

MANUEL

d'analyse comparative

AXÉE SUR LES

ENTREPRISES
CANADIENNES
DE L'INDUSTRIE
DU VÊTEMENT

Canada

3 3286 50916 9351



National Library of Canada
Bibliothèque nationale du Canada

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA



114682

QUEEN HD 9940 .C32 G8 1996
Context Group
A guide to benchmarking for

MANUEL



d'analyse comparative

AXÉE SUR LES



ENTREPRISES
CANADIENNES
DE L'INDUSTRIE
DU VÊTEMENT

Le présent rapport a été préparé pour

INDUSTRIE CANADA

par

THE CONTEXT GROUP

1996

Pour obtenir de plus amples renseignements ou des exemplaires supplémentaires du document intitulé *Analyse comparative — Secteur du vêtement : situation actuelle et perspectives d'avenir des fabricants de vêtements canadiens et américains*, s'adresser à :

Industrie Canada

Direction générale des articles de mode,
de loisirs et ménagers

10^e étage, Tour est, 235, rue Queen

OTTAWA, ON K1A 0H5

Téléphone : (613) 941-6674

Télocopieur : (613) 954-3107

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1996

N° au cat. C2-298/1996

ISBN 0-662-62346-0



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
L'analyse comparative — un survol	3
Les 23 étapes d'une analyse comparative réussie	5
Phase de la planification interne	7
Phase de la collecte et de l'analyse des données internes	13
Phase de la planification externe	17
Phase de la collecte et de l'analyse des données externes	21
Phase de l'établissement d'un consensus	25
Phase de l'amélioration des processus	29
Liste repère d'une analyse comparative	31

*« La tâche des dirigeants est
de voir l'entreprise non pas
telle qu'elle est, mais telle
qu'elle peut devenir. »*

*John W. Teets, président
Société Greyhound*

*« Nos plus grands créateurs
sont sans doute de grands
rêveurs. »*

*Stephen Leacock
Auteur canadien*

*« Il n'y a rien de plus constant
que le changement. »*

*Héraclite
Philosophe grec*

INTRODUCTION

Qu'est-ce que l'analyse comparative ?

L'analyse comparative est un processus continu selon lequel une entreprise s'auto-évalue et se compare à ses plus grandes concurrentes ou à des entreprises considérées comme étant de « calibre international ».

En d'autres termes, il s'agit d'un moyen de fixer des objectifs dans le but d'améliorer sensiblement les méthodes de travail de l'entreprise.

Pourquoi l'industrie canadienne du vêtement devrait-elle recourir à l'analyse comparative ?

Toute entreprise devrait viser son plein potentiel. Les avantages sont nombreux :

- satisfaction du client
- reconnaissance
- réussite financière
- satisfaction.

Avec l'ouverture de l'économie mondiale, les entreprises vestimentaires canadiennes ne peuvent aspirer à moins.

Objectif du présent manuel

Un ouvrage récent d'Industrie Canada intitulé *Analyse comparative — Secteur du vêtement : situation actuelle et perspectives d'avenir des fabricants de vêtements canadiens et américains* fait ressortir des écarts importants qui sont fréquemment relevés dans le niveau de rendement des entreprises vestimentaires de l'Amérique du Nord.

Les niveaux de rendement y sont évalués pour plusieurs types de produits dans toutes les sphères d'activités d'une entreprise vestimentaire.

Le document mentionné ci-dessus offre une foule de renseignements afin d'aider les cadres d'entreprises canadiennes à amorcer l'évaluation et le perfectionnement de leurs méthodes. Toutefois, il n'explique pas en détail la *façon* d'effectuer une analyse comparative.

Les nombreux ouvrages portant sur l'amélioration des méthodes de travail traitent plutôt des aspects génériques de la question, sans reconnaître les besoins et les particularités de l'industrie canadienne.

Le présent manuel cherche à combler cette lacune; il suggère des façons pratiques d'effectuer une analyse comparative en faisant précisément référence à l'industrie du vêtement. Les méthodes qui y sont décrites permettront aux dirigeants de l'industrie canadienne d'élaborer et de mener à bien des projets d'analyse et, ainsi, d'améliorer constamment leurs façons de faire.

Quelles sont les particularités de l'industrie canadienne du vêtement ?

Comment adapter l'analyse comparative à ce type d'industrie ?

Les entreprises vestimentaires canadiennes se démarquent de leurs concurrentes américaines et autres sous bien des aspects importants. Ces particularités se traduisent par plusieurs avantages de taille.

- Comme il s'agit de PME, leurs structures comportent moins de niveaux hiérarchiques et l'exécution y est plus souple et plus rapide.
- Dynamiques, elles font preuve d'esprit d'initiative et de créativité.
- Ces entreprises comptent généralement peu d'employés; leurs frais généraux sont donc peu élevés.
- Ayant toujours su se diversifier, elles offrent un haut degré de service et de souplesse à leurs clients.

Malheureusement, l'industrie canadienne du vêtement présente également d'importantes lacunes.

- Composée de PME, elle dispose de moins de ressources financières à consacrer aux programmes d'amélioration.
- En raison de leur taille modeste, les entreprises qui la composent ne peuvent pas toujours compter sur des dirigeants professionnels ayant une expérience vaste et diversifiée.
- Généralement réduit, le personnel manque de temps.
- Ayant toujours su se diversifier, les entreprises s'efforcent de « plaire à tout le monde », ce qui augmente leurs frais, réduit leur compétitivité et entraîne des problèmes logistiques.

Les atouts actuels de l'industrie canadienne du vêtement pourraient facilement devenir les faiblesses de demain. Mais l'inverse est également possible.

Le fabricant canadien de vêtements ne dispose donc d'aucune marge d'erreur. Il *doit* gérer correctement l'exercice d'analyse comparative, qui n'est pas sans risques.

Pourquoi ce manuel ?

L'analyse comparative est difficile. Les résultats sont souvent peu concluants et mènent à des initiatives d'amélioration peu réfléchies ou infructueuses. Comment alors le fabricant canadien devrait-il rassembler ses ressources pour réussir un tel projet ?

L'analyse comparative exige un examen interne rigoureux, une quantification précise des principales mesures de rendement, une vaste collecte de données qu'on étudiera minutieusement, et l'élaboration d'un processus d'amélioration continue. Les initiatives d'amélioration bouleversent souvent la culture ou le fonctionnement de l'entreprise.

Toutefois, les avantages de l'analyse comparative l'emportent de loin sur les coûts et risques inhérents. Les sociétés prospères se distinguent par leur capacité à cerner leurs atouts et leurs faiblesses par rapport à leurs concurrentes, à améliorer le degré de satisfaction de la clientèle, à articuler les possibilités d'amélioration par ordre de priorité, à établir des objectifs clairs et à créer un climat propice au changement qui favorise une constante adaptation. Elles deviennent parfois le point de référence des autres.

Le présent manuel se veut un plan de réussite à cet égard.

