

Cadre de gestion de la performance du CAM-I

COMMENT ÉVALUER ET AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par CPA Canada et le CAM-I, fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Groupe d'intérêt sur la gestion de la performance du Consortium for Advanced Management - International

À propos du CAM-I

Le [Consortium for Advanced Management International](http://www.cam-i.org) (CAM-I) (www.cam-i.org) est un consortium international regroupant des entreprises des secteurs de la fabrication et des services, des organismes publics, des cabinets-conseils, des universitaires et des organismes professionnels, qui ont fait le choix de travailler en collaboration, dans un milieu préconcurrentiel, à la résolution de problèmes de gestion et de questions d'affaires cruciales qui leur sont communs.



De concert avec ses membres, le CAM-I a élaboré des modèles novateurs de gestion des coûts, amélioré les méthodes d'établissement de coûts cibles et mis au point des outils d'évaluation de la gestion de la performance. Le CAM-I est le chef de file en ce qui concerne les méthodes d'évaluation de la durabilité environnementale et la qualité des données intelligentes. Ses membres sont de grandes entreprises qui connaissent bien la gestion du risque en entreprise et la gestion de la performance. Le consortium dispose aussi d'applications avancées dans les domaines de processus de planification et d'établissement des budgets de même que de l'adaptation aux changements et de l'apprentissage. Le CAM-I s'efforce de transposer toutes ces connaissances et expériences de manière à permettre à ses membres d'en tirer parti.

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) est un membre de longue date du CAM-I.

Remerciements

Nous tenons à remercier le groupe d'intérêt sur la gestion de la performance du Consortium for Advanced Management International, qui comprend des représentants et/ou une importante contribution sous forme de recherches des organisations suivantes :

- Banque Barclays, Londres, Angleterre
- Ville de Rock Hill (Caroline du Sud), États-Unis
- Decimal, Montréal (Québec), Canada
- Grant Thornton, Washington (District de Columbia), États-Unis
- Comté de King, Seattle (Washington), États-Unis
- Landmark Decisions, Toronto (Ontario), Canada
- Royal Australian Navy, Canberra, Australie
- University de l'Alberta, Edmonton (Alberta), Canada
- Armée américaine, Washington (District de Columbia), États-Unis
- Department of Agriculture, Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), Washington (District de Columbia), États-Unis
- Marine américaine, Norfolk (Virginie), États-Unis

Les principaux auteurs et leaders du groupe d'intérêt sont Derek Sandison de Landmark Decisions, à Toronto, en Ontario, au Canada et Chauntelle Hellner du comté de King, à Seattle, dans l'État de Washington, aux États-Unis.

Table des matières

Groupe d'intérêt sur la gestion de la performance du Consortium for Advanced Management – International	i
À propos du CAM-I	i
Remerciements	ii
Aperçu	1
Pourquoi est-ce important?	2
Présentation du sujet	4
Application du cadre à votre organisation	6
Processus	7
Préparation à la mise en œuvre d'un CGP	8
L'entonnoir de l'état de préparation	10
Étape 1 : Évaluer l'état de préparation de l'organisation	11
L'entonnoir des capacités	13
Étape 2 : Classer les capacités organisationnelles	15
Étape 3 : Évaluer la maturité des capacités organisationnelles	16
Étape 4 : Analyser les écarts de maturité	18
L'entonnoir des techniques	22
Étape 5 : Évaluer le degré de succès de l'application des techniques	25
Étape 6 : Recommander des techniques d'amélioration	25
L'entonnoir des mesures	28
Étape 7 : Sélectionner des mesures d'amélioration	30

Initiatives ciblées	31
Étape 8 : Concevoir une initiative d'amélioration	32
Étape suivante : Durabilité organisationnelle du CGP	33
Réalisation de l'initiative d'amélioration initiale	33
Durabilité du CGP – Considérations clés	33
Conclusion	35
Ressources	37
Bibliographie	37
Ressources supplémentaires relatives au CGP	37
Ressources de CPA Canada	38

Aperçu

CPA Canada, de concert avec le CAM-I, a publié un premier sommaire en 2015. Depuis, le CAM-I a apporté des améliorations à son cadre de gestion de la performance (CGP) en se fondant sur les commentaires des organisations membres du CAM-I au sujet de la mise en œuvre, notamment :

- la restructuration des étapes de mise en œuvre du CGP – le cycle continu en huit étapes est devenu un concept en entonnoir, axé sur des initiatives ciblées tout au long des étapes;
- la reconnaissance du fait que des avantages pourraient être obtenus même si les organisations n'achèvent pas l'ensemble des huit étapes du cadre;
- l'élaboration d'un programme de Facilitateur agréé (formation des formateurs);
- l'élaboration d'une étude de cas distincte fondée sur les pratiques exemplaires et les principaux constats.

Cette version mise à jour du sommaire permet d'acquérir une bonne connaissance des concepts, de la structure et de la méthode à suivre pour mettre en œuvre le CGP du CAM-I. Le sommaire contient également des outils d'évaluation pour aider les organisations à déterminer quelles sont les faiblesses de leurs capacités fondamentales et à mieux cibler leurs efforts d'amélioration afin de se concentrer sur les initiatives spécifiques qui apporteront le plus de valeur ajoutée. Dans le cas d'une mise en œuvre complète du CGP, le **CAM-I PMF Implementation Guidebook**¹ inclut des descriptions détaillées, des explications et des documents de consultation pour les diverses étapes de la mise en œuvre, et aide les participants à remplir les formulaires d'évaluation.

Le cadre a été conçu de manière à être générique et peut s'adapter aux organisations de moyenne et de grande taille, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Les organismes sans but lucratif peuvent également mettre en œuvre le cadre en le simplifiant ou en réduisant le nombre de techniques et de capacités organisationnelles.

À titre de CPA et de facilitateur expert, le comptable professionnel qui occupe un poste de cadre intermédiaire ou supérieur et à qui incombent la surveillance et l'amélioration de la performance de l'organisation peut mettre en œuvre le CGP. Pour que ce projet connaisse du succès, le comptable professionnel qui le dirige devrait :

- avoir reçu une formation pour développer des compétences de facilitateur²;
- posséder de l'expérience en gestion du changement;

1 Si votre organisation envisage d'effectuer la mise en œuvre complète du cadre, veuillez consulter la section Ressources pour savoir comment acheter le guide.

2 Idéalement, de facilitateur agréé du CGP du CAM-I.

- être objectif et indépendant;
- faire partie d'une équipe multi ou interfonctionnelle, ou travailler en étroite collaboration avec ce type d'équipe;
- être un conseiller et un contributeur de confiance au sein de l'organisation.

Pourquoi est-ce important?

La gestion de la performance demeure une composante essentielle du succès de toute activité d'une entreprise. Compte tenu de l'importance accrue accordée à la performance organisationnelle et à la reddition de comptes, les attentes sont désormais plus élevées à l'égard de la gestion de la performance. Toutefois, cette hausse des attentes a entraîné une multiplication des points de vue sur la nature de la gestion de la performance, et elle a levé le voile sur les limites des logiciels de gestion de la performance des entreprises, qui ne comprennent généralement que la consolidation financière, la budgétisation et des tableaux de bord.

À l'heure actuelle, les organisations sont aux prises avec de nombreuses priorités contradictoires touchant l'efficacité de l'exécution de la stratégie, notamment établir les compétences, répondre aux demandes des parties prenantes et fixer les attentes des parties prenantes. Ainsi, la direction en vient souvent à consacrer un temps précieux à « éteindre des feux » ou à trouver un palliatif plutôt qu'à mettre en place des initiatives ciblées visant à améliorer la performance sur une base continue. S'ensuit une concurrence pour l'accès à des ressources limitées ou rares.

Ces dernières années, au fil de l'évolution des technologies et de l'amélioration de l'accès des organisations aux données et aux analyses, l'accent a souvent été mis, avec une certaine étroitesse de vision, sur la mesure de la performance (par exemple, indicateurs clés de performance ou ICP, tableaux de bord, etc.). Cette façon d'appréhender les choses se reflète dans la formule consacrée qui veut qu'« on obtient ce que l'on mesure », laquelle est à la base des mauvaises actions et décisions où la rémunération repose sur ce qui est mesuré. De nombreux exemples frappants en sont donnés dans *The Tyranny of Metrics*, de Jerry Z. Muller (2018), et résumés de manière efficace dans la citation suivante :

« Dans notre empressement à insuffler une rigueur scientifique au processus d'évaluation, nous sommes passés de la mesure de la performance à une fixation sur la mesure elle-même. Il en résulte une tyrannie des indicateurs, qui menace notre qualité de vie et nos institutions les plus importantes. » [TRADUCTION]

Lors de la pandémie de 2020, la manière dont les entreprises ont réagi et fait face à la crise a révélé, dans une plus large mesure, les problèmes découlant de l'absence d'un cadre agile de gestion de la performance. Le CGP du CAM-I, tout comme d'autres outils

de gestion de la stratégie et de la performance, peut aider une organisation à comprendre son niveau de préparation à la reprise dans des circonstances aussi difficiles. Les capacités organisationnelles, notamment la gestion financière, de l'information et du capital humain, permettent à l'organisation de hausser son degré de maturité et d'agilité dans le but d'atteindre ses objectifs tout en concentrant ses efforts sur la reprise.

En période de perturbation et de crise, il est important que les organisations se concentrent également sur la gestion de la performance se rapportant aux parties prenantes et au capital humain, en tant que volet supplémentaire de l'équilibre nécessaire à la reprise. Le CGP du CAM-I vise à amener les organisations à se concentrer moins sur la mesure et davantage sur la gestion, et à faire du CGP un processus durable pour améliorer l'exécution de la stratégie.

Présentation du sujet

Pour bien saisir l'accent mis par le cadre du CAM-I sur la gestion de la performance, il est important de comprendre les définitions suivantes et de faire la distinction entre gestion et mesure.

DÉFINITIONS

La **gestion de la performance** est l'exercice qui consiste à améliorer les résultats en utilisant les méthodes, les processus et les systèmes de manière à ce que la performance soit efficace.

La **mesure de la performance** est l'exercice qui consiste à noter les progrès en faisant le suivi des résultats quantifiables et pertinents pour évaluer la performance.

