stratégie, organisation et contrôle, recherche de cohérence stratégique

Fiche 2.1 Analyse stratégique
Fiche 2.2 Forces et faiblesses de l'organisation
Fiche 2.3 Possibilités et menaces de l'environnement organisationnel
Fiche 2.4 Analyse financière
Fiche 2.5 Analyse des forces concurrentielles (Porter)
Fiche 2.6 Analyse de potentiel de marché
Fiche 2.7 Analyse de la chaîne de valeur
Fiche A02 Analyse stratégique, recherche de cohérence stratégique

Fiche 3.1 Structure opérationnelle
Fiche 3.2 Portée du contrôle
Fiche 3.3 Centres de responsabilité
Fiche 3.4 Gestion décentralisée
Fiche 3.5 Prix de cession interne et transferts de coûts
Fiche A03 Structure opérationnelle, recherche de cohérence stratégique

Fiche 4.1 Planification stratégique
Fiche 4.2 Processus d'allocation des ressources à long terme
Fiche 4.3 Évaluation financière d'un projet d'investissement
Fiche 4.4 Analyse du financement
Fiche A04 Planification, investissement et financement, recherche de cohérence stratégique

Fiche 5.1 Techniques d'analyse stratégique des coûts
Fiche 5.2 Analyse du coût des produits à l'étape de développement
Fiche 5.3 Analyse de la valeur d'un produit ou d'un service
Fiche 5.4 Analyse du coût cible
Fiche 5.5 Analyse comparative
Fiche 5.6 Inducteurs de coûts et des facteurs de succès
Fiche 5.7 Analyse des coûts d'obtention de la qualité
Fiche 5.8 Analyse de la capacité
Fiche A05 Analyse des coûts, recherche de cohérence stratégique

Fiche 6.1 Tableau de bord de gestion
Fiche 6.2 Carte stratégique et tableau de bord de gestion
Fiche 6.3 Déploiement du tableau de bord de gestion
Fiche A06 Tableau de bord de gestion, recherche de cohérence stratégique

Fiche 7.1 Rémunération incitative
Fiche 7.2 Décisions en matière de rémunération incitative
Fiche 7.3 Manipulation d'information
Fiche A07 Rémunération incitative, recherche de cohérence stratégique

Fiche 8.1 Gestion par processus
Fiche 8.2 Le contrôle administratif
Fiche 8.3 Le processus budgétaire
Fiche A08 Processus budgétaire, recherche de cohérence stratégique

Fiche 9.1 Identification des risques d'affaires
Fiche 9.2 Évaluation des risques
Fiche 9.3 Stratégie de gestion des risques
Fiche 9.4 Contrôles internes
Fiche 9.5 Audit de gestion
Fiche A09 Gestion des risques, recherche de cohérence stratégique

Fiche 10.1 Suivi de l'exploitation : les ventes
Fiche 10.2 Suivi de l'exploitation : la production manufacturière
Fiche 10.3 Suivi des projets
Fiche 10.4 Suivi des programmes
Fiche A10 Suivi budgétaire, recherche de cohérence stratégique

Entretien avec
Hughes Boisvert et Michel Vézina

À découvrir...
(suite de la page 5)