



Maturité de la gestion de la performance — Un cadre conceptuel

Groupe d'intérêt de la gestion
de la performance (PMIG)
du Consortium for Advanced
Management-International
(CAM-I)



Table des matières

Résumé	4
1. Définition de la gestion de la performance.....	5
1.1 Toile de fond	6
1.2 Gestion de la performance et mesure de la performance	6
2. Le cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance	8
2.1 Les facilitateurs de la gestion de la performance	9
2.2 Les degrés de maturité de la gestion de la performance	14
2.3 Les techniques d'amélioration de la gestion de la performance.....	22
2.4 Le lien entre la gestion de la performance et la capacité de changement	31
3. Comment utiliser le CCMGP.....	34
3.1 Méthode recommandée	34
3.2 Exemple hypothétique	37
4. Les recherches à venir et le perfectionnement du CCMGP	45
Conclusion	46
Lectures recommandées.....	47
a) Facilitateurs	47
b) Techniques d'amélioration	50
Notes en fin d'ouvrage.....	53
Bibliographie	54
Le groupe d'intérêt de la gestion de la performance du CAM-I (PMIG).....	59
Le comité consultatif	60

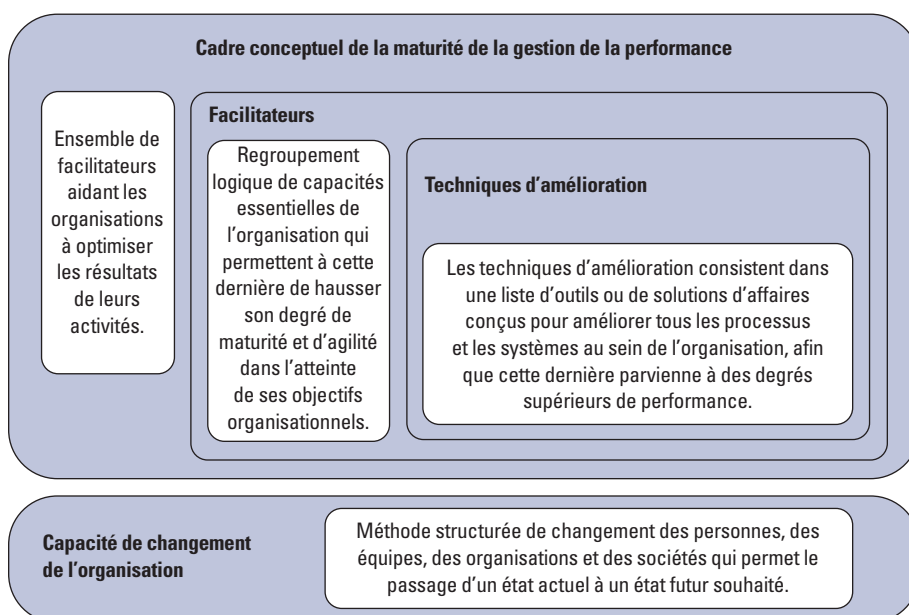
Maturité de la gestion de la performance — Un cadre conceptuel

Résumé

La gestion de la performance est un sujet que l'on évoque et traite dans presque toutes les facettes de l'entreprise. Les exigences relatives à l'amélioration de la performance, conjuguées à l'impératif d'une reddition de comptes plus rigoureuse, ont fait croître l'intérêt porté à la gestion de la performance et les attentes qui s'y rattachent. Dans la foulée, les points de vue sur la nature de la gestion de la performance se sont multipliés, et cette prolifération s'est trouvée exacerbée du fait que les vendeurs et les conseillers proposent des services ou des produits particuliers sous un jour avantageux en leur attribuant les vertus de solutions d'affaires convenant à tous les aspects de la gestion de la performance.

Un groupe d'intérêt du Consortium for Advanced Management-International (CAM-I), le Performance Management Interest Group (PMIG) (groupe d'intérêt de la gestion de la performance), a constaté la nécessité d'élaborer une représentation normalisée et intégrée de la gestion de la performance. Le cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance (CCMGP) illustré à la figure 1 est un schéma destiné à cerner et à décrire les facteurs qui influent sur la performance de l'entreprise. Ce schéma a pour but de : a) définir les facilitateurs qu'utilisent les entreprises pour obtenir de bons résultats; b) déterminer le degré de maturité des facilitateurs selon une échelle de quatre degrés; c) définir des catégories de techniques d'amélioration pouvant être utilisées pour accroître la maturité des facilitateurs; et, enfin, d) reconnaître que la question de la capacité de changement de l'organisation doit être résolue avant la mise en œuvre des projets d'amélioration.

Figure 1



Des éléments clés sont définis pour chaque facilitateur et chaque degré de maturité, afin d'aider à déterminer le degré de maturité auquel l'organisation est parvenue et celui qu'elle doit travailler à atteindre.

En outre, le CCMGP va plus loin en recommandant des techniques d'amélioration précises susceptibles d'être efficaces dans des domaines de performance dont on a jugé qu'ils nécessitaient une amélioration visant à combler les « écarts de maturité observés ». Diverses sources ont servi à sélectionner les techniques les plus pertinentes à cette fin et à déterminer comment elles pourraient être utilisées pour améliorer la maturité de facilitateurs précis. Notre expérience collective au CAM-I nous a appris que la mise en œuvre de projets d'amélioration en vue d'accroître la performance produit, dans l'ensemble, des résultats décevants sur les plans du succès et de la durabilité. Le groupe d'intérêt de la gestion de la performance du CAM-I, le PMIG, a donc conclu à la nécessité incontournable de se pencher sur la capacité de changement de l'organisation dans le contexte du CCMGP. C'est pourquoi nous posons les principes suivants : a) la croissance de la maturité en matière de gestion de la performance s'obtient beaucoup moins au moyen d'une approche technique que grâce à une attitude et à une approche holistique; et b) la question de l'attitude doit être résolue avant la mise en œuvre d'une quelconque technique d'amélioration.

Enfin, le CCMGP est mis en pratique dans un exemple hypothétique illustrant l'usage que pourrait en faire une organisation. Les caractéristiques de cet exemple sont les suivantes : a) il commence par une évaluation de la maturité réelle et souhaitée de l'organisation en ce qui a trait à la gestion de la performance; b) il se poursuit par une analyse de la capacité d'adaptation au changement de l'organisation; et c) il illustre ensuite comment choisir une ou deux techniques d'amélioration fondamentales pour combler l'écart de maturité observé et améliorer la performance de l'organisation.

Le présent rapport conclut la première phase de la recherche sur la gestion de la performance et énonce des possibilités et des suggestions quant à l'orientation que devraient prendre ces travaux dans leur phase subséquente.

Bref, en associant la maturité de la gestion de la performance, la capacité de changement et les techniques d'amélioration de manière intégrée, une organisation quelle qu'elle soit peut utiliser le CCMGP pour évaluer et améliorer le degré de maturité de ses activités de gestion de la performance et accroître son agilité dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels.

1. Définition de la gestion de la performance

« Une loi est immuable en affaires : les mots sont des mots, les explications sont des explications et les promesses sont des promesses; seule la performance est une réalité. »

Harold S. Geneen, PDG d'International Telephone and Telegraph, 1959 à 1977.

1.1 Toile de fond

L'expression « gestion de la performance » est largement utilisée pour décrire les mesures que prennent les organisations pour accroître la valeur. Qu'il s'agisse de petites ou de grandes entreprises, d'entreprises de fabrication ou de services, de sociétés ouvertes ou fermées ou d'organismes du secteur public, tous partagent le même objectif : améliorer la performance et créer de la valeur. Or, cet objectif commun est également un point commun de bifurcation; la façon dont une organisation définit la valeur et la nature des efforts qu'elle déploie pour créer de la valeur peut varier considérablement. Au fil de l'histoire, les entreprises ont gagné en complexité. Une organisation traditionnellement verticale doit maintenant faire face à une multitude de réalités de toutes sortes. De plus, tous ne s'entendent pas sur la définition de la gestion de la performance, ni sur l'interprétation qu'il faut en faire ou sur l'existence d'une méthodologie ou d'un canevas dominant qui serait reconnu comme étant le parcours tout tracé vers l'amélioration de la performance.

Les organisations ont à leur disposition une infinité de procédés pour s'attaquer à l'amélioration de la performance. Il arrive souvent que les techniques et les méthodes efficaces dans une organisation ne le soient pas dans une autre.

Les organisations ont à leur disposition une infinité de procédés pour s'attaquer à l'amélioration de la performance. Il arrive souvent que les techniques et les méthodes efficaces dans une organisation ne le soient pas dans une autre. Si vous demandez à des organisations ce que signifie la gestion de la performance, certaines auront à l'esprit les indicateurs, d'autres parleront de l'approche six sigma, d'autres encore évoqueront des sujets comme la planification stratégique et commerciale ou songeront même aux solutions de TI adoptées dans leur démarche d'amélioration de la performance. La tendance veut que l'on se concentre sur les mesures prises plutôt que sur les situations exigeant une solution. En d'autres termes, si une organisation prend la mesure « X » dans le but d'améliorer sa performance, la question sous-jacente est la suivante : « Pourquoi " X " plutôt que " Y " et quel problème ce choix résout-il? » Toutefois, ce qui importe plus encore, c'est de déterminer en quoi les résultats du choix de « X » seront différents.

Ces considérations soulèvent une question : est-il possible de définir la gestion de la performance de telle sorte que cette définition puisse servir de carte routière à toute organisation à la recherche de connaissances et de méthodes pour améliorer la performance, peu importe comment ladite organisation interprète la performance? Est-il possible de mettre au point un cadre conceptuel générique pouvant fournir aux organisations, qu'il s'agisse de sociétés ouvertes ou fermées, les moyens a) d'évaluer en profondeur leur performance, b) de déterminer les aspects de leur performance qui réclament une amélioration et c) de comprendre les mécanismes grâce auxquels elles pourront agir sur leur performance afin d'améliorer la valeur qu'elles créent?

1.2 Gestion de la performance et mesure de la performance

Deux expressions sont souvent utilisées indifféremment : « gestion de la performance » et « mesure de la performance ». Pour que la performance puisse être améliorée, il faut avant tout que les notions de gestion de la performance soient clairement définies avant que la performance soit mesurée. Aux fins du présent projet de recherche, le groupe d'intérêt de la gestion de la performance

du CAM-I, le Performance Management Interest Group (PMIG), a adopté les définitions suivantes :

- La gestion de la performance est l'exercice qui consiste à organiser, intégrer, automatiser et analyser les méthodologies, les processus et les systèmes de l'entreprise de manière à ce que la performance de cette dernière soit efficace.
- La mesure de la performance comporte deux éléments :
 - le critère d'évaluation de la performance — La représentation précise d'une capacité, d'un processus ou d'un résultat réputé pertinent à l'évaluation de la performance. Un critère d'évaluation de la performance est quantifiable et peut être documenté. (Adapté de P. Lichiello, *Guidebook for Performance Measurement*.)
 - l'évaluation de la performance — Le processus d'élaboration d'indicateurs mesurables pouvant faire l'objet d'un suivi systématique pour évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte d'objectifs prédéterminés. (GAO [General Accounting Office, États-Unis], *Business Process Reengineering Assessment Guide*.)

Précisons que le présent projet de recherche se limitait strictement à la gestion de la performance, sans traiter de la mesure de la performance.

Le cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance : une idée en émergence

Le but du présent document, issu de la somme des connaissances acquises en 30 ans de participation aux activités du CAM-I — grâce à l'apport collectif des organisations commanditaires provenant des secteurs de l'entreprise, de l'enseignement, du conseil et du génie logiciel — et de CMA Canada, est de brosser un tableau holistique de la gestion de la performance. L'étude s'articule autour du principe d'un cadre conceptuel de la maturité permettant aux organisations de saisir l'amplitude et le contexte des facteurs qui influent sur la performance, ainsi que de comprendre comment et dans quels cas les projets améliorent la performance. Le principe sous-jacent au cadre conceptuel de la performance a été créé à partir des quatre éléments clés ci-dessous.

- **Les facilitateurs de performance :** Toute organisation est constituée à la fois de certaines fonctions et certains éléments d'activités qui lui sont propres et d'autres qui sont communs à plusieurs organisations. Les éléments qui lui sont propres sont ceux de ses principaux secteurs d'activité comme la fabrication (p. ex. : confection, assemblage, conditionnement), les télécommunications (p. ex. : activités d'un centre d'appels, maintenance d'un réseau et modernisation), les soins de santé (p. ex. : tests en laboratoire, services cliniques) ou le secteur public (p. ex. : élaboration de politiques d'intérêt public et de lois, perception de droits et de taxes, et réalisation d'importants projets à caractère social), etc. Les fonctions et les éléments qu'une organisation a en commun avec d'autres influent sur la performance de ses activités principales et englobent notamment la gestion du capital humain, la gestion de l'exploitation, la gestion de la chaîne logistique, etc. Les facilitateurs de performance font l'objet de la section 2.1.

- **Les degrés de maturité de la gestion de la performance :** Toutes les organisations n'exploitent pas les facilitateurs de la même façon ou avec la même efficience ou la même efficacité. Celles qui affichent des niveaux d'efficacité supérieurs, contribuant à leur succès commercial plus grand, sont les organisations dont la performance a atteint un degré de « maturité » plus élevé. Il est établi que le niveau de performance diffère selon les organisations, ce qui est tout à fait logique. Qu'une organisation soit grande ou petite, nouvelle ou solidement établie, en croissance ou stable, elle a ses propres impératifs qui régissent le besoin de comprendre ou d'améliorer sa performance dans un aspect de ses activités en priorité sur les autres. Les degrés de maturité servant à évaluer l'état actuel et souhaité des facilitateurs de performance font l'objet de la section 2.2.
- **Les techniques d'amélioration de la gestion de la performance :** Des mesures doivent être prises pour améliorer les facilitateurs de performance. Ces mesures peuvent aller des activités simples aux grands projets faisant appel à des méthodologies éprouvées et bien établies; collectivement, ce sont des mesures prises par une organisation en vue de combler les déficiences et d'atteindre les niveaux de performance souhaités. Bien que le « contexte » propre à chaque organisation soit unique et particulier, des lignes directrices peuvent être suivies en matière d'amélioration. La détermination des techniques d'amélioration appropriées pour accroître la maturité de la gestion de la performance fait l'objet de la section 2.3.
- **La capacité de changement :** La mise en œuvre de projets en vue d'accroître la performance produit, dans l'ensemble, des résultats décevants sur les plans du succès et de la durabilité. Les recherches indiquent que l'échec de la mise en œuvre est principalement attribuable au simple fait que les organisations n'étaient pas prêtes à changer. Peu importe les qualités techniques d'une approche ou de solutions d'amélioration de la performance, la cause de l'échec n'est pas la technologie mais l'incapacité de convertir de bonnes idées et de bonnes solutions en véritables changements. Le lien de dépendance entre l'atteinte de degrés visés de maturité de la gestion de la performance et la capacité de changement de l'organisation fait l'objet de la section 2.4.

Ces quatre éléments clés forment le contexte de l'élaboration du cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance (CCMGP) qui servira à définir et à comprendre la performance organisationnelle, et ils permettent de déterminer quels sont les domaines qui réclament une amélioration ainsi que les moyens pour y parvenir.

2. Le cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance

« N'abaissez pas vos aspirations au niveau de votre performance. Élevez votre performance au niveau de vos aspirations. Soyez exigeant à votre propre égard et faites ensuite ce qu'il faut pour combler ces exigences. »

Ralph S. Marston, Jr., auteur et éditeur, The Daily Motivator.

Le cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance (CCMGP) est un schéma conceptuel destiné à cerner et à décrire les facteurs qui influent sur la performance de l'entreprise. Ce schéma a pour but de :

- définir les facilitateurs qu'utilisent les entreprises pour obtenir de bons résultats;
- déterminer le degré de maturité d'un facilitateur selon une échelle de quatre degrés;
- déterminer et intégrer les techniques d'amélioration pouvant être utilisées pour porter les facilitateurs à des degrés de maturité supérieurs; et, enfin,
- reconnaître que la question de la capacité de changement de l'organisation doit être résolue avant la mise en œuvre des projets d'amélioration.