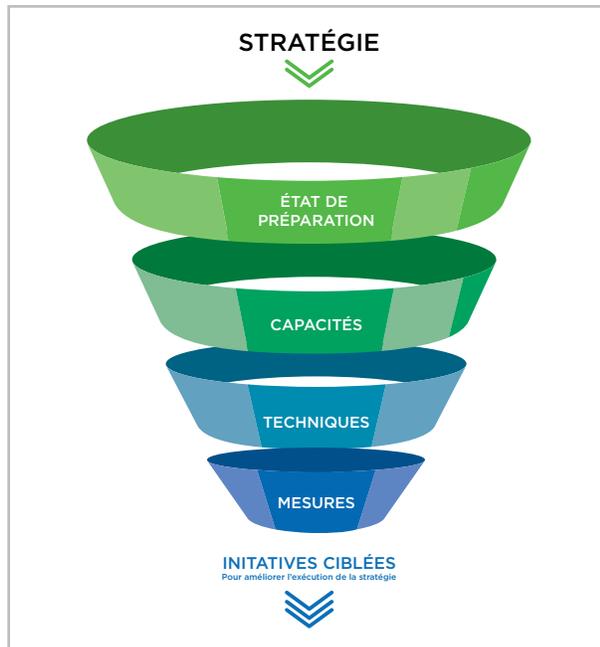
Le CGP du CAM-I est une méthode globale servant à identifier et à améliorer les capacités organisationnelles fondamentales qui influent sur la performance de toute organisation. Cette méthode de mise en œuvre repère les écarts de maturité des capacités et, en fonction de l'évaluation du niveau de préparation de l'organisation, recommande des techniques spécifiques visant l'amélioration de la performance. Le cadre a pour objectif de faire en sorte que la gestion de la performance devienne un processus organisationnel durable et continu visant à améliorer l'exécution de la stratégie. La mise en œuvre du CGP du CAM-I offre de nombreux avantages; elle permet :

- d'identifier les besoins d'amélioration culturels;
- de déterminer les besoins d'amélioration fondamentaux;
- de contribuer à orienter les efforts d'amélioration;
- de guider l'organisation dans la sélection des ICP stratégiques;
- de favoriser une culture durable axée sur la performance.

Le concept global du cadre peut être décrit comme une série d'entonnoirs. Ces entonnoirs fournissent des indications et des repères pour aider les organisations à exécuter leur stratégie et à améliorer leur performance, comme l'illustre la [figure 1](#). Les entonnoirs se concentrent sur les objectifs suivants :

- effectuer une évaluation de l'**état de préparation de l'organisation**;
- identifier les **écarts de maturité des capacités organisationnelles**;
- recommander des **techniques d'amélioration** pour combler les écarts de maturité;
- sélectionner des **mesures appropriées** axées sur le suivi des améliorations;
- concevoir des **initiatives clés** visant à améliorer la performance de façon considérable.

FIGURE 1 : LES ENTONNOIRS DU CGP



- Effectuer une évaluation de l'**état de préparation de l'organisation**
- Identifier les **écarts de maturité des capacités organisationnelles**
- Recommander des **techniques d'amélioration** pour combler les écarts de maturité
- Sélectionner des **mesures appropriées** axées sur le suivi des améliorations
- Concevoir des **initiatives clés** visant à améliorer la performance de façon considérable

En résumé, le CGP du CAM-I aide à déterminer ce qui suit :

- **OÙ** se situent les faiblesses dans les capacités fondamentales?
- **QUELLES** initiatives faut-il mettre de l'avant pour améliorer la performance?
- **COMMENT** évaluer l'amélioration pour valider la réussite?

Application du cadre à votre organisation

DÉFINITION :

Le **cadre de gestion de la performance (CGP) du CAM-I** est une méthode globale servant à identifier et à améliorer les capacités organisationnelles fondamentales qui influent sur la performance de toute organisation.

Le processus en entonnoir du CGP se décline sous forme d'une méthode de mise en œuvre en huit étapes. Les étapes de mise en œuvre facilitent le travail de l'organisation pour :

- identifier les **écarts de maturité des capacités organisationnelles**;
- recommander des **techniques d'amélioration de la performance** en fonction de l'évaluation du niveau de préparation organisationnelle;
- sélectionner des **mesures appropriées axées sur le suivi de l'amélioration**;
- structurer un **projet d'amélioration** afin de créer une **culture de durabilité pour le CGP**.

Autrement dit, les étapes de mise en œuvre du CGP contribuent à la concentration des efforts sur des initiatives clés qui auront une incidence considérable sur l'amélioration de la performance de l'organisation.

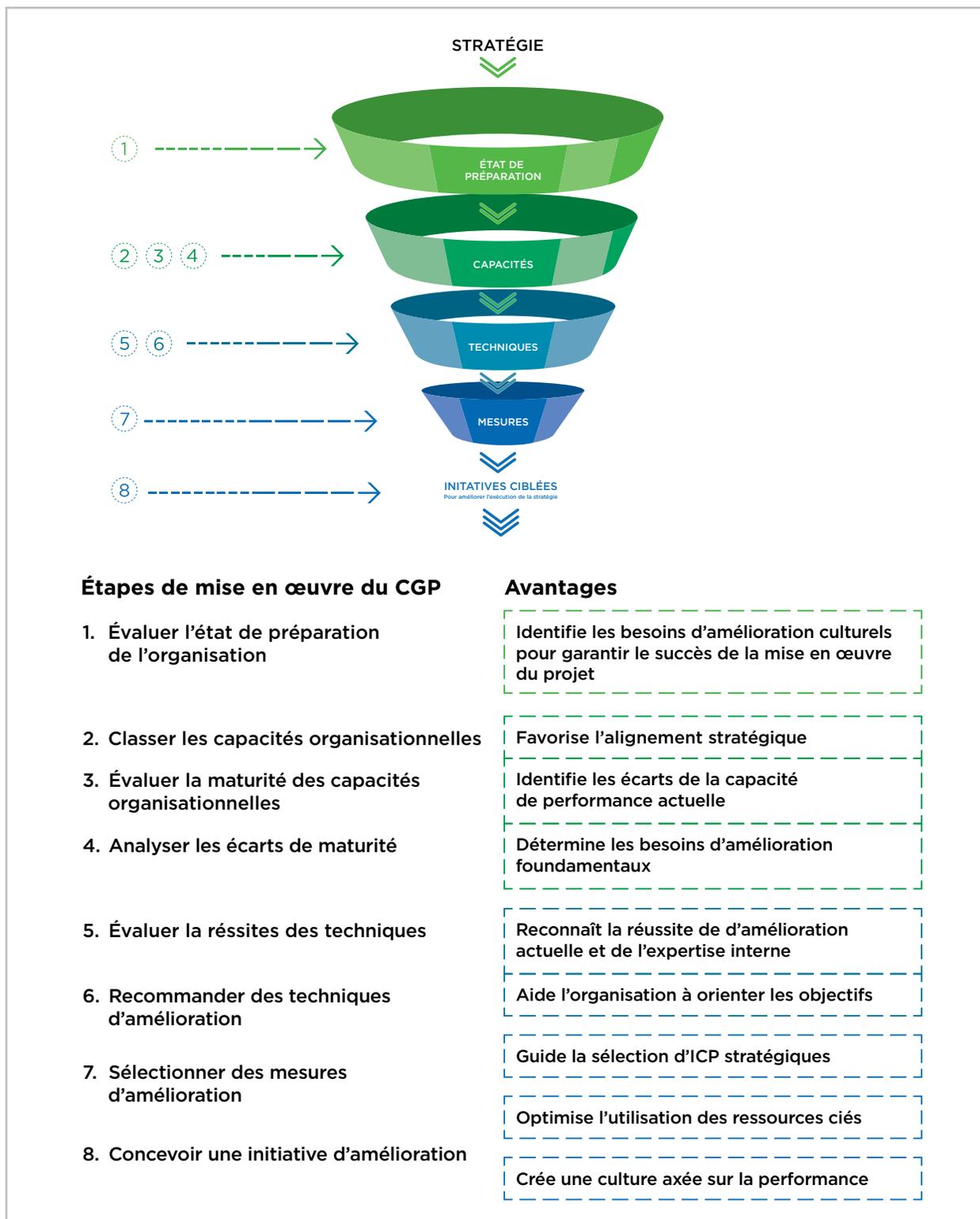
Les huit étapes de mise en œuvre ainsi que les avantages potentiels liés à l'achèvement de chaque étape sont identifiés dans la [figure 2](#). Toutefois, il n'est pas nécessaire d'avoir suivi toutes les étapes de mise en œuvre pour que l'utilisation du CGP procure des avantages importants. La capacité de s'arrêter ou de faire une pause après n'importe quelle étape et de profiter des avantages générés à ce stade du processus constitue le point fort de la mise en œuvre du CGP dans toute organisation.

Comme l'ont démontré plusieurs entreprises membres du CAM-I et ainsi que l'illustre l'étude de cas ci-jointe, la méthode de mise en œuvre en huit étapes peut être réalisée pour n'importe quelle organisation dans le cadre d'un atelier de deux jours. Lorsque le facilitateur et l'équipe de mise en œuvre sont expérimentés et qu'une équipe de gestion interfonctionnelle ciblée et bien soutenue s'implique dans le processus, ce délai est très réaliste.

Il convient de noter que le délai de deux jours permet au groupe d'identifier une initiative d'amélioration ciblée reposant sur la réalisation des huit étapes de mise en œuvre du CGP; le cadre permet d'identifier la prochaine initiative à entreprendre, et non le délai de mise en œuvre complète de cette initiative. L'exécution de l'initiative dépend de nombreuses variables, mais, pour obtenir le meilleur rendement possible, il doit se produire dans un délai de six à dix semaines.

Processus

FIGURE 2 : LES HUIT ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE EFFICACE D'UN CADRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE AU SEIN D'UNE ORGANISATION



Préparation à la mise en œuvre d'un CGP

Pour assurer la réussite de la mise en œuvre d'un CGP, la haute direction doit prendre les décisions préparatoires suivantes :

- Déterminer s'il faut recourir à un facilitateur de CGP interne ou externe pour la mise en œuvre.
- Choisir le ou les secteurs de l'organisation à évaluer.
- Choisir une période à aligner sur le plan stratégique de l'organisation.
- Choisir, au sein du ou des secteurs de l'organisation sélectionnés, un membre approprié de la haute direction qui jouera le rôle de promoteur/champion du programme de mise en œuvre du CGP.
- Mettre sur pied une équipe de mise en œuvre diversifiée, composée de hauts dirigeants capables de faire des évaluations objectives lors des différentes étapes de la mise en œuvre. Comme il est peu probable qu'un seul membre de l'équipe ait une compréhension approfondie des capacités de l'ensemble de l'organisation, il importe que les membres de l'équipe soient issus de diverses unités opérationnelles, afin que les consensus dégagés lors des évaluations du CGP représentent effectivement l'entreprise dans son ensemble.
- Envisager l'ajout d'une partie prenante externe (fournisseur ou client) afin de fournir un point de vue impartial.
- Choisir une approche pour la mise en œuvre :
 - Approche sur deux jours : si un facilitateur de CGP externe dirige la mise en œuvre sur place, deux jours consécutifs seront probablement nécessaires pour réaliser les huit étapes de la mise en œuvre et pour garantir les résultats de la mise en œuvre dans les délais.
 - Approche sur deux à trois semaines : si des facilitateurs internes effectuent la mise en œuvre dans un environnement virtuel, il leur faudra probablement de deux à trois semaines, en abordant une étape à la fois.
- Établir le programme de mise en œuvre et l'investissement de temps.