L'ANALYSE COMPARATIVE — UN SURVOL

L'analyse comparative comprend deux volets : l'examen interne et l'examen externe. Au cours de l'examen interne, l'entreprise s'interroge : Que faisons-nous bien ? Que pourrions-nous améliorer ? Quels sont les obstacles à l'amélioration ?

Une fois qu'elle a bien compris la situation interne, l'entreprise doit regarder autour d'elle : Qui fait mieux ce travail ? Comment ?

C'est sur ces deux volets que repose le succès de l'analyse comparative.

L'examen interne

Il est avantageux de *se connaître d'abord* !

Au cours de l'examen interne, l'entreprise étudie ses processus et ses méthodes. Elle compare ses services, ses fonctions ou ses installations — par exemple, les délais de traitement des commandes au sein des divisions des ventes, la proportion de personnel administratif supérieur attaché aux divers services ou la fréquence de marchandises de deuxième qualité entre divers services de confection.

Les avantages

Comme les entreprises vestimentaires canadiennes comptent généralement peu d'employés, l'examen interne demandera

moins de temps pour la recherche ou la mise en œuvre. L'information à recueillir est ordinairement normalisée et n'exige que peu ou pas d'adaptation, et elle est facile à comprendre pour le personnel participant au projet.

L'examen interne aplanit les difficultés liées à la confidentialité. En effet, tous les renseignements recueillis sont soigneusement gardés et on surveille de près les renseignements de nature confidentielle.

L'avantage principal d'un exercice interne est de procurer à l'entreprise une première expérience de l'analyse comparative, ainsi qu'une manière structurée de recueillir et d'analyser les données. L'étude interne bien gérée jettera les bases de la comparaison de l'entreprise avec d'autres.

Les risques

L'entreprise vestimentaire canadienne ne compte généralement qu'une ou deux installations ou divisions. N'ayant donc que peu d'éléments à comparer, les conclusions qu'elle tire de son analyse peuvent induire en erreur et les plans d'amélioration qui en découlent peuvent rater leur but.

Par ailleurs, il n'est pas rare que plusieurs fonctions ou activités d'une entreprise aient les mêmes forces et faiblesses. Il est donc

difficile de définir des objectifs de calibre international à l'aide des seules données internes.

Conclusion

L'étude interne peut offrir à l'entreprise canadienne une excellente introduction à l'analyse comparative. Elle lui permet également de recueillir des données détaillées sur son rendement réel, données qu'elle pourra utiliser lors de l'examen externe.

Les cadres doivent toutefois reconnaître que les procédés internes ne sont pas forcément « les meilleurs au monde », même s'ils sont les meilleurs au sein de l'entreprise.

L'examen externe

Maintenant que l'entreprise a appris à bien se connaître, *il sera avantageux pour elle de savoir pourquoi ses concurrentes la dépassent.*

L'examen externe prend deux formes : l'étude axée sur la concurrence, et l'analyse générique.

L'étude axée sur la concurrence se penche sur les caractéristiques de rendement des concurrentes directes de l'entreprise ou de fournisseurs de produits vestimentaires comparables. Par exemple, le fabricant d'uniformes comparera certains produits ou méthodes à ceux d'autres fabricants d'uniformes ou de complets pour hommes.

L'analyse générique projette le regard au delà des marchés des concurrentes et de l'industrie du vêtement elle-même. Elle mesurera par exemple le respect du délai de livraison chez les fournisseurs de produits de consommation autres que ceux de la compétition directe.

Les avantages

Pour devenir un chef de file, l'entreprise doit étudier les sociétés qui dominent le marché. D'où provient la réputation de Xerox au chapitre du service à la clientèle ? Pourquoi dit-on de Federal Express qu'elle livre toujours à temps ? Comment ma concurrente directe d'en face arrive-t-elle toujours à battre mes prix ?

En regardant ailleurs, l'entreprise peut analyser les éléments qui sous-tendent la meilleure performance au Canada, en Amérique du Nord ou dans le monde entier. Elle peut ensuite évaluer les possibilités d'amélioration, puis élaborer les programmes de perfectionnement qui s'imposent.

Les risques

Le caractère confidentiel des renseignements est la principale source de difficultés d'une analyse comparative. Un concurrent direct protégera jalousement les données sur son rendement. On les obtiendra sans doute plus aisément d'un concurrent indirect, voire d'un non-concurrent.

Par ailleurs, il n'est pas toujours possible de comparer directement les données recueillies, surtout lorsque les entreprises visées n'œuvrent pas dans la même industrie.

Conclusion

En dernier ressort, l'analyse comparative *doit* aller au delà de l'entreprise. Les paradigmes internes sont souvent très faciles à construire et fort difficiles à éliminer. Seules les comparaisons avec les chefs de file de l'industrie permettront à une entreprise de cerner d'importantes possibilités de perfectionnement.

LES 23 ÉTAPES D'UNE ANALYSE COMPARATIVE RÉUSSIE

Un projet d'analyse comparative doit être soigneusement planifié et exécuté, sous peine d'obtenir des données inutilisables ou peu concluantes, ou de procéder à des changements précaires.

Une analyse comparative réussie comporte habituellement 23 étapes distinctes, chacune devant être achevée avant que ne soit entamée la suivante. D'une façon générale, ces étapes relèvent de six phases :

- planification interne
- collecte et analyse des données internes
- planification externe
- collecte et analyse des données externes
- établissement d'un consensus
- amélioration des processus.

Il faut résister à l'impulsion d'aller tout bonnement « regarder chez le voisin ». L'analyse comparative ne mène à rien si elle est effectuée à l'aveuglette, sans véritable préparation ou sans qu'on ait d'abord compris les rouages de sa propre entreprise. Les employés ressentiraient vraisemblablement la frustration de savoir qu'ils ne sont pas « chefs de file », sans pour autant détenir les moyens de s'améliorer.

Vingt-trois étapes ? Presque deux douzaines ! Nous n'avons ni le temps ni l'argent nécessaires pour abattre un tel travail ...

En fait, le fabricant canadien de vêtements type n'a pas vraiment le choix. Les marchés mondiaux, fort concurrentiels, entraînent une importante restructuration de l'industrie du vêtement. Les accords internationaux tels que l'Accord de libre-échange nord-américain métamorphosent les marchés : seules les entreprises qui auront su changer radicalement pourront survivre.

Les entreprises vestimentaires canadiennes qui ont survécu aux cinq dernières années, si difficiles, ont fait la preuve de leur solidité. Mais la situation n'ira pas en s'améliorant et la concurrence sera de plus en plus acharnée.

Il ne s'agit pas, pour une entreprise, de se demander *si elle devrait ou non* avoir recours à l'analyse comparative (et à toute autre technique d'amélioration industrielle), mais plutôt *comment* utiliser cette technique de façon efficace.

Les pages suivantes présentent les diverses phases et étapes de l'analyse comparative. Certaines sont décrites de manière plus détaillée que d'autres, mais toutes doivent être suivies.