2.1 Les facilitateurs de la gestion de la performance

Les facilitateurs sont un regroupement logique de capacités essentielles de l'organisation qui permettent à cette dernière de hausser son degré de maturité et d'agilité dans l'atteinte de ses objectifs organisationnels¹.

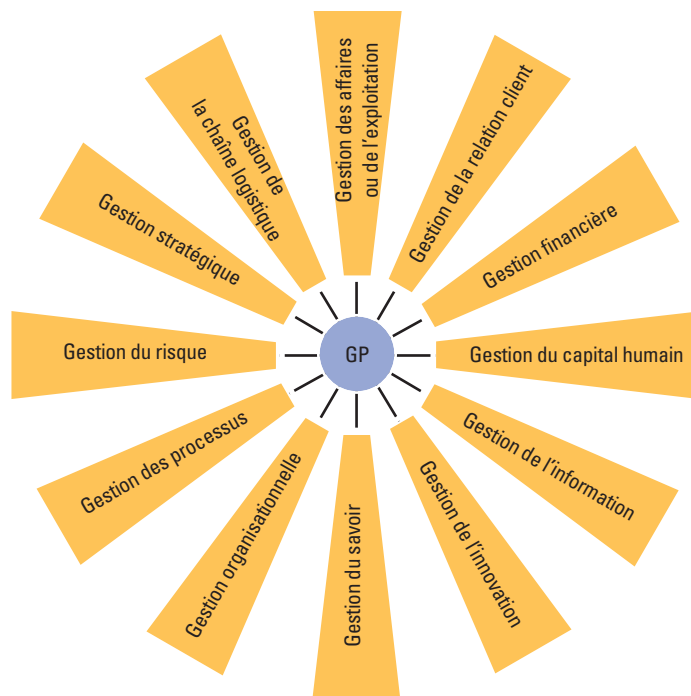
Les facilitateurs constituent les assises de toute organisation. Ils sont des éléments de gestion fondamentaux qui, une fois combinés, aident cette dernière à atteindre de manière efficace ses objectifs stratégiques. Les douze facilitateurs qui suivent ont été sélectionnés de telle sorte que le CCMGP puisse s'appliquer uniformément à tous les secteurs d'activité :

- 1 **La gestion des affaires ou de l'exploitation** — Efficacité avec laquelle une organisation établit un plan d'action pour atteindre ses objectifs stratégiques.
- 2 **La gestion de la relation client** — Efficacité avec laquelle une organisation humanise ses relations interpersonnelles.
- 3 **La gestion financière** — Efficacité avec laquelle une organisation comprend, raffermi et optimise ses résultats financiers.
- 4 **La gestion du capital humain** — Efficacité avec laquelle une organisation optimise la performance des individus.
- 5 **La gestion de l'information** — Efficacité avec laquelle une organisation exploite les données.
- 6 **La gestion de l'innovation** — Efficacité avec laquelle une organisation repère les grandes idées et les rend opérantes.
- 7 **La gestion du savoir** — Efficacité avec laquelle une organisation exploite le capital intellectuel aux fins de l'efficacité interne et du succès concurrentiel.
- 8 **La gestion organisationnelle** — Efficacité avec laquelle une organisation crée une culture de succès.
- 9 **La gestion des processus** — Efficacité avec laquelle une organisation exécute le travail.
- 10 **La gestion du risque** — Efficacité avec laquelle une organisation anticipe et atténue les problèmes de manière à se doter d'un avantage concurrentiel.

- 11 **La gestion stratégique** — Efficacité avec laquelle une organisation détermine l'orientation et anticipe le succès.
- 12 **La gestion de la chaîne logistique** — Efficacité avec laquelle une organisation exerce ses activités de façon homogène.

Ces facilitateurs s'échelonnent de a) la gestion des affaires ou de l'exploitation, l'un des éléments de base de l'organisation et de la gestion de sa performance, à b) la gestion de l'innovation, un facilitateur plus avancé dont le développement est assez récent. Bien entendu, toutes les organisations ne se concentreront pas avec la même intensité sur chacun de ces douze domaines, mais elles seront toutes à la recherche du succès à leur propre échelle. Comme l'illustre la figure 2, rien ne laisse supposer que certains de ces facilitateurs puissent avoir davantage d'importance ou une priorité plus grande que les autres.

Figure 2 Facilitateurs de la gestion de la performance



Deux principes doivent être soulignés en ce qui a trait aux facilitateurs.

- Le premier principe veut qu'une organisation donnée, quelle qu'elle soit, puisse attribuer une priorité plus élevée aux résultats obtenus par le truchement de certains facilitateurs plutôt que d'autres. Comme nous l'avons vu à la section 1, une entreprise de fabrication peut accorder une priorité plus élevée à la valeur créée grâce à l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique, alors qu'une entreprise de services accordera davantage d'importance à la gestion de la relation client.

- Le second principe est celui de la reconnaissance de l'interdépendance des facilitateurs. La valeur que procure à l'organisation la gestion efficace de la chaîne logistique peut dépendre en grande partie de la gestion efficace de l'information. Dans le même ordre d'idées, la gestion efficace de la relation client peut dépendre en grande partie de la gestion efficace du savoir.

Au stade de l'investigation, qui consiste à définir les facilitateurs appropriés, le PMIG a étudié les critères Malcolm Baldrige d'excellence de la performance². Cette partie de notre recherche visait les objectifs suivants :

- veiller à ne pas reproduire le schème de pensée sur lequel repose un cadre conceptuel existant solidement établi;
- repérer tous les facilitateurs de la gestion de la performance (GP) manquants ou superflus;
- valider l'aspect exclusif de la méthode du PMIG; et
- fournir une corrélation et un lien possibles avec les critères Baldrige.

Les recherches ont établi l'existence d'une forte corrélation entre les facilitateurs de la gestion de la performance et les critères Baldrige. Cette corrélation est importante puisque les critères Baldrige, bien qu'ils fournissent une excellente évaluation de la performance, n'offrent pas de mécanisme normatif qui faciliterait aux organisations évaluées l'amélioration de leur performance. Nous estimons que le cadre conceptuel des facilitateurs de la gestion de la performance et les recommandations connexes relatives aux techniques d'amélioration peuvent être utilisés par les organisations désireuses d'aller au-delà de l'évaluation Baldrige et, en somme, d'améliorer le résultat de leur évaluation avec le temps.

On trouve au tableau 1 une description des facilitateurs de la gestion de la performance, soit leur définition, les éléments qui s'y rattachent et leurs attributs. La définition présentée est une explication, établie en collaboration, et elle résulte de la conjugaison de diverses sources de connaissances, pour qu'aucun aspect ne soit négligé. Les éléments énumérés font état des processus de base que comporte le facilitateur. Enfin, les attributs énoncés donnent un aperçu des principales caractéristiques du facilitateur analysé pour aider à sa compréhension approfondie.

Tableau 1 Facilitateurs de la gestion de la performance

Facilitateurs de la gestion de la performance			
Facilitateurs de la gestion de la performance	Définition	Éléments	Attributs – caractéristiques
Gestion des affaires ou de l'exploitation	Système de mesures à prendre, de communications et de contrôles permettant l'élaboration et l'exécution de plans visant l'atteinte de buts et d'objectifs stratégiques ³ .	• Établissement des priorités • Détermination des cibles • Identification des projets clés • Affectation des ressources • Partage des services • Planification de l'exploitation et établissement du budget • Planification des investissements et établissement du budget • Gestion de projets • Suivi et évaluation	• Alignement • Reddition de comptes • Transparence • Appropriation
Gestion de la relation client	Combinaison de politiques, de processus et de stratégies mis en œuvre par une organisation pour unifier ses interactions auprès de la clientèle, bâtir ses relations avec les clients et fournir un moyen de colliger de l'information sur les clients ⁴ .	• Segmentation de la clientèle • Veille de la clientèle • Base de données clientèle • Communication	• Réactivité • Intégration • Continuité
Gestion financière	Gestion des ressources financières visant à soutenir la reddition de comptes et le service de gérance ⁵ .	• Comptabilité financière et contrôle • Analyse financière (p. ex., analyse des écarts) • Comptabilité de management (p. ex., gestion des coûts) • Contrôles internes • Information financière	• Transparence • Intégrité • Rapidité • Fiabilité • Périodicité de l'examen • Conseil
Gestion du capital humain	Façon stratégique et cohérente d'aborder la gestion et le développement des compétences, des capacités et des comportements de la main-d'œuvre ⁶ .	• Recrutement • Développement de carrière et affectation du personnel • Satisfaction et fidélisation des employés • Rendement et résultats des employés	• Compétence • Capacité • Alignement • Culture
Gestion de l'information	Collecte et gestion de l'information auprès d'une ou de plusieurs sources, et distribution de cette information à un ou plusieurs groupes de destinataires ⁷ .	• Mesure - données analytiques • Acquisition de données • Entreposage et archivage • Accès et diffusion	• Sécurité • Accessibilité • Pertinence • Exactitude • Rapidité

Facilitateurs de la gestion de la performance			
Facilitateurs de la gestion de la performance	Définition	Éléments	Attributs – caractéristiques
Gestion de l'innovation	Gestion des processus en R-D et en innovation — les nouvelles idées mises en application avec succès dans la pratique — pouvant être utilisés pour élaborer l'innovation produit et l'innovation organisationnelle, une attention particulière étant accordée au fait de permettre à l'organisation de réagir aux occasions externes ou internes et de consacrer ses efforts créatifs au lancement de nouvelles idées, de nouveaux processus ou de nouveaux produits ⁸ .	• Voix du client • Collaboration dans l'innovation • Génération d'idées • Recherche, développement et mise en œuvre • Analyse décisionnelle des idées • Étapes de planification du développement des produits • Atténuation des risques	• Adéquation • Taux d'innovation • Taux de conversion • Temps de mise sur le marché • RCI
Gestion du savoir	Utilisation de techniques et de pratiques permettant d'améliorer la capacité d'une organisation de développer, d'emmagasiner, de codifier et d'utiliser des connaissances à l'appui de sa mission et de sa stratégie ⁹ .	• Obtention de connaissances • Référentiel de connaissances • Expertise dans le domaine • Blogue d'entreprise	• Accessibilité • Flexibilité • Utilité
Gestion organisationnelle	Gestion des ressources humaines de manière à développer une culture qui influe sur le comportement productif des employés dans la poursuite des objectifs organisationnels ¹⁰ .	• Gouvernance d'entreprise • Leadership • Méthodes et philosophie de gestion • Communication	• Alignement • Responsabilité • Autorité • Valeurs
Gestion des processus	Méthode structurée permettant à l'organisation de changer la façon dont elle gère ses activités et fournit de la valeur aux clients, aux parties prenantes et aux employés ¹¹ .	• Définition des processus • Capacité de traitement • Contrôle - suivi • Amélioration continue	• Reddition de comptes • Appropriation • Fréquence d'examen • Rationalisation
Gestion du risque	Création, protection et amélioration de la valeur pour les actionnaires grâce à la gestion des incertitudes susceptibles d'influer sur l'atteinte des objectifs de l'organisation ¹² .	• Établissement des objectifs • Identification des événements • Établissement de scénarios et de plans d'urgence • Évaluation du risque • Activités de contrôle • Suivi • Réaction au risque • Plan de reprise après sinistre • Conformité à la réglementation	• Conscience • Disponibilité • Diligence • Réactivité

Facilitateurs de la gestion de la performance			
Facilitateurs de la gestion de la performance	Définition	Éléments	Attributs – caractéristiques
Gestion stratégique	Art, science et métier consistant à formuler, à mettre en œuvre et à évaluer les décisions pluri-fonctionnelles qui permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs à long terme et de concrétiser sa vision ¹³ .	• Planification stratégique • Évaluation de la performance stratégique • Analyse de l'environnement de l'entreprise • Veille concurrentielle • Compétences de base • Mission et vision • Buts, objectifs et indicateurs clés de performance • Communication de la stratégie	• Leadership • Disponibilité • Alignement
Gestion de la chaîne logistique	Direction d'un réseau d'entreprises liées entre elles, qui participent à la fourniture finale de groupes de produits et de services dont les clients ultimes ont besoin ¹⁴ .	• Gestion des stocks • Approvisionnement • Gestion des relations avec les fournisseurs • Impartition • Distribution et logistique	• Rapidité • Uniformité • Qualité • Intégration

2.2 Les degrés de maturité de la gestion de la performance

Les organisations peuvent se trouver à différents stades d'évolution à l'égard de chacun des douze facilitateurs retenus dans la conception du cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance. Par conséquent, pour pouvoir dépeindre avec exactitude la situation de l'organisation en ce qui a trait à la gestion de la performance, le CCMGP du CAM-I compte quatre degrés. La recension des autres cadres conceptuels analogues existants révèle qu'ils présentent habituellement quatre ou cinq degrés. Par exemple, le modèle intégré de maturité de la capacité élaboré par le Software Engineering Institute (Capability Maturity Model Integrated —CMMI) et les autres cadres conceptuels de même nature du CAM-I comptent cinq degrés, tandis que le modèle de maturité des processus et de l'entreprise de Hammer (Process and Enterprise Maturity Model) en compte quatre. Dans le cours de l'élaboration du CCMGP, le PMIG a jugé qu'il était préférable d'opter pour quatre degrés principaux plutôt que cinq. Comme l'indique le tableau 2, les quatre degrés de maturité de la gestion de la performance sont ceux de la gestion rudimentaire, de la gestion structurée, de la gestion efficace et de la gestion adaptative.

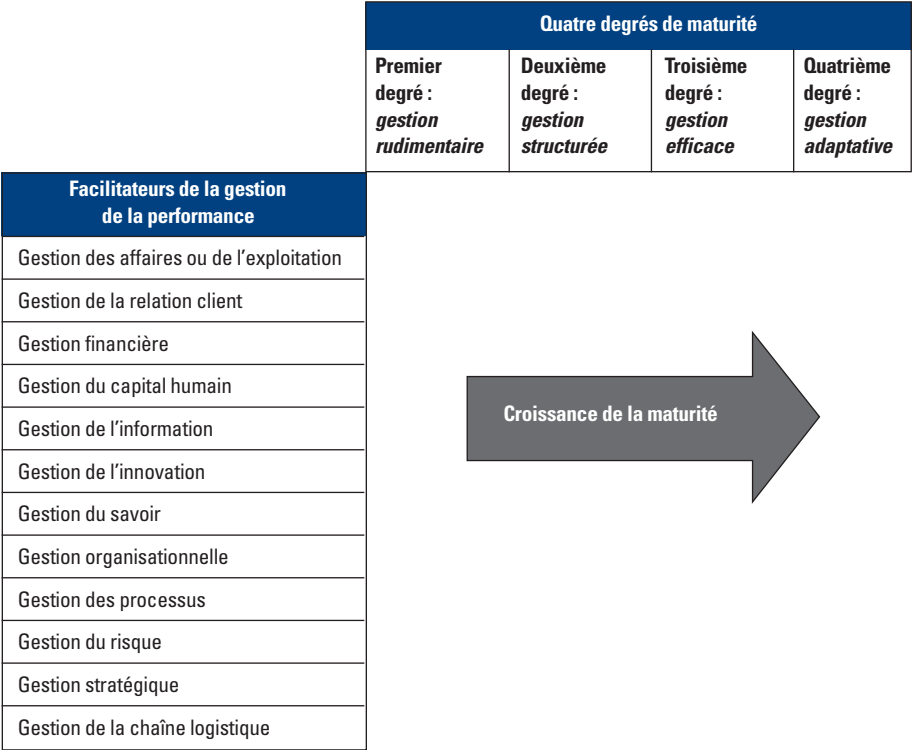
Tableau 2 Degrés de maturité de la gestion de la performance

Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique

Chaque degré est expliqué au moyen de quelques descripteurs choisis favorisant la compréhension générale de ce que l’on peut attendre d’une organisation qui a atteint ce degré, relativement à l’un quelconque des facilitateurs. Ainsi, la performance d’une organisation qui se situe au premier degré — *gestion rudimentaire* — est décrite comme étant non systématique, non cyclique et réactive, alors que celle d’une organisation qui a atteint le quatrième degré — *gestion adaptative* — est dite efficiente à l’externe et dynamique. Les quatre degrés ont permis au PMIG de fixer plus clairement des limites organisées entre les divers degrés de maturité relativement à chaque facilitateur, en fournissant une explication claire à chaque intersection.