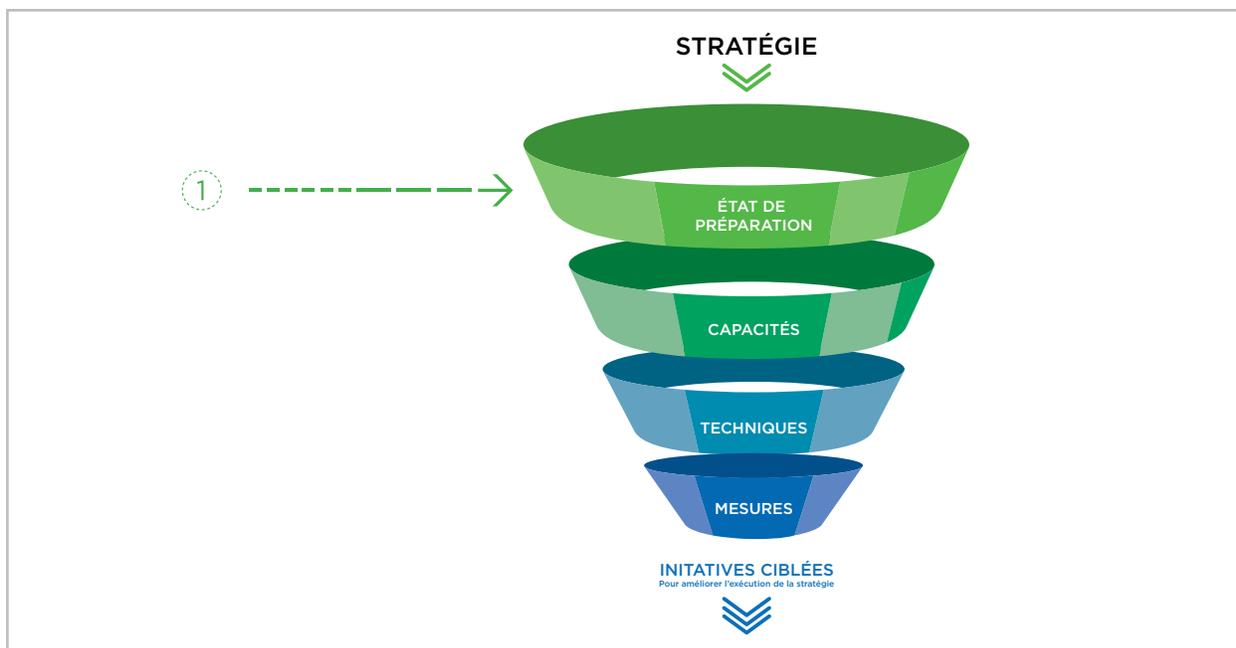
Généralement, dans les grandes organisations ayant un facilitateur externe, plusieurs unités opérationnelles à la fois peuvent mettre en œuvre un CGP. Dans ce scénario, chaque unité opérationnelle aurait sa propre « équipe ». Par exemple, si une équipe compte en moyenne six participants et que quatre unités opérationnelles sont représentées, le nombre total de participants à une séance pourrait être de 24.

S'il y a une seule équipe (comme dans l'étude de cas ci-jointe³), les participants représentent la stratégie de l'ensemble de l'organisation plutôt que celle de leur propre unité opérationnelle ou service. Pour des raisons de simplicité, aux fins du présent document, nous utiliserons une approche de mise en œuvre fondée sur une seule équipe.

Nous allons maintenant examiner chacun des entonnoirs du CGP et les étapes de mise en œuvre correspondantes, et nous fournirons des conseils en vue de leur application. Il convient de noter que l'étude de cas ci-jointe contient des exemples réels pour chaque étape. Rappelons que, pour obtenir des avantages importants du CGP, il n'est pas nécessaire que toutes les étapes de mise en œuvre aient été réalisées.

3 Pour en savoir davantage sur l'étude de cas, veuillez consulter la section Ressources.

L'entonnoir de l'état de préparation



DÉFINITION :

L'**état de préparation de l'organisation** est la capacité d'une organisation à planifier, à concevoir et à mettre en œuvre efficacement de nouveaux projets de sorte que les résultats commerciaux et organisationnels souhaités soient atteints et durables.

L'expérience collective des membres du CAM-I donne à penser que la mise en œuvre de nouveaux projets semble produire des résultats décevants, tant pour ce qui est de leur succès que de leur durabilité. Les recherches ont démontré que cette absence de succès s'explique principalement par le fait que les organisations n'étaient tout simplement pas prêtes à entreprendre les étapes nécessaires à une mise en œuvre fructueuse. Donc, le point de départ obligé du processus de l'entonnoir du CGP consiste à comprendre la culture de l'état de préparation du secteur d'activité évalué.

L'**objectif de l'entonnoir de l'état de préparation** est de déterminer le niveau de préparation de l'organisation afin que le CGP se concentre uniquement sur des initiatives d'amélioration à l'intérieur des capacités de l'organisation, plutôt que sur des initiatives complexes susceptibles de stagner ou d'échouer. L'entonnoir de l'état de préparation est utilisé à l'[étape 1](#).

Étape 1 : Évaluer l'état de préparation de l'organisation

À cette étape, comme l'illustre la **figure 3** ci-dessous, l'évaluation repose sur **cinq critères de détermination de l'état de préparation de l'organisation**, tous pondérés de manière égale. Les organisations peuvent choisir de pondérer les critères différemment, mais l'atteinte d'un consensus pourrait alors être plus difficile, ce qui peut rendre l'approche plus complexe. En général, la force du CGP réside dans sa simplicité plutôt que dans sa précision perçue.

FIGURE 3 : CRITÈRES DE DÉTERMINATION DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

Critère	Définition
Adaptabilité	Capacité de s'ajuster et de réagir efficacement aux tensions ou aux pressions de l'environnement.
Détermination	Capacité que confère à l'organisation la détermination de ses membres à mener à bien un plan d'action.
Communication	Mécanisme de transparence et de transmission du savoir organisationnel en temps opportun.
Engagement	Processus d'inclusion, caractérisé par la confiance, l'honnêteté et l'intégrité, qui incite les membres de l'organisation et les parties prenantes à assumer respectivement leurs responsabilités et à passer à l'action pour influencer les résultats souhaités.
Leadership	Relation dynamique entre les leaders et les collaborateurs, fondée sur la poursuite d'un but commun, dans le cadre de laquelle toutes les parties prenantes atteignent des niveaux supérieurs de motivation et d'exécution.

Les critères de détermination de l'état de préparation sont évalués selon l'**observation des quatre niveaux de préparation de l'organisation**, définis dans la **figure 4**.

FIGURE 4 : OBSERVATION DES NIVEAUX DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

Niveau 1	Inexistante	Aucune préparation n'est observée au sein de l'organisation.
Niveau 2	Peu évidente	Certaines personnes ou certains services font montre de préparation organisationnelle.
Niveau 3	Modérée	Les principes de préparation organisationnelle sont valorisés, mais ils ne constituent pas un objectif principal pour l'organisation.
Niveau 4	Considérable	La préparation de l'organisation est manifeste, comme en témoignent les structures de mentorat et d'encadrement.

Quatre questions d'évaluation sont posées pour chaque critère, pour **un total de vingt questions**. Chaque participant de l'exercice y répond de manière indépendante, puis tous les participants d'une unité opérationnelle comparent leurs évaluations pour arriver à un consensus. Les totaux de tous les participants sont présentés dans un tableau, et leur moyenne est calculée afin de déterminer le niveau de préparation de l'organisation pour chaque critère ainsi que le niveau global de préparation de l'unité opérationnelle. Il faut habituellement moins d'une heure pour réaliser cette étape.

Le niveau global de préparation de l'organisation sert de ligne directrice pour la capacité de mise en œuvre de l'organisation au cours des étapes ultérieures.

IMPORTANT :

Si les résultats de l'évaluation indiquent un manque de préparation (niveau 1) pour l'un ou l'autre des critères, l'organisation ne devrait pas commencer la mise en œuvre du CGP avant que la situation ait été améliorée.

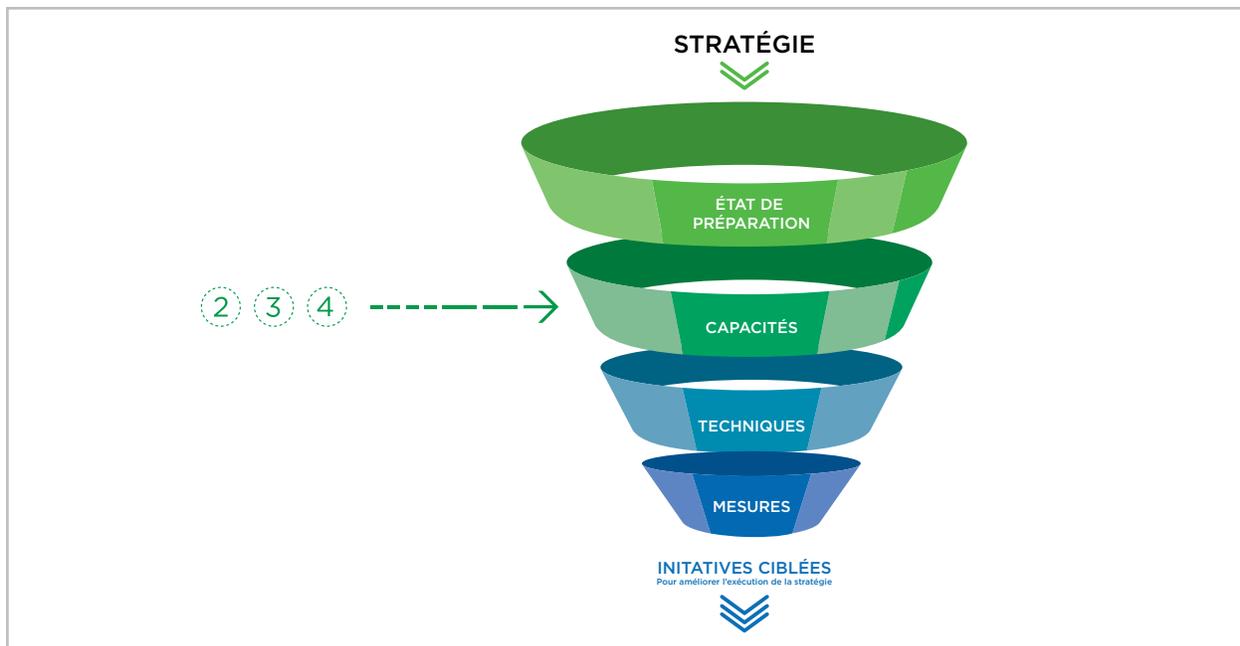
**CONSEIL D'APPLICATION :**

Les analyses comparatives entre plusieurs unités opérationnelles peuvent également fournir de précieuses informations et suggérer des ajustements aux niveaux de préparation de certaines unités opérationnelles.