**PHASE DE LA
PLANIFICATION INTERNE**



Trouver un promoteur



Obtenir l'appui de la direction



Reconnaître ce qui compte



Éviter de faire cavalier seul



Mesurer ce qui compte



**PHASE DE LA COLLECTE ET DE
L'ANALYSE DES DONNÉES INTERNES**

PHASE DE LA PLANIFICATION INTERNE

TROUVER UN PROMOTEUR

*« Qui ne risque
rien n'a rien. »*

Proverbe

L'analyse comparative est un travail exigeant qui requiert beaucoup de temps et d'effort. C'est pourquoi les projets d'analyse sont généralement lancés par un membre de l'organisation qui, versé en la matière, accorde une grande importance à l'amélioration. Ce « promoteur » doit être très informé, savoir établir un consensus et faire preuve de persévérance devant les obstacles inévitables.

Le promoteur devra connaître plusieurs processus ou méthodes de fabrication, et bien comprendre comment s'articulent les diverses fonctions de l'entreprise pour former un tout cohérent. Il sera au fait des orientations stratégiques envisagées par l'entreprise afin d'être en mesure d'évaluer l'effet des changements qu'entraînerait la mise au point de produits ou de procédés nouveaux.

Soulignons que les entreprises choisissent parfois des comités de promoteurs plutôt qu'une seule personne. Toutefois, l'efficacité

relative du promoteur tend à diminuer proportionnellement au nombre de personnes ajoutées.

Les entreprises canadiennes du secteur du vêtement ont généralement à leur tête une petite équipe de direction. Comme ces cadres sont déjà fort occupés, ils n'ont guère le temps de mener une analyse comparative. Il faut donc faire appel à un promoteur.

Fait intéressant, les cadres supérieurs des entreprises vestimentaires canadiennes agissent rarement à titre de promoteurs d'une analyse comparative. En raison de leur rôle au sein de l'entreprise, ils manquent souvent du recul nécessaire pour regarder d'un œil critique ce qu'ils ont créé. Ceci ne signifie pas qu'ils sont réticents à apporter des améliorations, mais plutôt qu'il leur serait difficile de mener à terme une analyse comparative pour ensuite articuler un plan d'action.

Les promoteurs sont des dirigeants nés qui sont rarement nommés à un poste de direction. C'est parmi les cadres qui ont acquis une connaissance approfondie d'une fonction et une connaissance de base des autres qu'on trouvera la personne la mieux qualifiée. Un gérant de l'exploitation qui possède une expérience des systèmes, par exemple, pourrait fort bien faire l'affaire. Ce type de personne comprendrait plusieurs processus critiques.

OBTENIR L'APPUI DE LA DIRECTION

« Prenez ce qui est évident, ajoutez-y une tasse de cervelle, une bonne pincée d'imagination, un plein seau de courage et de témérité, et amener à ébullition. »

Bernard Baruch
Financier

L'analyse comparative est vouée à l'échec si elle n'a pas l'appui de la direction. Celle-ci doit s'engager non seulement à l'étape de la collecte et de l'analyse des données, mais aussi tout au long de l'amélioration des processus.

La direction doit notamment :

- fournir les ressources nécessaires à l'exécution de l'analyse comparative;
- abattre les cloisons qui séparent les fonctions ou processus;
- former les employés et appuyer la mise en œuvre des nouveaux processus;
- faire preuve d'ouverture d'esprit face aux idées nouvelles, qui entrent parfois en conflit avec l'approche traditionnelle de gestion des cadres.

L'industrie canadienne du vêtement est généralement composée de PME très dynamiques. La direction y joue un rôle beaucoup plus actif dans les activités quotidiennes que dans le cas des grandes

entreprises. Son engagement à l'égard de l'analyse comparative et sa participation revêtent d'autant plus d'importance.

La direction doit participer dès le départ à chacune des étapes décrites ci-après. Elle pourra ainsi s'assurer que les analyses sont comprises en tout temps et que les étapes nécessaires à la réalisation des améliorations sont mises en œuvre.

Si la société est privée, le propriétaire participera personnellement à l'exercice. Des réunions devraient être prévues au moins une fois par semaine pour mettre la direction au courant des progrès et des difficultés. Dans la mesure du possible, les directeurs généraux de chaque grande fonction de l'entreprise (ventes, marketing, systèmes, exploitation et logistique) devraient être présents. A court terme, cette façon de procéder assurera une bonne communication entre les fonctions et à plus long terme, elle permettra de dégager un consensus sur la mise en œuvre des améliorations.

RECONNAÎTRE CE QUI COMPTE

« Il ne faut pas courir deux lièvres à la fois. »

Anonyme

Le choix des paramètres d'analyse est une étape critique. Nombreuses sont les entreprises qui ont commis l'erreur de faire porter l'analyse sur tous leurs secteurs d'activité et ont dilué ainsi l'efficacité de leurs efforts.

Il importe de déterminer quels sont les facteurs essentiels à la réussite de l'entreprise. En dernier ressort, la décision revient au client. Ainsi, il serait superflu de miser sur la qualité supérieure si c'est uniquement le prix qui influe sur le chiffre d'affaires.

Il est crucial de comprendre les exigences de la clientèle. La majorité des fabricants canadiens de vêtements estiment que les paramètres « qualité » et « service » pèsent davantage que les facteurs « prix » et « coût ». Par conséquent, le respect des délais de livraison ou le pourcentage de marchandise de deuxième qualité ont peut-être plus d'importance que les frais indirects de main-d'œuvre.

Pour se faire une idée de ce que recherche le client, on peut avoir recours à des groupes d'étude, des sondages ou des études du marché. Toutefois, la plupart des équipes de direction possèdent déjà les renseignements nécessaires pour esquisser le profil de leur clientèle et de ses besoins en vue d'un projet d'analyse comparative.

Mais le profil de la clientèle ne suffit pas; les fabricants canadiens de vêtements doivent également avoir une excellente idée des processus critiques dans l'industrie, à savoir :

- la mise au point de produits
- la planification de la production
- la comptabilité
- la vente et la mise en marché
- la production
- le service à la clientèle
- le contrôle de la qualité
- d'autres processus.

On décomposera les processus complexes au besoin et on se penchera ensuite sur chaque élément afin d'établir les critères qui en déterminent l'importance.

Ce tri des principaux processus de l'entreprise vestimentaire canadienne mettra en lumière les centres d'intérêt sur lesquels portera l'analyse comparative. Si, en raison du temps consacré à la confection, on s'aperçoit que cette fonction est un processus crucial pour l'entreprise, l'analyse s'y intéressera en priorité.

ÉVITER DE FAIRE CAVALIER SEUL

« Saisissez tous mes biens – mais laissez-moi mon équipe et je récupère tout en moins de cinq ans. »

*Alfred P. Sloan
Dirigeant dans l'industrie
automobile américaine*

Les personnes clés de chaque fonction critique ayant une incidence sur la définition des paramètres d'analyse doivent participer à la collecte des données. La meilleure méthode consiste à former un comité d'entreprise qui se chargera de tout ce qui a trait à l'analyse comparative.