La structure de base du cadre conceptuel de la maturité est exposée à la figure 3, « Structure du CCMGP », dans laquelle chaque facilitateur peut être décrit relativement aux progrès séquentiels de la performance et du degré de maturité.

Figure 3 Structure du CCMGP



Cette structure est représentée en détail au tableau 3, « Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance », dans lequel chaque « intersection » entre un facilitateur et un degré de maturité fournit une description articulant une condition, une performance ou un état donné. Les divers éléments précédés d’une puce qui décrivent les facilitateurs à chaque degré de maturité sont uniformes pour les quatre degrés, afin d’assurer la clarté de l’évaluation de l’organisation. Les éléments décrivant la maturité atteinte pour un degré donné sont censés être présents (ou améliorés) aux niveaux subséquents plus élevés du cadre conceptuel, s’il n’en est pas fait mention explicitement.

Tableau 3 Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance

Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance				
Facilitateurs de la gestion de la performance	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion des affaires ou de l'exploitation	- Les tâches sont exécutées de façon ponctuelle et tactique. - Les plans d'affaires et d'exploitation ne sont pas liés au plan stratégique de l'organisation. - Le processus d'élaboration du budget n'est intégré à aucun processus structuré de planification et est essentiellement considéré comme une fonction financière. - Les secteurs responsables de générer des produits et d'engager des dépenses ont un rôle limité à jouer dans la préparation du budget. - En aucun cas l'affectation des ressources n'est basée sur le plan stratégique. - Les efforts portent sur la correction des déficiences passées.	- Le processus de planification est cohérent et en boucle fermée avec certains éléments qui le relient au plan stratégique de l'organisation, mais il n'est pas entièrement intégré. - La gestion reflète une vision consensuelle des objectifs de l'entreprise. - Le processus d'établissement du budget est décentralisé vers tous les secteurs responsables de générer des produits et d'engager des dépenses, la supervision étant assurée par la fonction financière. - Le processus budgétaire renvoie aux projets de planification, mais n'est pas entièrement intégré. - L'affectation des ressources en fonction du plan stratégique est rudimentaire.	- Les employés comprennent bien les plans d'exploitation de même que le rôle qu'ils ont à jouer dans l'établissement de ces plans. - Le processus d'établissement du budget est considéré comme une fonction clé dans tous les secteurs responsables de générer des produits et d'engager des dépenses. - Le processus budgétaire est complémentaire à la planification des projets, et les résultats obtenus font l'objet d'un suivi et d'une évaluation. - L'affectation des ressources est efficiente et fondée sur le plan stratégique.	- Les plans d'exploitation sont entièrement intégrés avec les fournisseurs, les clients et les employés. - La planification permet aux employés d'être proactifs. - Les plans et les budgets sont fondés sur des prévisions continues et ne sont pas uniquement un événement annuel. - Un système d'évaluation de la performance par rapport aux prévisions et de reddition de comptes en la matière est en place. - Les pratiques d'excellence sont appliquées.
Gestion de la relation client	- Les analyses sont ponctuelles. - Les systèmes sont autonomes et utilisés de manière indépendante.	- Des processus normalisés sont en place en ce qui a trait au maintien de la relation client. - L'information relative à la clientèle est centralisée.	- La gestion de la relation client est entièrement automatisée à l'intérieur même de l'environnement des systèmes d'information. - L'information est utilisée de manière	- L'analyse est prédictive. - La veille de la clientèle favorise l'instauration de méthodes d'interaction et l'établissement de priorités stratégiques.

Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance				
Facilitateurs de la gestion de la performance	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion de la relation client (suite)			efficace pour assurer la satisfaction de la clientèle. • La gestion de la relation client est harmonisée aux buts stratégiques de l'organisation.	
Gestion financière	- La comptabilité financière est régie davantage par la pratique courante que par le souci du soutien de la stratégie de l'entreprise et de la cohésion avec cette stratégie. - Le contrôle financier est utilisé avant tout par le service de la comptabilité comme outil d'évaluation de la conformité du service. - L'analyse financière et l'examen des résultats (l'information financière) sont réalisés en grande partie par le personnel comptable plutôt que par les employés des secteurs ayant des crédits budgétaires ou effectuant des dépenses.	- La comptabilité financière et le contrôle sont utilisés conjointement par le service responsable. - L'analyse financière (données prévues par rapport aux données réelles) est effectuée régulièrement par le service responsable et la fonction financière. - Certaines méthodes simples de comptabilité de management sont en place.	- La comptabilité financière et le contrôle sont intégrés aux activités courantes. - L'analyse financière est basée sur le lien direct avec les intrants et les activités. - Les méthodes de comptabilité de management sont utilisées pour assurer le suivi et l'amélioration des activités de l'entreprise.	- La comptabilité financière et le contrôle sont entièrement intégrés aux activités de tous les services et convergent vers la stratégie de l'entreprise. - La comptabilité de management relève à parts égales de tous les secteurs au sein de l'organisation et fait appel à des méthodes perfectionnées, utilisées en vue de l'optimisation des résultats de l'entreprise.
Gestion du capital humain	- La gestion du capital humain est centrée uniquement sur la satisfaction des besoins du service. - Seuls sont assurés les services essentiels de la gestion du capital	- La performance individuelle converge vers les objectifs des services. - Des systèmes normalisés de recrutement, de rémunération au rendement et de	- La performance individuelle commence à converger vers les buts de l'organisation. - Les systèmes normalisés de recrutement, de rémunération au	- La performance individuelle est en parfaite harmonie avec les stratégies de l'organisation. - Le capital humain est géré selon les besoins stratégiques à long terme.

Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance				
Facilitateurs de la gestion de la performance	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion du capital humain (suite)	humain (embauche, rémunération, mise à pied); il n'existe aucun service structuré de recrutement et de développement de carrière.	satisfaction des employés sont mis en application. • L'effectif est uniforme et renseigné sur les résultats de la prise de décisions.	rendement et de satisfaction des employés sont intégrés au mode de fonctionnement. • Les employés sont motivés et participent à la prise de décisions. • La direction est proactive dans l'anticipation des exigences futures.	• Les employés sont entièrement habilités.
Gestion de l'information	• Les sources de données sont multiples. • L'intégrité des données est douteuse. • Il n'existe pas de fonction analytique. • Les données sont emmagasinées localement et ne sont pas partagées. • Les données ne sont communiquées que sur demande.	• Les sources de données redondantes sont supprimées. • L'accès aux données est automatisé. • Des contrôles d'intégrité appropriés sont en place. • Des analyses ponctuelles sont effectuées.	• L'information pertinente est disponible en temps opportun. • Les utilisateurs internes ont accès aux données et aux analyses. • Les données sont produites à l'échelon de l'entreprise. • L'accessibilité virtuelle est assurée.	• Les sources de données englobent les données relatives aux clients et aux fournisseurs. • Des ressources permettent d'exploiter les données non structurées. • L'architecture est axée sur les services.
Gestion de l'innovation	• La culture organisationnelle dénote un engagement ou un intérêt faible ou inexistant à l'égard de l'innovation. • Les idées sont générées ponctuellement. • Il n'existe pas de méthodes, de processus ou de suivi structurés en ce qui a trait aux nouvelles idées.	• Un processus d'évaluations graduelles est en place. • La culture favorise la génération d'idées. • L'innovation tend à exister en vase clos ou se concentre sur des solutions qui ne sont pas optimales. • La segmentation démographique et l'analyse de la clientèle sont utilisées. • Des méthodes structurées servent à saisir et à évaluer les exigences des clients.	• La planification stratégique de l'innovation établit la différence entre l'innovation fondamentale et contextuelle, l'innovation perturbatrice et constructive. • Le processus d'évaluations graduelles est rigoureusement appliqué et les critères décisionnels sont stricts. • L'organisation habilite les employés à produire des idées.	• La gestion du portefeuille de projets de développement de produits permet la gestion de multiples produits ainsi que le partage des ressources entre ces produits, et optimise la livraison de résultats. • La cartographie du développement des produits permet d'anticiper les nouvelles recherches, le développement et les besoins en ressources.

Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance				
Facilitateurs de la gestion de la performance	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion de l'innovation (suite)			(p. ex., en formant des équipes de génération d'idées) - Les organisations concurrentes sont examinées — veille concurrentielle. - L'innovation est régie par les buts de l'organisation. - L'organisation cible, évalue et optimise la réussite des conversions. - On procède à l'analyse fonctionnelle dans le cadre de l'ingénierie de la valeur.	- Les produits et les services sont conçus dans la perspective de l'optimisation sur le cycle de vie. - La culture favorise l'innovation progressive et l'innovation perturbatrice. - Les réseaux d'innovation s'étendent à l'extérieur de l'entreprise.
Gestion du savoir	- Les connaissances cruciales résident principalement dans les réseaux personnels et sont partagées de façon arbitraire et ponctuelle. - Les connaissances organisationnelles se trouvent dans des référentiels disparates, ce qui oblige les utilisateurs à rechercher les sources d'information.	- Des systèmes structurés sont en place pour faciliter la saisie et l'obtention de l'accès aux connaissances cruciales. - Le savoir organisationnel est déployé à l'aide de méthodes dont la définition est commune, mais la collaboration de toute l'organisation fait défaut.	- Les connaissances cruciales sont accessibles, fiables et disponibles en temps opportun. - Le savoir organisationnel est intégré dans toute l'entreprise. - Des mécanismes, des procédures et des règles internes sont en place pour assurer la gestion efficace du savoir organisationnel.	- Le savoir organisationnel est utilisé comme élément de différenciation concurrentielle. - Le savoir organisationnel est utilisé pour maximiser la valeur des partenariats de collaboration.
Gestion organisationnelle	- La chaîne de responsabilité ne correspond pas à la chaîne d'autorité. - La direction descendante n'est pas bien communiquée ou comprise. - La rétroaction à l'échelon opérationnel n'est pas prise en compte dans les	- La chaîne de responsabilité correspond à la chaîne d'autorité. - La direction descendante est communiquée et comprise. - La stratégie et les valeurs de l'organisation sont communiquées et comprises. - Les employés acceptent le	- La rétroaction à l'échelon opérationnel influe de manière constructive sur les décisions de la direction. - Les pratiques de gestion s'adaptent à un environnement de travail en évolution. - La stratégie et les valeurs de l'organisation	- Les pratiques de gestion s'adaptent à un environnement concurrentiel en évolution. - Les employés ont la capacité d'amorcer le changement. - Les pratiques de gestion sont reconnues comme étant des pratiques d'excellence dans le secteur.

Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance				
Facilitateurs de la gestion de la performance	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion organisationnelle (suite)	décisions de la direction. • L'engagement manifesté par les employés à l'égard des objectifs de l'entreprise est faible, voire inexistant. • Les employés ont tendance à réagir négativement au changement et (ou) à ne pas l'appuyer.	changement de façon générale.	régissent les comportements. • Les employés comprennent et soutiennent le changement.	d'excellence dans le secteur.
Gestion des processus	• L'on se concentre sur les intrants dont les extrants sont imprévisibles, en raison du minimum de conformité et de l'absence de contrôles.	• Les processus peuvent être répétés, les intrants étant normalisés et les extrants, uniformes. • La conformité est évaluée et les contrôles sont utilisés.	• Des projets sont classés par ordre de priorité et entrepris pour améliorer et rationaliser les processus. • Des mesures des extrants sont mises en place. • Les processus sont alignés grâce à la conformité et aux contrôles qui soutiennent les buts et les stratégies de l'organisation.	• Les processus font l'objet d'un suivi constant visant à en déterminer l'efficacité et l'efficience. • L'amélioration continue des processus est appliquée et entièrement intégrée à l'organisation.
Gestion du risque	• L'identification du risque est inconstante ou réactive. • Il n'existe aucun processus structuré d'évaluation du risque. • Les mesures prises à l'égard du risque sont réactives.	• Des sources sont utilisées pour déterminer et analyser le risque. • L'organisation a établi un système visant à déterminer la probabilité des événements, la gravité de leurs conséquences (leur incidence sur la performance de l'entreprise) et leur ordre de priorité. • Il existe un plan de réaction.	• Un système établi assure le contrôle et le suivi des risques identifiés et de leur incidence. • Le plan de réaction est régulièrement passé en revue, évalué et mis à l'épreuve, de sorte que l'on s'assure que les contrôles de sécurité appropriés sont en place et fonctionnent efficacement.	• L'organisation prévoit les risques externes et en assure la gestion grâce à des processus de planification stratégique et opérationnelle. • L'évaluation du risque est liée à son incidence sur les fournisseurs et les clients. • Les contrôles internes sont bien définis et identifiés, et sont reliés à la réaction au risque.

Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance				
Facilitateurs de la gestion de la performance	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion stratégique	- Le flux des informations est descendant et ponctuel. - L'analyse des résultats est intuitive. - La mission et la vision ne sont pas claires. - L'analyse de l'environnement de l'entreprise est intuitive. - Le style de planification est directif et autocratique.	- Le flux des informations et la rétroaction sont descendants et annuels. - L'analyse des résultats est sélective. - La mission et la vision sont communiquées. - L'analyse de l'environnement de l'entreprise est sélective. - Le style de planification est hiérarchique. - Les buts et les objectifs sont clairs.	- Le flux des informations est descendant et ascendant, et la négociation est périodique. - L'analyse des résultats est structurée. - La mission et la vision sont comprises. - L'analyse de l'environnement de l'entreprise est structurée. - Le style de planification favorise une participation limitée. - Les buts et les objectifs sont mesurables. - Les indicateurs clés de performance, uniformes pour l'ensemble de l'organisation, sont connus et utilisés dans la gestion de l'entreprise. - Une rétroaction régulière sur les stratégies actuelles et futures fait partie de l'analyse globale de la gestion qui permet la modification des tactiques à mi-parcours.	- Le flux des informations est interactif et uniforme. - L'analyse des résultats est complète. - La mission et la vision sont claires et respectées par l'organisation. - L'analyse de l'environnement de l'entreprise est complète. - Le style de planification favorise une entière participation. - Les buts sont suivis, mesurés et validés de façon dynamique. - Les buts sont étroitement liés aux résultats, qui vont dans le sens des intérêts des clients et des parties prenantes.

Maturité des facilitateurs de la gestion de la performance				
Facilitateurs de la gestion de la performance	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion de la chaîne logistique	• L'inventaire n'est pas toujours exact. • Les commandes sont passées lorsque les stocks sont épuisés. • Le réapprovisionnement est réactif. • L'approvisionnement repose sur les fonds disponibles.	• Le suivi et la distribution répondent à des exigences minimales. • L'élément humain est décisif dans l'approvisionnement. • Une méthode analytique de base est utilisée aux fins du réapprovisionnement. • Une méthode visuelle est utilisée pour contrôler les niveaux de stock. • Des relations de base sont entretenues avec les fournisseurs.	• Le processus d'approvisionnement est automatisé. • Une méthode de réapprovisionnement analytique à boucle fermée est utilisée. • Des partenariats ont été conclus avec les fournisseurs de l'ensemble de la chaîne. • L'organisation prévoit les tendances de la demande.	• L'approvisionnement est stratégique. • Les fournisseurs participent à la conception et au fonctionnement de la chaîne logistique. • Tous les maillons de la chaîne logistique collaborent à la planification.

2.3 Les techniques d'amélioration de la gestion de la performance

« Ce n'est pas toujours ce que nous savons ou analysons avant de prendre une décision qui fait la qualité de cette décision. C'est plutôt ce que nous faisons après avoir pris cette décision pour la mettre en œuvre et la concrétiser. »

William Pollard, PDG, The ServiceMaster Company, 1983 à 1993 et 1999 à ce jour.