EXEMPLE :

Consultez l'étude de cas ci-jointe pour un exemple de réalisation de [l'étape 1](#).

L'entonnoir des capacités



DÉFINITION :

Les **capacités organisationnelles** sont les fonctions clés de gestion qui permettent à l'organisation de hausser son degré de maturité et d'agilité dans le but d'atteindre ses objectifs.

Le CGP du CAM-I identifie 13 **capacités organisationnelles**, comme l'illustre la figure 5 ci-dessous. Toutes les capacités existent sous une forme ou une autre dans chaque organisation, mais selon le type d'organisation et le domaine d'activité spécifique à l'étude, elles varient généralement de manière considérable sur le plan de l'importance stratégique et de la maturité de la performance.

FIGURE 5 : CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Capacités organisationnelles en matière de gestion de la performance	Explication : Efficacité avec laquelle une organisation...
Gestion des affaires ou de l'exploitation	établit un plan d'action pour atteindre ses objectifs stratégiques
Gestion de la relation client	gère ses interactions avec les clients actuels et potentiels

Capacités organisationnelles en matière de gestion de la performance	Explication : Efficacité avec laquelle une organisation...
Gestion de l'environnement	harmonise sa réalité économique et ses responsabilités sociales, environnementales et de gouvernance
Gestion financière	comprend, raffermi et optimise ses résultats financiers
Gestion du capital humain	optimise la performance des personnes
Gestion de l'information	met à profit les données afin de créer des informations et des connaissances
Gestion de l'innovation	repère les grandes idées et les rend opérantes
Gestion du savoir	exploite le capital intellectuel aux fins de l'efficacité interne et du succès concurrentiel
Gestion organisationnelle	crée une culture de succès
Gestion des processus	crée une approche structurée de gestion et d'amélioration des processus
Gestion du risque⁴	anticipe et atténue les problèmes de manière à se doter d'un avantage concurrentiel
Gestion stratégique	détermine l'orientation future et anticipe le succès
Gestion de la chaîne logistique	gère l'ensemble de son système de production et de livraison d'un produit ou de prestation d'un service ⁵

La [figure 6](#) illustre un exemple d'informations détaillées liées à la capacité de gestion des affaires ou de l'exploitation.

4 Pour en apprendre davantage sur la gestion du risque, consultez les ressources de CPA Canada dans la section Ressources.

5 La base de connaissances techniques du Corporate Finance Institute (CFI) portant sur la chaîne logistique fournit de plus amples informations à ce sujet (consultez la section Ressources).

FIGURE 6 : EXEMPLE D'INFORMATIONS DÉTAILLÉES LIÉES À LA CAPACITÉ DE GESTION DES AFFAIRES OU DE L'EXPLOITATION

Capacité organisationnelle	Définition	Éléments	Attributs / caractéristiques
Gestion des affaires ou de l'exploitation	Système d'actions, de communications et de contrôles visant à élaborer et à exécuter des plans en vue de l'atteinte des buts et objectifs stratégiques.	<ul style="list-style-type: none"> Établissement des priorités et des cibles Attribution des ressources Planification et établissement des budgets Gestion de projets Ordonnancement Gestion de portefeuille Prévisions 	<ul style="list-style-type: none"> Alignement Responsabilité Transparence Prise en charge

En puisant dans leur expérience et leur savoir collectifs et en suivant les indications du facilitateur, les membres de l'équipe de mise en œuvre peuvent réaliser les étapes 2 et [3](#) en deux ou trois heures. Les résultats sont ensuite validés de manière plus détaillée dans le cadre de l'évaluation approfondie de l'[étape 4](#), dont la réalisation prend habituellement deux heures supplémentaires.

L'**objectif de l'entonnoir des capacités** est d'identifier une ou deux capacités (sur 13) devant impérativement être améliorées afin que l'organisation atteigne ses objectifs stratégiques. L'entonnoir des capacités est utilisé aux étapes 2, [3](#) et [4](#).

Étape 2 : Classer les capacités organisationnelles

Le classement de chaque capacité organisationnelle en fonction de son importance dans l'application de la stratégie de l'organisation fait partie du processus d'entonnoir des capacités et aide l'équipe de mise en œuvre à se concentrer sur l'exécution d'un diagnostic plus poussé. Il est important de noter que, à ce stade, l'intention *n'est pas* de déterminer dans quelle mesure les capacités organisationnelles sont efficaces – cette évaluation se fait à l'[étape 3](#) –, mais plutôt de se concentrer uniquement sur leur importance stratégique.

Il faut choisir une méthode de classement pouvant s'appliquer à toutes les capacités organisationnelles, par exemple :

Méthode A : É pour Élevé, **M** pour Moyen, **F** pour Faible, où six capacités tout au plus peuvent obtenir le classement « Élevé »

Méthode B : **D** pour une incidence directe sur la stratégie; **I** pour une incidence indirecte sur la stratégie; **A** pour aucune incidence importante sur la stratégie

Méthode C : classement **de 1 à 13**

Chaque participant évalue les capacités organisationnelles de manière indépendante, puis tous les participants comparent leurs évaluations pour dégager un point de vue général, et enfin un consensus définitif est dégagé pour l'ensemble de l'équipe de mise en œuvre.

Lorsque la méthode A est utilisée pour effectuer le classement, il n'est pas rare que les participants aient d'abord de la difficulté à limiter le nombre de capacités dont le classement est « Élevé ». Il s'agit de la raison classique pour laquelle les organisations ont généralement du mal à établir une orientation stratégique. Ce problème peut être résolu en limitant le nombre de capacités pouvant être classées comme élevées, ou en optant pour la méthode B. Il convient de noter que la méthode C peut être la plus difficile à appliquer, en raison du grand nombre de caractéristiques distinctives; elle n'est donc généralement pas recommandée.



CONSEIL D'APPLICATION :

Les analyses comparatives entre plusieurs unités opérationnelles peuvent fournir de précieuses informations et suggérer des ajustements aux classements de certaines unités opérationnelles.

EXEMPLE :

Consultez l'étude de cas ci-jointe pour un exemple de réalisation de l'[étape 2](#).

Étape 3 : Évaluer la maturité des capacités organisationnelles

DÉFINITION :

La **maturité d'une capacité organisationnelle** est la mesure de l'efficacité avec laquelle cette capacité contribue à renforcer le succès et la performance de l'entreprise.

Quatre degrés de maturité des capacités organisationnelles sont utilisés pour effectuer cette évaluation, comme l'illustre la [figure 7](#).

FIGURE 7 : EXPLICATION DES QUATRE DEGRÉS DE MATURITÉ DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

1. Rudimentaire	2. Structurée	3. Efficace	4. Adaptative
Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficiente à l'interne et en constante amélioration	Efficiente à l'externe et dynamique, « pratique exemplaire »

À cette étape, l'équipe de mise en œuvre évalue la maturité de chaque capacité organisationnelle en indiquant, dans la figure 7, s'il s'agit du degré **actuel (A)** ou **requis (R)**, sachant que :

- « actuel » (A) correspond au degré actuel de maturité de la capacité organisationnelle;
- « requis » (R) correspond au degré futur de maturité de la capacité organisationnelle et dépend de l'échéancier de l'évaluation ainsi que des objectifs et de l'environnement concurrentiel de l'organisation.

Toutes les capacités organisationnelles doivent être évaluées et se trouveront probablement à des degrés (tant actuels que requis) différents de maturité de la performance. Chacun des participants effectue cette évaluation de manière indépendante. Des recherches menées par le groupe d'intérêt sur la gestion de la performance du CAM-I ont permis de déterminer qu'une approche globale « instinctive » suffisait et prenait moins de temps qu'un examen détaillé de chacune des capacités. Tous les participants comparent ensuite leurs évaluations pour dégager un consensus avant de passer à l'étape suivante, où une évaluation plus détaillée est utilisée uniquement pour le sous-ensemble des capacités à améliorer.

Afin de dégager un consensus, l'examen des évaluations individuelles des participants débute par une comparaison entre le degré de maturité requis (R) de chacune des capacités organisationnelles et le classement stratégique attribué à l'[étape 2](#). Il convient de noter que seules les capacités ayant obtenu un classement élevé à l'étape 2 devraient avoir un degré de maturité requis de 3 ou de 4. Les capacités ayant un degré de maturité requis de 3 ou de 4 ont probablement un classement stratégique élevé. Il peut être nécessaire d'ajuster le classement stratégique et/ou l'évaluation consensuelle de la maturité en fonction de ces éléments de validation.

À la suite de tout ajustement, les membres de l'équipe comparent le degré de maturité de la performance identifié pour chacune des capacités organisationnelles. Lorsque, selon le consensus dégagé, les degrés de maturité A et R sont tous deux attribués à la même capacité organisationnelle, il est possible de conclure que « la capacité organisationnelle se situe actuellement au degré de maturité requis ». Par contre, lorsqu'il y a consensus pour dire qu'il existe des différences entre les degrés A et R, on peut conclure à la présence d'un

écart de maturité de la performance pour la capacité. Les couleurs typiques des feux de circulation sont utilisées pour les écarts de maturité afin de créer un tableau de bord permettant d'identifier facilement les aspects problématiques.

Afin de passer à l'étape suivante, le facilitateur doit choisir uniquement les principales capacités organisationnelles ayant les caractéristiques suivantes :

- un classement stratégique élevé (selon l'[étape 2](#)) et les plus importants écarts de maturité;
- un classement stratégique élevé ou moyen, avec un degré de maturité actuel de 1 et un degré de maturité requis de 2. Il convient de noter qu'il est généralement plus facile, en vue d'obtenir un rendement du capital investi plus rapide, d'améliorer le degré de maturité de 1 à 2 plutôt que de 2 à 3 ou de 3 à 4.