Afin d'atténuer le risque qu'on se dispense de la collecte de données ou des paradigmes de l'analyse, le comité devrait comprendre

un certain nombre de gens non touchés directement par le projet. Tout point de vue objectif peut être précieux.

Le promoteur préside ce comité. Par contre, tous les représentants des services fonctionnels ont voix au chapitre et chacun doit pouvoir donner ouvertement son opinion. A long terme, c'est habituellement ce comité qui met en œuvre les recommandations.

Le manque de temps oblige souvent les fabricants canadiens de vêtements à inclure des cadres intermédiaires dans le comité d'analyse. Le promoteur devrait rencontrer chacun des principaux responsables des services fonctionnels afin de discuter des besoins de l'analyse.

Les membres du comité doivent être en mesure :

- d'engager des ressources fonctionnelles;
- de transmettre leurs connaissances du processus et de ses exigences aux autres membres;
- de participer à l'analyse comparative.

Ils doivent se libérer pour se réunir au moins deux fois par semaine, à raison de deux à trois heures chaque fois. Dans la plupart des entreprises, un tel degré de participation exige normalement l'appui de la direction. Règle générale, c'est la réticence de cette dernière à accorder du temps aux principaux membres du comité d'analyse qui est à l'origine de la plupart des problèmes qui surgissent au début de l'analyse.

La participation occasionnelle de clients ou de fournisseurs au comité d'analyse s'est avérée utile par le passé, parce qu'elle aide à ne pas s'écarter des objectifs visés. Le comité doit alors user de prudence en raison du caractère confidentiel de certains points soulevés.

MESURER CE QUI COMPTE

« Contrairement à l'esprit banal qui ne repère que les mauvaises réponses, l'esprit créatif sait déceler une mauvaise question. »

Anthony Jay
Auteur britannique

Après avoir établi les paramètres de l'analyse comparative, il faut définir les critères de mesure. Ces derniers doivent être aisément compris de tous les participants, c'est-à-dire non seulement de ceux qui analysent les données, mais aussi de ceux qui réunissent l'information.

Dans la mesure du possible, on recueillera l'information sous la forme où elle se présente habituellement dans l'entreprise. Pour la comparaison des frais de main-d'œuvre directs et indirects, par exemple, on utilisera les comptes rendus d'activité établis quotidiennement par les usines de confection plutôt que d'imposer des méthodes nouvelles. L'analyse comparative est difficile, aussi est-il de la plus haute importance de simplifier la collecte des données pour permettre à l'entreprise de continuer à rouler.

Il existe plusieurs critères de mesure permettant à l'analyse comparative de tirer des conclusions utiles, notamment :

- le coût (main-d'œuvre directe et indirecte, matériaux, frais généraux fixes ou variables);
- la souplesse d'exécution (pourcentage de livraisons à temps et pourcentage d'exécution des commandes; délais de traitement des commandes);
- la qualité (défauts dans les tissus; proportion de marchandises de deuxième qualité, de défauts de confection; respect des méthodes);
- l'apparence;
- l'exactitude (décompte d'emballages, recensement des stocks);
- la valeur ajoutée (en pourcentage des coûts et du délai d'exécution);
- la flexibilité (nombre de styles par unité ou semaine d'exploitation, nombre total de styles par saison).

Les mesures quantitatives sont de loin préférables aux mesures qualitatives. Dire que les délais de confection sont « bons » n'est d'aucune utilité dans une optique d'amélioration alors que si l'on précise qu'ils sont de « trois jours », il est possible d'effectuer des comparaisons et des projections directes.

Il est essentiel pour le succès de l'analyse comparative de protéger les données confidentielles, surtout parmi les entreprises vestimentaires canadiennes qui, souvent, appartiennent à des particuliers. L'utilisation de ratios au lieu de chiffres absolus facilite la comparaison sans trahir la confidentialité.

**PHASE DE LA COLLECTE ET DE
L'ANALYSE DES DONNÉES INTERNES**



Accorder la priorité à
l'examen interne



Recueillir les données



Utiliser des diagrammes
d'enchaînement des opérations



Saisir les solutions à
portée de la main



**PHASE DE LA
PLANIFICATION EXTERNE**

PHASE DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE DES DONNÉES INTERNES

ACCORDER LA PRIORITÉ À L'EXAMEN INTERNE

« Ne sont sûrs d'eux-mêmes que ceux qui veulent conserver les choses telles qu'elles sont, mais ils rêvent à l'impossible. »

George M. Wrong
Historien canadien

Après avoir défini les paramètres et les critères de mesure de l'analyse comparative, il convient de définir la méthode de collecte de l'information. Il existe plusieurs méthodes :

- les sondages ou questionnaires imprimés
- les entrevues téléphoniques
- les visites.

Le choix dépend généralement du temps dont on dispose. Une discussion en personne avec les cadres clés est préférable, parce qu'elle permet de poser des questions supplémentaires et tend à faciliter la communication.

Les questionnaires écrits représentent la meilleure façon d'obtenir les renseignements initiaux, tandis que les entrevues téléphoniques se révèlent efficaces pour effectuer les suivis.

De nombreuses entreprises vestimentaires canadiennes ont l'avantage de concentrer leurs activités dans quelques installations, souvent même une seule. La communication y est d'ordinaire directe et aisée.

Il est préférable que le promoteur établisse le premier contact, explique l'objectif de l'étude et fixe les rendez-vous. En revanche, il ne devrait pas être le seul à recueillir des données. On assurera une diversité optimale d'apports en puisant dans un grand nombre de sources et en mettant à contribution plusieurs membres du comité d'analyse.

RECUEILLIR LES DONNÉES

« Le savoir est une compilation de faits; la capacité de les simplifier est le fruit de la sagesse. »

Martin H. Fisher
Scientifique et pédagogue

Quelles que soient les méthodes choisies, la collecte des données doit être la grande priorité.

Il convient d'uniformiser le plus possible l'information recueillie, de manière à faciliter la compilation des données de même que l'analyse.

Il faut effectuer cette étape très rapidement, qu'on ait ou non tous les renseignements. Le comité d'analyse examinera l'information, mettra en évidence les lacunes et ajustera le tir en conséquence.

A première vue, la collecte des données devrait être l'étape la plus facile de l'analyse comparative, et ce sera effectivement le cas si l'information est accessible.

Pourtant, nombreuses sont les entreprises vestimentaires canadiennes qui, faute d'informatisation, trouvent ardue cette démarche. Départager l'insignifiant de l'essentiel paraît irréalisable lorsque l'information est recueillie manuellement dans des carnets ou des registres.

On ne doit pas pour autant retarder le processus en raison d'un traitement inefficace car il est capital de préserver l'enthousiasme pour l'analyse comparative. Le promoteur pourra embaucher au besoin du personnel de soutien temporaire pour rassembler l'information. Les frais supplémentaires sont modestes par rapport aux améliorations qui résultent de l'analyse comparative.

UTILISER DES DIAGRAMMES D'ENCHAÎNEMENT DES OPÉRATIONS

*« Le bon sens sert à
l'homme de piédestal;
il rehausse son génie. »*

*Pierre Baillargeon
Commerce*

L'élaboration d'un diagramme d'enchaînement des opérations pour chaque paramètre d'analyse devrait être la première étape d'un examen des données.