Comment améliorer la maturité de la performance

Les degrés de maturité dont il est question à la section 2.2 correspondent à une condition ou à un « état » d'efficacité. Ils peuvent représenter un état actuel ou un état souhaité, mais le cadre conceptuel ne fournit pas d'indications explicites quant à la façon dont une organisation peut opérer la transition vers des degrés de maturité supérieurs. Pour combler l'écart de performance, une organisation doit répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les déficiences?
- Y a-t-il un avantage pour l'organisation à passer d'un degré de maturité au suivant, et existe-t-il un « réel » besoin de franchir ce palier?

- Quelles techniques peut-on utiliser pour corriger ces déficiences et contribuer à ce que l'organisation progresse vers les degrés de performance souhaités?
- Y a-t-il des mesures qui peuvent toucher plusieurs facilitateurs à la fois, ou n'y a-t-il qu'un seul facilitateur réclamant une amélioration?

Les techniques d'amélioration : objet et usage

Les techniques d'amélioration consistent dans une liste d'outils ou de solutions d'affaires conçus pour améliorer tous les processus et les systèmes au sein de l'organisation, afin que cette dernière parvienne à des degrés supérieurs de performance.

Le recours à une technique d'amélioration pour accroître la performance n'est pas une idée nouvelle. En fait, maints ouvrages et publications produits depuis plusieurs décennies présentent et prescrivent aux organisations d'innombrables méthodes pour améliorer leur performance.

L'application d'une technique d'amélioration appropriée exige une compréhension et une appréciation « expertes » de la façon dont cette technique peut offrir un maximum d'efficacité. Les nuances et les subtilités de la plupart des disciplines d'amélioration de l'exploitation ne peuvent et ne doivent pas être envisagées dans une perspective simpliste, avec la conviction qu'il suffit d'agir pour que les choses s'améliorent. La même technique d'amélioration peut être appliquée à divers facilitateurs, parvenus à différents degrés de maturité. Comprendre la déficience sous-jacente qui doit être corrigée est fondamental à l'application appropriée d'une technique d'amélioration. Le plus souvent, le langage décrivant le degré de maturité souhaité peut faciliter la recension des techniques d'amélioration possibles.

La consultation de diverses sources (dont Bain & Company Survey of Management Tools & Trends) nous a permis de relever au-delà de 50 des techniques les plus pertinentes utilisées par les organisations pour améliorer la performance. En mettant à profit l'expérience et les connaissances collectives acquises dans le cadre de notre participation aux activités du CAM-I et de CMA Canada, nous avons regroupé ces techniques d'amélioration en neuf catégories pour les besoins de notre recherche. Le tableau 4, « Techniques d'amélioration de la gestion de la performance », présente les définitions de ces catégories de techniques, les techniques particulières qui les composent et la valeur qu'offre chacune de ces catégories de techniques dans la croissance de la performance. De plus, des lectures portant sur ces catégories de techniques sont recommandées à la fin du présent document (bon nombre d'entre elles étant tirées du corpus de connaissances existant du CAM-I). (Voir les lectures recommandées sur les techniques d'amélioration à la page 50.)

Les nuances et les subtilités de la plupart des disciplines d'amélioration de l'exploitation ne peuvent et ne doivent pas être envisagées dans une perspective simpliste, avec la conviction qu'il suffit d'agir pour que les choses s'améliorent.

Tableau 4 Techniques d'amélioration de la gestion de la performance

Catégorie de techniques d'amélioration	Définition	Techniques particulières	Valeur offerte dans l'amélioration de la performance
Gestion par activités (GPA)	Discipline axée sur la gestion des activités constituant les processus d'entreprise, qui pave la voie à l'amélioration continue de la valeur obtenue par les clients. La GPA fait appel à l'information que produit la comptabilité par activités et à l'évaluation de la performance pour influencer les mesures prises par la direction ¹⁵ .	Comptabilité par activités Budget par activités Planification et budget par activités Établissement des coûts sans valeur ajoutée Rentabilité produit-client	Ces techniques sont centrées sur la définition d'activités (le travail) qui servent de base à l'établissement plus précis des coûts des activités, des produits et des services. Elles sont utilisées en conjugaïson avec la planification stratégique et la planification de l'exploitation pour fixer les prix ou pour améliorer ou supprimer les produits ou les services. Elles permettent d'estimer et de planifier les besoins en ressources et d'établir le budget correspondant, compte tenu des exigences de livraison prévues.
Tableau de bord équilibré	Outil permettant d'évaluer si les activités d'une organisation atteignent les objectifs de cette dernière en ce qui a trait à la vision et à la stratégie. Contribue à donner une image plus complète de l'organisation qui aide cette dernière à agir dans son intérêt à long terme ¹⁶ .	Cartographie des stratégies Tableau de bord Scénario-maquette Planche de bord Évaluation de la performance Rémunération au rendement Obligation de rendre compte de la performance Gestion par objectifs	Ces techniques créent une relation de cause à effet entre les objectifs stratégiques dont la réalisation peut être suivie par rapport aux objectifs ciblés, au moyen de quelques indicateurs de performance équilibrés (financiers et non financiers). Elles convertissent les buts stratégiques en indicateurs opérationnels et en buts individuels, afin de développer une organisation axée sur la stratégie.
Étalonnage (analyse comparative)	Processus d'évaluation systématique et continue utilisé pour comparer les activités d'une organisation, ses pratiques commerciales et les résultats qui en découlent à ceux d'autres organisations ¹⁷ .	Analyse comparative interne Analyse comparative externe Étalonnage concurrentiel Pratiques d'excellence	Ces techniques fournissent des données ou de l'information permettant d'évaluer les aspects pertinents de la performance d'une organisation comparativement à d'autres organisations. Elles permettent d'élaborer des plans quant à la façon de réaliser des améliorations, de fixer des cibles ou d'adapter des pratiques d'excellence précises.

Catégorie de techniques d'amélioration	Définition	Techniques particulières	Valeur offerte dans l'amélioration de la performance
Veille stratégique	Ensemble de stratégies, de processus, de technologies et d'instruments permettant de regrouper les données et de les convertir en informations utiles pouvant aider l'organisation à comprendre sa performance passée et à façonner sa performance future ¹⁸ .	Analytique Tableau de bord Traitement analytique en ligne Modèles d'optimisation des prix Exploration de données	Ces techniques offrent une représentation historique, actuelle et future, rapide et ciblée de grandes quantités de données, sous un jour plus informatif et analytique permettant la prise de décisions à tous les échelons de l'organisation.
Réingénierie des processus d'entreprise	Réaménagement radical de processus, de produits ou de services (par opposition au perfectionnement graduel associé aux efforts d'amélioration continue) ¹⁹ .	Modélisation des processus d'entreprise Simulation de processus Redimensionnement	Ces techniques permettent à l'organisation d'accroître sa solidité et son succès sur le marché en simplifiant considérablement ses processus, ses produits ou ses services.
Gestion de la capacité	Processus utilisés par l'organisation pour gérer l'utilisation de tous ses actifs afin de s'assurer que les exigences actuelles et futures de ses activités soient satisfaites de manière rentable ²⁰ .	Analyse du volume traité Planification de la capacité Analyse des contraintes Justification – évaluation des investissements Prévision de la demande – de la charge de travail Analyse du rendement du capital investi	Ces techniques optimisent l'efficacité de la performance en réduisant au minimum la capacité non utilisée. Elles contribuent à la planification opérationnelle et aux prévisions des besoins de capacité futurs en justifiant les investissements financiers.
Production allégée - Qualité six sigma	Méthodologie d'amélioration de l'entreprise qui se concentre sur la qualité grâce à la rapidité (production allégée) et l'élimination des défauts (six sigma) ²¹ .	Production allégée Six sigma Juste-à-temps Kanban Kaizen Gestion intégrale de la qualité ISO 9000 Maintenance productive totale Amélioration continue Analyse des causes profondes	Ces techniques permettent aux organisations de mieux répartir les ressources entre les activités créatrices de valeur et d'améliorer la qualité. Elles se concentrent sur l'amélioration de l'efficacité pour rationaliser et optimiser la performance opérationnelle.

Catégorie de techniques d'amélioration	Définition	Techniques particulières	Valeur offerte dans l'amélioration de la performance
Ciblage des coûts	Système d'établissement des coûts régi par le marché selon lequel des coûts cibles sont fixés en tenant compte des exigences des clients et des propositions de la concurrence ²² .	Ingénierie de la valeur Estimation des coûts Suivi des coûts	Ces techniques permettent à l'organisation d'atteindre ses cibles de coûts sur le cycle de vie afin de répondre aux exigences du marché en se concentrant sur la conception des produits et des processus et en gérant les risques et les possibilités à même le processus de développement.
Analyse de la chaîne de valeur	Séquence d'activités de l'organisation qui ajoutent de la valeur à un produit ou un service. Ces activités prennent place dans des domaines opérationnels au sein de l'entreprise (par exemple, la conception, la production, le marketing et les ventes), ainsi que dans des activités externes (par exemple, celles des fournisseurs, des distributeurs et des clients) ²³ .	Analyse de la chaîne de valeur - de la chaîne logistique Planification, prévision et réapprovisionnement coordonnés Affaires électroniques Déplacement - relocalisation des activités Mise à l'échelle des activités Identification par radiofréquence	Ces techniques déterminent l'étendue et la contribution espérée de chaque processus d'entreprise jalonnant la chaîne de valeur, en établissant la distinction entre les activités créatrices et non créatrices de valeur et en indiquant les possibilités d'amélioration des processus d'entreprise.

Le PMIG a défini et représenté sous forme schématique les catégories précises de techniques d'amélioration appropriées à chaque facilitateur de gestion de la performance et les degrés de maturité auxquels ces techniques seraient le plus susceptibles d'aider l'organisation à améliorer la performance du facilitateur en cause. Ce diagramme est présenté à la figure 4a), « Catégories de techniques recommandées pour améliorer la maturité des facilitateurs ». Le CCMGP est une méthode générique élaborée pour l'ensemble des organisations, de sorte que les associations proposées à la figure 4a) sont susceptibles de varier dans une certaine mesure lorsqu'on applique le cadre conceptuel à des organisations ou à des secteurs d'activité particuliers. L'association de techniques d'amélioration à un facilitateur a simplement pour but de fournir des lignes directrices et des suggestions quant à l'orientation à prendre dans la recherche de mécanismes d'amélioration.

Comme nous l'avons dit précédemment, la même technique d'amélioration peut être appliquée à différents facilitateurs, à divers degrés de maturité. Ainsi, dans la figure 4a), la gestion par activités peut soutenir la gestion financière dans ses efforts pour parvenir au degré de maturité 2, alors que la gestion des processus recourra sans doute à cette technique pour atteindre le degré de maturité 3.

Le PMIG croit à l'existence d'un cheminement logique dans l'utilisation par l'organisation de techniques particulières propres à faire progresser la maturité des facilitateur

Figure 4a) Catégories de techniques recommandées pour améliorer la maturité des facilitateurs

Facilitateurs	Catégories de techniques	1	2	3	4
Gestion des affaires ou de l'exploitation	Gestion par activités				
	Tableau de bord équilibré				
	Étalonnage (analyse comparative)				
	Veille stratégique				
	Réingénierie des processus d'entreprise				
	Gestion de la capacité				
	Ciblage des coûts				
Gestion de la relation client	Étalonnage (analyse comparative)				
	Veille stratégique				
	Réingénierie des processus d'entreprise				
	Ciblage des coûts				
	Analyse de la chaîne de valeur				
Gestion financière	Gestion par activités				
	Étalonnage (analyse comparative)				
	Gestion de la capacité				
	Ciblage des coûts				
Gestion du capital humain	Étalonnage (analyse comparative)				
	Réingénierie des processus d'entreprise				
	Gestion de la capacité				
Gestion de l'information	Gestion par activités				
	Tableau de bord équilibré				
	Veille stratégique				
	Gestion de la capacité				
Gestion de l'innovation	Étalonnage (analyse comparative)				
	Veille stratégique				
	Réingénierie des processus d'entreprise				
	Ciblage des coûts				
	Analyse de la chaîne de valeur				

Facilitateurs	Catégories de techniques	1	2	3	4
Gestion du savoir	Veille stratégique				
Gestion organisationnelle	Étalonnage (analyse comparative)				
	Réingénierie des processus d'entreprise				
	Gestion de la capacité				
Gestion des processus	Gestion par activités				
	Étalonnage (analyse comparative)				
	Réingénierie des processus d'entreprise				
	Gestion de la capacité				
	Production allégée – Qualité six sigma				
	Analyse de la chaîne de valeur				
Gestion du risque	Tableau de bord équilibré				
	Gestion de la capacité				
Gestion stratégique	Tableau de bord équilibré				
	Étalonnage (analyse comparative)				
	Ciblage des coûts				
Gestion de la chaîne logistique	Gestion par activités				
	Étalonnage (analyse comparative)				
	Gestion de la capacité				
	Production allégée – Qualité six sigma				
	Ciblage des coûts				
	Analyse de la chaîne de valeur				

Une autre façon d'aborder l'association facilitateur-technique est représentée de façon plus concise à la figure 4b), « Degrés de maturité des facilitateurs à partir desquels sont utilisées les techniques d'amélioration ». La valeur de « D » dans chaque case ombrée représente le degré de maturité à partir duquel les techniques d'une catégorie peuvent être appliquées au facilitateur correspondant, cette application se poursuivant jusqu'au degré de maturité 4.

Figure 4b) : Degrés de maturité des facilitateurs à partir desquels sont utilisées les techniques d'amélioration

Facilitateurs \ Catégories de techniques	Gestion par activités	Tableau de bord équilibré	Étalonnage (analyse comparative)	Veille stratégique	Réingénierie des processus d'entreprise	Gestion de la capacité	Production allégée - Qualité six sigma	Ciblage des coûts	Analyse de la chaîne de valeur
Gestion des affaires ou de l'exploitation	D2	D3	D3	D3	D3	D2		D4	
Gestion de la relation client			D3	D2	D3			D3	D3
Gestion financière	D2		D3			D2		D4	
Gestion du capital humain			D3		D3	D2			
Gestion de l'information	D2	D3		D2		D2			
Gestion de l'innovation			D2	D2	D3			D3	D2
Gestion du savoir				D2					
Gestion organisationnelle			D3		D2	D3			
Gestion des processus	D3		D2		D2	D2	D3		D3
Gestion du risque		D2				D3			
Gestion stratégique		D3	D3					D3	
Gestion de la chaîne logistique	D3		D3			D3	D3	D4	D2

* La valeur indiquée dans chaque case ombrée représente le degré de maturité auquel la catégorie de techniques commence à s'appliquer au facilitateur correspondant (p. ex. : D2 = degré de maturité 2).

Une organisation qui progresse vers le degré de maturité 2 commencera à appliquer des techniques d'amélioration choisies, même si elle n'en est qu'au premier degré de maturité de la gestion de la performance. Il faut comprendre que l'application d'une technique d'amélioration ne s'interrompt pas ou ne cesse pas une fois que l'organisation a atteint le degré suivant de maturité de la gestion de la performance. Il se peut que la technique d'amélioration joue un rôle moins important que pour les degrés précédents, mais elle peut encore procurer des avantages dans la progression vers le degré suivant.

Bien que la situation de chaque organisation soit unique et qu'elle évolue dans son propre contexte qui détermine quelles sont les techniques les plus efficaces pour améliorer sa performance, le PMIG a défini les scénarios estimés les plus probables que peuvent utiliser à titre de guide les organisations qui souhaitent atteindre des degrés de maturité supérieurs.