CONSEIL D'APPLICATION :

Afin d'assurer un taux de réussite élevé pour la mise en œuvre du CGP, le degré de maturité requis le plus élevé ne devrait pas excéder le niveau global de préparation organisationnelle obtenu à l'étape 1. Par exemple, si le groupe détermine que le niveau global de préparation organisationnelle correspond à 3, alors le degré maximal de maturité requis ne devrait pas être supérieur à 3.

Les analyses comparatives entre plusieurs unités opérationnelles peuvent fournir de précieuses informations qui éclaireront les ajustements pouvant être apportés aux classements et aux degrés de maturité définitifs.

EXEMPLE :

Consultez l'étude de cas ci-jointe pour un exemple de réalisation de l'[étape 3](#).

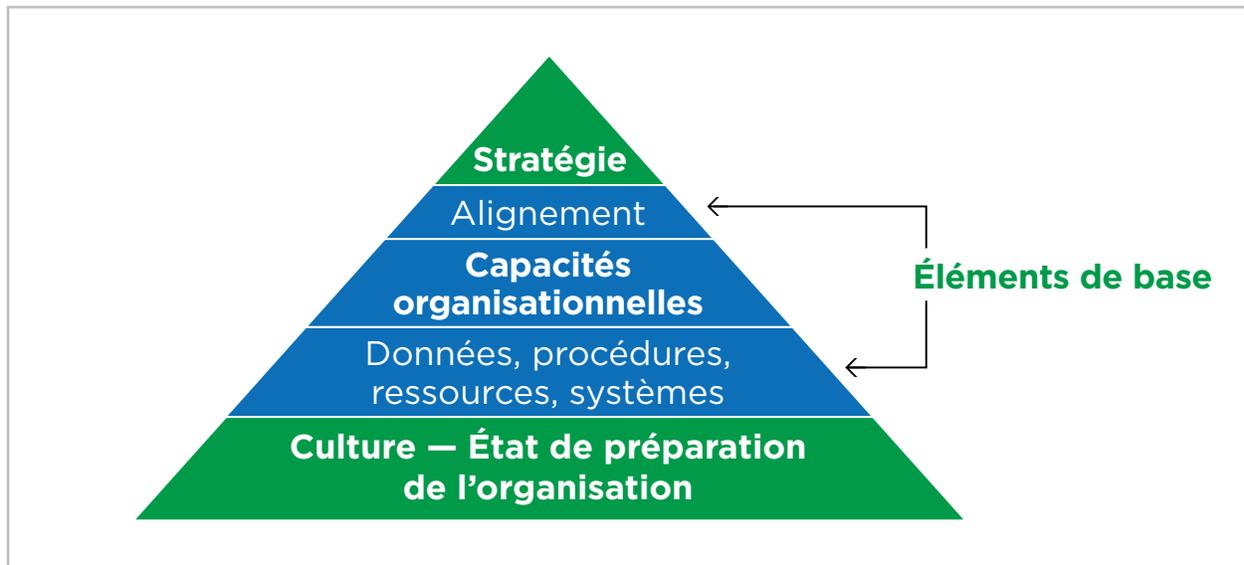
Étape 4 : Analyser les écarts de maturité

DÉFINITION :

Les **écarts de maturité des capacités organisationnelles** sont des obstacles à la capacité d'exécution de l'organisation.

À cette étape, l'équipe poursuit le processus de l'entonnoir des capacités en se concentrant uniquement sur les capacités organisationnelles pour lesquelles d'importants écarts de maturité ont été identifiés à l'[étape 3](#). La maturité des capacités organisationnelles exige un lien étroit avec la stratégie organisationnelle et des éléments fondamentaux performants. Afin d'analyser plus en détail les capacités organisationnelles sélectionnées, le groupe d'intérêt sur la gestion de la performance du CAM-I a élaboré **cinq éléments de base** à l'appui de l'exécution de la stratégie par le biais des capacités organisationnelles, illustrés à la [figure 8](#).

FIGURE 8 : COMMENT LES ÉLÉMENTS DE BASE FONT LE LIEN ENTRE STRATÉGIE ET CULTURE



La signification de chaque élément de base, au regard de chaque capacité organisationnelle, est décrite à la **figure 9**.

FIGURE 9 : SIGNIFICATION DE CHAQUE ÉLÉMENT DE BASE

Élément de base	Signification profonde
Alignement	Alignement de la capacité organisationnelle sur la stratégie
Données	Données associées à la capacité organisationnelle pour générer des informations/connaissances
Procédures	Procédures et processus élaborés pour la capacité organisationnelle
Ressources	Ressources affectées à la capacité organisationnelle
Systèmes	Systèmes utilisés pour gérer la capacité organisationnelle

Le groupe d'intérêt sur la gestion de la performance du CAM-I a élaboré une **Évaluation approfondie de la maturité** pour les cinq éléments de base, afin de valider et d'approfondir l'évaluation de la maturité des capacités organisationnelles réalisée à l'[étape 3](#). Les éléments de base s'appliquent à toutes les capacités organisationnelles, mais les descripteurs du degré de maturité dépendent des caractéristiques spécifiques de chaque capacité. La [figure 10](#) donne un exemple de descripteurs utilisés pour une évaluation approfondie de la maturité.

Cet exemple porte sur la capacité organisationnelle correspondant aux ressources humaines et contient des descripteurs du degré de maturité dans le cadre d'une évaluation approfondie pour cette capacité en particulier.

FIGURE 10 : EXEMPLE DE DESCRIPTEURS DU DEGRÉ DE MATURITÉ DANS LE CADRE D'UNE ÉVALUATION APPROFONDIE POUR LES RESSOURCES HUMAINES

Évaluation approfondie des éléments de base pour les ressources humaines	Degré 1 : Gestion rudimentaire	Degré 2 : Gestion structurée	Degré 3 : Gestion efficace	Degré 4 : Gestion adaptative
Alignement	Approche cloisonnée par service, sans lien avec la stratégie	La performance individuelle est alignée sur les objectifs du service	Les actions individuelles sont alignées sur les objectifs de l'organisation	Les objectifs, les responsabilités et la stratégie de l'organisation sont totalement intégrés
Données	Les données des RH ne sont pas fiables au-delà des fonctions de base des RH	Les données sur les aptitudes, les compétences et les capacités sont disponibles et fiables	Les données sont accessibles et favorisent les besoins de l'organisation	Les données facilitent le déploiement des compétences en fonction des besoins
Procédures	Les procédures des RH ne sont pas consignées par écrit	Les procédures des RH sont consignées par écrit	Les procédures des RH sont mises en œuvre, comprises et améliorées grâce aux commentaires des clients internes	Les procédures des RH sont ajustables pour répondre à l'environnement en évolution
Ressources	L'approche de l'exécution du travail est non planifiée	Les ressources sont planifiées et budgétées	Les ressources sont affectées et appropriées	La capacité est disponible et flexible
Systèmes	Les systèmes de base des RH sont en place, mais sont inefficaces	Les systèmes des RH sont en place et fonctionnels	Les systèmes des RH sont intégrés et synergiques	Les systèmes d'entreprise interactifs reflètent les interdépendances

L'évaluation approfondie de la maturité évalue 13 capacités organisationnelles par rapport à cinq éléments de base et à quatre degrés de maturité possibles, ce qui donne un total de 260 descripteurs approfondis. Pour faciliter l'utilisation, chaque descripteur de l'évaluation est représenté par une phrase unique dans laquelle un mot clé est mis en évidence, comme le montre en partie la [figure 10](#). Toutefois, l'évaluation continue de nécessiter un investissement de temps pour examiner chaque descripteur afin de déterminer le degré de maturité le plus approprié, par opposition à l'approche globale qui était appropriée pour l'[étape 3](#).

L'évaluation approfondie de la maturité est une validation plus détaillée de la maturité actuelle et requise des deux ou trois seules capacités organisationnelles pour lesquelles d'importants écarts de performance ont été relevés à l'[étape 3](#). L'évaluation est réalisée en identifiant les degrés de maturité **actuel (A)** et **requis (R)** pour chaque combinaison capacité organisationnelle / élément de base.

L'équipe compare ensuite les **degrés moyens de maturité** tirés de l'évaluation approfondie pour ces capacités organisationnelles avec les degrés de maturité actuel (A) et requis (R) identifiés lors de la précédente évaluation à l'étape 3 et apporte des ajustements au besoin pour finaliser les degrés de maturité qui seront utilisés au cours des prochaines étapes. Pour terminer, l'équipe sélectionne une ou deux **capacités organisationnelles** et un ou deux **éléments de base tirés de l'évaluation approfondie** ayant les **écarts de maturité** totaux les plus élevés afin de les utiliser dans la prochaine étape. Les nouvelles connaissances organisationnelles résultant des éléments de base de l'évaluation approfondie servent de base aux améliorations spécifiques à apporter dans les étapes suivantes.



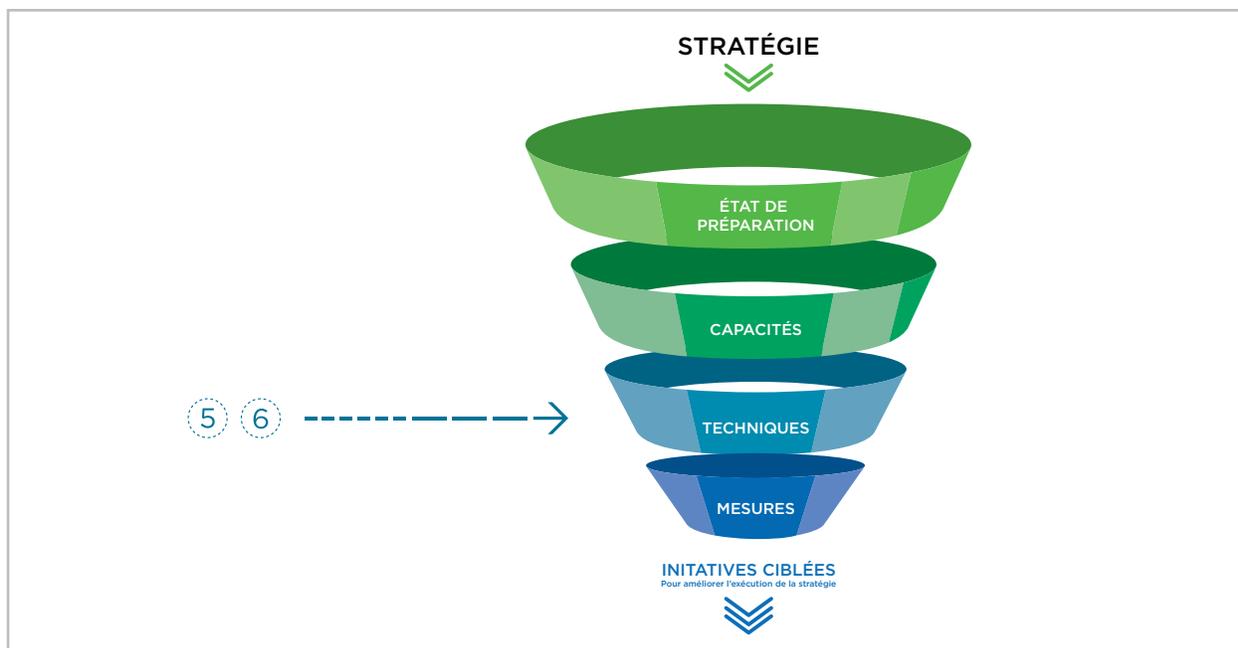
CONSEIL D'APPLICATION :

Comme cette évaluation peut prendre plus d'une heure, elle est habituellement réalisée par toute l'équipe de mise en œuvre afin de dégager un consensus avant de passer à l'étape suivante.