Ce type de diagramme donne une idée du déroulement des opérations dans trois secteurs critiques.

- Le diagramme de production illustre les liens entre les matériaux et les opérations lors de la confection de vêtements.
- Le mouvement du personnel reflète la configuration des liens hiérarchiques et des réunions dans la gestion de l'entreprise.
- Le cheminement de l'information décrit le flux des données critiques par la voie de systèmes et de rapports tout au long du processus.

Les données recueillies serviront à faire une comparaison des installations, des fonctions et des opérations à des étapes critiques de l'enchaînement des opérations. Le diagramme illustre clairement les liens entre les fonctions et les processus au sein de l'entreprise.

Les fabricants canadiens de vêtements doivent se concentrer sur l'aspect « cheminement de l'information » du diagramme. L'entreprise dotée de peu de personnel doit disposer de systèmes de soutien qui lui permettront de limiter le nombre de réunions et d'avoir accès à d'autres mécanismes de transmission de l'information entre les personnes et les fonctions.

L'utilisation de « feuilles collantes » de différentes couleurs qu'on apposera au mur est un moyen efficace d'illustrer les étapes opérationnelles. En choisissant une couleur pour les opérations, une autre pour les rapports et une autre pour les réunions, etc., on dispose d'une méthode qui permet d'illustrer clairement les relations. L'équipe d'analyse sollicitera la participation du plus grand nombre de personnes possible, car rares sont les personnes qui saisissent tous les liens entre les fonctions. En exposant le diagramme au regard de tous, on obtiendra un maximum de contribution de la part des membres de l'entreprise.

SAISIR LES SOLUTIONS À PORTÉE DE LA MAIN

*« Vaut mieux prévenir
que guérir. »*

Proverbe

Grâce au diagramme d'enchaînement des opérations, le comité d'analyse devrait être en mesure de découvrir les principales possibilités d'amélioration.

Il existe souvent des occasions fort rentables et abordables. Par exemple, l'élimination d'activités ou de réunions qui n'ajoutent que des lourdeurs donne des résultats immédiats, à peu de frais.

Soulignons que, vraisemblablement, l'examen interne fournira peu d'occasions d'améliorations notables. Il arrive souvent que ce qui est bien ou mal fait dans un secteur d'une organisation le soit également dans les autres. Ce n'est parfois qu'après avoir terminé l'examen externe que l'on parvient à cerner « les meilleures » occasions de progrès.

On aura intérêt à évaluer les avantages d'une mise en œuvre immédiate. Par contre, il faudrait achever d'abord la phase externe de l'étude, à moins d'avoir démontré la rentabilité d'une mise en œuvre hâtive.

Les fabricants canadiens de vêtements avertis résisteront au désir d'abolir les réunions avant d'en avoir bien évalué l'importance. Les PME ont plus souvent recours aux réunions que les grands établissements pour la transmission de renseignements importants. Une suppression prématurée entraverait ce partage.

Cependant, des résultats immédiats peuvent habituellement être obtenus en réduisant le nombre de comptes rendus. Le comité devrait revoir d'un œil critique le nombre et l'ampleur des rapports rédigés dans l'entreprise. On préférera les rapports d'exception aux travaux détaillés; parfois, une simple modification au format de ces documents permet de réduire le gaspillage de papier et d'accroître le rendement des cadres.

**PHASE DE LA
PLANIFICATION EXTERNE**



Faire la mise au point



Dresser une liste de partenaires
d'analyse comparative



Adopter un code
déontologique



Utiliser des ressources externes



**PHASE DE LA COLLECTE ET DE
L'ANALYSE DES DONNÉES EXTERNES**

PHASE DE LA PLANIFICATION EXTERNE

FAIRE LA MISE AU POINT

*« Pussions-nous nous
entrevoir nous-mêmes
Tel que nous sommes
perçus des autres. »*

*Robert Burns
Poète écossais*

L'entreprise doit commencer par l'examen interne. Par contre, répétons-le, il est difficile de vraiment reconnaître des possibilités d'amélioration sans aller voir ailleurs. Deux options se présentent : se comparer soit aux concurrentes, soit à des entreprises considérées comme étant de « calibre international ».

L'analyse comparative d'une concurrente exige la collecte de données provenant d'un tiers, ou encore l'achat direct de produits concurrentiels. Cependant, le caractère confidentiel des données complique ce type d'étude.

Par ailleurs, l'analyse comparative à l'égard d'une entreprise « de calibre international »

entraîne l'étude de processus ou fonctions génériques. Ainsi, on comparera la logistique, le service à la clientèle, les ressources humaines et les fonctions comptables à l'intérieur d'une même industrie, voire d'une industrie dissemblable.

Les entreprises vestimentaires canadiennes se sont toujours crues « trop différentes » pour être comparées. Cette perception est valable pour plusieurs domaines d'exploitation. Ainsi, la main-d'œuvre que requiert la confection de sous-vêtements et d'articles de mode diffère sensiblement. Les délais de production varient également.

Les comparaisons sont néanmoins utiles. A titre d'exemple, le fabricant de vêtements pour enfants à production hétéroclite profiterait du savoir-faire du fabricant de soutiens-gorge dont les produits sont tout aussi variés.

Vu la taille réduite du marché canadien, les entreprises vestimentaires font face à peu de concurrentes canadiennes. L'aspect confidentiel revêt donc une importance capitale. Certains fabricants canadiens de vêtements ont profité d'une comparaison avec des compétiteurs aux États-Unis ou en Europe, où le bassin est à la fois plus vaste et la concurrence moins directe.

DRESSER UNE LISTE DE PARTENAIRES D'ANALYSE COMPARATIVE

« Tant qu'il vous imite, un rival ne pourra vous dépasser. »

Anonyme

Le nombre idéal de partenaires se situe entre trois et cinq. Un plus petit nombre limiterait les possibilités de comparaison et un nombre plus élevé serait difficile à gérer.

Il faut filtrer les entreprises et rejeter celles :

- qui ne sont pas disposées à partager l'information
- qui ont une mauvaise réputation
- qu'il coûterait cher de visiter ou de contacter.

Après avoir dressé une courte liste des partenaires possibles, il serait bon de faire appel à une personne de l'extérieur pour effectuer une étude préliminaire. Le recours à une tierce partie assure la confidentialité et l'impartialité de la démarche. Les questions devraient être directement reliées aux paramètres d'analyse, sans toutefois exiger des renseignements de nature délicate ou confidentielle. Les résultats pourraient aider à finaliser la liste de partenaires.

Il n'est généralement pas conseillé de se comparer aux chefs de file de l'industrie canadienne ou à une entreprise qui est reconnue comme étant la meilleure. Ces entreprises sont généralement inondées de demandes de partenariat.