Par exemple, une organisation qui évalue les façons d'améliorer la gestion des affaires ou de l'exploitation peut appliquer un éventail de techniques qui conviennent

à certains degrés de maturité. Le principe veut que pour afficher les attributs correspondant à un degré de maturité, selon les paramètres du tableau 4 que nous avons présenté précédemment, une organisation doit : ou bien avoir pris des mesures pour y parvenir, ou bien faire preuve de compétences acquises grâce à l'application d'une technique d'amélioration. Voici ce qu'indique la figure 4b) :

- Le deuxième degré de maturité de la gestion des affaires ou de l'exploitation se traduit par des pratiques stables et répétitives. Les techniques susceptibles d'aider une organisation à atteindre ce deuxième degré de maturité ou à faire la preuve et assurer le maintien d'une performance de deuxième degré pourraient englober l'application appropriée de la gestion par activités et (ou) de la gestion de la capacité. Ces techniques aident les organisations à établir une classification commune de leurs activités et fournissent une information structurée et (ou) normalisée destinée à un usage commun et récurrent.
- Le troisième degré de maturité de la gestion des affaires ou de l'exploitation se traduit par des mesures ou des projets qui exploitent les améliorations du mode d'exécution du travail. Le principe veut que les techniques instaurées au deuxième degré soient statiques, en ce sens que la normalisation de l'information fournit une base solide à la gestion des affaires ou de l'exploitation, mais qu'elles ne changent rien en soi. Ce sont les mesures ou les projets subséquents qui peuvent contribuer à l'atteinte du troisième degré de maturité. Ces techniques peuvent englober le tableau de bord équilibré, l'étalonnage (ou analyse comparative), la veille stratégique et (ou) la réingénierie des processus d'entreprise. Elles ont pour but de saisir l'information et de l'appliquer de manière à favoriser l'instauration d'un mode différent d'exécution du travail.
- Le quatrième degré de maturité de la gestion des affaires ou de l'exploitation se traduit par des mesures ou des projets qui, à l'aide d'informations internes et externes, optimisent la performance à partir d'influences externes. Dans l'exemple décrit à la figure 4, le ciblage des coûts est une technique utilisée pour concevoir le produit ou le service offert en fonction d'un résultat souhaité, qui s'appuie sur les informations issues de l'application des techniques précédentes et exploite ces informations.

De façon analogue, une organisation qui évalue les façons d'améliorer la gestion du risque peut appliquer un éventail de techniques qui conviennent à certains degrés de maturité :

- Le deuxième degré de maturité de la gestion du risque se traduit par des pratiques stables et répétitives, et le tableau de bord équilibré est une technique susceptible d'aider les organisations à établir une classification et une structure communes pour des indicateurs de performance qui peuvent être évalués par rapport à des critères de risque.
- Le troisième degré de maturité de la gestion du risque pourrait tirer profit de l'application de la gestion de la capacité, qui permet de définir les contraintes ou les facteurs limitatifs dont le repérage et la correction peuvent atténuer le risque associé aux activités de l'entreprise.

2.4 Le lien entre la gestion de la performance et la capacité de changement

« Les choses changent... et non seulement changent-elles, mais elles se transforment à toute allure. Une difficulté se présente? Vous avez une solution à la mesure du défi. Succès assuré. Mais une nouvelle difficulté se pose, et les solutions éprouvées — modèles, procédés et méthodes — ne fonctionnent plus. Un tout nouveau type de solution s'impose. Quelle est la nature du défi d'aujourd'hui? La turbulence est incessante, l'environnement, en perpétuel mouvement, en constante transformation. Il faut donc disposer d'une solution qui ne change pas. »

Stephen R. Covey, DVD The 8th Habit.

L'expérience collective au sein du CAM-I nous a appris que la mise en œuvre de projets d'amélioration en vue d'accroître la performance produit, dans l'ensemble, des résultats décevants sur les plans du succès et de la durabilité. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces échecs, a-t-on observé, notamment ceux qui suivent :

- les principaux cadres ne se rallient pas au projet;
- les personnes qui participent au projet ne voient pas les avantages qu'ils pourraient en tirer à titre personnel;
- le nouveau projet est généralement perçu comme une solution technique, et l'on accorde peu d'attention à l'attitude organisationnelle ou personnelle qu'exige le succès de la mise en œuvre; et
- l'organisation n'était pas prête au départ.

En résumé, les recherches révèlent que l'échec de la mise en œuvre peut être attribué dans bon nombre de cas au fait que l'organisation n'était pas prête au changement.

Les manuels ou les exposés portant sur les techniques de gestion ou la gestion de la performance abordent fréquemment la question du « changement » (souvent dans les premiers chapitres ou les premières diapositives), mais ce traitement n'est habituellement que superficiel et ne rend pas compte des difficultés véritables que soulève la gestion du changement. De façon générale, il n'existe pas de méthode pratique quant au traitement efficace de la capacité de l'organisation à gérer le changement lorsque de nouvelles mesures sont prises ou que de nouveaux projets sont amorcés.

Le PMIG s'est abstenu de recommander et de mettre en œuvre des projets dont le succès serait douteux. Le PMIG est conscient du fait que la capacité de changement de l'organisation est indispensable au succès d'un projet d'amélioration. Par conséquent, les membres du groupe ont reconnu sans équivoque la nécessité de se pencher sur la capacité de changement de l'organisation dans le CCMGP.

La question était cependant la suivante : où convenait-il d'aborder le changement?

Dans les sections précédentes, nous avons présenté la gestion de la performance ainsi que ses douze facilitateurs et ses quatre degrés de maturité. Nous avons en outre dressé l'inventaire des moyens d'améliorer la performance grâce à l'application de techniques d'amélioration clés à des facilitateurs donnés affichant un écart par rapport à la maturité souhaitée.

Les recherches initiales du PMIG dans ce domaine ont mené à la conclusion que la « gestion du changement » était une technique d'amélioration. L'ajustement n'était cependant pas parfait, car il était évident que la gestion du changement était plus englobante que les autres techniques d'amélioration qui avaient été définies. Alors que la plupart des techniques d'amélioration recommandées s'appliquent individuellement à quelques facilitateurs particuliers seulement, la gestion du changement semblait pour sa part être essentielle à toute la panoplie des techniques de gestion de la performance.

Par la suite, le PMIG a ajouté la gestion du changement à la liste des facilitateurs. Au premier coup d'œil, cette solution semblait plus appropriée, étant donné que les facilitateurs traitent de « gestion » plus que d'« amélioration ». Toutefois, l'ajustement n'était pas non plus évident, car la gestion du changement porte clairement sur la dimension plus « souple » de la gestion et, à cet égard, est encore une fois plus englobante que les autres facilitateurs. En d'autres termes, il apparaît encore une fois que la gestion du changement a des ancrages un peu partout sur le territoire de la gestion de la performance.

À ce moment-là, les travaux du PMIG coïncidaient avec d'autres travaux du CAM-I, réalisés par le Change, Adaptation and Learning Interest Group (groupe d'intérêt du changement, de l'adaptation et de l'apprentissage), qui arrivaient à leur conclusion et allaient s'achever avec la publication d'une étude.

L'intégration de ces travaux et des recherches continues en gestion de la performance a mené à la décision de traiter la gestion du changement dans une perspective plus holistique. Par conséquent, le PMIG recommande aux organisations qui souhaitent se lancer dans la détermination des techniques qu'elles devraient adopter pour améliorer la performance d'examiner avant tout la capacité de l'organisation à s'adapter au changement selon les paramètres exposés à la figure 5, « Intégration de la maturité de la performance et de la capacité de changement ».

Figure 5 Intégration de la maturité de la performance et de la capacité de changement

			Degré de maturité de la gestion de la performance			
			1	2	3	4
			Rudimentaire	Structurée	Efficace	Adaptative
Capacité de changement	5	Entièrement intégrée			●	●
	4	Considérable		●	●	●
	3	Modérée		●	●	
	2	Peu évidente	●	●		
	1	Inexistante				

	Disproportion		Probabilité		Improbabilité		Impossibilité		Immuabilité
--	---------------	--	-------------	--	---------------	--	---------------	--	-------------

Capacité de changement
Méthode structurée de changement des personnes, des équipes, des organisations et des sociétés qui permet le passage d'un état actuel à un état futur souhaité.

Mode d'utilisation du diagramme

Exemple 1 : Si l'organisation à l'étude doit passer du deuxième au troisième degré de maturité de la gestion de la performance, soit de la gestion structurée à la gestion efficace, relativement à un facilitateur particulier, ses chances de succès seront maximisées si sa capacité de changement se situe entre le niveau 3, modérée, et le niveau 5, entièrement intégrée. En revanche, la réussite de son projet sera improbable, voire impossible, si sa capacité de changement est peu évidente ou inexistante.

Exemple 2 : Si l'organisation à l'étude doit passer du troisième au quatrième degré de maturité de la gestion de la performance, soit de la gestion efficace à la gestion adaptative, relativement à un facilitateur particulier, ses chances de succès seront maximisées si sa capacité de changement se situe entre le niveau 4, considérable, et le niveau 5, entièrement intégrée. En revanche, la réussite de son projet sera improbable, voire impossible, si sa capacité de changement ne dépasse pas le niveau 3, modérée.

Exemple 3 : La situation évoquée est désignée sous l'appellation d'immuabilité. Il s'agit du cas d'une organisation qui n'en est qu'au premier degré de maturité de la gestion de la performance, gestion rudimentaire, et qui est totalement dépourvue de capacité de changement (capacité inexistante).

Exemple 4 : La situation évoquée est désignée sous l'appellation de disproportion et, d'évidence, se produit rarement. Il s'agit du cas d'une organisation qui consacre une grande quantité d'efforts et de ressources à la gestion du changement mais qui n'utilise cette capacité d'aucune façon pour accroître sa performance.

En résumé, pour achever le CCMGP, le PMIG pose les principes suivants : la croissance de la maturité en matière de gestion de la performance s'obtient beaucoup moins au moyen d'une approche technique que grâce à une attitude et à une approche holistique, et la question de l'attitude doit être résolue avant la mise en œuvre d'une quelconque technique d'amélioration.

3. Comment utiliser le CCMGP

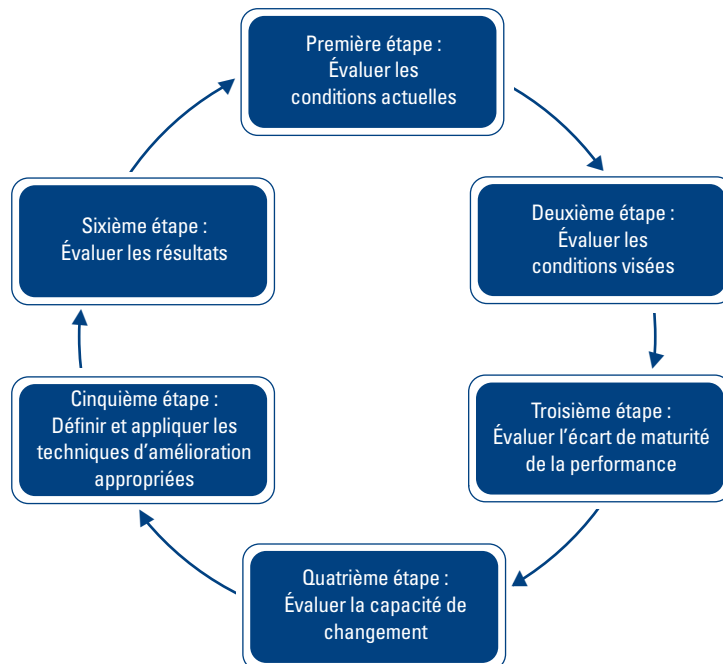
« Sans changement, il n'y a pas d'innovation, de créativité ou de motivation à l'amélioration. Ceux qui amorcent le changement auront une meilleure chance de gérer le changement qui est inévitable. »

William Pollard, PDG, The ServiceMaster Company, 1983 à 1993 et 1999 à ce jour.

Le CCMGP proposé dans le présent rapport établit un cadre conceptuel pour l'évaluation et la détermination du potentiel d'amélioration de la performance de l'organisation. Même s'il s'agit d'un cadre statique, une méthode simple et structurée peut être utilisée et appliquée au CCMGP dans toute organisation.

3.1 Méthode recommandée

Le CCMGP peut être appliqué au moyen d'une méthode continue comportant six étapes :



Cette méthode en six étapes peut être appliquée grâce aux ressources internes seules ou conjuguées à des ressources externes, quelle que soit l'étape.

- Ressources internes seules — L'organisation applique la méthode en six étapes grâce à la réalisation de sondages rapides et de discussions structurées. Cette formule présente le double avantage de pouvoir être appliquée promptement et d'être économique. L'inconvénient est le risque de « pensée unique » chez les cadres d'une organisation et d'opinions subjectives quant à la qualité réelle de la performance de l'organisation et aux mesures qu'il convient de mettre en œuvre.
- Ressources internes conjuguées à des ressources externes — L'organisation sollicite l'intervention de tiers, soit une ou plusieurs personnes ou une organisation qui sont extérieures à l'organisation évaluée (une autre division de l'organisation ou un conseiller, par exemple). Cette formule présente l'avantage suivant : l'organisation évaluée peut obtenir un point de vue objectif sur sa performance actuelle et une perspective franche quant aux domaines sur lesquels il serait opportun de se concentrer ou qui nécessitent une amélioration. Grâce à cette formule, l'organisation peut également jouir d'une perspective plus réaliste sur les techniques qui sont le mieux adaptées à ses besoins. Elle présente cependant l'inconvénient d'exiger plus de temps ou d'entraîner des coûts supplémentaires.

Les coûts et les avantages de chaque formule doivent être pesés, compte tenu des priorités de l'organisation et de l'acuité de ses besoins d'amélioration de la performance.

Première étape : évaluer les conditions actuelles

L'évaluation peut revêtir la forme d'un rapide sondage auprès des principaux cadres qui procéderont à une évaluation directe (notée) des degrés actuels de maturité.

L'évaluation peut aussi s'effectuer au moyen d'un sondage plus approfondi auprès d'une population plus large et peut faire intervenir des employés, des clients et (ou) des partenaires commerciaux. Cette approche sera structurée afin que les questions posées (et les réponses obtenues) permettent d'obtenir des indicateurs clés de performance, dans le langage du CCMGP. Cette approche donne une indication plus précise de la performance actuelle et permet d'éviter l'énonciation d'un niveau de résultat souhaité.

Une troisième approche consiste dans une évaluation réalisée par un tiers et conjuguant des entrevues, des sondages et des observations pour tracer le profil des conditions actuelles.

Deuxième étape : évaluer les conditions visées

Bien qu'un sondage détaillé et des techniques d'évaluation conviennent à l'appréciation des conditions actuelles, l'utilisation de cette approche n'est pas souhaitable pour déterminer les conditions visées, qui doivent plutôt représenter l'opinion collective des dirigeants de l'organisation. La meilleure façon de procéder est de ne pas recourir au sondage externe, autrement que pour comprendre le contexte concurrentiel ou stratégique grâce à l'apport de sources externes. Comme nous l'avons vu plus tôt, le PMIG est d'avis que ce ne sont pas toutes les

organisations qui peuvent ou doivent viser l'atteinte du quatrième degré de maturité de la gestion de la performance, moins encore à l'égard de l'ensemble des douze facilitateurs. L'idée est de faire en sorte que la direction de l'organisation acquière une compréhension claire et concise de la façon dont certaines améliorations choisies influenceront avec un maximum d'efficacité sur les résultats de l'entreprise.

Cette étape de la méthode n'est pas centrée sur la « façon » d'améliorer la performance; elle doit porter plutôt entièrement sur le « profil de maturité » qui représente le mieux, selon les dirigeants, le niveau auquel « doit se situer » l'organisation pour afficher un succès concurrentiel. Si cette situation visée est sensiblement différente des conditions actuelles, les étapes de maturité intermédiaires devraient être définies et axées sur des mesures initiales plus prioritaires.

Troisième étape : évaluer l'écart de maturité de la performance

La comparaison des conditions actuelles et des conditions visées constitue une analyse des écarts visant à déterminer quelles seront les prochaines étapes. Peu importe que les dirigeants de l'organisation relèvent d'importants déficits de maturité ou repèrent plusieurs facilitateurs qui affichent des écarts de performance, la première étape consiste à classer les mesures à prendre par ordre de priorité. Comme dans le cas de toute campagne d'amélioration, cibler les domaines dans lesquels les réalisations seront tangibles est souvent plus important que de multiplier les projets et de soumettre l'organisation à un « stress ». Les écarts identifiés entre les conditions actuelles et les conditions visées doivent être groupés et classés par ordre de priorité en fonction des catégories de critères suivants :

- maximum d'incidence potentielle;
- rapidité d'obtention des résultats;
- investissement requis ou coûts engagés; et
- interdépendance avec d'autres facilitateurs ou d'autres projets.