EXEMPLE :

Consultez l'étude de cas ci-jointe pour un exemple de réalisation de l'[étape 4](#).

L'entonnoir des techniques



DÉFINITION :

Les **techniques d'amélioration** sont des outils ou des solutions à la disposition des organisations pour les aider à atteindre de plus hauts niveaux de performance.

Avec l'entonnoir des techniques, le CGP va au-delà des autres cadres de la performance, qui se terminent habituellement à l'étape de l'évaluation de la maturité – pensons au Baldrige Excellence Framework (États-Unis), au NQI Framework for Organizational Excellence (Canada) et au EFQM Model (Europe). L'entonnoir des techniques fait suite à l'évaluation de la maturité des capacités et fournit des indications pour déterminer les techniques appropriées en vue d'améliorer le degré de maturité actuel (réel) de capacités organisationnelles spécifiques.

Le groupe d'intérêt sur la gestion de la performance a procédé à une étude exhaustive des techniques d'amélioration actuelles, en consultant diverses sources et publications fondées en partie sur le sondage annuel mené par Bain & Company sur les outils et les tendances de gestion (Rigby et Bilodeau, 2018). Les recherches conduites ont permis de dresser l'inventaire de 50 des techniques les plus pertinentes utilisées par les organisations pour améliorer leur performance. Grâce au savoir collectif, aux renseignements recueillis auprès des experts techniques consultés, aux résultats des sondages menés et à l'expérience des membres du CAM-I, ces techniques spécifiques ont pu être regroupées en neuf catégories principales de techniques d'amélioration.

Les **neuf catégories de techniques d'amélioration** sont résumées à la **figure 11**, qui donne des exemples de techniques spécifiques faisant partie de chaque catégorie.

FIGURE 11 : LISTE DES CATÉGORIES DE TECHNIQUES D'AMÉLIORATION

Catégorie de techniques d'amélioration	Exemples de techniques spécifiques
1. Gestion par activités	Comptabilité par activités Planification et budgétisation par activités
2. Tableau de bord équilibré	Cartographie des stratégies ⁶ Obligation de rendre compte de la performance
3. Étalonnage (analyse comparative)	Analyse comparative externe Pratiques exemplaires
4. Analytique	Veille stratégique ⁷ Exploration de données
5. Réingénierie des processus d'entreprise	Modélisation des processus d'entreprise ⁸ Restructuration
6. Gestion de la capacité	Planification des ressources Justification des acquisitions d'immobilisations
7. Production allégée - Qualité six sigma	Gestion intégrale de la qualité Amélioration continue des processus
8. Ciblage des coûts	Estimation des coûts Ingénierie de la valeur
9. Analyse de la chaîne de valeur	Analyse de la chaîne logistique Planification partagée des approvisionnements

6 Pour en savoir davantage sur la cartographie des stratégies, consultez les ressources de CPA Canada dans la section Ressources.

7 Pour en savoir davantage sur la veille stratégique, consultez les ressources de CPA Canada dans la section Ressources.

8 Pour en savoir davantage sur la modélisation des processus d'entreprise, consultez les ressources de CPA Canada dans la section Ressources.

Le CGP est un cadre générique, suffisamment souple pour permettre aux équipes de modifier les catégories de techniques, au besoin. Certaines des techniques existantes d'une organisation peuvent ne plus être pertinentes, et de nouvelles techniques peuvent être élaborées.

La **figure 12** illustre un exemple de la technique d'amélioration de l'étalonnage (analyse comparative).

FIGURE 12 : EXEMPLE D'INFORMATIONS DÉTAILLÉES POUR LA CATÉGORIE DE TECHNIQUES D'AMÉLIORATION DE L'ÉTALONNAGE (ANALYSE COMPARATIVE)

Catégorie de techniques d'amélioration	Définition	Techniques spécifiques	Valeur offerte dans l'amélioration de la performance
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.	Analyse comparative interne Analyse comparative externe Étalonnage concurrentiel Pratiques exemplaires	Ces techniques fournissent des données ou de l'information permettant d'évaluer les aspects pertinents de la performance d'une organisation par rapport à des organisations ou à des secteurs comparables. Elles permettent d'élaborer des plans quant à la façon de réaliser des améliorations de certains processus, de fixer des cibles ou d'adapter des pratiques exemplaires précises.

En puisant dans leur expérience et leur savoir collectifs et en suivant les indications du facilitateur, les membres de l'équipe de mise en œuvre peuvent réaliser les [étapes 5](#) et [6](#) en deux ou trois heures.

L'**objectif de l'entonnoir des techniques** est de déterminer laquelle des catégories de techniques d'amélioration serait la plus avantageuse à mettre en œuvre afin de combler l'écart de maturité de la capacité ou de l'élément de base sélectionné à l'[étape 4](#).

L'entonnoir des capacités est utilisé aux [étapes 5](#) et [6](#).

Étape 5 : Évaluer le degré de succès de l'application des techniques

Lors de l'évaluation des techniques d'amélioration, la première chose à faire est de rapidement déterminer si certaines d'entre elles ont déjà été utilisées au sein de l'organisation. L'équipe de mise en œuvre se pose cette question pour chaque catégorie de techniques et, si la réponse est positive, elle évalue la mesure dans laquelle les techniques en question ont été appliquées avec succès ou non. Elle consigne également les commentaires qui s'y rapportent.

Le fait de remplir ce tableau peut fournir à l'équipe de mise en œuvre des indications sur les techniques qui devraient être envisagées ou non selon les succès actuels ou les échecs passés. Cette évaluation facilitera le processus de sélection des techniques à la prochaine étape et contribuera à s'assurer que l'organisation choisisse le meilleur outil d'amélioration.



CONSEIL D'APPLICATION :

Comme les aspects à l'égard desquels les techniques ont été précédemment utilisées dans l'organisation peuvent être très nombreux, il est préférable que les membres de l'équipe multifonctionnelle de mise en œuvre travaillent tous ensemble afin de dégager un consensus pour cette évaluation avant de passer à l'étape suivante.

EXEMPLE :

Consultez l'étude de cas ci-jointe pour un exemple de réalisation de l'[étape 5](#).

Étape 6 : Recommander des techniques d'amélioration

Avec l'aide d'experts techniques externes ou agissant au sein du CAM-I, le groupe d'intérêt sur la gestion de la performance a identifié des catégories spécifiques de techniques d'amélioration et les a rattachés à chaque capacité organisationnelle et à chaque élément de base. Les [figures 13 et 14](#) ci-dessous donnent des exemples de catégories de techniques d'amélioration recommandées pour la capacité liée à la gestion de la relation client et pour l'élément de base approfondi relatif aux systèmes. Les figures indiquent le degré de maturité actuel (identifié par « **A** ---> » ou « A flèche ») à partir duquel chaque catégorie de techniques d'amélioration commencerait à contribuer à l'amélioration de la performance de la capacité ou de l'élément de base correspondant.

FIGURE 13 : EXEMPLE DE CATÉGORIES DE TECHNIQUES RECOMMANDÉES POUR LA CAPACITÉ LIÉE À LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Catégories de techniques	Degré de maturité 1	Degré de maturité 2	Degré de maturité 3	Degré de maturité 4
Étalonnage (analyse comparative)		A ---->		
Analytique	A ---->			
Réingénierie des processus d'entreprise		A ---->		
Ciblage des coûts		A ---->		
Analyse de la chaîne de valeur		A ---->		

FIGURE 14 : EXEMPLE DE CATÉGORIES DE TECHNIQUES RECOMMANDÉES POUR L'ÉLÉMENT DE BASE APPROFONDI RELATIF AUX SYSTÈMES

Catégories de techniques	Degré de maturité 1	Degré de maturité 2	Degré de maturité 3	Degré de maturité 4
Gestion par activités			A ---->	
Étalonnage (analyse comparative)		A ---->		
Analytique	A ---->			
Réingénierie des processus d'entreprise		A ---->		
Gestion de la capacité		A ---->		

L'utilisation de la cartographie, comme dans l'exemple de la [figure 13](#), permet à l'équipe de mise en œuvre d'identifier les catégories de techniques d'amélioration les plus appropriées pour les capacités organisationnelles ou les éléments de base spécifiques identifiés aux [étapes 3](#) et [4](#) comme étant ceux qui présentent le besoin d'amélioration le plus marqué. Cette approche permet à l'organisation de définir et de cibler la ou les techniques d'amélioration les plus susceptibles de combler les principaux écarts de maturité.

Le CGP a été élaboré dans la perspective d'offrir à toutes les organisations une approche générique, de sorte que les catégories de techniques d'amélioration recommandées pour une capacité organisationnelle ou un élément de base aient pour simple but de donner des indications servant à effectuer une analyse plus poussée des projets d'amélioration à envisager.