Il faut plutôt opter pour des entreprises qui excellent là où vous semblez éprouver des difficultés. Après tout, pourquoi ne pourriez-vous pas vous comparer à une entreprise exceptionnelle à certains égards, mais faible à d'autres? Par exemple, le fabricant de vêtements dont les dépenses sont élevées peut se distinguer au chapitre du service à la clientèle et révéler des techniques utiles sur ce plan.

ADOPTER UN CODE DÉONTOLOGIQUE

« La morale n'entend que le langage des faits. »

*Eugène Cloutier
Les témoins*

Le partenariat devrait être profitable aux deux parties. Les meilleures initiatives sont celles où chacun apprend et parvient à améliorer son mode de fonctionnement; où il existe des possibilités d'apprentissage même si le partenariat se compose d'une entreprise de grande taille et d'une PME.

Les deux parties doivent toutefois établir un code déontologique afin d'assurer la confidentialité des renseignements, de cibler les demandes d'information et de limiter le niveau de détails exigé.

L'identité du participant et l'information reçue ne devraient jamais être divulguées sans autorisation préalable.

Les entreprises de l'industrie canadienne du vêtement éprouvent de sérieux problèmes au niveau de la confidentialité des données.

Il faut donc éviter d'aborder des sujets dont l'entreprise est réticente à parler avec son partenaire.

UTILISER DES RESSOURCES EXTERNES

« J'utilise toute ma matière grise et j'emprunte au maximum celle des autres. »

*Woodrow Wilson
Président américain*

Il existe de nombreuses sources d'information externes aux fins de l'analyse comparative, notamment :

- les publications
- les associations professionnelles
- les experts-conseils.

Les publications spécialisées, les périodiques, les données du gouvernement, les rapports financiers et les livres sont des mines d'information. Les bases de données informatisées donnent aussi accès à des renseignements sur des entreprises ou des sujets précis.

Les associations professionnelles tiennent d'importantes bases de données sur la compétitivité et sur les organisations qui présentent un intérêt pour leurs membres.

L'expert-conseil apportera à l'analyse comparative un point de vue nouveau qui pourrait s'avérer fort utile. Toujours à l'affût des meilleures pratiques qu'il pourrait utiliser, il a généralement collaboré avec une vaste gamme d'entreprises. Son impartialité peut aider l'entreprise à voir son exploitation *telle qu'elle est* et non *telle qu'on l'imagine*.

L'expert-conseil peut aussi agir à titre d'intermédiaire indépendant. Il serait probablement en mesure de mener et de gérer efficacement l'étude préliminaire décrite dans les pages précédentes.

Le gouvernement fédéral constitue une excellente source initiale d'information pour les fabricants canadiens de vêtements. Statistique Canada et Industrie Canada mènent de nombreuses études accessibles à tous sur le sujet.

Les associations professionnelles — par exemple, la Fédération canadienne du vêtement — sont elles aussi de bonnes sources d'information et de contact. Il pourrait cependant être difficile, pour des entreprises canadiennes, d'obtenir des renseignements auprès d'associations professionnelles américaines car celles-ci peuvent être assujetties à des restrictions régissant la transmission d'information à l'extérieur du pays.

**PHASE DE LA COLLECTE ET DE
L'ANALYSE DES DONNÉES EXTERNES**



Mener une étude d'analyse
comparative



Rendre visite aux partenaires



Mettre à jour la base de données



Élaborer un plan d'amélioration
des processus



**PHASE DE L'ETABLISSEMENT
D'UN CONSENSUS**

PHASE DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE DES DONNÉES EXTERNES

MENER UNE ÉTUDE D'ANALYSE COMPARATIVE

*« Quand je voudrai
obtenir votre avis,
je vous le donnerai. »*

Harold Ballard
Ancien propriétaire, Maple Leaf Gardens

Après avoir choisi les partenaires, il faudrait effectuer une étude d'analyse comparative. Il est préférable d'utiliser un questionnaire imprimé plutôt que de se rendre sur les lieux. Cette technique est rentable puisque les données écrites sont généralement plus fiables que les réponses orales et que les répondants disposent du temps nécessaire pour recueillir l'information demandée.

Il faut chercher à obtenir des données quantifiables et non des opinions. A cette fin, la méthode des choix multiples et celle de l'évaluation obligatoire des options présentées sont préférables aux questions ouvertes.

On recommande de communiquer avec la personne qui répondra au questionnaire afin de lui en expliquer la raison ainsi que la façon de le remplir. Il serait bon de faire participer l'entreprise du répondant au projet d'analyse comparative.

Le questionnaire devrait toujours être accompagné d'une enveloppe de retour affranchie. Une fois le questionnaire rempli et retourné, il faudrait l'examiner sans tarder et ajouter l'information pertinente au diagramme d'enchaînement des opérations. On recommande de faire parvenir au partenaire des commentaires constructifs ainsi que les résultats de l'analyse comparative, afin de lui en démontrer les avantages.

Les entreprises vestimentaires canadiennes adapteront les questions de façon à obtenir la participation des cadres intermédiaires de leurs partenaires. Après tout, tous ont des délais à respecter.

Comme les entreprises sont réticentes à partager l'information, surtout au Canada, on peut obtenir la collaboration de certaines d'entre elles en promettant de leur soumettre un rapport final ou les conclusions de l'analyse comparative.

RENDRE VISITE AUX PARTENAIRES

*« Des résultats ? J'en
ai à la tonne ! Je
connais 50 000 trucs
qui ne servent à rien. »*

Thomas Edison

Une visite chez le partenaire peut constituer l'étape la plus intéressante et la plus stimulante de l'analyse comparative. Cette visite n'est toutefois pas obligatoire.

Une visite des ateliers répond à deux objectifs importants. D'abord, elle met en perspective plusieurs paramètres d'analyse. Par exemple, si la proportion de tissus de deuxième qualité le justifie, on passera en revue le processus d'inspection ou celui de la sélection des fournisseurs, démarches qui ne peuvent généralement être effectuées que sur les lieux.

En outre, la visite permet de tisser des liens solides avec les partenaires. L'analyse comparative doit être un processus de perfectionnement sans fin, même au sein des « meilleures » entreprises. A long terme, tous bénéficieront d'une communication ouverte.

Parce qu'elles prennent beaucoup de temps, ces visites doivent revêtir un caractère officiel plutôt qu'amical. Seuls les membres compétents du comité d'analyse se rendront sur les lieux, dans un but bien précis.

Les visites sont souvent superflues. Lors d'une analyse comparative fondée sur les ratios, on aura uniquement recours aux sondages et aux entrevues téléphoniques afin d'assurer la confidentialité des renseignements.

La plupart de leurs homologues ayant pignon sur rue aux États-Unis, les fabricants canadiens de vêtements doivent souvent limiter le nombre de visites pour réduire leurs frais. Chacune des visites revêt d'autant plus d'importance.

Dans la majorité des cas, les suivis téléphoniques sont presque aussi efficaces que les visites s'ils sont effectués correctement. Les entreprises vestimentaires canadiennes n'utiliseront vraisemblablement que les

conclusions du sondage plutôt que celles des visites sur les lieux.