Il ne s'agit pas d'un exercice analytique, mais il importe d'avoir un éventail logique d'écarts, résumés de telle sorte que les dirigeants de l'organisation puissent obtenir une « représentation globale » du problème et établir un consensus quant aux priorités qui auront une incidence sur les résultats de l'entreprise.

Quatrième étape : évaluer la capacité de changement

Comme nous l'avons vu à la section 2.4, la capacité d'une organisation de définir des solutions, de les mettre en œuvre avec succès et d'obtenir des résultats dépend à la fois de solutions techniques viables et de la capacité de changement de l'organisation. La meilleure adéquation technique peut ne pas être à la hauteur des attentes dans une organisation qui n'a pas la capacité de s'adapter à ce changement. Ce domaine est souvent négligé, et le PMIG recommande à toute organisation qui souhaite améliorer certains facilitateurs, et atteindre des degrés supérieurs de maturité de la performance, d'incorporer une étape facultative à sa démarche dans le but d'évaluer la capacité de changement de l'organisation et de

prendre des mesures pour atténuer les risques qui pourraient avoir une incidence sur son succès.

Cinquième étape : définir et appliquer les techniques d'amélioration appropriées

Comme nous l'avons vu à la section 2.3, les techniques d'amélioration de la performance sont nombreuses. À partir des résultats de l'analyse des écarts, et d'une évaluation du changement, les dirigeants de l'organisation doivent a) être certains de la nature des mesures d'amélioration qui s'imposent, b) faire preuve de sélectivité à cet égard et c) s'engager à concrétiser ces mesures. Les méthodes présentées par le PMIG à la section 2.3 servent de point de départ à la compréhension des techniques qui sont les plus appropriées à un facilitateur, pour un degré de maturité donné.

Tout projet d'amélioration doit être mis en œuvre conformément aux règles suivantes :

- désigner un leader qui assurera la promotion du projet, qui jouit de l'autorité d'affecter des ressources au projet, qui en assurera les progrès et qui rendra compte de la livraison des résultats;
- établir une charte qui précise avec clarté les objectifs, les besoins en ressources, les résultats espérés ainsi que les échéances de livraison et qui déterminera les risques potentiels et les mesures d'atténuation de ces risques, afin d'assurer que le projet sera mené à son terme et portera fruit.

Sixième étape : évaluer les résultats

Le seul fait qu'un projet d'amélioration ait été mis en œuvre ne signifie pas que le travail est accompli. Il importe d'en déterminer les résultats et d'évaluer s'ils sont conformes aux résultats attendus. Tous les changements ne sont pas instantanés; il faut donc formuler des prévisions réalistes quant au moment où les résultats se manifesteront et à la façon dont ils seront évalués, et en assurer le contrôle au moment opportun. Même en cas d'inquiétude ou d'hésitation quant à la réalisation des résultats prévus, il est crucial d'en comprendre les motifs et de déterminer ce qui pourrait être fait différemment, plutôt que d'ignorer les résultats décevants dans l'espoir qu'ils se volatilisent sans être remarqués. Les résultats devraient être évalués de deux façons : premièrement, des indicateurs s'imposent pour déterminer si le projet d'amélioration a eu une influence; deuxièmement, il convient d'évaluer les progrès réalisés en ce qui a trait au degré de maturité.

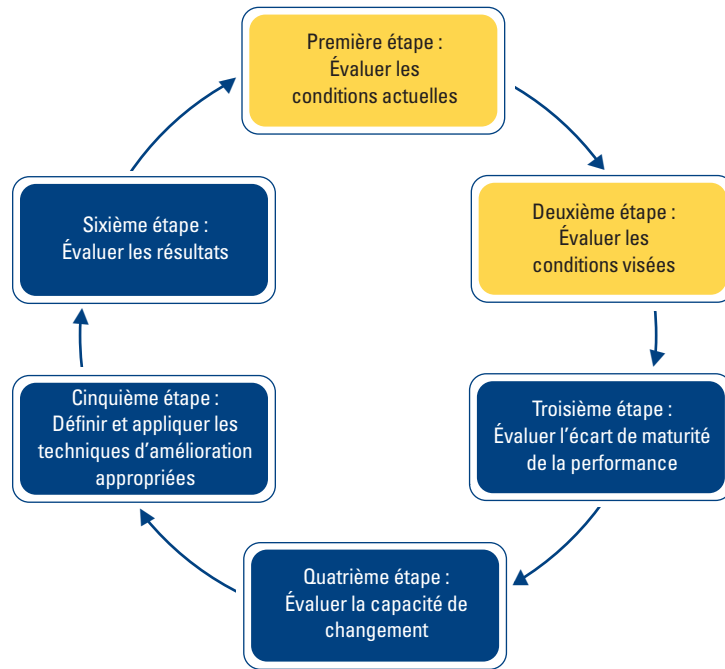
3.2 Exemple hypothétique

Description de la situation

- ✓ Lors d'une récente réunion administrative, les membres de l'équipe de haute direction d'une société ont discuté de façon générale de la performance dans son ensemble, un sujet sur lequel ils ne sont pas unanimes. Pour certains secteurs de l'entreprise, les dirigeants sont tombés d'accord sur le fait qu'ils

maîtrisaient la situation, mais pour d'autres, ils ne s'entendaient pas. Malgré leurs points de vue personnels, ils ont tous convenu d'évaluer la gestion de la performance au sein de l'entreprise.

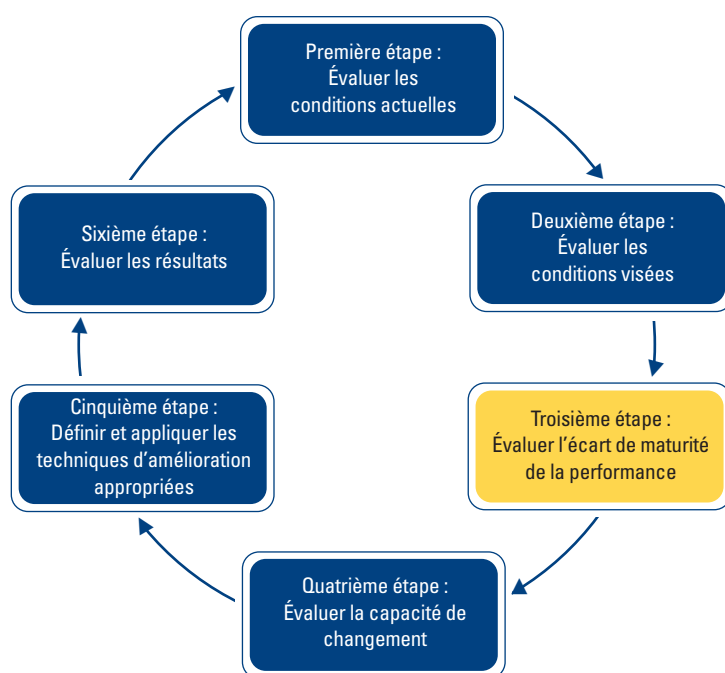
- ✓ Après avoir participé à un atelier sur le travail du PMIG, les membres de l'équipe ont tous procédé à un sondage personnel et consigné leur propre perception de la situation actuelle relativement aux facilitateurs de la gestion de la performance.



Pour commencer, tous les membres de l'équipe de direction ont évalué leur perception du degré de maturité réel de chaque facilitateur et ont ensuite déterminé le degré de maturité qui devait être atteint, selon eux. Une fois leur évaluation terminée, les membres de l'équipe devaient parvenir à un consensus au sujet de chacun des facilitateurs. La figure qui suit présente un formulaire de saisie élémentaire (figure 6) dans lequel chaque membre de l'équipe a inscrit son évaluation du degré de maturité, de 1 à 4. Les résultats sont résumés à la figure 7.

Figure 6 Formulaire d'évaluation du degré de maturité

Facilitateurs \ Degrés de maturité	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion des affaires ou de l'exploitation				
Gestion de la relation client				
Gestion financière				
Gestion du capital humain				
Gestion de l'information				
Gestion de l'innovation				
Gestion du savoir				
Gestion organisationnelle				
Gestion des processus				
Gestion du risque				
Gestion stratégique				
Gestion de la chaîne logistique				



La figure qui suit présente le résultat moyen combiné des évaluations des membres de l'équipe.

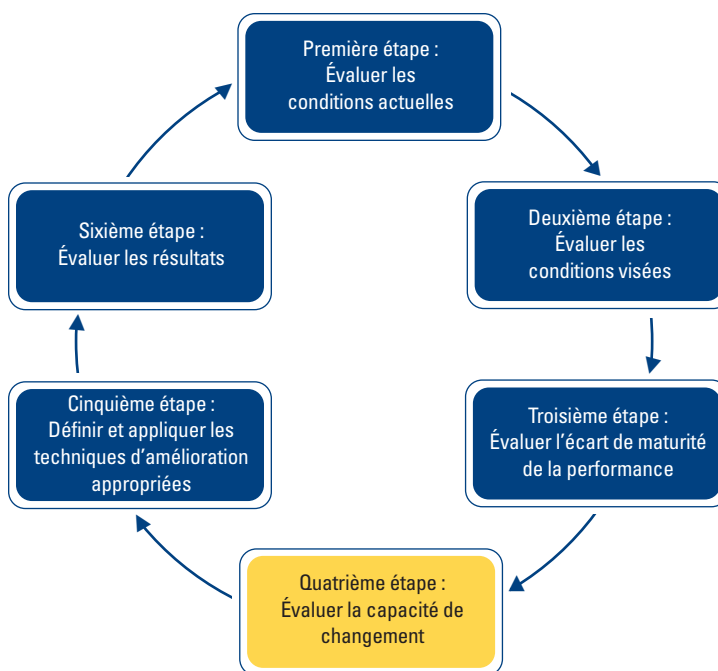
Figure 7 Résultats de l'évaluation du degré de maturité

Facilitateurs \ Degrés de maturité	Premier degré : <i>gestion rudimentaire</i>	Deuxième degré : <i>gestion structurée</i>	Troisième degré : <i>gestion efficace</i>	Quatrième degré : <i>gestion adaptative</i>
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique
Gestion des affaires ou de l'exploitation			R & V	
Gestion de la relation client			R & V	
Gestion financière				R & V
Gestion du capital humain			R —————> V	
Gestion de l'information				R & V
Gestion de l'innovation	R —————> V			
Gestion du savoir	R —————> V			
Gestion organisationnelle		R —————> V		
Gestion des processus		R —————> V		
Gestion du risque	R —————> V			
Gestion stratégique		R —————> V		
Gestion de la chaîne logistique			R & V	

R	Degré de maturité réel
V	Degré de maturité visé
	Degré de maturité égal ou supérieur au degré visé
	Degré de maturité inférieur au degré visé
	Degré de maturité de beaucoup inférieur au degré visé

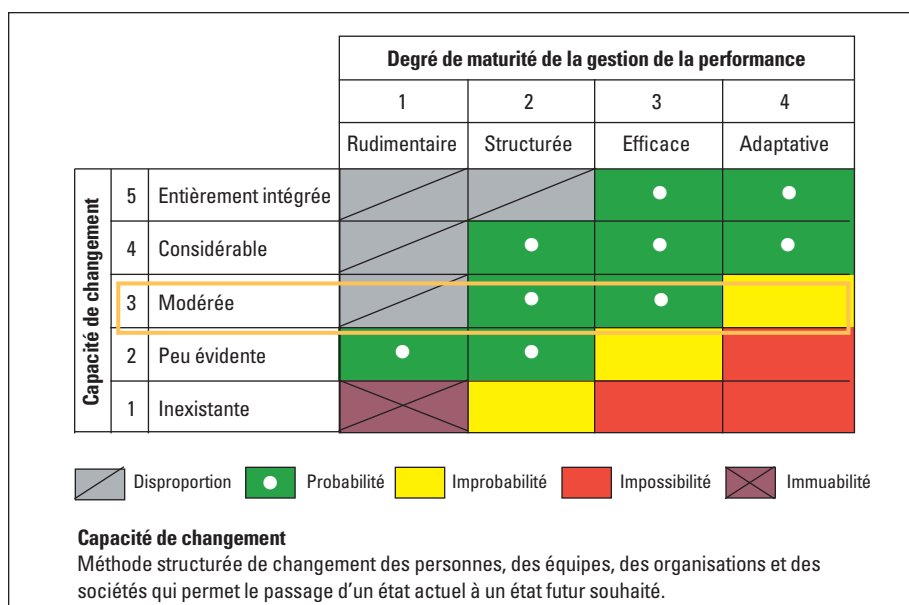
Ces résultats indiquent que la gestion du risque et la gestion des processus sont les deux facilitateurs qui présentent les écarts les plus grands entre les degrés de maturité réel et visé. Les mesures recommandées à titre de suivi seraient les suivantes :

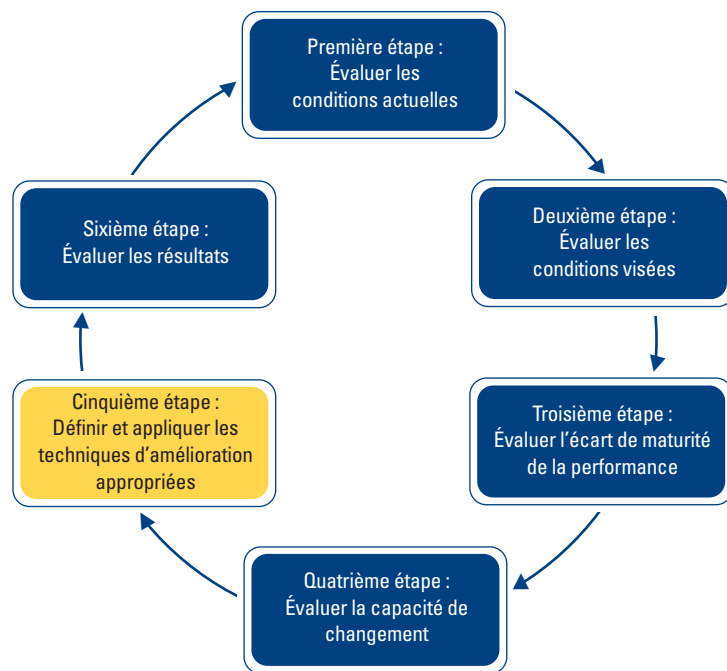
- ✓ Mesure initiale — facilitateurs devant être améliorés
 - Gestion du risque
 - Gestion des processus
- ✓ Mesure de suivi
 - Examen de la capacité de changement de l'organisation
 - Sélection des techniques d'amélioration appropriées



Avant de se lancer dans la sélection des techniques d'amélioration appropriées, tous les membres de l'équipe de direction ont réalisé un sondage afin d'évaluer leur perception respective de la capacité de l'organisation à s'adapter au changement. Le résultat de ce sondage était unanime et a confirmé que la capacité de changement de l'organisation se situait au niveau 3 (modérée). Le diagramme de recoupement présenté à la figure 8 indique qu'une capacité de changement modérée a une probabilité élevée d'aider l'organisation à atteindre un degré de maturité de 2 ou 3 au maximum.

Figure 8 Capacité de changement et degré de maturité de la gestion de la performance





En procédant maintenant au rapprochement avec les techniques d'amélioration de la gestion de la performance de la section 2.3 (figure 4), l'équipe de direction a déterminé pour chacun des facilitateurs sélectionnés les techniques appropriées susceptibles de l'aider à passer au degré de maturité 2 ou 3 (figure 9) .

Figure 9 Potentiel des techniques d'amélioration

Facilitateurs \ Catégories de techniques	Gestion par activités	Tableau de bord équilibré	Étalonnage (analyse comparative)	Veille stratégique	Réingénierie des processus d'entreprise	Gestion de la capacité	Production allégée - Qualité six sigma	Ciblage des coûts	Analyse de la chaîne de valeur
Gestion des affaires ou de l'exploitation	D2	D3	D3	D3	D3	D2		D4	
Gestion de la relation client			D3	D2	D3			D3	D3
Gestion financière	D2		D3			D2		D4	
Gestion du capital humain			D3		D3	D2			
Gestion de l'information	D2	D3		D2		D2			
Gestion de l'innovation			D2	D2	D3			D3	D2
Gestion du savoir				D2					
Gestion organisationnelle			D3		D2	D3			
Gestion des processus	D3		D2		D2	D2	D3		D3
Gestion du risque		D2				D3			
Gestion stratégique		D3	D3					D3	
Gestion de la chaîne logistique	D3		D3			D3	D3	D4	D2

* La valeur indiquée dans chaque case ombrée représente le degré de maturité auquel la catégorie de techniques commence à s'appliquer au facilitateur correspondant (p. ex. : D2 = degré de maturité 2).

Comme l'indique la figure ci-dessus, l'amélioration de la maturité du facilitateur *gestion des processus* peut être réalisée au moyen de six catégories de techniques différentes, et l'amélioration du facilitateur *gestion du risque* peut être obtenue au moyen de deux catégories de techniques.

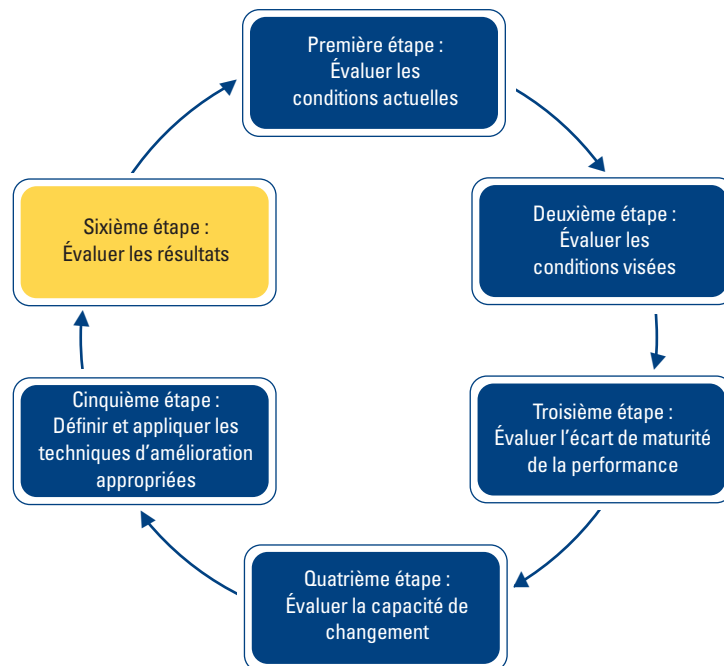
Étant donné que la gestion de la capacité est considérée comme une catégorie de techniques susceptibles d'améliorer à la fois la gestion des processus et la gestion du risque (figure 10), l'équipe de direction a décidé de s'y intéresser en premier lieu.

Figure 10 Extrait de la matrice des techniques d'amélioration

Facilitateurs \ Catégories de techniques	Gestion par activités	Tableau de bord équilibré	Étalonnage (analyse comparative)	Veille stratégique	Réingénierie des processus d'entreprise	Gestion de la capacité	Production allégée - Qualité six sigma	Ciblage des coûts	Analyse de la chaîne de valeur
Gestion des processus	D3		D2		D2	D2	D3		D3
Gestion du risque		D2				D3			

* La valeur indiquée dans chaque case ombrée représente le degré de maturité auquel la catégorie de techniques commence à s'appliquer au facilitateur correspondant (p. ex. : D2 = degré de maturité 2).

Après l'étude de la définition ainsi que de la lecture recommandée, une équipe de projet a été constituée pour entreprendre la mise en œuvre de la gestion de la capacité dans un secteur pilote de l'entreprise.



Une fois achevé le projet pilote de l'équipe affectée au projet, la direction a réévalué les degrés de maturité de la gestion des processus et de la gestion du risque afin de déterminer les prochaines étapes de son périple de maturité de la gestion de la performance.

4. Les recherches à venir et le perfectionnement du CCMGP

Puisqu'il émane de recherches et de débats réalisés en collaboration, il livre un point de vue objectif sur la gestion de la performance et ne vise pas la vente ou la promotion d'un nouveau produit. Le cadre conceptuel proposé n'en offre pas moins de grandes possibilités de perfectionnement continu en ce qui a trait aux applications pratiques pour les entreprises.

Le CCMGP est un cadre conceptuel représentant une vision collective et intégrée des facteurs qui influent sur les résultats de l'entreprise. Puisqu'il émane de recherches et de débats réalisés en collaboration, il livre un point de vue objectif sur la gestion de la performance et ne vise pas la vente ou la promotion d'un nouveau produit. Le cadre conceptuel proposé n'en offre pas moins de grandes possibilités de perfectionnement continu en ce qui a trait aux applications pratiques pour les entreprises. Dans sa forme actuelle, il s'agit d'un instrument utile pour réfléchir l'amélioration de la performance, mais le succès de son application croîtra au fil des efforts à venir. Ces travaux de perfectionnement toucheront notamment la capacité a) de réaliser des évaluations de la performance des organisations, b) de tirer des leçons des exemples de cas d'application du CCMGP, c) de comprendre les critères d'évaluation et les indicateurs du degré de maturité de la performance, d) de définir l'utilisation appropriée et l'incidence d'autres outils d'amélioration de la performance et e) de comparer la performance d'entreprises semblables.

- **Instrument d'évaluation** — Pour appliquer et exploiter de manière efficace les notions présentées dans le CCMGP, les utilisateurs peuvent recourir à un instrument ou une ressource d'évaluation diagnostique qui permet d'améliorer considérablement la valeur du cadre conceptuel pour les organisations. Grâce à l'élaboration d'un sondage dont les questions « testeront » les réponses des participants par rapport aux degrés de maturité définis, le CCMGP pourra servir à un vaste éventail d'intéressés. De plus, il est possible de créer un sondage pouvant atténuer le biais potentiel des résultats, advenant qu'un participant réponde aux questions avec subjectivité, volontairement ou non, dans le sens d'un degré de maturité souhaité.
- **Évaluation des études de cas** — Une application des études de cas du CCMGP que pourront mettre à l'essai les organisations permettra de tester le contenu du cadre conceptuel dans des situations de gestion concrètes, ce qui contribuera à raffiner la description et enrichir la substance des degrés de maturité.
- **Base de données sur les techniques d'amélioration** — Le CCMGP fait une distinction importante entre facilitateurs et techniques d'amélioration. Les premiers représentent une capacité inhérente que possède l'organisation; les secondes sont un moyen grâce auquel un facilitateur peut être amélioré. Le PMIG a élaboré une base de données de départ qui met en corrélation les techniques d'amélioration appropriées à l'intérieur du cadre conceptuel. Cette base de données, qui sera développée et perfectionnée, deviendra un instrument précieux pour guider l'organisation dans la détermination des méthodes les plus appropriées pour accroître la maturité de la gestion de la performance.
- **Indicateurs de performance** — Tout comme la substance des degrés de maturité peut être enrichie grâce à l'évaluation d'études de cas, le cadre conceptuel peut être raffiné davantage grâce à la détermination des types d'indicateurs adaptés à différents degrés de maturité. La substance actuelle consiste dans une présentation descriptive de la maturité; l'ajout d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs permettra de comprendre et d'évaluer de manière plus concise les degrés de maturité.

- **Capacité d'étalonnage** — Si un outil d'évaluation est mis au point pour soumettre les organisations à un sondage quant au degré de maturité, l'exercice pourrait servir de fondement à la création d'une base de données sur les résultats qui serait utilisée à des fins d'étalonnage. Si l'on établit le profil des organisations (secteur d'activité, taille, marché, etc.), les résultats obtenus pourraient servir à une analyse comparative par rapport à des organisations semblables.
- **Cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance propre au secteur d'activité** — Le CCMGP a été élaboré sans que l'on insiste ou l'on se concentre sur un secteur d'activité particulier. Le langage utilisé est donc « générique » et ne privilégie aucune question propre à un secteur d'activité précis. Le cadre conceptuel actuel pourrait facilement être remanié en fonction des besoins de secteurs d'activité donnés ou d'usages particuliers, ce qui permettrait l'utilisation d'informations pertinentes au secteur et l'obtention de résultats plus significatifs pour les organisations.

Conclusion

Toutes les organisations, qu'elles appartiennent au secteur privé ou au secteur public, doivent s'intéresser à la gestion de la performance pour prospérer. Les organisations dominantes évaluent continuellement la maturité de leur gestion de la performance et y apportent les ajustements nécessaires pour conserver leur avance sur les concurrents. Il ne fait aucun doute que la gestion de la performance peut être abordée sous différents angles, autant qu'il existe d'organisations en fait. Le CCMGP confère aux organisations la capacité d'évaluer dans une perspective holistique la maturité de leur gestion de la performance et de comprendre quels sont les moyens les plus efficaces d'accroître leur performance, grâce à une approche cohérente.

Lectures recommandées

a) Facilitateurs

Gestion des affaires ou de l'exploitation

Lewis, Michael et Nigel Slack. *Operations Management: Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge, 2003.

Stevenson, William J. *Operations Management*, 10^e éd., McGraw-Hill, 2009.

Walton, Mary. *The Deming Management Method*, Perigree Books, 1986.

Gestion de la relation client

Anderson, Kristin et Carol Kerr. *Customer Management Relationship*, McGraw-Hill, 2002.

Dyche, Jill. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 2001.

Kumar, V. et Werner Reinartz. *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Reichheld, Fred, avec la collaboration de Thomas Teal. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996.

Gestion financière

Cooper, Robin et Robert S. Kaplan. *The Design of Cost Management Systems*, 2^e éd., Prentice Hall, 1999.

Gallagher, Timothy J. et Joseph D. Andrew. *Financial Management Principles and Practice*, 4^e éd., Freeload Press, 2007.

Moyer, R. Charles, James R. McGuigan et William K. Kretlow. *Contemporary Financial Management*, 10^e éd., Thomson/South-Western, 2005.

Gestion du capital humain

Burke, Ronald J. et Cary L. Cooper. *The Human Resource Revolution: Why Putting People First Matters*, Emerald Group Publishing, 2006.

Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*, Free Press, 2004.

Huselid, Mark A., Brian E. Becker et Richard W. Beatty. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.

Ingham, Jon. *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*, Butterworth-Heinemann, 2006.

Gestion de l'information

Davidson, Alistair, Harvey Gellman et Mary Chung. *Riding the Tiger: Addressing the Many Ways Information Management Affects You in Your Organization*, Park Avenue Productions, 1999.

Davis, Jim, Gloria J. Miller et Allan Russell. *Information Revolution: Using the Information Evolution Model to Grow Your Business*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Earl, Michael J., Oxford Institute of Information Management et PA Consulting Group. *Information Management: The Organizational Dimension*, Oxford University Press, 1996.

Galliers, Robert et Dorothy E. Leidner. *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Butterworth-Heinemann, 2003.

Gestion de l'innovation

Chesbrough, Henry William. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.

Imparato, Nicholas et Oren Harari. *Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition*, Jossey Bass Inc. Publishers, 1996.

Kelly, P. et M. Kranzburg. *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*, San Francisco Press, 1978.

Trott, Paul. *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, 2005.

Gestion du savoir

Dalkir, Kamiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Butterworth-Heinemann, 2005.

Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998.

Frappaolo, Carl. *Knowledge Management*, 2^e éd., Capstone, 2006.

Groff, Todd R. et Thomas P. Jones. *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*, Butterworth-Heinemann, 2003.

Gestion organisationnelle

Crosby, Philip. *The Absolutes of Leadership*, Pfeiffer & Company, 1996.

Ostroff, Frank. *The Horizontal Organization*, Oxford University Press, 1999.

Stenzel, Joe. *From Cost to Performance Management: A Blueprint for Organizational Development*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Thames, Robert C. et Douglas W. Webster. *Chasing Change: Building Organizational Capacity in a Turbulent Environment*, John Wiley & Sons, Inc., 2008.

Gestion des processus

CAM-I Process Management Interest Group. *Process Based Management: A Foundation for Business Excellence*, CAM-I, 2004.

CAM-I Process Management Interest Group. *The Road to Excellence: Becoming a Process Based Company*, CAM-I, 1997.

Daly, Dennis, Patrick Dowdle, Randy Sorenson et Jerry Stevens. *La mise en œuvre de la gestion par processus dans les organisations*, politique de comptabilité de management, CMA Canada et CAM-I, 2009.

Jeston, John et Johan Nelis. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, Butterworth-Heinemann, 2006.

Gestion du risque

Barton, Thomas, William Shenkir et Paul Walker. *Making Enterprise Risk Management Pay Off*, Financial Executives Institute, 2001.

Committee of Sponsoring Organizations (COSO). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*, COSO, 2004.

Crouhy, Michel, Dan Galai et Robert Mark. *Risk Management*, McGraw-Hill, 2001.

Figlewski, Stephen et Richard M. Levich. *Risk Management: The State of the Art*, printemps 2002.

Gestion stratégique

Aaker, David A. *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, Inc., 2001.

Ansari, S. L., J. E. Bell et J. Blumenthal. *Strategy Deployment in Organizations*. CAM-I, 1993.

David, Fred R. *Strategic Management*. Merrill Publishing Company, 1989.

McNair, C. J. et The CAM-I Cost Management Integration Team. *Value Quest: Driving Profit and Performance by Integrating Strategic Management Processes*, CAM-I, 2000.

Gestion de la chaîne logistique

Ayers, James B. *Handbook of Supply Chain Management*, 2^e éd., Auerbach, 2006.

Chopra, Sunil et Peter Meindl. *Supply Chain Management*, Prentice Hall, 2009.

Frazelle, Edward. *Supply Chain Strategy*, McGraw-Hill, 2001.

Russell, Roberta et Bernard W. Taylor. *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain*, John Wiley & Sons, Inc., 2008.

b) Techniques d'amélioration

Gestion par activités

Bleeker, Ronald R. et Kenneth J. Euske. *Activity Based Cost Management Design Framework*, Bookman Publishing & Marketing, 2004.

Cokins, Gary. *Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide*, John Wiley & Sons, Inc., 2001.

Hansen, Stephen C. et Robert G. Torok. *The Closed Loop — Implementing Activity Based Planning & Budgeting*, Bookman Publishing & Marketing, 2004.

Plowman, Brian. *Activity Based Management: Improving Processes and Profitability*, Gower Publishing, Ltd., 2001.

Tableau de bord équilibré

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2004.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *The Balanced Scorecard — Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2^e éd., John Wiley & Sons, Inc., 2006.

Étalonnage (analyse comparative)

Bogan, Christopher E. et Michael J. English. *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*, McGraw-Hill, 1994.

Camp, Robert C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Productivity Press, 2006.

Camp, Robert C. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, American Society for Quality, 1995.

Reider, Rob. *Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement*, John Wiley & Sons, Inc., 2000.

Veille stratégique

Moss, Larissa Terpeluk et Shaku Atre. *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*, Addison-Wesley, 2003.

Power, D. J. *A Brief History of Decision Support Systems*, version 4.0, DSS Resources, 2007.

SCN Education B.V. *Data Warehousing: The Ultimate Guide to Building Corporate Business Intelligence*, Birkhauser, 2001.

Vitt, Elizabeth, Michael Luckevich et Stacia Misner. *Business Intelligence*, Microsoft Press, 2008.

Réingénierie des processus d'entreprise

Carr, David K. et Henry J. Johansson. *Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in the Reengineering Process*, McGraw-Hill, 1995.

Davenport, Thomas H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1992.

Guha, S., W. J. Kettinger et T. C. Teng. « Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology », *Information Systems Management*, vol. 10, n° 3, 1993.

Hammer, Michael et James Champy. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, édition revue et mise à jour, Collins, 2003.

Gestion de la capacité

CAM-I Capacity Interest Group et Klammer, Thomas, éd. *Capacity Measurement & Improvement: A Manager's Guide to Evaluating and Optimizing Capacity Productivity*. Irwin Professional Publishing, 1996.

Jackson, Harry K. et Normand L. Frigon. *Fulfilling Customer Needs: A Practical Guide to Capacity Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1998.

McNair, Carol Jean et Richard G. J. Vangermeersch. *Total Capacity Management: Optimizing at the Operational, Tactical, and Strategic Levels*, CRC Press, 1998.

Yu-Lee, Reginald Tomas. *Essentials of Capacity Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

Production allégée – Qualité six sigma

Chowdhury, Subir. *The Power of Six Sigma*, Prentice Hall, 2001.