**CONSEIL D'APPLICATION :**

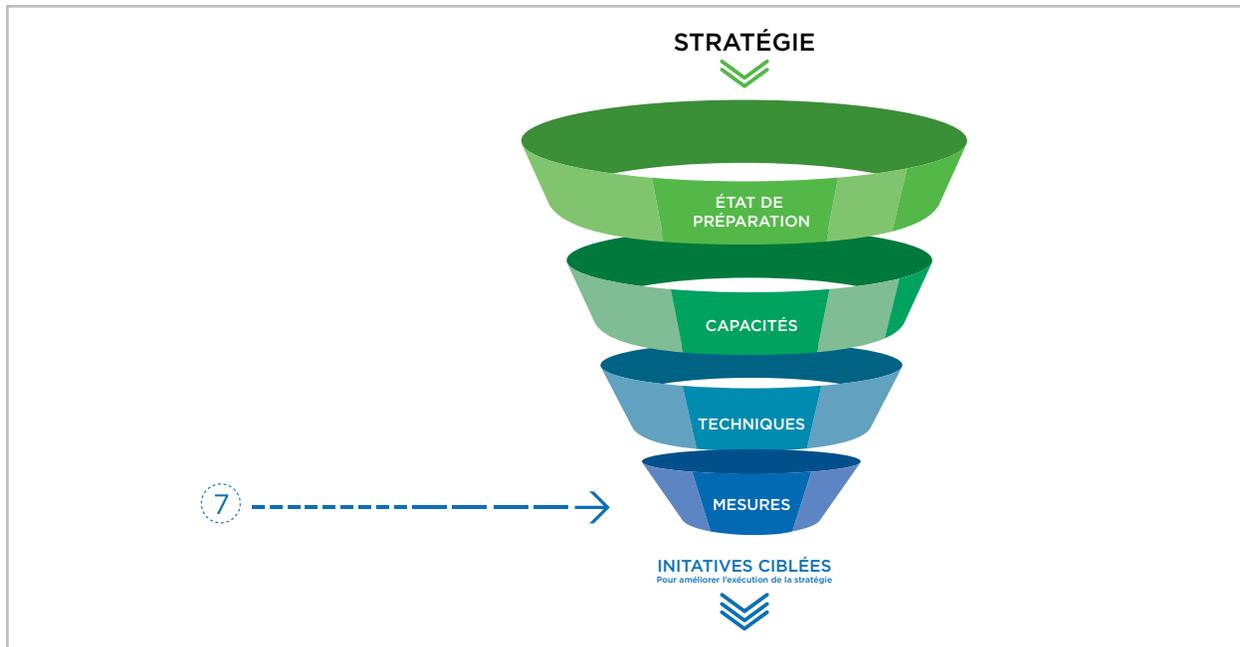
Comme à l'[étape 4](#), il est préférable que les membres de l'équipe de mise en œuvre travaillent tous ensemble afin de dégager un consensus pour cette évaluation avant de passer à l'étape suivante.

Si plus d'une unité opérationnelle effectue l'évaluation du CGP, les notes doivent être comparées afin de déterminer s'il est possible d'arriver à un consensus à l'égard d'une seule catégorie de techniques d'amélioration qui pourrait profiter à plusieurs unités opérationnelles.

EXEMPLE :

Consultez l'étude de cas ci-jointe pour un exemple de réalisation de l'[étape 6](#).

L'entonnoir des mesures



DÉFINITION :

La **mesure de la performance** est la pratique qui consiste à consigner les progrès en faisant le suivi des résultats quantifiables et pertinents afin d'évaluer la performance.

Une organisation doit disposer d'un moyen de faire le suivi des améliorations par rapport au scénario de base (conditions de départ) afin de déterminer le succès de toute initiative d'amélioration. À partir de diverses sources et publications, le groupe d'intérêt sur la gestion de la performance a examiné les meilleures pratiques en matière de mesure des améliorations pour différents secteurs d'activité. Grâce au savoir collectif, aux renseignements recueillis auprès des experts techniques consultés et à l'expérience des membres du CAM-I, le groupe d'intérêt a classé ces mesures par catégorie de manière à assurer un certain équilibre, et il les a normalisées en fonction de chaque capacité organisationnelle.

La notion d'équilibre est bien documentée, par exemple dans le « tableau de bord équilibré » (Kaplan et Norton, 2001). Les descripteurs de catégories qui suivent sont couramment utilisés en entreprise pour s'assurer que les mesures d'amélioration sélectionnées sont équilibrées :

1. TCQ (temps, coût, qualité);
2. facteurs internes/externes (fidélisation des employés, clients réguliers);
3. indicateurs guides et témoins (recherche, temps de mise sur le marché, performance financière).

Les initiatives d'amélioration des organisations peuvent échouer lorsque les mesures sélectionnées sont trop ciblées (par exemple, s'il s'agit uniquement de mesures financières ou de mesures de la qualité) et que l'équilibre est négligé.

La **figure 15** donne un exemple de mesures d'amélioration suggérées pour la capacité organisationnelle liée à la gestion de l'innovation et regroupées pour assurer un équilibre selon le facteur TCQ.

FIGURE 15 : EXEMPLE DE MESURES D'AMÉLIORATION ÉQUILIBRÉES POUR LA GESTION DE L'INNOVATION

Capacité organisationnelle	Attributs / caractéristiques	Mesures d'amélioration liées au temps	Mesures d'amélioration liées au coût	Mesures d'amélioration liées à la qualité
Gestion de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Applicabilité • Compatibilité stratégique • Rapidité 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de mise sur le marché • Durée du cycle d'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de recherche et développement • Coûts-avantages • Coût de conversion des idées 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du niveau de service à la clientèle • Génération d'une propriété intellectuelle

L'**objectif de l'entonnoir des mesures** est de personnaliser, à partir des exemples de mesures, un petit nombre de mesures équilibrées (indicateurs clés) qui indiqueraient un niveau d'amélioration approprié en vue de combler l'écart de maturité de la capacité sélectionnée. L'entonnoir des mesures est utilisé à l'[étape 7](#).

Étape 7 : Sélectionner des mesures d'amélioration

Les mesures suggérées doivent servir de lignes directrices lorsque l'équipe de mise en œuvre élabore des mesures d'amélioration spécifiques pertinentes par rapport au secteur examiné. L'équipe :

- peut souhaiter limiter le nombre de mesures sélectionnées pour chaque catégorie, par exemple temps/coût/qualité, car il sera possible de revoir et d'améliorer les mesures ultérieurement;
- devrait choisir des mesures qui font déjà l'objet d'un suivi sous une forme ou une autre par l'organisation;
- devrait établir, pour chaque mesure sélectionnée, un point de référence et une cible permettant de déterminer l'amélioration du degré de maturité de la capacité organisationnelle.



CONSEIL D'APPLICATION :

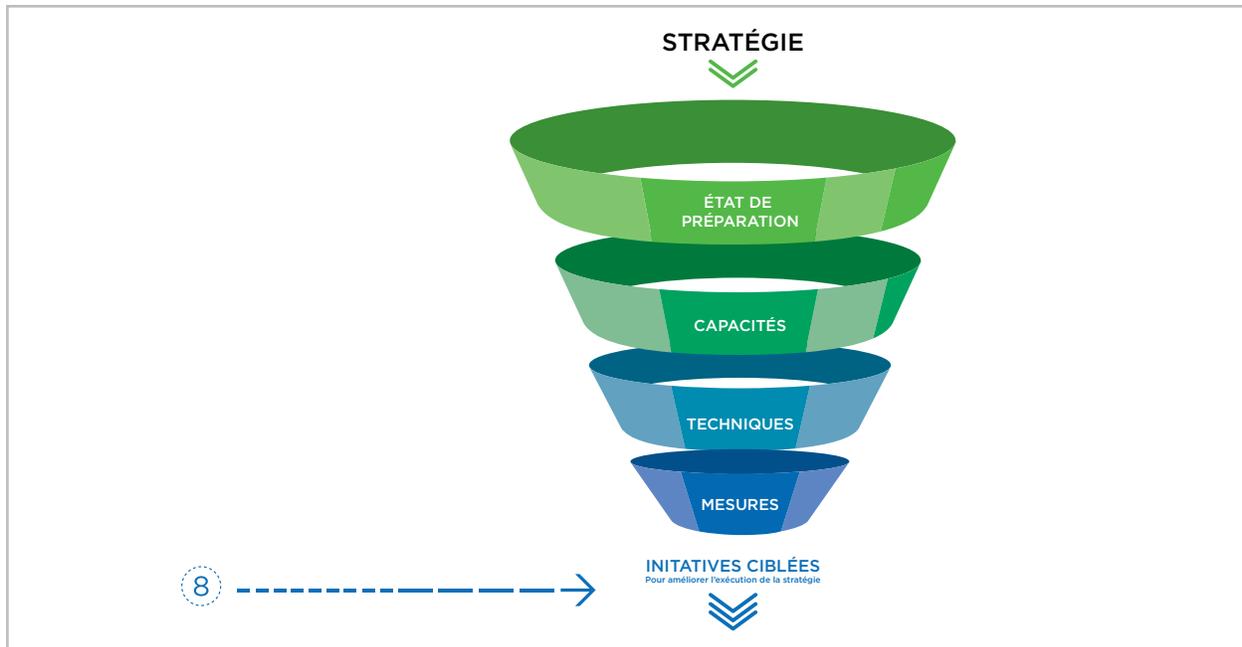
Comme aux [étapes 4](#) à 6, il est préférable que les membres de l'équipe multifonctionnelle de l'unité opérationnelle travaillent tous ensemble afin de dégager un consensus avant de passer à l'étape suivante. Si plus d'une unité opérationnelle effectue l'évaluation complète du CGP, les notes doivent être comparées afin de déterminer si le suivi de mesures spécifiques pourrait profiter à plusieurs unités opérationnelles.

Il faut éviter de choisir des mesures qui exigeraient la mise en place d'un nouveau processus de collecte des données. Des mesures approximatives (de substitution) peuvent parfois fonctionner à court terme.

EXEMPLE :

Consultez l'étude de cas ci-jointe pour un exemple de réalisation de [l'étape 7](#).

Initiatives ciblées



DÉFINITION :

Une **initiative ciblée** d'amélioration de la performance est une initiative unique, choisie parmi plusieurs options possibles, qui procurera le gain de performance et le rendement du capital investi (RCI) les plus importants.

Les étapes de mise en œuvre du CGP contribuent à orienter les efforts de l'équipe vers la conception d'une initiative ciblée qui aura une incidence importante sur l'amélioration de la performance de l'organisation.

La phase des initiatives n'est pas représentée par un graphique en entonnoir, car il est possible que l'initiative d'amélioration choisie soit suffisamment bien définie lors des étapes précédentes. Nous avons toutefois constaté, dans le cadre de plusieurs mises en œuvre, que les groupes peuvent encore devoir prendre une décision définitive à ce stade si différentes initiatives sont proposées.

L'**objectif de la phase des initiatives** est de se concentrer uniquement sur des initiatives d'amélioration de la performance qui sont dans les limites des capacités organisationnelles, selon l'état de préparation de l'organisation, plutôt que sur des initiatives complexes qui risquent de stagner ou d'échouer. La phase des initiatives est utilisée à l'[étape 8](#).