METTRE À JOUR LA BASE DE DONNÉES

*« Modifier n'est pas
synonyme d'améliorer. »*

Proverbe allemand

Une fois les données recueillies, il faut les analyser afin de déterminer en quoi les processus du partenaire sont supérieurs à ceux de l'entreprise.

A cette fin, il suffit de comparer les résultats des données absolues recueillies au sein de l'entreprise aux résultats de l'examen externe. L'entreprise connaîtra ainsi les secteurs où elle pourrait s'améliorer, sans toutefois savoir pourquoi le partenaire est supérieur.

Il importe donc d'intégrer chaque nouvel indicateur au diagramme d'enchaînement des opérations. La mise en relief des différences entre les processus observés chez le partenaire et à l'interne permet souvent d'expliquer le rendement supérieur du partenaire. L'ajout de données externes peut également révéler les conséquences de modifications sur les processus internes.

Soulignons ici que c'est en étudiant les liens entre les nouveaux processus et les anciens que l'on saisira l'ampleur des possibilités d'amélioration et que l'on pourra évaluer les coûts liés à leur réalisation.

Les processus utilisés dans l'industrie vestimentaire sont étroitement reliés. Il importe donc d'obtenir la participation de chaque personne qui a contribué à l'élaboration du

diagramme d'enchaînement des opérations lors de l'étude des répercussions des indicateurs d'analyse comparative externe.

Par exemple, il faudra peut-être accroître les stocks de produits finis afin d'améliorer les délais de livraison des commandes répétitives. Un élément positif est neutralisé par un élément négatif. Si l'on néglige d'intégrer toutes les fonctions à l'analyse, les éventuels effets néfastes de certains changements peuvent nous échapper.

ÉLABORER UN PLAN D'AMÉLIORATION DES PROCESSUS

« Un plan ? Je n'ai que faire de votre sale plan ! »

Mel Brooks, Blazing Saddles

Les mots d'ordre sont maintenant « créativité » et « perspicacité ». L'entreprise doit utiliser le nouveau diagramme d'enchaînement des opérations, de même que toutes les données recueillies et analysées afin d'élaborer une stratégie dynamique de perfectionnement. Le comité doit élaborer un plan d'amélioration des processus. Il s'agira d'un plan idéaliste de l'entreprise qui la présente telle qu'elle serait dans un milieu parfait. On y aura supprimé les activités qui n'ajoutent que des lourdeurs, et agencé les autres en un parfait synchronisme. Les coûts seront réduits. Les réunions seront bien orientées. Tous les systèmes livreront l'information pertinente aux bonnes personnes, en temps opportun.

Le comité s'adonnera d'abord à un exercice de remue-méninges au cours duquel aucune idée ne paraîtra trop radicale, coûteuse ou

compliquée. Ce n'est qu'en examinant chaque option qu'on évitera de rater des occasions.

On rédigera ensuite le plan d'amélioration des processus en incorporant ce qui suit :

- les délais prévus de mise en œuvre
- les ressources humaines et financières requises
- l'ampleur des gains réalisables
- l'effet sur les processus avant et après les modifications
- les problèmes éventuels qu'il faudra résoudre.

Comme il en est de la majorité des étapes de l'analyse comparative, il est préférable d'obtenir les commentaires du plus grand nombre de personnes possible au sein de l'entreprise, surtout lorsqu'il faut évaluer les répercussions d'un processus avant et après sa modification ou les informations requises sur un nouveau processus.

Les fabricants canadiens de vêtements examineront minutieusement l'information obtenue et les besoins connexes. En effet, dans de nombreuses évaluations, l'acquisition et l'entretien des systèmes nécessaires à la mise en œuvre de changements importants représentent une somme considérable. Les entreprises vestimentaires canadiennes, dont les ressources financières sont limitées, sont souvent contraintes d'adopter des méthodes de traitement des données moins onéreuses, parfois manuelles, afin de respecter leur budget.

Les modifications de système peuvent toutefois avoir des répercussions considérables. Ces entreprises seraient donc mal avisées de conclure qu'une modernisation importante des systèmes est injustifiée sans d'abord effectuer une analyse avantages-coûts rigoureuse.

**PHASE DE L'ÉTABLISSEMENT
D'UN CONSENSUS**



Obtenir l'appui des cadres
face au changement



S'entendre sur l'ordre de priorité
des changements



Forger un consensus à l'échelle
de l'entreprise



**PHASE DE L'AMÉLIORATION
DES PROCESSUS**

PHASE DE L'ÉTABLISSEMENT D'UN CONSENSUS

OBTENIR L'APPUI DES CADRES FACE AU CHANGEMENT

*« Pour diriger les
autres, il faut savoir
où ils vont. »*

Camillien Houde
Ancien maire de Montréal

Le plan global est terminé. On a examiné toutes les solutions de rechange et élaboré une liste provisoire de recommandations et d'options. Avant de finaliser le plan, on doit gagner l'appui des cadres de l'entreprise.

Comme le changement provient *toujours* des échelons supérieurs et qu'aucune initiative de transformation ne réussira sans l'appui de la haute direction, il faut espérer que cette dernière a participé dès le départ au processus d'analyse comparative et que son appui est assuré. Il ne faudrait jamais tenir cet appui pour acquis.

Chez la plupart des fabricants canadiens de vêtements, les cadres ont peu de temps à consacrer à la planification d'une analyse comparative. Il est donc encore plus important d'obtenir un soutien à la base face aux changements recommandés.

La direction doit s'engager fermement dans cette initiative. Même si elle n'a pas le temps d'y participer, elle doit prendre part à l'évaluation finale du plan global proposé et des options présentées.

S'ENTENDRE SUR L'ORDRE DE PRIORITÉ DES CHANGEMENTS

*« Le chemin du succès
est pavé de bonnes
intentions. »*

Robert Edwards
Éditeur canadien

L'élaboration d'un plan de modification des processus exige l'établissement d'un ordre de priorité. Chaque entreprise doit retirer des avantages considérables dès le départ puisque les gains provenant de la mise en œuvre des premières améliorations financent souvent les initiatives ultérieures.

Lorsqu'il s'agit d'établir l'ordre de priorité des initiatives, les membres du comité sont souvent partagés. Chacune des initiatives proposées offre généralement des gains comparables. Le promoteur joue alors un rôle de premier plan à titre d'arbitre de dernier ressort. C'est à lui que revient la tâche d'établir un consensus en vue de la mise en œuvre des améliorations.

Idéalement, cette étape donnera lieu à l'élaboration d'une liste ordonnée des options visant à améliorer les processus. Cette liste servira à la fois de carnet de route lors de la mise en œuvre des initiatives d'amélioration et de liste de vérification lors d'initiatives futures.


Les fabricants canadiens de vêtements éprouvent d'ordinaire peu de difficultés à établir l'ordre des priorités. Les ressources pécuniaires déterminent en effet quelles mesures seront appliquées immédiatement et quelles autres devront attendre. L'équipe d'une analyse comparative typique compte peu de membres, et la définition de l'ordre des priorités n'occasionne que rarement des conflits.

Malgré ceci, les entreprises vestimentaires canadiennes se montrent généralement trop hésitantes à entreprendre des améliorations qui, à court terme, leur paraissent coûteuses.

La clé du succès de l'analyse comparative consiste à cerner toutes les possibilités, et à toujours les garder en ligne de vue. On pourra retarder les grandes dépenses, mais on se gardera de les oublier.

Il faut aussi penser à l'effet qu'ont les changements de processus sur la résolution de problèmes. Il arrive fréquemment que des rectifications importantes sur l'ensemble des procédés d'exploitation atténuent des ennuis éprouvés ailleurs, ou les enrayment carrément. Par exemple, l'adoption du concept de fabrication modulaire qui vise à abréger les délais de confection peut du même coup réduire le nombre d'en-cours. La réduction des stocks ne serait pas l'objectif principal de ce changement, mais deviendrait un bénéfice corollaire.

FORGER UN CONSENSUS À L'ÉCHELLE DE L'ENTREPRISE



*« Il faut casser le
noyau pour en avoir
l'amande. »*

Proverbe français

Le promoteur devra user d'adresse pour parvenir à un consensus à l'échelle de l'entreprise. Toutes les personnes touchées doivent être convaincues de la nécessité du changement et en comprendre les répercussions et les avantages, sans quoi l'initiative est vouée à l'échec.

L'expérience démontre malheureusement que le changement, même s'il est avantageux, est vu d'un mauvais œil au départ. Le promoteur doit faire preuve d'audace et diriger les principaux intervenants dans la bonne voie.

C'est à lui de travailler avec le comité responsable de l'analyse comparative afin d'établir un consensus. Le comité doit présenter un front uni lorsqu'il présente les priorités d'améliorations à la direction de l'entreprise.

Il est tout aussi important, surtout dans l'industrie canadienne du vêtement, de créer un esprit de corps parmi ceux qui auront à vivre les bouleversements — il s'agit principalement des employés eux-mêmes, qui sont souvent syndiqués. Pour assurer le succès du projet, ces derniers doivent comprendre, autant que les cadres, la raison des changements proposés.

**PHASE DE L'AMÉLIORATION
DES PROCESSUS**



Passer à l'action



Perfectionner le plan,
encore une fois



...et passer encore à l'action!

PHASE DE L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS

PASSER À L'ACTION

*« Il faut être de son temps
et ne pas hésiter à rompre
avec la tradition. »*

William M. Agee
Président, société Bendix

L'entreprise a recueilli les données à analyser, décelé les occasions d'amélioration, établi l'ordre des priorités et documenté les répercussions des modifications sur les processus. On est parvenu à un consensus.

Bien qu'elle semble très simple, l'étape suivante est souvent la plus ardue – mettre en œuvre le plan d'amélioration.

Le promoteur de l'analyse comparative est habituellement celui qui dirige la mise en œuvre du plan. Après tout, c'est lui qui aura guidé l'élaboration du plan et l'établissement de l'ordre des priorités. Toutefois, la direction choisira souvent une autre personne et préférera demander au promoteur d'entamer une nouvelle série de comparaisons ou de s'attaquer à un autre secteur de l'entreprise qui doit être étudié.

La décision sera fonction de la personnalité des personnes concernées. Il est à noter, par contre, que la réussite de l'innovation demande la conjugaison des efforts pendant l'étape de la mise en œuvre. Le promoteur est fréquemment le mieux placé pour y parvenir.

Il est préférable de viser un objectif facile pour commencer, car le succès engendre le succès. Il importe d'orienter l'initiative vers la réussite.

Mais il faut avant tout amorcer le processus et écarter toutes les mauvaises excuses susceptibles de l'entraver.

PERFECTIONNER LE PLAN, ENCORE UNE FOIS

*« Mon tailleur est
la seule personne
raisonnable que je
connaisse : il reprend
mes mesures chaque
fois qu'il me voit. »*

George Bernard Shaw
Auteur britannique

On voit trop souvent l'analyse comparative comme la panacée à tous les problèmes courants. Elle devrait au contraire faire partie d'un effort constant d'amélioration.

Malheureusement, la plupart des plans d'amélioration des processus, même les initiatives couronnées de succès au début, dépérissent au fil du temps. Que cela soit en raison du roulement du personnel, des changements d'équipement ou de produits nouveaux ou parce que l'on n'adhère plus aux normes qu'on avait établies, ou encore en raison des innovations de la concurrence, les « nouveaux » processus finissent par devenir désuets.

La clé de l'amélioration continue repose sur la transformation des attitudes et le refus de stagner. En voici quelques moyens :

- refaire périodiquement l'analyse comparative;
- préserver la structure du comité d'analyse et le charger de suivre les progrès tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise;
- bien expliquer aux employés la nécessité du changement et instituer des programmes de primes qui récompensent les succès;
- faire connaître les gains résultant des améliorations, tant au sein de l'entreprise qu'ailleurs.

Les entreprises vestimentaires canadiennes doivent avant tout rectifier leur philosophie au chapitre de la rémunération; afin de ne pas refroidir l'intérêt envers le perfectionnement soutenu. L'institution d'un programme de partage de profits serait une excellente façon d'assurer la participation continue de tous.

L'analyse comparative est trop peu utilisée par les fabricants de vêtements au Canada. C'est pourquoi une campagne publicitaire devrait couronner les réussites. Son image de marque et sa réputation rehaussées, l'entreprise deviendrait plus attrayante pour ses employés, atténuant ainsi le roulement du personnel et réduisant du même coup les frais de recrutement.

...ET PASSER ENCORE À L'ACTION

*« Il faut avoir le
courage de miner
tous les ponts derrière
soi, ne serait-ce que pour
n'avoir que la possibilité
de tout refaire. »*

Victor-Lévy Beaulieu

Et encore, et encore, et...

LISTE REPÈRE D'UNE ANALYSE COMPARATIVE

Les fabricants canadiens de vêtements qui veulent se livrer à une analyse comparative pourront s'inspirer de la

liste repère qui suit. Ils amélioreront ainsi leurs chances de succès.

PHASE DE LA PLANIFICATION INTERNE

- Trouver un promoteur
- Obtenir l'appui de la direction
- Reconnaître ce qui compte
- Éviter de faire cavalier seul
- Mesurer ce qui compte

- Accorder la priorité à l'examen interne

- Recueillir les données

- Utiliser des diagrammes d'enchaînement des opérations

- Saisir les solutions à portée de la main

- Faire la mise au point

- Dresser une liste de partenaires d'analyse comparative

- Adopter un code déontologique

- Utiliser des ressources externes

PHASE DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE DES DONNÉES EXTERNES

- Mener un sondage d'analyse comparative

- Rendre visite aux partenaires

- Mettre à jour la base de données

- Élaborer un plan d'amélioration des processus

- Obtenir l'appui des cadres face au changement

- S'entendre sur l'ordre de priorité des changements

- Forger un consensus à l'échelle de l'entreprise

- Passer à l'action

- Perfectionner le plan, encore une fois

- ...et passer encore à l'action