Devane, Tom. *Integrating Lean Six Sigma and High-Performance Organizations: Leading the Charge Toward Dramatic, Rapid, and Sustainable Improvement*, Pfeiffer, 2003.

Pande, Peter, Robert P. Neuman et Roland R. Cavanagh. *The Six Sigma Way: Team Fieldbook*, McGraw-Hill, 2002.

Taghizadegan, Salman. *Essentials of Lean Six Sigma*, Butterworth-Heinemann, 2006.

Ciblage des coûts

Ansari, Shahid L. et Jan E. Bell. *Target Costing*, Mountain Valley Publishing, LLC., 2009.

Ansari, Shahid L., Jan E. Bell, Dan W. Swenson et The CAM-I Target Costing Best Practice Interest Group. *Hitting the Target: The CAM-I Target Costing Implementation Guide*, Novis Publishing, 2005.

Clifton, M. Bradford, Henry M. B. Bird et Robert E. Albano. *Target Costing: Market-Driven Product Design*, CRC Press, 2004.

Robinson, Frank. *A Practical Guide to Target Costing: Processes and Techniques*, Kogan Page Ltd., 1999.

Analyse de la chaîne de valeur

Carrig, Ken et Patrick Wright. *Building Profit Through Building People: Making Your Workforce the Strongest Link in the Value-Profit Chain*, Society for Human Resource Management, 2006.

Russell, Roberta et Bernard W. Taylor. *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain*, John Wiley & Sons, Inc., 2008.

Notes en fin d'ouvrage

- ¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, www.tbs-sct.gc.ca, Programme de transformation opérationnelle (PTO), Glossaire, Termes opérationnels.
- ² www.baldrige.nist.gov/Criteria.htm, consulté le 22 juin 2010.
- ³ Adapté d'une description de Wikipedia, www.en.wikipedia.org/wiki/Operational_planning, et du PMIG du CAM-I.
- ⁴ PMIG du CAM-I.
- ⁵ PMIG du CAM-I.
- ⁶ Adapté de Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10^e éd.), Kogan Page Ltd., 2006.
- ⁷ Adapté d'une description de Wikipedia, www.en.wikipedia.org/wiki/information_management.
- ⁸ Tiré de P. Kelly et M. Kranzburg, *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*, San Francisco Press, 1978.
- ⁹ CMA Canada.
- ¹⁰ PMIG du CAM-I.
- ¹¹ PMIG du CAM-I.
- ¹² Tiré de Thomas Barton, William Shenkir et Paul Walker, *Making Enterprise Risk Management Pay Off*, Financial Executives Institute, 2001.
- ¹³ Adapté de Fred R. David, *Strategic Management*, Merrill Publishing Company, 1989.
- ¹⁴ C. M. Harland, « Supply Chain Management: Relationships, Chains, and Networks », *British Journal of Management*, vol. 7, décembre 1996.
- ¹⁵ Glossaire du CAM-I, 2000.
- ¹⁶ Adapté de Robert S. Kaplan et David P. Norton, *The Balanced Scorecard — Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- ¹⁷ Adapté de la définition de l'APQC.
- ¹⁸ Business Intelligence Special Interest Group du CAM-I.
- ¹⁹ Dennis Daly et Tom Freeman, *Road to Excellence*, CAM-I, 1997.
- ²⁰ CAM-I Capacity Interest Group et Thomas Klammer, éd. *Capacity Measurement & Improvement: A Manager's Guide to Evaluating and Optimizing Capacity Productivity*, Irwin Professional Publishing, 1996.
- ²¹ CAM-I Capacity Interest Group et Thomas Klammer, éd. *Capacity Measurement & Improvement: A Manager's Guide to Evaluating and Optimizing Capacity Productivity*, Irwin Professional Publishing, 1996.
- ²² Shahid L. Ansari et coll. *Hitting the Target: The CAM-I Target Costing Implementation Guide*, Novis Publishing, 2005.
- ²³ Shahid L. Ansari et coll. *Hitting the Target: The CAM-I Target Costing Implementation Guide*, Novis Publishing, 2005.

Bibliographie

- Aaker, David A. *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, Inc., 2001.
- Anderson, Kristin et Carol Kerr. *Customer Management Relationship*, McGraw-Hill, 2002.
- Ansari, Shahid L. et Jan E. Bell. *Target Costing*, Mountain Valley Publishing, LLC, 2009.
- Ansari, Shahid L., Jan E. Bell et J. Blumenthal. *Strategy Deployment in Organizations*, CAM-I, 1993.
- Ansari, Shahid L., Jan E. Bell, Dan W. Swenson et The CAM-I Target Costing Best Practice Interest Group. *Hitting the Target: The CAM-I Target Costing Implementation Guide*, Novis Publishing, 2005.
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10^e éd., Kogan Page Ltd., 2006.
- Ayers, James B. *Handbook of Supply Chain Management*, 2^e éd., Auerbach, 2006.
- Baldrige National Quality Program, National Institute of Standards and Technology. *Criteria for Performance Excellence*, www.baldrige.nist.gov/Criteria.htm, consulté le 22 juin 2010.
- Barton, Thomas, William Shenkir et Paul Walker. *Making Enterprise Risk Management Pay Off*, Financial Executives Institute, 2001.
- Bleeker, Ronald R. et Kenneth J. Euske. *Activity Based Cost Management Design Framework*, Bookman Publishing & Marketing, 2004.
- Bogan, Christopher E. et Michael J. English. *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*, McGraw-Hill, 1994.
- Burke, Ronald J. et Cary L. Cooper. *The Human Resource Revolution: Why Putting People First Matters*, Emerald Group Publishing, 2006.
- CAM-I Capacity Interest Group et Thomas Klammer, éd. *Capacity Measurement & Improvement: A Manager's Guide to Evaluating and Optimizing Capacity Productivity*, Irwin Professional Publishing, 1996.
- CAM-I Process Management Interest Group. *Process Based Management: A Foundation for Business Excellence*, CAM-I, 2004.
- CAM-I Process Management Interest Group. *The Road to Excellence: Becoming a Process Based Company*, CAM-I, 1997.
- Camp, Robert C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Productivity Press, 2006.
- Camp, Robert C. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, American Society for Quality, 1995.

Carr, David K. et Henry J. Johansson. *Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in the Reengineering Process*, McGraw-Hill, 1995.

Carrig, Ken et Patrick Wright. *Building Profit Through Building People: Making Your Workforce the Strongest Link in the Value-Profit Chain*, Society for Human Resource Management, 2006.

Chesbrough, Henry William. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.

Chopra, Sunil et Peter Meindl. *Supply Chain Management*, Prentice Hall, 2009.

Chowdhury, Subir. *The Power of Six Sigma*, Prentice Hall, 2001.

Clifton, M. Bradford, Henry M. B. Bird et Robert E. Albano. *Target Costing: Market-Driven Product Design*, CRC Press, 2004.

Cokins, Gary. *Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide*, John Wiley & Sons, Inc., 2001.

Committee of Sponsoring Organizations (COSO). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*, COSO, 2004.

Cooper, Robin et Robert S. Kaplan. *The Design of Cost Management Systems*, 2^e éd., Prentice Hall, 1999.

Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*, Free Press, 2004.

Crosby, Philip. *The Absolutes of Leadership*, Pfeiffer & Company, 1996.

Crouhy, Michel, Dan Galai et Robert Mark. *Risk Management*, McGraw-Hill, 2001.

Dalkir, Kamiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Butterworth-Heinemann, 2005.

Daly, Dennis et Tom Freeman. *Road to Excellence*, CAM-I, 1997.

Daly, Dennis, Patrick Dowdle, Randy Sorenson et Jerry Stevens. *La mise en œuvre de la gestion par processus dans les organisations*, politique de comptabilité de management, CMA Canada et CAM-I, 2009.

Davenport, Thomas H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1992.

Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998.

David, Fred R. *Strategic Management*, Merrill Publishing Company, 1989.

Davidson, Alistair, Harvey Gellman et Mary Chung. *Riding the Tiger: Addressing the Many Ways Information Management Affects You in Your Organization*, Park Avenue Productions, 1999.

Davis, Jim, Gloria J. Miller et Allan Russell. *Information Revolution: Using the Information Evolution Model to Grow Your Business*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Devane, Tom. *Integrating Lean Six Sigma and High-Performance Organizations: Leading the Charge Toward Dramatic, Rapid, and Sustainable Improvement*, Pfeiffer, 2003.

Dierks, Paul et Gary Cokins, éd. *The CAM-I Glossary of Activity Based Management*, version 3.0, CAM-I, 2000.

Dyche, Jill. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 2001.

Earl, Michael J., Oxford Institute of Information Management et PA Consulting Group. *Information Management: The Organizational Dimension*, Oxford University Press, 1996.

Figlewski, Stephen et Richard M. Levich, éd. *Risk Management: The State of the Art*, printemps 2002.

Frappaolo, Carl. *Knowledge Management*, 2^e éd., Capstone, 2006.

Frazelle, Edward. *Supply Chain Strategy*, McGraw-Hill, 2001.

Gallagher, Timothy J. et Joseph D. Andrew. *Financial Management: Principles and Practice*, 4^e éd., Freeload Press, 2007.

Galliers, Robert et Dorothy E. Leidner. *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Butterworth-Heinemann, 2003.

Groff, Todd R. et Thomas P. Jones. *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*, Butterworth-Heinemann, 2003.

Guha, S., W. J. Kettinger et T. C. Teng. « Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology », *Information Systems Management*, vol.10, n° 3, 1993.

Hammer, Michael et James Champy. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, édition revue et mise à jour, Collins, 2003.

Hansen, Stephen C. et Robert G. Torok. *The Closed Loop — Implementing Activity Based Planning & Budgeting*, Bookman Publishing & Marketing, 2004.

Harland, C. M. « Supply Chain Management: Relationships, Chains, and Networks », *British Journal of Management*, vol. 7, décembre 1996.

Huselid, Mark A., Brian E. Becker et Richard W. Beatty. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.

Imparato, Nicholas et Oren Harari. *Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition*, Jossey Bass Inc. Publishers, 1996.

Ingham, Jon. *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*, Butterworth-Heinemann, 2006.

Jackson, Harry K. et Normand L. Frigon. *Fulfilling Customer Needs: A Practical Guide to Capacity Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1998.

Jeston, John et Johan Nelis. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, Butterworth-Heinemann, 2006.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *The Balanced Scorecard — Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2004.

Kelly, P. et M. Kranzburg. *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*, San Francisco Press, 1978.

Kumar, V. et Werner Reinartz. *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Lewis, Michael et Nigel Slack. *Operations Management: Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge, 2003.

McNair, C. J. et The CAM-I Cost Management Integration Team. *Value Quest: Driving Profit and Performance by Integrating Strategic Management Processes*, CAM-I, 2000.

McNair, Carol Jean et Richard G. J. Vangermeersch. *Total Capacity Management: Optimizing at the Operational, Tactical, and Strategic Levels*, CRC Press, 1998.

Moss, Larissa Terpeluk et Shaku Atre. *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*, Addison-Wesley, 2003.

Moyer, R. Charles, James R. McGuigan et William K. Kretlow. *Contemporary Financial Management*, 10^e éd., Thomson/South-Western, 2005.

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2^e éd., John Wiley & Sons, Inc., 2006.

Ostroff, Frank. *The Horizontal Organization*, Oxford University Press, 1999.

Pande, Peter, Robert P. Neuman et Roland R. Cavanagh. *The Six Sigma Way: Team Fieldbook*, McGraw-Hill, 2002.

Plowman, Brian. *Activity Based Management: Improving Processes and Profitability*, Gower Publishing, Ltd., 2001.

Power, D. J. *A Brief History of Decision Support Systems*, version 4.0, DSS Resources, 2007.

Reichheld, Fred, avec la collaboration de Thomas Teal. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996.

Reider, Rob. *Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement*, John Wiley & Sons, Inc., 2000.

Robinson, Frank. *A Practical Guide to Target Costing: Processes and Techniques*, Kogan Page Ltd., 1999.

Russell, Roberta et Bernard W. Taylor. *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain*, John Wiley & Sons, Inc., 2008.

SCN Education B.V. *Data Warehousing: The Ultimate Guide to Building Corporate Business Intelligence*, Birkhauser, 2001.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Programme de transformation opérationnelle (PTO), Glossaire, www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071219040608/http://www.tbs-sct.gc.ca/btep-pto/documents/2004/gloss/gloss00_f.asp (consulté le 2 juillet 2010).

Stenzel, Joe. *From Cost to Performance Management: A Blueprint for Organizational Development*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Stevenson, William J. *Operations Management*, 10^e éd., McGraw-Hill, 2009.

Taghizadegan, Salman. *Essentials of Lean Six Sigma*, Butterworth-Heinemann, 2006.

Thames, Robert C. et Douglas W. Webster. *Chasing Change: Building Organizational Capacity in a Turbulent Environment*, John Wiley & Sons, Inc., 2008.

Trott, Paul. *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, 2005.

Vitt, Elizabeth, Michael Luckevich et Stacia Misner. *Business Intelligence*, Microsoft Press, 2008.

Walton, Mary. *The Deming Management Method*, Perigree Books, 1986.

Yu-Lee, Reginald Tomas. *Essentials of Capacity Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

Le groupe d'intérêt de la gestion de la performance du CAM-I (PMIG)

Principaux chefs d'équipe	Ward Melhuish M. Melhuish, directeur associé chez Grant Thornton, est chef des services professionnels de gestion des coûts et de la performance auprès de la division internationale du secteur public de Grant Thornton. Il participe activement aux projets du CAM-I depuis près de dix ans et a auparavant pris part aux travaux du groupe d'intérêt du CAM-I, responsable de l'élaboration du cadre conceptuel de la CPA. Derek Sandison M. Sandison est conseiller en gestion indépendant, spécialisé dans l'amélioration de la performance. Au fil de sa carrière, il a œuvré dans les domaines du génie aérospatial, de la gestion logicielle et du conseil d'entreprise. Il participe aux activités du CAM-I depuis le début des travaux sur la CPA et a également contribué aux recherches dans le cadre des projets Closed Loop et Change Management.
Principaux membres de l'équipe	Lauren Ayer, Conseillère principale, Grant Thornton Cindy Renee Blythe, Analyste des programmes de gestion, United States Coast Guard Christian Babbini, Vice-président, DECIMAL
Autres collaborateurs	Benjamin Berg, US Coast Guard Hugues Boisvert, HEC Montréal Ranga Dasari, TATA Consulting Services Jens Elkjaer-Larsen, Copenhagen Business School Carolyn Haase, Vangent Inc. Major Craig Harvey, US Marine Corps Ashwin Ghatalia, Global Technology Solutions Mike Mueller, Alliance Enterprises Tony Perez, Université du Texas à Austin Charles Pirrello, SAS Chris Redmond, IBM Srikant Sastry, Grant Thornton Ramsay Tanham, Grant Thornton Kewal Verma, BCA International Michael Williamson, McCombs School of Business, Université du Texas à Austin Pam Wong, US Navy

Le comité consultatif

Tami Capperauld
Directeur, Ingénierie de la valeur
Regency Blue Shield

Stathis Gould
Directeur technique principal
Comité des professionnels comptables en entreprise
International Federation of Accountants

John A. Miller
Directeur général
Arkonas

Anthony Pember
Chef de la direction
Pilbara Group

Todd Scaletta
Vice-président, Recherche et innovation
CMA Canada

Robert Shea
Directeur, Secteur public international
Grant Thornton

Robert Torok
Conseiller de direction
Services d'affaires mondiaux IBM

Notes

Notes

Notes

Pour obtenir des renseignements sur les autres produits offerts, prière de communiquer avec :

Au Canada :

La Société des comptables en
management du Canada
Mississauga Executive Centre
One Robert Speck Parkway, Suite 1400
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3 CANADA
Tél. : 905 949-4200
Téléc. : 905 949-0888
www.cma-canada.org

Aux États-Unis :

Consortium for Advanced
Management-International
6836 Bee Caves, Suite 256
Austin, Texas 78746 ÉTATS-UNIS
Tél. : 512 617-6428
Téléc. : 817 426-5799
www.cam-i.org