Étape 8 : Concevoir une initiative d'amélioration

Conception de l'initiative d'amélioration – principales considérations

- Définir des objectifs d'amélioration :
 - Utiliser les constatations de l'[étape 4](#) pour préciser les objectifs.
 - Envisager de mettre en œuvre une technique d'amélioration spécifique identifiée à l'[étape 6](#) qui bénéficierait à plus d'une capacité organisationnelle ou d'un élément de base approfondi.
- Recruter une personne responsable de l'initiative et constituer l'équipe qui y sera affectée. Pour assurer la continuité, inclure certains membres de l'équipe de mise en œuvre du CGP.
- Établir un calendrier estimatif pour l'initiative. Rechercher un gain rapide pour attirer l'attention et gagner en crédibilité.
- Résumer l'initiative proposée dans un rapport destiné au responsable et/ou au conseil d'administration (pour un exemple de tableau des initiatives d'amélioration, consulter l'étude de cas ci-jointe). À l'aide des renseignements du résumé, répondre aux questions « Quoi? Pourquoi? Et maintenant? » pour aider à formuler les objectifs d'amélioration⁹. Prenons en considération l'exemple suivant :

QUOI?

Indiquer la capacité organisationnelle et/ou l'élément de base à améliorer.

POURQUOI?

Expliquer pourquoi cette capacité organisationnelle et/ou cet élément de base est essentiel et nécessite une amélioration.

ET MAINTENANT?

Identifier la technique d'amélioration qui a été choisie pour améliorer la capacité organisationnelle et/ou l'élément de base, et expliquer en quoi cet exercice changera les choses.

- Consigner par écrit les actions résultant d'autres constatations clés.



CONSEIL D'APPLICATION :

Si plus d'une unité opérationnelle effectue la mise en œuvre du CGP, les notes doivent être comparées afin de déterminer s'il est possible d'arriver à un consensus à l'égard d'une seule initiative d'amélioration qui pourrait profiter à toutes les unités opérationnelles.

EXEMPLE :

Consultez l'étude de cas ci-jointe pour un exemple de réalisation de l'étape 8.

9 Cette tâche repose sur les questions du cadre de développement de Borton (consultez la section Ressources).

Étape suivante : Durabilité organisationnelle du CGP

Réalisation de l'initiative d'amélioration initiale

Plusieurs semaines ou mois peuvent être nécessaires pour mener à bien l'initiative visant l'amélioration de la performance, selon l'initiative spécifique qui a été conçue à l'[étape 8](#). De nombreuses variables influent sur le coût et le calendrier d'une initiative d'amélioration spécifique, notamment les capacités organisationnelles à améliorer et les techniques d'amélioration sélectionnées. Il est important que l'équipe affectée à l'initiative d'amélioration demeure concentrée sur ses objectifs et obtienne rapidement du succès. Pour ce faire, les moyens suivants peuvent être envisagés pour consigner par écrit et faire connaître les résultats de l'initiative :

- Mesures de l'amélioration
 - Faire le suivi des progrès à l'aide de l'ensemble de mesures équilibrées de l'[étape 7](#).
 - Rechercher des possibilités (internes et externes) d'étalonnage pour l'établissement de cibles.
- Belles réussites
 - Reconnaître et célébrer les avantages obtenus à chaque étape de la mise en œuvre.
- Présentation à la direction
 - Passer en revue l'énoncé de l'objectif.
 - Présenter les résultats de l'initiative par rapport aux cibles prévues.
 - Planifier les prochaines étapes pour assurer la durabilité du CGP.

Durabilité du CGP – Considérations clés

Il peut être nécessaire d'achever deux ou trois projets de mise en œuvre du CGP avant que l'organisation puisse développer une culture durable d'amélioration de la performance. Afin de favoriser la durabilité, les activités clés suivantes peuvent être envisagées :

Renforcer la capacité en développant une expertise interne du CGP

- Formateurs agréés du CGP du CAM-I
- Formation de sensibilisation
- Ateliers de mise en œuvre
- Création d'un centre d'excellence du CGP

Planifier le déploiement du CGP

- Confirmer l'alignement sur la stratégie organisationnelle.
- Élaborer un plan de déploiement pour :
 - de multiples divisions;
 - de multiples services;
 - de multiples unités opérationnelles;
 - les résultats de l'étalonnage.
- Recourir à des facilitateurs agréés du CGP (internes et externes).

Étalonnage et communication des résultats

- Passer en revue chaque mise en œuvre à l'aide du centre d'excellence du CGP (s'il a été créé).
- Faire évoluer les indicateurs clés.
- Publier et célébrer les belles réussites liées aux mises en œuvre.
- Encourager les organisations non concurrentielles à adopter le CGP du CAM-I.



CONSEIL D'APPLICATION :

Les futures mises en œuvre du CGP peuvent être déployées simultanément ou une à la fois, selon la structure organisationnelle. Les apprentissages retirés de chaque mise en œuvre contribueront à la durabilité du processus du CGP au sein de l'organisation.

Conclusion

Au cours des trois dernières années, les dirigeants de plus d'une dizaine d'entreprises membres ont mis en œuvre le CGP du CAM-I, conscients que les organisations avaient besoin de précisions et d'une orientation stratégique quant à la façon d'améliorer leur performance. Dans certains cas, le CGP a été mis en œuvre dans toute l'organisation, et dans d'autres, dans certaines unités opérationnelles. Dans l'ensemble, le CGP a rapidement permis aux organisations de déterminer quelles étaient les faiblesses de leurs capacités fondamentales et de prioriser leurs efforts d'amélioration.

Lors d'un récent suivi de ces mises en œuvre, on a demandé aux dirigeants concernés de décrire les avantages liés à l'utilisation du CGP du CAM-I. Leurs commentaires sont résumés ci-dessous.

Le CGP du CAM-I :

- représente un **modèle générique** qui peut être adapté et raffiné de manière à répondre aux besoins précis de n'importe quelle organisation, industrie ou branche d'activité;
- établit un **cadre de référence commun** pour l'amélioration organisationnelle;
- reconnaît les difficultés qu'éprouvent les organisations à élaborer une **approche cohérente** pour améliorer leur performance;
- assure **transparence et sensibilisation** au regard des secteurs de l'organisation pour lesquels la performance est en deçà des besoins stratégiques;
- favorise une **compréhension collective** de la performance actuelle et future de l'organisation;
- favorise une **prise de décision inclusive** où les points de vue autres sont compris dans le cadre des évaluations visant à établir un consensus;
- sert de guide dans la **sélection d'ICP stratégiques**;
- aide les dirigeants à **mettre l'accent sur les décisions les plus importantes** et à **optimiser l'utilisation des ressources clés**;
- contribue à **l'optimisation des ressources clés**;
- permet de **conserver le savoir organisationnel**;
- produit des **avantages spécifiques à chaque étape de la mise en œuvre**;
- procure un **outil de gestion efficace** pour le développement du leadership;
- favorise une **culture axée sur la performance** et alignée sur l'intention stratégique.

Citations liées à certaines mises en œuvre du CGP

- Don Carlson – Bank of America, Caroline du Nord (responsable, Gestion des données d'entreprise)

| « Le CGP a suscité une réflexion plus large et plus approfondie sur nos processus organisationnels et nos méthodes d'amélioration. »
- Michael Jacobson – Comté de King, Washington (directeur adjoint, Performance et stratégie)

| « Le CGP vous aide à déterminer comment aller de l'avant, quelle que soit la maturité de votre organisation en matière de gestion de la performance. »
- Lisa Brown – Ville de Rock Hill, Caroline du Sud (responsable, Stratégie et performance)

| « Le CGP est un outil formidable pour comprendre dans quelle direction orienter les efforts. »
- Cheryl Earle – Université de l'Alberta (directrice, Finances et administration)

| « Le cadre a été extrêmement précieux et nous a vraiment aidés à avoir des conversations très productives qui ont abouti à de réels changements. »

Ressources

Bibliographie

BORTON, Terry. « [Borton's Development Framework](#) », 1970.

KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON. *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School, 2001.

MULLER, Jerry Z. *The tyranny of metrics*, Princeton, Princeton University Press, 2019.

RIGBY, Darrell et Barbara BILODEAU. [Management Tools & Trends](#), 2018.

Ressources supplémentaires relatives au CGP

- Le **CAM-I PMF Implementation Guidebook**, en vente à la [page Web des publications du CAM-I](#), contient les sections suivantes qui peuvent aider à la réussite de la mise en œuvre du cadre :
 - Préparation : indications concernant des points pertinents pour entamer la mise en œuvre du CGP dans une organisation;
 - Informations détaillées sur les composantes : description détaillée des éléments nécessaires à l'évaluation de chaque étape de la mise en œuvre;
 - Formulaires d'évaluation : formulaires relatifs à chaque étape de la mise en œuvre, à remplir par les membres de l'équipe de mise en œuvre;
 - Catalogue de références et de lectures recommandées : nombreuses références et lectures suggérées relativement aux composantes associées à chaque étape de la mise en œuvre.
- Groupe d'intérêt sur les soins de santé du CAM-I. « [Chronic disease care: Applying a performance management maturity framework to improve diabetes care in a hospital setting](#) », Consortium for Advanced Management International CAM-I, 2011.
- [Institute for Performance Excellence de la Baldrige Foundation](#).
- ROBINSON, D., R. C. THAMES et B. MISCH. [Integration - The Foundation for Continuous Organizational Improvement](#), 2012.
- LAMORTE, Ben et Paul R. NIVEN. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*, Wiley, 2016.
- Balanced Scorecard Institute Strategy Management Group. [The Strategic Management Maturity Model™](#), 2019.

- [American Productivity and Quality Council](#) (APQC).
- APQC. [How to Categorize Your Processes](#), 2020.
- Corporate Finance Institute (CFI). « [Supply Chain](#) », (n.d.).

Ressources de CPA Canada

- L'étude de cas ci-jointe :
Le cadre de gestion de la performance du CAM-I : Comment évaluer et améliorer la performance de l'organisation, 2020.
- [Lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada](#)
 - Lignes directrices sur la comptabilité de gestion. [Courbe risque-valeur du CAM-I : Comprendre votre propension au risque](#), 2020.
 - Lignes directrices sur la comptabilité de gestion. [Passer des données aux décisions en cinq étapes – Lignes directrices](#), 2020.
 - Lignes directrices sur la comptabilité de gestion. [Approche pratique de la gestion des risques pour petites et moyennes organisations](#), 2020.
 - Lignes directrices sur la comptabilité de gestion. [La conception d'un modèle d'affaires : Une approche stratégique pour analyser et changer votre façon de faire des affaires](#), 2018
 - Lignes directrices sur la comptabilité de gestion. [La cartographie des stratégies : Application d'un processus en six étapes dans une organisation](#), 2018.
 - Lignes directrices sur la comptabilité de gestion. [Partenariats stratégiques : Application d'un processus en six étapes](#), 2018.
- Formation en stratégie et gestion de la performance de CPA Canada :
 - [Volet I \(six modules en ligne et sur demande\)](#).
 - [Volet II \(module de synthèse\)](#).



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO, ON CANADA M5V 3H2
T. 416 977.3222 F. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA