

2m11.2674.8

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Le processus de gestion de la paie :
de l'analyse comparative vers
la réingénierie des processus

par

Marc Aubin

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences
(M.Sc.)

Mars 1999

© Marc Aubin



m/1999
No 4

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide et l'appui de plusieurs personnes. J'aimerais d'abord remercier mon directeur, Hugues Boisvert, pour son enseignement ainsi que pour son soutien et sa précieuse collaboration tout au long de mon cheminement, et tout particulièrement lors du recrutement des entreprises participantes.

J'aimerais également remercier les différents professeurs qui m'ont enseigné durant ma maîtrise, en particulier Raymond Morissette, Alexander Mersereau, Michel Vézina et Jean Nollet, et qui ont chacun à différents niveaux contribué à ma formation.

Je ne peux passer sous silence le soutien et la compagnie de mes collègues de classe et de travail, Annick, Étienne, Pascal et Réal, avec qui un petit 4 à 7 et une partie de billard étaient toujours agréable et divertissant. Bonne chance à vous.

Je remercie aussi Nancy et Luc pour leur support dans les moments de découragement et de remise en question durant cette maîtrise (et qui étaient particulièrement nombreux durant la première année).

J'aimerais finalement remercier mes parents qui m'ont toujours appuyé dans mon cheminement et qui ont su m'inculquer l'importance de poursuivre des études universitaires. C'est donc à eux que je dédis ce mémoire.

SOMMAIRE

Avec l'engouement des projets de réingénierie des processus, il est pertinent de se demander si un processus jugé moins stratégique pour la survie de l'entreprise vaut la peine de faire l'objet d'un tel projet. De plus en plus, les entreprises s'attaquent à leurs processus financiers afin d'en revoir la conception, autrefois négligés par les projets de réingénierie des processus. Le processus de gestion de la paie est un de ceux-là. Plus souvent qu'autrement, on le donne en impartition au lieu de tenter de le revoir, de l'améliorer et de le maintenir à l'interne.

Comment se décompose le processus de gestion de la paie ? Comment savoir si on est performant ou non en matière de gestion de la paie ? Quelles mesures doit-on utiliser ? Quelles sont les meilleures pratiques en gestion de la paie ? Sur quels aspects du processus de gestion de la paie doit-on orienter un projet éventuel de réingénierie, s'il en vaut évidemment la peine ? Ce mémoire tentera de répondre à toutes ces questions. Dix établissements du milieu de la santé ont répondu à un questionnaire et les données ainsi recueillies ont été traitées dans une optique d'analyse comparative (benchmarking).

Les résultats de l'analyse démontrent que la réingénierie de la gestion de la paie se justifie, particulièrement au niveau du sous-processus 10.2.2.2 *gérer le fichier du temps* et au niveau de l'implantation de logiciel spécialisé. En effet, ce sont sur ces deux aspects qu'une entreprise devrait se concentrer afin de se distinguer des autres en terme de performance. Pour chacune des activités, deux mesures ont été dégagées, soit une mesurant l'extrant de l'activité par employé et une autre mesurant le temps requis par extrant. En général, les résultats montrent des écarts importants entre les établissements.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Remerciements.....	i
Sommaire.....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des figures.....	v
Liste des tableaux.....	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE	
1.1 La réingénierie des processus d'affaires	
1.1.1 Introduction.....	5
1.1.2 Définition.....	6
1.1.3 Choix du processus.....	8
1.1.4 Caractéristiques des projets de réingénierie.....	10
1.1.5 Aspects technologiques et humains.....	11
1.1.6 Erreurs à éviter.....	13
1.2 L'analyse comparative comme outil	
1.2.1 Introduction.....	15
1.2.2 Définition.....	16
1.2.3 Variables à considérer.....	17
1.2.4 Phases de l'analyse comparative.....	18
1.2.5 Rôle des mesures de performance.....	20
1.3 La réingénierie de la fonction finance	
1.3.1 Introduction.....	21
1.3.2 Composantes de la fonction finance.....	22
1.3.3 Pourquoi en faire la réingénierie ?.....	24
1.3.4 Les meilleures pratiques.....	26
1.3.5 Étapes à suivre.....	27
1.4 La gestion de la paie	
1.4.1 Nature du processus.....	29
1.4.2 L'impartition.....	30
1.4.3 Les meilleures pratiques en gestion de la paie.....	32
CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE	
2.1 Choix de la méthodologie.....	33
2.2 Choix des entreprises.....	35
2.3 Outils utilisés.....	38
2.4 Construction du questionnaire.....	40

CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1 Introduction.....	44
3.2 Le sous-processus 10.2.2.1 : Gérer le fichier des employés.....	45
3.3 Le sous-processus 10.2.2.2 : Gérer le fichier du temps.....	48
3.4 Le sous-processus 10.2.2.3 : Produire la paie.....	53
3.5 Le sous-processus 10.2.2.4 : Effectuer le traitement de fin de mois.....	57
3.6 Le sous-processus 10.2.2.5 : Effectuer le traitement de fin d'année civile.....	60
3.7 Le sous-processus 10.2.2.6 : Effectuer le traitement de fin d'exercice.....	62
3.8 Vue d'ensemble du temps consommé.....	64
3.9 Le coût du personnel.....	66
3.10 Les fournitures.....	70
3.11 Les sous-processus de soutien.....	71
3.12 L'impartition.....	73

CONCLUSION

4.1 Contributions de la recherche.....	75
4.2 Limites de la recherche	78
4.3 Recherches futures.....	81

BIBLIOGRAPHIE.....	82
--------------------	----

ANNEXE - QUESTIONNAIRE.....	85
-----------------------------	----

LISTE DES FIGURES

	Page
Figure 1 - Cadre d'analyse en recherche sur l'analyse comparative.....	17
Figure 2 - Les cinq phases de l'analyse comparative.....	18
Figure 3 - Analyse des activités de la fonction finance.....	25
Figure 4 - Le processus de réingénierie de la fonction finance.....	27
Figure 5 - Processus de gestion de la paie.....	40
Figure 6 - Processus vs fonction.....	80

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1 - Comparaison entre la réingénierie et l'amélioration des processus.....	7
Tableau 2 - Erreurs typiques en réingénierie des processus.....	13
Tableau 3 - Activités que comporte la fonction finance.....	22
Tableau 4 - Classification des processus financiers de l'IBC.....	23
Tableau 5 - Coût de la main-d'œuvre par transaction (en dollars US).....	26
Tableau 6 - Meilleures pratiques en matière de gestion de la paie.....	32
Tableau 7 - Caractéristiques des établissements participants.....	37
Tableau 8 - Répartition du temps entre les sous-processus.....	64
Tableau 9 - Comparaison du nombre de EÉTP de la chaîne de valeur.....	64
Tableau 10 - Coût estimatif d'un EÉTP.....	66
Tableau 11 - Coût du personnel de la chaîne de valeur.....	67
Tableau 12 - Ratio d'encadrement.....	71

INTRODUCTION

La réingénierie des processus est un sujet très populaire auprès des entreprises depuis quelques années (Hammer & Stanton, 1995). Alors que la compétitivité mondiale est à son summum, il est devenu primordial pour les entreprises d'assurer un maximum d'économie, d'efficacité et d'efficience de leurs processus d'affaires. Toutefois, les spécialistes de la réingénierie prêchent, pour la plupart, que le gestionnaire doit procéder a priori à l'analyse des processus jugés stratégiques ou critiques pour la compétitivité, voire à la survie de l'entreprise, ce qu'on pourrait communément appeler les processus majeurs (Hammer & Champy, 1993 ; Harrington, 1993).

Dans ce contexte, on aborde la réingénierie de la fonction financière avec comme but ultime : instaurer une fonction finance à valeur ajoutée (Boisvert & collab, 1995; SCMC, 1997). Cependant, les discussions sur le sujet et les efforts consacrés laissent encore sous-entendre que l'accent est davantage mis sur les opérations qui sont considérées comme les "core business processes" de l'entreprise. Notons, à titre d'exemples, la gestion des comptes fournisseurs ou la facturation et le recouvrement des comptes clients.

Qu'en est-il des processus d'affaires qui sont moins stratégiques pour l'entreprise mais qui demeurent toutefois essentiels à son fonctionnement ? Est-ce que ça vaut la peine d'y investir du temps et des ressources pour en faire la réingénierie ? Comment savoir où concentrer ses efforts ?

Afin de répondre à ces questions, j'étudierai le processus de gestion de la paie. Comme celui-ci engage essentiellement des coûts, il n'est pas susceptible d'influencer d'une façon directe et significative les ventes et la compétitivité de l'entreprise. Il est l'exemple typique d'un processus essentiel quoique moins stratégique pour une entreprise. De plus, beaucoup d'entreprises ont tendance à en impartir l'exécution sans vraiment avoir déterminé au préalable si une réingénierie ne permettrait pas de rendre le processus moins coûteux que le coût même de l'impartition (SCMC, 1997). La réingénierie d'un tel processus pourrait sûrement représenter, pour plusieurs entreprises, une opportunité importante d'économie de coûts ainsi qu'un potentiel intéressant en terme d'amélioration de la performance.

Afin de déterminer si un processus mérite de faire l'objet d'une réingénierie, il devient primordial d'être en mesure d'évaluer correctement sa performance (Harrington, 1993). À ce niveau, la littérature professionnelle nous fournit très peu de mesures de performance utiles dans un contexte de réingénierie de la gestion de la paie. Un des objectifs sera alors d'élaborer des mesures pour aider les gestionnaires quand viendra le temps de prendre une décision sur un projet de réingénierie. Pour ce faire, on doit raisonner en terme de processus. Un second objectif sera de voir ce que les entreprises font et de voir quelles sont les meilleures pratiques en matière de gestion de la paie. L'ensemble des entreprises étudiées seront surtout analysées dans une perspective d'analyse comparative (Benchmarking). En effet, on utilise fréquemment cette approche en réingénierie des processus afin de se positionner avec les meilleures pratiques dans un domaine en particulier (Balm, 1994).

En somme, la recherche qui suit tentera de déterminer, à l'aide du processus de gestion de la paie comme objet d'étude, si la réingénierie d'un processus jugé moins stratégique serait avantageux et pertinent pour une entreprise. De plus, la recherche tentera d'identifier les mesures de performances en gestion de la paie et les sous-processus ou activités à favoriser lors d'une éventuelle réingénierie des processus. Plus précisément, la question de recherche est la suivante :

Y a-t-il un avantage substantiel - en terme de réduction de coût, d'efficacité et d'efficience - à faire la réingénierie du processus de gestion de la paie et qu'est-ce qui distingue les entreprises performantes des moins performantes en matière de gestion de la paie ?

Actuellement, nous ne connaissons aucun mémoire traitant de la réingénierie du processus de gestion de la paie. Par ailleurs des articles professionnels traitent du sujet, particulièrement des meilleures pratiques en gestion de la paie. De plus, la réponse à la question de recherche pourrait permettre d'établir clairement des mesures de performance pertinentes ainsi qu'un exemple de démarche à suivre pour procéder à l'éventuelle réingénierie de la gestion de la paie. Elle pourrait également fournir une certaine base décisionnelle afin d'analyser le choix de soumettre à l'externe ou non certains sous-processus ou activités du processus de gestion de la paie. Cette recherche fournira également les éléments nécessaires à des études ultérieures de plus grande envergure portant, par exemple, sur la validation des résultats émergents de la présente recherche mais dans d'autres industries ou sur une plus grande échelle.

La méthodologie privilégiée pour cette recherche a été un questionnaire distribué à dix établissements dans le secteur de la santé. À l'aide du questionnaire, des données ont été recueillies et analysées sur une base comparative en deux étapes. Dans un premier temps, une analyse détaillée de la chaîne de valeur du processus de gestion de la paie a été effectuée. Dans un deuxième temps, une analyse générale pour l'ensemble du processus et ses sous-processus de soutien a été effectuée. C'est à ce moment que des comparaisons ont pu être faites avec les meilleures pratiques en matière de gestion de la paie, lorsque ce fut possible. Les quelques mesures de performance et les meilleures pratiques issues de la littérature professionnelle ont servi de point de départ au niveau du développement du questionnaire. En fonction des informations recueillies à l'aide des questionnaires, d'autres éléments sont apparus et ont pu être utilisés dans le cadre de l'analyse comparative.

Ce mémoire a été structuré de la façon suivante. Le premier chapitre présente une revue de la littérature. Le chapitre 2 traite de la méthodologie de recherche utilisée. Le chapitre 3 présente d'abord les résultats détaillés obtenus au niveau de la chaîne de valeur du processus de gestion de la paie, et ce pour l'ensemble des établissements participants. Ensuite, certains résultats généraux obtenus pour l'ensemble du processus et ses différents éléments seront présentés. Enfin, le dernier chapitre présentera les conclusions de la recherche et traitera de ses limites ainsi que des avenues possibles pour des projets de recherche futurs.

CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS D'AFFAIRES

1.1.1 Introduction

La popularité actuelle de la réingénierie remonte à l'article de Michael Hammer intitulé "Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate" publié en 1990 dans le Harvard Business Review. Il reprochait aux entreprises d'utiliser les nouvelles technologies de l'information seulement pour automatiser leurs processus sans pour autant en profiter pour les redéfinir et en revoir la conception. Avec la venue de la technologie et la rapidité avec laquelle elle évolue, les entreprises devaient se préparer à affronter les années 90 (Hammer, 1990). Depuis la parution de cet article et avec les pressions exercées sur les entreprises pour devenir plus compétitives, la réingénierie des processus est en pleine croissance. On assiste alors à un changement de paradigme, de mentalité, avec comme nouvelle base la réingénierie axée sur la créativité, l'imagination et par conséquent l'innovation. À ce sujet, Cherry (1994) mentionne ceci :

"Successful innovation occurs not by focusing on the way things are done now (including the related problems), but by defining an overall vision and then shaping concepts around that vision".

Ce changement de mentalité coïncide également, et sans surprise, avec l'évolution de l'environnement socio-économique. Ainsi, la mondialisation des marchés, le renouvellement continu de l'économie, l'innovation et les nouvelles technologies affectent profondément les entreprises et leur gestion (Boisvert & collab., 1995).

1.1.2 Définition

À travers la littérature, la définition formelle proposée par Hammer & Champy (1993) est retenue :

"La réingénierie des processus est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité".

De cette définition, quatre éléments clés doivent être mis en évidence : fondamentale, radicale, spectaculaire et processus. Quand on parle de fondamentale, on oblige l'entreprise à renoncer aux présuppositions et principes établis et à déterminer ce qu'elle doit faire avant de se demander comment elle doit le faire (Hammer & Champy, 1993).

Le deuxième mot clé, radicale, implique que l'entreprise devrait aller plus loin que l'amélioration de ses processus : elle doit réinventer l'entreprise. À cette étape, il est intéressant de présenter une distinction plus claire et plus spécifique entre la réingénierie et l'amélioration des processus. Clemmer (1994) nous présente quelques caractéristiques comparatives (tableau 1) et explique bien les différences qui existent entre les deux concepts. On constate que la réingénierie devrait précéder l'amélioration des processus. De l'autre côté, une fois la réingénierie complétée, l'amélioration continue devient alors une nécessité incontournable pour l'entreprise (Harrington, 1993; Clemmer, 1994; Carr & Johansson, 1995).

Tableau 1
Comparaison entre la réingénierie et l'amélioration des processus

Réingénierie des processus	Amélioration des processus
<ul style="list-style-type: none"> • Remaniement radical et création de nouveaux processus • Vastes applications dans toute l'entreprise • Élimine l'ancien et recommence à zéro • De haut en bas • Mutations structurelles qui forcent l'adoption de nouveaux comportements • Investissements et risques élevés, avec une faible marge d'erreurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration graduelle des processus existants • Équipes ou fonctions uniques • Normaliser et stabiliser les processus existants • De bas en haut • La formation et le changement de culture entraînent de nouveaux comportements • Investissements et risques modérés car on apprend à mesure que l'on avance

Source : CMA magazine, juin 1994, p.36.

Le terme spectaculaire, le troisième mot clé, implique que la réingénierie doit provoquer une augmentation substantielle de la performance de l'entreprise et non une simple amélioration marginale. Enfin, le quatrième mot clé, processus, représente probablement le mot le plus important. L'entreprise se doit de résonner en terme de processus et non en terme de tâches, de gens ou de structures. On entend par processus une suite d'activités qui à partir d'un ou plusieurs intrants (inputs) produit un extrant (output) représentant une valeur pour un client (Hammer & Champy, 1993). Une réingénierie des tâches individuelles est complètement inutile si cela ne permet pas de faire fonctionner l'ensemble du processus. À ce sujet, Harrington (1993) mentionne ce qui suit :

"The processes and the systems that control them constitute the real problem facing business today, not the people who work within the boundaries set for them by management. Employees must work within the process, and management must work on the process. Improvement efforts and their supporting systems must be directed at the process, not at individual employees".

1.1.3 Choix du processus

Le choix du processus qui doit faire l'objet d'une réingénierie est une étape importante pour plusieurs auteurs. Voici les façons proposées par quelques-uns d'entre eux. Pour Hammer & Champy (1993), le choix du processus devrait se faire sur la base des trois critères suivants : 1) le degré d'efficacité du processus actuel, 2) l'incidence de la réingénierie sur la clientèle et 3) la faisabilité de la réingénierie. Pour Harrington (1993), la toute première activité en réingénierie consiste à définir les processus qui sont critiques pour l'entreprise. Selon l'auteur, cette activité doit se faire en fonction des quatre facteurs suivants : la changeabilité, l'opportunité, l'impact sur la gestion et finalement, l'impact sur le client.

D'après la Société des Comptables en Management du Canada (SCMC) (1993), voici des critères plus précis pouvant servir à établir des priorités relativement aux processus d'affaires.

- Le lien entre la stratégie globale de l'entreprise et le processus;
- L'avantage concurrentiel qui découle de la réingénierie du processus;
- Le risque concurrentiel qui découle de la non-réingénierie du processus;
- L'incidence sur la perception des clients;
- Les interfaces entre les processus;
- La portée du projet envisagé;
- La mesure dans laquelle il est possible de réaliser des "progrès rapides";
- Les chances de succès.

Pour Davenport (1993), on devrait sélectionner les processus selon les activités suivantes ; 1) énumérer les processus majeurs, 2) déterminer les limites du processus, 3) attribuer à chaque processus, sa pertinence stratégique, 4) porter un jugement sur la santé du processus et 5) qualifier la culture et les politiques relatives à chaque processus.

Carr & Johansson (1995) proposent le "mapping of core business processes". On constate qu'ils privilégient la réingénierie des processus dits majeurs pour l'entreprise. À ce sujet, voici ce qu'ils mentionnent :

"As part of the operational review for this strategy alignment, you need to make a first assessment of the core business processes and key supporting processes. It is most likely that your choices for processes to reengineer will come from these two groups, and, if possible, from the ranks of core business processes".

En somme, les auteurs consultés nous livrent globalement le même message: attardez-vous aux "core business processes" de votre entreprise. On ne parle pas des autres processus laissés pour compte lors de ce choix. Est-ce qu'ils sont ignorés car ils ne valent pas la peine d'être étudiés ou bien est-ce à parce que l'entreprise ne peut pas procéder à la réingénierie de tous les processus simultanément et doit procéder selon des priorités établies ? La présente recherche tentera d'apporter une réponse à cette question.

1.1.4 Caractéristiques des projets de réingénierie

Malgré les particularités de chaque projet de réingénierie, la plupart présente les six caractéristiques suivantes (SCMC, 1993) :

- Une révision fondamentale du déroulement des activités et de l'exécution du travail ;
- Une réorganisation structurelle et une modification des emplois existants ;
- De nouvelles technologies de l'information tirant profit d'une réduction des coûts et de méthodes plus fonctionnelles afin d'améliorer l'accès à l'information et d'accélérer la prise de décision ;
- Un nouveau système de valeurs axé sur les aspects importants pour le client et sur l'habilitation du personnel ;
- Une nouvelle méthode d'évaluation du rendement permettant de mesurer à la fois les processus et les résultats ;
- Le recours au travail d'équipe.

Pour Hammer et Champy (1993), quatre caractéristiques sont requises pour tous les travaux de réingénierie : la priorité accordée au processus, l'ambition, l'infraction aux règles établies et l'exploitation créative des technologies de l'information. On constate que ces caractéristiques rejoignent beaucoup les mots clés de la définition qu'ils proposent et qui fut citée précédemment en début de chapitre (sous-section 1.1.2).

1.1.5 Aspects technologiques et humains

Ces deux aspects jouent un rôle central en réingénierie des processus. Pour plusieurs auteurs, un projet de réingénierie sans l'utilisation massive et innovatrice des nouvelles technologies de l'information est pratiquement impensable (Hammer & Champy, 1993; Davenport & Short, 1990; Carr & Johansson, 1995). Cependant, une utilisation intelligente et stratégique est de mise. Voici un commentaire de Hammer & Champy (1993) à ce sujet.

"Mais, de même qu'il ne suffit pas de voter un budget pour régler un problème politique, il ne suffit pas d'acheter un ordinateur pour reconfigurer une entreprise. Employé à mauvais escient, ces technologies peuvent en fait bloquer tout projet de réingénierie en renforçant de vieilles idées et de vieux comportements".

Le Centre Francophone de Recherche en Informatisation des Organisations (CEFRIO) publiait en 1996 un rapport sur les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie. À travers cette étude, une enquête a été conduite auprès d'entreprises québécoises et canadiennes ayant déjà réalisé des projets de réingénierie. Une des conclusions du rapport indiquait qu'en matière d'adoption de technologies de l'information, les entreprises étaient peu proactives. Ce manque de dynamisme semble résider dans l'absence d'outils de validation technologique. Le constat du CEFRIO fut le suivant :

"L'incorporation de technologies à un projet de réingénierie ne garantit en aucune façon le succès du projet. Il est donc d'extrême importance de pouvoir s'assurer que les solutions technologiques proposées, choisies et implantées conviennent à l'organisation. La validité technologique est définie comme étant l'assurance pour les différents intervenants que le processus de choix de la solution technologique est fonction des besoins présents et futurs".

Dans son étude, le CEFRIO parle également de l'importance de mobiliser les ressources humaines. Il semble clair que cet aspect apparaît sous-jacent au succès d'un projet de réingénierie. Un des constats récurrent, c'est que les projets de réingénierie se doivent d'être amorcés et dirigés par la haute direction de l'entreprise (Harrington, 1993 ; Carr & Johansson, 1995 ; Hammer & Stanton, 1995 ; SCMC, 1993 ; CEFRIO, 1996). Il est également primordial qu'une communication explicite, honnête et transparente existe à travers l'ensemble de l'entreprise. De plus, les mesures de rendement et les récompenses doivent aller dans la même ligne de pensée que le projet de réingénierie. La participation et l'engagement de tous les employés dans la vision de la haute direction doivent être sans équivoque et une attention particulière à la gestion du changement par la direction est alors d'une importance capitale à la réussite du projet de réingénierie (Carr & Johansson, 1995).

Un dernier élément digne de mention au niveau de l'organisation des équipes de travail lors d'un projet de réingénierie est le concept de gestion par projets. Le CEFRIO (1996) affirme que ce type de gestion est déterminant en réingénierie. L'attribution claire des rôles et des responsabilités, la personnalité et la motivation du chef de projet ainsi que le champ de compétence des membres de l'équipe sont des composantes essentielles de la gestion de projets en réingénierie. Davenport (1993) parle également d'instaurer une approche d'équipe afin de mieux gérer les innovations dans les processus de l'entreprise. D'autres éléments tel que la formation et la mise à jour des compétences des employés sont également indispensables.

1.1.6 Erreurs à éviter

Malgré tous les avantages de la réingénierie, la plupart des entreprises qui entreprennent ce type de projet échouent, soit plus de la moitié d'entre eux (Hammer & Champy, 1993). Être à l'affût des erreurs possibles est en soi une condition de succès. À ce sujet, les deux auteurs nous apportent le commentaire suivant.

"Si vous connaissez les règles et que vous évitez de faire des erreurs, vous avez toutes les chances de réussir. En outre, les erreurs commises au cours de la réingénierie sont toujours les mêmes. Connaître ces erreurs habituelles et apprendre à les éviter est donc un premier pas vers un projet de réingénierie réussi".

À cet effet, le tableau suivant (tableau 2) présente les erreurs les plus communes en réingénierie tel que définies par Hammer & Champy (1993).

Tableau 2
Erreurs typiques en réingénierie des processus

- Tenter d'améliorer un processus au lieu de le changer
- Ne pas se concentrer sur les processus opérationnels
- S'intéresser uniquement au remodelage des processus
- Négliger les valeurs et les convictions des individus
- Accepter un compromis portant sur des résultats mineurs
- Abandonner trop vite
- Fixer des limites a priori à la définition du problème et à l'envergure de la réingénierie
- Laisser la culture d'entreprise et les attitudes des dirigeants empêcher le démarrage du projet de réingénierie
- Essayer de déclencher la réingénierie à partir de la base
- Désigner pour conduire le projet de réingénierie quelqu'un qui ne le comprend pas
- Rechigner sur les ressources dévolues à la réingénierie
- Noyer la réingénierie dans un trop-plein d'initiatives
- Dissiper l'énergie de l'entreprise sur une multitude de projets de réingénierie
- Tenter une réingénierie alors que le PDG est à deux doigts de la retraite
- Être incapable de faire la différence entre la réingénierie et les autres programmes d'amélioration
- S'attacher exclusivement aux concepts
- Tenter de réaliser une réingénierie sans déplaire à quiconque
- Battre en retraite face aux résistances soulevées par la réingénierie
- Faire traîner l'effort en longueur

Il existe probablement d'autres erreurs possibles en réingénierie des processus. D'ailleurs, Gaughan (1996) mentionnait que si la composante systémique de la réingénierie des processus d'affaires est négligée, le projet est voué à l'échec. De toute façon, éviter l'ensemble des erreurs présentées dans le tableau 2 constitue en soi un défi de taille.

En somme, on peut affirmer que les erreurs à éviter correspondent en fait aux conditions de succès d'un projet de réingénierie. Le point de départ afin de surmonter ces erreurs est au niveau de la haute direction. Ce sont les cadres dirigeants qui doivent faire preuve de leadership et mener l'offensive initiale, sans quoi le projet sera un échec (Hammer & Champy, 1993 ; Carr & Johansson, 1995).

1.2 L'ANALYSE COMPARATIVE COMME OUTIL

1.2.1 Introduction

Afin de clarifier la terminologie, nous utiliserons le terme "analyse comparative" pour les fins de la présente recherche. L'analyse comparative se retrouve souvent sous l'appellation "benchmarking", balisage ou étalonnage concurrentiel.

La majorité des auteurs en réingénierie affirment que l'analyse comparative représente un outil intéressant et pertinent à utiliser (Davenport, 1993 ; Hammer & Champy, 1993 ; Harrington, 1993 ; Hammer & Stanton, 1995 ; Carr & Johansson, 1995 ; Fisher, 1996 ; Elnathan & Lin, 1996). Cependant, Hammer & Stanton (1995) apportent la mise en garde suivante :

"Even if it is important to see what others are doing, benchmarking must be use with caution because it can set a cap on creativity. By aspiring to be as good as the others, le best you can do is to catch up with them. The real value of benchmarking is to stimulate actions, not to guide them".

On doit donc utiliser l'analyse comparative de façon intelligente. Elle peut servir à faire jaillir des idées de départ. Un défi devrait donc émerger à l'intérieur du projet d'analyse comparative : tenter de créer la nouvelle référence universelle (Hammer & Champy, 1993). Il n'en demeure pas moins que l'analyse comparative peut être un outil privilégié par plusieurs entreprises afin de justifier et de guider un projet de réingénierie des processus.

1.2.2 Définition

Plusieurs définitions existent, quoi que similaires, à travers la littérature. Étant donné leur similitude, nous allons retenir la définition générale proposée par Gerald J. Balm (1994).

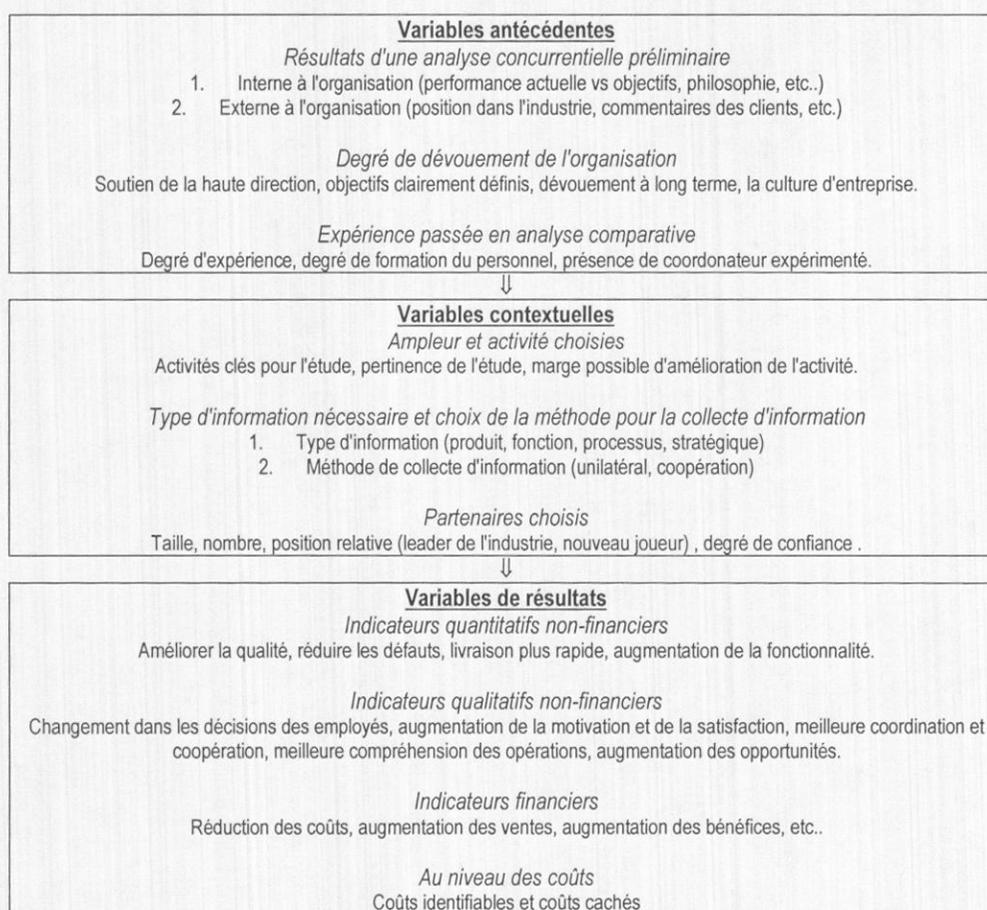
"L'analyse comparative est une action continue de comparaison d'un processus, produits ou services avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieuses mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable".

Il existe plusieurs types d'analyse comparative. Balm (1994) distingue 4 types : interne, concurrentielle, fonctionnelle et générique. L'analyse interne consiste à se comparer à l'intérieur même de l'organisation, par exemple entre divisions. L'avantage principal réside au niveau de l'accès à l'information qui est beaucoup plus facile. L'analyse concurrentielle consiste à se comparer avec nos meilleurs concurrents directs sur le marché. Ce type d'analyse peut être plus difficile dû à la réticence des concurrents à partager de l'information. L'analyse fonctionnelle consiste à se comparer avec les meilleurs au monde dans une même industrie sans qu'ils soient pour autant des concurrents directs. Ceci facilite l'accès à leurs informations. Et finalement, l'analyse générique consiste à se comparer avec les meilleures entreprises au monde, peu importe le secteur d'activité, qui comportent des processus similaires (Best Practices). Lorsque c'est possible, ce type d'analyse comparative représente le meilleur choix et est la plus susceptible de conduire à des améliorations considérables pour l'entreprise.

1.2.3 Variables à considérer

Avant et pendant un projet d'analyse comparative, plusieurs variables doivent être considérées. À ce sujet, Elnathan, Lin & Young (1996), lors d'une recherche récente, proposent un cadre d'analyse à utiliser en recherche. La figure 1 présente les résultats de leur recherche.

Figure 1
Cadre d'analyse en recherche sur l'analyse comparative



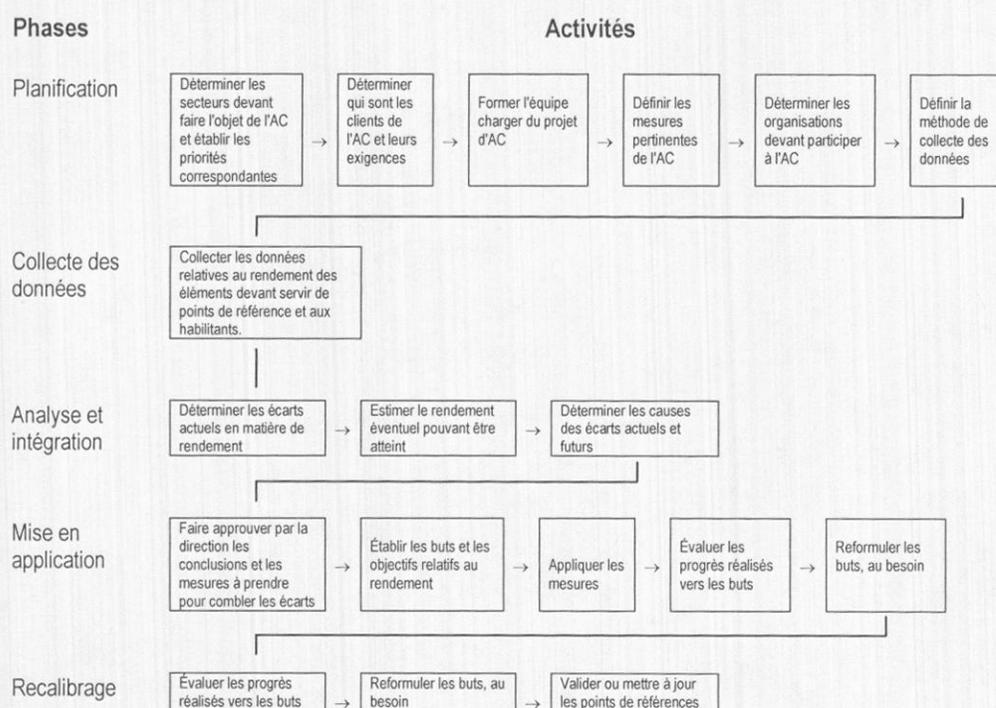
Source : Journal of Management Accounting Research, 1996, p.41. Traduction et adaptation libre.

Évidemment, certaines variables peuvent être moins pertinentes dans certains cas. Cependant, les auteurs nous donnent quand même un bon aperçu des variables à étudier.

1.2.4 Phases de l'analyse comparative

Encore une fois, chaque auteur propose une façon différente d'approcher l'analyse comparative. Ces façons demeurent, en général, très semblables. Comme le but de cette section n'est pas de comparer ces façons, seule celle proposée par la Société des Comptables en Management du Canada (1993) a été retenue. La figure suivante (figure 2) présente les cinq phases de l'analyse comparative avec des précisions concernant les activités de chaque phase.

Figure 2
Les cinq phases de l'analyse comparative (AC)



Source : SCMC (1993), Politique de comptabilité de management # 16, pp.14-15.

Cette recherche ne touche que les trois premières phases. Ainsi, relativement la phase de planification, cette recherche définit les mesures pertinentes, détermine les entreprises participantes et définit la méthode de collecte des données. La phase de collecte des données est aussi partie intégrante de la recherche. Finalement, relativement à la phase analyse et intégration, des écarts de rendement et des cibles éventuelles de rendement ont été déterminés.

Il reviendra aux entreprises participantes de procéder à la mise en application (phase 4) des résultats de cette recherche, s'il y a lieu, ainsi que du recalibrage (phase 5). Évidemment, la réalisation de ces deux phases est à leur discrétion et ne correspond pas aux objectifs de ce mémoire.

1.2.5 Rôle des mesures de performance

Dans un projet de réingénierie, les mesures de performance jouent un rôle déterminant (Harrington, 1993 ; Fisher, 1996). Comme nous l'avons vu à la sous-section précédente, une des activités importantes est de définir les mesures pertinentes pour procéder à l'analyse comparative. Cette activité est cruciale afin de bien évaluer le processus à l'étude et d'y apporter des modifications intéressantes, s'il y a lieu. Des erreurs importantes lors de cette activité peuvent occasionner de mauvaises décisions. L'élaboration de mesures efficaces est donc une des clés du succès de l'analyse comparative (SCMC, 1993) et un des objectifs de ce mémoire.

Selon Lynch et Cross (1998), les mesures de performance, pour être adéquates et efficaces, doivent répondre aux caractéristiques suivantes :

- Ils supportent les priorités de la haute direction, de façon constante à travers l'organisation ;
- Ils permettent d'obtenir la bonne information et au bon moment pour aider et appuyer la prise de décision ;
- Ils comprennent une intégration et un équilibre entre les mesures financières et non-financières ;
- Ils sont communiqués horizontalement à travers le réseau interne clients-fournisseurs.

1.3 LA RÉINGÉNIERIE DE LA FONCTION FINANCE

1.3.1 Introduction

Le rôle de la fonction finance a grandement changé depuis quelques années. Elle joue maintenant et jouera dorénavant un rôle fondamental dans le succès de toutes les organisations (SCMC, 1997). L'environnement socio-économique des entreprises force la transformation profonde de la fonction finance (Boisvert et collab., 1995). En effet, elle se doit de délaisser son rôle traditionnel, comme le mentionne Boisvert et collab. (1995) :

"Le modèle dominant du contrôle de gestion exercé par la fonction finance-contrôle actuellement en est un de détection et de surveillance. Un modèle émergeant du contrôle de gestion, de type apprentissage, apparaît maintenant à l'extérieur de la fonction finance-contrôle. Au 21^{ème} siècle, le système de contrôle de gestion favorisera l'apprentissage plutôt que la détection et la surveillance. La fonction finance-contrôle devra donc évoluer radicalement et s'approprier le contrôle de gestion d'apprentissage".

La fonction finance doit avoir comme objectifs de devenir un partenaire de premier rang et ainsi devenir une fonction stratégique dans la prise de décision pour l'organisation (The Hackett Group, 1995). Elle doit donc remettre en question ses systèmes et ses processus traditionnels afin d'espérer atteindre ces objectifs. C'est précisément pour cela que la réingénierie devient un outil de prédilection dans l'atteinte de l'objectif ultime: instaurer une fonction finance à valeur ajoutée (SCMC, 1997).

1.3.2 Composantes de la fonction finance

Afin de mieux comprendre en quoi consiste la fonction finance, il est bon de bien connaître ses différentes composantes. La fonction finance est très complexe et consiste en de nombreuses activités en apparence simples mais essentielles au bon fonctionnement d'une organisation. Le tableau suivant (tableau 3) nous présente les activités que comporte la fonction finance, tel que définies par The Hackett Group (1995) et repris ensuite par la SCMC (1997).

Tableau 3
Activités que comporte la fonction finance

Traitement des Opérations	Contrôle et gestion des risques	Aide à la décision
<ul style="list-style-type: none"> • Comptes fournisseurs • Comptes clients • Gestion des avantages sociaux • Comptabilité des coûts de revient • Crédit • Recouvrement • Facturation des clients • Information financière • Immobilisations • Paiement du fret • Comptabilité générale • Paie • Comptabilité fiscale • Production des déclarations fiscales • Compilation du temps • Déplacements et dépenses 	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement du budget • Information sur la performance de l'entreprise • Gestion de l'encaisse • Gestion des risques assurables • Vérification interne • Perspectives / prévisions périodiques • Planification fiscale • Gestion de la trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la performance de l'entreprise • Analyse des coûts • Analyse des prix • Analyse des affaires nouvelles • Soutien à la planification stratégique <p style="text-align: center;">Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la fonction financière

Source : SCMC (1997), Politique de comptabilité de management # 43, p.3.

L'*International Benchmarking ClearingHouse* (IBC) propose une classification globale des processus et qui sert de guide en analyse comparative. L'ensemble des processus financiers et de gestion des ressources sont regroupés dans la section 10 de cette classification. Ils sont considérés comme des processus de soutien à la gestion. La tableau suivant (tableau 4) présente la section des processus financiers tel que définie par l'IBC.

Tableau 4
Classification des processus financiers de l'IBC

10.1 Gérer les ressources financières
10.1.1 Développer les budgets
10.1.2 Gérer l'allocation des ressources
10.1.3 Gérer la structure de capital
10.1.4 Gérer la trésorerie
10.1.5 Gérer le risque financier
10.2 Processus financiers et transactions comptables
10.2.1 Gérer les comptes-fournisseurs
10.2.2 Gérer la paie
10.2.3 Gérer les comptes-clients, le crédit et les recouvrements
10.2.4 Fermer les livres comptables
10.2.5 Gérer les avantages sociaux
10.2.6 Gérer les dépenses de déplacements
10.2.7 Gérer les politiques de prix de cession interne
10.3 Diffusion de l'information
10.3.1 Fournir le l'information financière externe
10.3.2 Fournir de l'information financière interne
10.4 Faire la vérification interne
10.5 Gérer la fiscalité
10.5.1 Gérer la fiscalité nationale
10.5.2 Gérer la fiscalité provinciale
10.5.3 Gérer la fiscalité internationale
10.5.4 Gérer les conflits fiscaux
10.6 Gérer les ressources physiques
10.6.1 Gérer la planification du capital
10.6.2 Gérer les immobilisations
10.6.3 Gérer les établissements
10.6.4 Gérer le risque physique

1.3.3 Pourquoi en faire la réingénierie ?

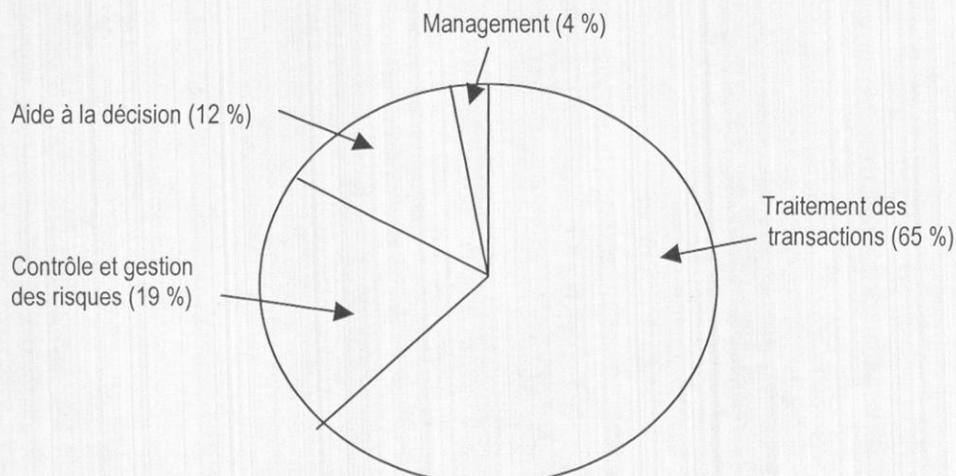
Antérieurement, la fonction finance était presque toujours la fonction négligée de la réingénierie des processus d'affaires (Robbins & Drory, 1995). Cependant, elle devient de plus en plus prioritaire pour plusieurs entreprises en Amérique du Nord (SCMC, 1997). Selon Robbins et Drory (1995), quatre raisons militent en faveur de la réingénierie des processus financiers :

1. L'intégration de la fonction finance dans la prise de décision.
2. L'incapacité des systèmes actuels à fournir rapidement l'information financière pertinente aux cadres hiérarchiques.
3. Les nouvelles technologies de l'information permettent l'intégration.
4. Les mégasystèmes financiers sont devenus trop coûteux à maintenir, inefficients, inefficaces et parfois stratégiquement dangereux.

Une étude par The Hackett Group intitulé "Book of numbers" en 1994 présente plusieurs chiffres intéressants concernant la fonction finance. L'étude révèle qu'en moyenne, le coût d'une fonction finance typique représente 1,5 % des revenus réalisés par l'entreprise alors que les meilleures se situent à 0,5 % et les pires à 7,1 %. Cependant cela constitue une amélioration par rapport à la moyenne de 2,2 % dénombrée quatre ans auparavant. Il est intéressant de noter que ce pourcentage moyen pour les entreprises de services est de 2,7 % comparativement à 1,2 % pour les entreprises manufacturières. L'étude prévoit également que ce pourcentage moyen passera sous la barre des 1 % dans les prochaines années.

On constate également qu'en moyenne, la fonction finance d'une entreprise typique comporte 180 employés équivalent temps plein (EÉTP¹) par milliard de dollars de revenus. Au niveau du traitement des opérations, les pires entreprises ont environ 6 fois plus d'EÉTP par milliard de dollars de revenus (430 EÉTP) que les meilleures entreprises (66 EÉTP). On prévoit que dans l'avenir, une entreprise type aura 120 EÉTP par milliard de dollars de revenus. L'étude démontre aussi que parmi les différentes catégories d'activités de la fonction finance, c'est le traitement des transactions qui accapare le plus de ressources.

Figure 3
Analyse des activités de la fonction finance



Source : SCMC (1997), politique de comptabilité de management # 43, p.6.

Le traitement des transactions mérite donc une attention particulière et représente probablement la catégorie d'activités où le potentiel d'amélioration est le plus grand (The Hackett Group, 1995). En somme, l'ensemble des chiffres mentionnés ci-haut parlent d'eux-mêmes et démontrent bien à quel point la fonction finance mérite de faire l'objet d'une réingénierie des processus.

¹ Dans ce mémoire, un EETP correspond à 1600 heures travaillées (approx. 35 h * 49 semaines - 11 jours fériés).

1.3.4 Les meilleures pratiques

Lorsqu'on utilise l'analyse comparative pour évaluer la fonction finance, le recours aux meilleures pratiques s'avère être d'une très grande utilité. Cependant, moins du tiers des entreprises les utilisent de façon universelle à travers leur organisation (The Hackett Group, 1994). D'ailleurs, en comparant les meilleures pratiques avec la moyenne d'une entreprise typique, on obtient souvent des résultats surprenants. Le tableau suivant (tableau 5) montre un exemple d'une telle comparaison.

Tableau 5
Coût de la main-d'œuvre par transaction (en dollars US)

<u>Processus</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Moyenne</u>	<u>Les meilleurs</u>
Comptes fournisseurs	Une facture	2,90 \$	0,71 \$
Comptes clients	Un encaissement	0,71 \$	0,01 \$
Frais de déplacements	Un rapport de dépenses	7,60 \$	1,29 \$
Paie	Un chèque de paie	3,00 \$	0,95 \$

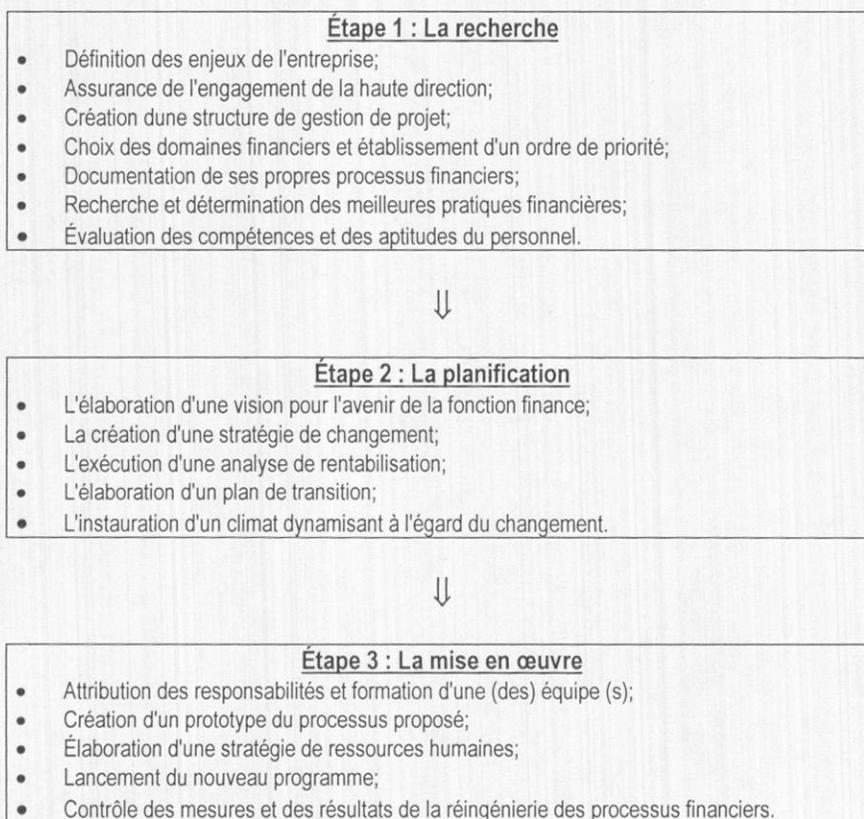
Source : The Hackett Group, *The Book of Numbers*, 1994. Traduction libre.

Selon The Hackett Group (1994), en s'inspirant des meilleures pratiques, une entreprise de grande taille pourrait économiser entre 3 et 15 millions annuellement (par milliard de dollars de revenus) en atteignant les performances des entreprises du premier quartile et ce uniquement pour les activités de la catégorie traitement des transactions. Finalement, les deux éléments suivants sont dignes de mention. D'abord, la moyenne de sites de traitement des processus financiers des entreprises balisées est supérieure à trois alors que les meilleures entreprises n'en ont qu'un. Ensuite, la moyenne de systèmes par processus varie entre cinq et six alors que les meilleures n'en ont qu'un seul (The Hackett Group, 1994).

1.3.5 Étapes à suivre

La SCMC (1997) propose de suivre la démarche suivante (figure 4) pour procéder à la réingénierie de la fonction finance :

Figure 4
Le processus de réingénierie de la fonction finance



La présente recherche se concentrera sur la première étape et plus particulièrement sur la documentation d'un processus financier, soit la gestion de la paie, ainsi que la recherche et la détermination des meilleures pratiques financières relatives à la gestion de la paie. Ces deux activités peuvent donc être comblées grâce à l'analyse comparative.

À ce sujet et afin de conclure cette sous-section, il est intéressant de noter certaines conclusions que The Conference Board (1994) publiait, dans un rapport intitulé "Benchmarking in the finance function", concernant l'utilisation de l'analyse comparative et des meilleures pratiques financières comme outils pour analyser la fonction finance. En voici quelques-unes qui méritent une attention particulière.

- La fonction finance est relativement nouvelle en analyse comparative.
- La fonction finance n'est pas spécifique à une industrie, ce qui offre de plus grandes possibilités en analyse comparative.
- L'analyse comparative de la fonction finance à travers différents pays et différentes industries est utile et souvent plus facile qu'à travers des concurrents directs de l'entreprise.
- L'analyse comparative a permis à plusieurs entreprises d'identifier des opportunités intéressantes d'améliorations importantes, parfois allant de 25 à 30 % en terme de coûts.

Ces conclusions démontrent la grande utilité de l'analyse comparative et à quel point elle peut représenter une étape importante dans l'analyse d'un projet de réingénierie de la fonction finance.

1.4 LA GESTION DE LA PAIE

1.4.1 Nature du processus

Selon une étude du cabinet-conseils Arthur Andersen (1998), le processus de gestion de la paie consiste essentiellement à payer ponctuellement les employés selon des bases précises tout en assurant le maintien de toute l'information relative à la paie. Le service de la paie doit devenir plus proactif. Il joue un rôle important dans la relation entre les employés et la direction. C'est pourquoi plusieurs entreprises commencent à y porter une attention particulière (Arthur Andersen, 1998). En effet, même si la gestion de la paie ne semble pas être d'une importance stratégique pour la grande majorité des entreprises, c'est un processus qui commence de plus en plus à faire l'objet de projets de réingénierie afin d'améliorer son efficacité et diminuer ses coûts (McLemore, 1997).

Pour en améliorer l'efficacité, l'analyse comparative, et par conséquent les meilleures pratiques, sont fréquemment utilisées. Ce qui rend ces outils intéressants, c'est que la gestion de la paie constitue un processus relativement semblable à travers les entreprises, peu importe l'industrie (McLemore, 1997). D'ailleurs, selon The Hackett Group, une entreprise moyenne ayant un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars pourrait, en passant de la performance moyenne à la meilleure, voir la productivité de la gestion de la paie augmenter de 76 %, combinée à une économie de coûts pouvant aller jusqu'à 160 000 \$. Voilà donc des opportunités dès plus intéressantes pour une entreprise.

1.4.2 L'impartition

L'impartition, mieux connue sous le terme anglais "outsourcing", correspond à donner en sous-traitance (à l'externe) le mandat de gérer, en totalité ou en partie, les activités d'un processus. La gestion de la paie représente le processus le plus populaire en impartition chez les entreprises (Barr, 1997). Cependant, plusieurs en font l'impartition avant même de tenter au préalable un projet de réingénierie afin de voir si des améliorations radicales ne seraient pas possibles, ce qui pourrait éventuellement rendre l'impartition injustifiée (SCMC, 1997). En effet, les entreprises ne réalisent pas toujours les bénéfices escomptés d'une décision d'impartition. Trop souvent, certains coûts de transactions ainsi que les coûts de coordination peuvent être sous-estimés (Chalos, 1995 ; Barr, 1997 ; Caudron, 1997). De plus, la nature contractuelle de l'impartition ainsi que d'autres considérations (coûts, perte de compétences) pourraient rendre difficile le rapatriement du processus de gestion de la paie à l'interne, une fois imparti.

Les entreprises commencent à délaisser l'impartition en faveur d'un système interne. Une des raisons est le manque de flexibilité qu'offre l'impartition, comme par exemple l'impossibilité de faire des corrections de dernière minute et la difficulté d'obtenir des rapports convenant aux besoins spécifiques de l'entreprise (Caudron, 1997). Le système interne offre plutôt à l'entreprise un contrôle total sur son processus de gestion de la paie. Une autre raison est l'existence et l'accessibilité des logiciels spécialisés qui sont relativement abordables et maintenant très faciles à utiliser (Barr, 1997). Dans la plupart des cas, de simples modifications au logiciel peuvent permettre de le rendre compatible avec les besoins de l'entreprise.

Il est souvent recommandé de faire une analyse coûts/bénéfices avant de décider d'impartir un processus ou d'aller de l'avant avec un projet de réingénierie (Bureau of Business Practice, 1998 ; Arthur Andersen, 1998). Voici certains éléments à considérer lorsque cette analyse est faite pour la gestion de la paie.

- La taille de l'entreprise en terme d'employés;
- La complexité du processus de gestion de la paie;
- Les coûts cachés de la gestion de la paie;
- Les rapports désirés;
- L'effet sur la satisfaction des employés (qualité du service);
- Les différents coûts de l'impartition;
- Les différents coûts si elle est maintenue à l'interne;
- Investissement requis, si nécessaire;
- La flexibilité et le contrôle désirés.

En somme, il ne faudrait pas aller trop vite lorsqu'on prend la décision d'impartir le processus de gestion de la paie. D'autres solutions, comme la réingénierie des processus, pourraient s'avérer plus intéressantes pour l'entreprise.

1.4.3 Les meilleures pratiques en gestion de la paie

Quelques auteurs et organismes ont identifié certaines pratiques qui permettent à une entreprise de comparer son processus de gestion de la paie à celui des meilleures entreprises (The Hackett Group, 1994 ; McLemore, 1997 ; Barr, 1997 ; Arthur Andersen, 1998). Plusieurs de ces meilleures pratiques en matière de gestion de la paie sont communes à ces auteurs et organismes alors que d'autres ne sont mentionnés que par certains d'entre eux. Le tableau suivant (tableau 6) résume l'ensemble de ces meilleures pratiques, auteurs et organismes confondus.

Tableau 6
Meilleures pratiques en matière de gestion de la paie

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Implantation du dépôt direct pour au moins 90 % des employés. • Base de données unique et système central pour le service de la paie et le service des ressources humaines. • Minimisation et standardisation des cycles de paie (au deux semaines pour les employés payés à l'heure et au mois pour les employés à salaire fixe). • Minimisation des avances de fonds et des demandes spéciales. • Remboursement des dépenses d'employés dans le cadre du cycle régulier de paie • Réduction des codes de paie (catégories salariales). • Existence d'une fiche standard d'identification pour les employés. • Identification et classification de l'origine des demandes spéciales (par type de demande, par département, etc.) afin d'en trouver la source et de les éliminer avant même qu'elles prennent naissance. • Automatisation et minimisation des feuilles de temps. • Minimisation des déductions volontaires (ex: placements, stationnement, etc..) • Information sur la paie fournie électroniquement (ex: les talons de chèque). • Un coût de la main d'œuvre par chèque avoisinant les 0,95 \$ (en dollars US). |
|---|

De façon générale, les entreprises qui tendront vers ces meilleures pratiques se verront attribuées une meilleure performance alors que les entreprises qui s'éloigneront de ces pratiques seront jugées moins performantes. Conséquemment, certaines des meilleures pratiques serviront de point de départ pour la collecte de données lors de la présente recherche, en particulier lors de l'élaboration du questionnaire. De plus amples détails sur la méthodologie utilisée lors de la recherche sont présentés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2 - LA MÉTHODOLOGIE

2.1 Choix de la méthodologie

La méthodologie choisie est une étude descriptive, à l'aide d'un questionnaire, de dix entreprises. Quelques raisons justifient cette approche.

D'abord, le type de question de recherche. Pour répondre adéquatement à la question, il fallait idéalement recueillir des données réelles. Par conséquent, c'est pourquoi des cas bien pratiques ont été choisies par opposition à d'autres options comme des données historiques par exemple. De plus, l'inexistence de données sur le processus de gestion de la paie justifiait également cette approche.

Dans un deuxième temps, le choix de l'analyse comparative comme cadre d'analyse des résultats implique idéalement l'inclusion de cas multiples dans l'étude. Par conséquent, c'est pourquoi plusieurs entreprises ont été choisies par opposition à une seule. Ce choix vise également à apporter davantage de validité aux résultats obtenus dans l'étude. Dans un troisième temps, d'autres contraintes, comme le temps et les ressources disponibles, ont conditionné le choix du questionnaire comme méthode principale de collectes des données par opposition à des entrevues dans les sites même de recherches.

Le choix de ce type d'étude répond également à l'appel fait par Anthony (1989) et Horngren (1989) pour une augmentation des études empiriques en comptabilité de management.

La présente recherche demeure donc au niveau empirique. D'abord, les résultats de la recherche ont été analysés de façon détaillée pour chacun des sous-processus de la chaîne de valeur du processus de gestion de la paie. Une analyse générale pour l'ensemble du processus de gestion de la paie a également été faite. Ces analyses ont été faites en fonction de mesures de performance préalablement établies ainsi que des données recueillies. Lors de ces analyses, les objectifs suivants ont été poursuivis :

- 1) Établir si la réingénierie du processus de la gestion de la paie peut apporter un avantage substantiel au niveau de l'amélioration de sa performance ;
- 2) Établir des mesures de performance pour la gestion de la paie et en dégager les meilleures pratiques ;
- 3) Identifier, s'il y a lieu, les sous-processus et les activités où la différence entre les entreprises performantes et moins performantes est importante et qui mériteraient de faire davantage l'objet d'une réingénierie des processus.

2.2 Choix des entreprises

Pour la présente recherche, dix entreprises du même secteur ont été choisies. Ce nombre a été nécessaire pour répondre à la question de recherche de manière satisfaisante. Par contre, il n'est pas suffisant pour établir des balises universelles en matière de gestion de la paie. Voici les critères qui ont prévalu lors du choix des entreprises participantes.

D'abord, il va de soi que les entreprises choisies doivent avoir à l'intérieur de leur organisation un processus de gestion de la paie relativement complet et élaboré. L'existence d'un tel processus sera, pour la plupart du temps, reliée au deuxième et principal critère de choix : la taille de l'entreprise. En effet, la complexité et la lourdeur du processus de gestion de la paie sont souvent et logiquement fonction du nombre d'employés de l'entreprise. Pour des fins de comparaisons, la taille des entreprises a été ramenée aux besoins sur deux bases d'équivalence :

- 1) En terme d'employé ou EÉTP (employé équivalent temps plein).
- 2) En terme de million de dollars de revenus (chiffre d'affaires au budget).

Un troisième critère a été le type de politique salariale. Pour les fins de cette recherche, il a été préférable de choisir des entreprises privilégiant une politique de rémunération à l'heure ou bien à salaire hebdomadaire fixe. Les politiques de rémunération du type 100 % commissions ou majoritairement en fonction du rendement ont été évitées afin de simplifier la recherche.

Ce dernier type de politique risquerait d'affecter la nature et les activités du processus de gestion de la paie et compliquerait la comparaison entre les entreprises. De plus, Il est fort probable que les entreprises pratiquant une politique de rémunération en fonction du rendement utilisent certaines mesures de performance qui diffèrent de celles utilisées par les entreprises ayant une politique de rémunération à l'heure ou à salaire hebdomadaire fixe. Cette affirmation n'est qu'intuitive et ne s'appuie sur aucune preuve empirique. Il serait probablement intéressant de tester cette affirmation dans le cadre d'un autre projet de recherche.

Comme cette étude est une première en matière balisage de la gestion de la paie et qu'elle est essentiellement descriptive, des entreprises du même secteur d'activité ont été choisies. Premièrement, ceci facilite les comparaisons car le processus de gestion de la paie est alors plus homogène. Deuxièmement, ceci permet de se familiariser avec la méthodologie. Troisièmement, ce choix est acceptable pour permettre plus de généralisations dans une même industrie (Yin, 1994).

Après avoir pris contact avec l'Association des Hôpitaux du Québec et après avoir obtenu leur collaboration, les hôpitaux ont donc été choisis comme objet de recherche. Provenant de différentes régions du Québec, les données de dix établissements ont été utilisées pour réaliser cette étude.

En effet, les hôpitaux comportent un nombre important d'employés et chaque établissement possède un processus de gestion de la paie assez complet et élaboré. De plus, les hôpitaux fonctionnent selon une politique de rémunération soit à l'heure ou à salaire hebdomadaire fixe. Les critères de choix importants sont donc respectés.

Le tableau qui suit (tableau 6) présente quelques caractéristiques des dix établissements participants.

Tableau 7
Caractéristiques des établissements participants

	Revenus (\$)	Nombre d'employés		
		à temps plein	à temps partiel	Total
A	70 000 000 \$	800	850	1650
B	37 170 000 \$	372	552	924
C	205 000 000 \$	2188	2308	4496
D	35 746 000 \$	441	237	678
E	23 850 000 \$	301	247	548
F	39 927 000 \$	425	190	615
G	11 000 000 \$	142	46	188
H	57 573 000 \$	619	437	1056
I	180 000 000 \$	2110	2841	4951
J	34 677 000 \$	364	203	567

Évidemment, dans le cas des hôpitaux, on parle davantage de subventions que de revenus. Cependant, comme cette recherche pourrait éventuellement servir de référence dans le cadre de recherches futures, il importe d'établir un langage qui pourra être utilisé dans d'autres contextes que celui de la santé. Par conséquent, le terme revenu sera maintenu tout au long de ce mémoire.

2.3 Outils utilisés

Des outils différents ont été utilisés lors de l'étape de la collecte des données : un questionnaire et une séance d'information. Une fois les données recueillies, des appels téléphoniques ont été faits. Voyons d'abord les outils utilisés lors de la collecte des données.

Un questionnaire a été utilisé pour effectuer l'essentiel de la collecte des données nécessaire à l'analyse. Au préalable, la validation du questionnaire a été faite auprès de deux entreprises autres que celles considérées dans l'étude. Les résultats et les commentaires alors obtenus ont servi à produire la version finale du questionnaire. De plus, les données recueillies lors de cette validation n'ont pas été utilisées lors de l'analyse.

Il faut mentionner que lors de l'élaboration du questionnaire, un outil de classification des processus a été utilisé. Selon la classification des processus de *l'International Benchmarking Clearinghouse (IBC)* de Houston aux États-Unis, le processus de gestion de la paie correspond au processus 10.2.2. Cette classification est également adoptée par *l'American Productivity & Quality Center (APQC)* et le cabinet-conseils *Arthur Andersen*. Le choix de cette classification vise à permettre une éventuelle comparaison avec les résultats de ces organismes. Pour ce faire, il faut s'y conformer. Elle servira également de cadre de référence lors d'études futures en benchmarking portant sur d'autres processus d'affaires. D'autres éléments ont également été retenus de ces organismes comme certains principes d'éthique en benchmarking.

Une fois que la version finale du questionnaire a été faite, les participants ont été invités à une séance d'information à l'École des Hautes Études Commerciales. C'est à ce moment que le questionnaire leur a été remis. Cette séance avait comme objectif de rencontrer les participants pour leur expliquer le but de l'étude, comment le questionnaire est construit et comment y répondre adéquatement pour ainsi s'assurer d'une plus grande uniformité et d'un minimum d'ambiguïté dans la compréhension des questions. Les directives pour remplir correctement le questionnaire ont donc été données lors de cette séance. Plusieurs participants en ont également profité pour poser des questions ou demander certains éclaircissements relativement au questionnaire. Des questions qui auraient pu être posées plus tard ont donc été évitées.

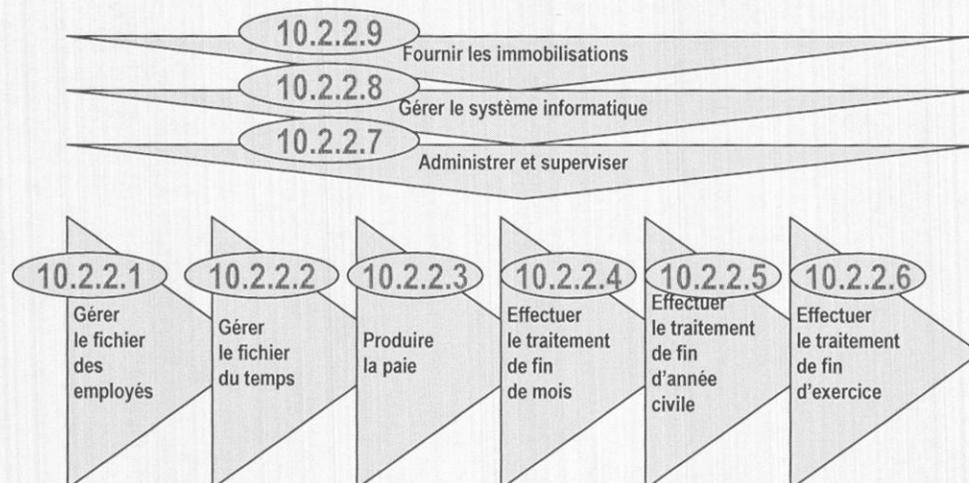
La collecte des données étant complétée, plusieurs réponses au questionnaire qui apparaissaient "extrêmes" ont été validées. Les répondants concernés ont été rejoints par téléphone. Suite à ces appels, une bonne partie des réponses "extrêmes" ont fait l'objet de modifications, parfois mineures et parfois majeures. De plus, les discussions téléphoniques ont permis d'aller chercher certaines explications ou informations supplémentaires et nécessaires à l'analyse des résultats. Ces informations se sont révélées précieuses et très enrichissantes pour mieux comprendre certains résultats ou certaines particularité du secteur de la santé. Voyons maintenant comment le questionnaire a été bâti.

2.4 Construction du questionnaire

Il est important de mentionner que cette étude a pris naissance au moment où le questionnaire était rendu à sa quatrième et dernière révision. De plus, ce questionnaire a été développé dans une perspective plus large et n'a pas été conçu uniquement pour le secteur de la santé.

Dix intervenants ont collaborés dans l'élaboration du questionnaire afin de décortiquer en plusieurs sous-processus et activités le processus de gestion de la paie. Quatre révisions majeures ont été faites au questionnaire avant d'en arriver à la validation finale à l'aide de deux autres entreprises. Après chaque révision, le questionnaire était de nouveau testé. L'objectif était donc d'élaborer, avec assez de précision, un processus complet de gestion de la paie qui pourrait s'appliquer dans la grande majorité des cas. La figure qui suit (figure 5) présente la représentation finale du processus.

Figure 5
Processus de gestion de la paie



Les sous-processus 10.2.2.1 à 10.2.2.6 font partie de la chaîne de valeur du processus de gestion de la paie. Chacun de ces sous-processus a été décortiqué en activités. Par exemple, le sous-processus 10.2.2.1 *gérer le fichier des employés* se décompose en deux activités : créer un nouveau dossier et modifier un dossier existant. Les activités de chaque sous-processus de la chaîne de valeur seront présentées en détail lors du prochain chapitre portant sur l'analyse des résultats de la recherche. Par ailleurs, la chaîne de valeur a été l'objet d'une analyse plus poussée.

Les trois sous-processus 10.2.2.7, 10.2.2.8 et 10.2.2.9 représentent des sous-processus de soutien à la gestion de la paie. Ces derniers vont normalement soutenir plusieurs processus d'affaires. Ils sont plus difficiles à mesurer avec précision et ont donc été traités comme tel. Il ne sera pas possible d'établir des conclusions et des résultats fiables relativement à ces derniers.

Avant d'entamer les questions qui portent sur le processus de gestion de la paie proprement dit, deux volets ont été ajoutés au début du questionnaire. Le premier volet porte sur l'impartition. Pour chacun des sous-processus de la chaîne de valeur (10.2.2.1 à 10.2.2.6), le répondant est invité à mentionner si le sous-processus en question est impartit ou non. De plus, un espace lui est réservé afin qu'il puisse indiquer, s'il y a lieu, les coûts et les conditions du contrat d'impartition. Les résultats de ce volet seront analysés en dernier lieu dans le prochain chapitre.

Le deuxième volet porte sur le coût du personnel, soit la ressource la plus importante du processus de gestion de la paie. On mesure le personnel en terme de EÉTP (employé équivalent temps plein) où un EÉTP équivaut à environ 1 600 heures de travail par année. Dans le cadre de cette étude, on s'attarde davantage sur le temps du personnel. Le coût est un peu plus difficile à mesurer si l'on considère par exemple les variations possibles du traitement des avantages sociaux d'une entreprise à l'autre. Par conséquent, trois estimations ont été demandées au répondant afin d'obtenir un coût approximatif, soit son estimation la plus faible, son estimation la plus probable et son estimation la plus élevée.

Ces résultats permettront éventuellement de faire des simulations de coûts une fois les données de temps compilées. Chacune des trois estimations est pondérée selon la méthode PERT² afin d'obtenir le coût le plus représentatif possible d'un EÉTP. Quelques comparaisons pourront alors être faites avec les meilleures pratiques citées dans la littérature.

² Estimation PERT = (1 x estimation faible + 4 x estimation probable + 1 x estimation élevée) / 6

Le questionnaire est structuré de la façon suivante. Chacun des sous-processus de la chaîne de valeur est décortiqué en activités. Pour chacune de ces activités, le questionnaire comprend généralement cinq blocs : une description des tâches inhérentes à cette activité, une liste des inducteurs possibles de consommation des ressources pour cette activité, la quantité d'extrant, le temps du personnel requis pour cette activité et finalement le coût des fournitures inhérentes à cette activité. Les deux premiers blocs visent essentiellement à collecter de l'information qualitative pour mieux comprendre l'activité en question ainsi que les causes possibles permettant d'expliquer la consommation des ressources par cette activité. Les trois derniers blocs visent à collecter de l'information quantitative sur l'extrant de l'activité et les ressources consommées (principalement le personnel).

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse a porté surtout sur les extrants et le temps du personnel requis pour chaque activité. Étant donnée leur faible importance relative, les fournitures ont été traitées globalement à la fin de l'analyse.

Finalement, le questionnaire se termine par les trois sous-processus de soutien. Pour chacun d'eux, les mêmes cinq blocs se répètent. Des estimations de coûts qui sont particuliers à ces sous-processus ont également été demandées. Comme il a été mentionné plus tôt, moins d'effort a été consacré à l'analyse de ces sous-processus étant donné la difficulté à les mesurer. En fonction des données recueillies, ils ont été brièvement traités à la fin du chapitre suivant.

CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1 INTRODUCTION

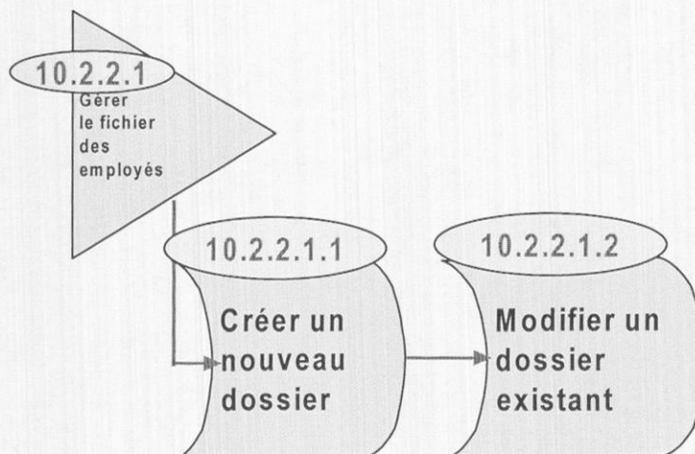
L'analyse des résultats s'est faite en deux étapes. Dans un premier temps, une analyse détaillée a été effectuée au niveau de la chaîne de valeur du processus de gestion de la paie. Chaque sous-processus a été illustré et décortiqué en activités et des mesures de performance ont été dégagées pour chacune de ces activités. Pour chaque mesure, trois résultats ont été présentés: la médiane, le minimum et le maximum. Dans cette étude, la médiane a été préférée à la moyenne à cause que l'échantillon d'entreprise est petit. La médiane est donc plus stable.

En fonction des indicateurs étudiés, le minimum représentera généralement l'entreprise la plus performante et le maximum, la moins performante. Selon l'activité étudiée, des informations supplémentaires sur le pourcentage des entreprises qui en impartissent l'exécution (en totalité ou en partie) et le pourcentage d'entreprises où l'activité ne s'applique pas sont présentées. Une brève analyse suit ces résultats lorsque c'est possible de le faire.

Dans un deuxième temps, une analyse générale a été effectuée pour l'ensemble du processus de gestion de la paie et de ses différents aspects. C'est à ce moment que des éléments de coûts ont été introduits et que certaines comparaisons avec les meilleures pratiques en matière de gestion de la paie ont été effectuées lorsque ce fut possible.

3.2 LE SOUS-PROCESSUS 10.2.2.1 : Gérer le fichier des employés

L'illustration suivante présente ce sous-processus et ses principales activités.



Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.1.1 *créer un nouveau dossier*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de dossiers créés par tranche de 100 employés	11	4	43
Temps requis pour créer un dossier (en minutes)	104	36	169
% des entreprises qui en impartissent l'exécution		0 %	
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas		0 %	

Ces résultats montrent qu'annuellement, il se crée en moyenne près de 11 nouveaux dossiers par tranche de 100 employés. Ce résultat semble être élevé mais s'explique facilement avec les départs volontaires massifs causés par la réforme actuellement en vigueur dans le secteur de la santé. Il est possible que l'écart important entre le minimum et le maximum soit fonction du nombre d'employés qui ont décidé de quitter dans chacun des établissements. Ce type de programme de départs volontaires n'est pas susceptible de se répéter à chaque année. Par conséquent, il est difficile de qualifier un établissement plus performant qu'un autre étant donné le contexte du milieu hospitalier.

Par contre, la deuxième mesure révèle des résultats intéressants. Peu importe si la réforme de la santé occasionne un plus grand nombre de nouveaux dossiers que la moyenne, le temps requis pour créer un dossier ne devrait pas nécessairement varier. Pourtant, l'écart entre la durée minimale (36 minutes) et la durée maximale (169 minutes) est important. Avec une médiane de 104 minutes par dossier, une réduction du temps de création d'un dossier est envisageable pour plusieurs établissements.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.1.2 *modifier un dossier existant*.

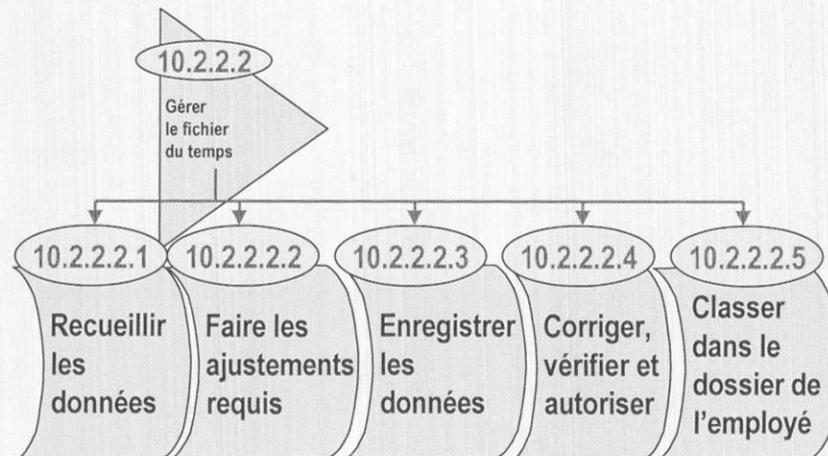
Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de modifications par employé	12	1	29
Temps requis par modification (en minutes)	4,2	1	12
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	0 %		

Ces résultats sont également intéressants. Ici, on suppose qu'un établissement performant fait le moins de modifications possible par employé et prend le minimum de temps pour traiter chaque modification. On constate alors que l'écart entre le nombre minimal de modifications par employé qui est de 1 et le nombre maximal qui est de 29 modifications est important.

La différence entre le temps requis pour exécuter une modification est également significative soit de 1 minute versus 12 minutes. Les commentaires des répondants à cet effet sont peu nombreux et rendent difficile l'interprétation de ces écarts. Certains répondants ont mentionné quelques causes possibles pouvant expliquer le volume de travail de cette activité, notamment le nombre d'accréditations syndicales et professionnelles et le mouvement actuel de fusions dans les établissements hospitaliers. Encore une fois, ces résultats laissent entrevoir des possibilités d'amélioration intéressantes au niveau de l'activité 10.2.2.1.2 *modifier un dossier existant*.

3.3 LE SOUS-PROCESSUS 10.2.2.2 : Gérer le fichier du temps

L'illustration suivante présente ce sous-processus et ses principales activités.



Pour l'ensemble de ce sous-processus, les répondants ont fait part d'un facteur important de consommation du temps de personnel, soit le nombre de questions posées par les employés. Selon eux, le temps consacré à cette tâche est très significatif.

De plus, certains répondants ont également fait état d'un phénomène déterminant sur la consommation des ressources dans la gestion du fichier du temps, ce qu'ils appellent communément le "*garbage in garbage out*". En d'autres mots, plus l'information à traiter est erronée et incomplète, plus l'extrait découlant de cette information est erronée et incomplète, ce qui suscite éventuellement plusieurs corrections, ajustements et questions. Par conséquent, pour améliorer l'efficacité et l'efficience de ce sous-processus, il faut d'abord s'attaquer à ces deux principaux problèmes.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.2.1 *recueillir les données*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de données recueillies par employé (annuellement)	97	34	382
Temps requis par transaction (en minutes)	1,2	0,3	3,9
% des entreprises qui en impartissent l'exécution		0 %	
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas		0 %	

Encore une fois, les deux indicateurs présentent des écarts importants entre le minimum et le maximum. D'après l'information fournie par les répondants dans le questionnaire, le nombre d'équipes volantes (employés sur appel et pouvant être assignés à différents établissements au cours d'une année), les multiples points de service et toute la question du temps supplémentaire pourraient expliquer ces écarts importants.

Il est intéressant de noter que ce sont ceux avec le plus grand nombre de données recueillies par employé qui prennent le moins de temps par transaction. Le principe de la courbe d'apprentissage, qui veut que plus on se familiarise avec une tâche et plus on devient efficient et efficace, pourrait expliquer ce phénomène.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.2 *faire les ajustements requis*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre d'ajustements requis par employé (annuellement)	8	1	24
Temps requis par ajustement (en minutes)	6,2	0,6	23,4
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	0 %		

Encore une fois, des écarts importants apparaissent. D'après les répondants, les deux problèmes énoncés précédemment (les questions des employés et le *garbage in garbage out*) semblent être les principales causes de ces écarts. Les raisons expliquant le volume de travail de l'activité 10.2.2.1 pourraient aussi s'appliquer.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.3 *enregistrer les données*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre d'enregistrements par employé (annuellement)	127	91	232
Temps requis par enregistrement (en minutes)	0,3	0,1	1,1
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	0 %		

Relativement à cette activité, les écarts pour les deux indicateurs sont moins importants que ceux observés par rapport aux activités précédentes, plus particulièrement le temps par enregistrement. Évidemment, la convivialité du système informatique pourrait jouer un impact important sur la performance d'un établissement par rapport à cette activité. De plus, certains répondants ont également évoqués le nombre de codifications de paie et le nombre de cas d'exception (par exemple, un nombre élevé d'employés à temps partiel avec des affectations variables) comme des raisons expliquant les écarts.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.2.4 *corriger, vérifier et autoriser*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de transactions par employé (annuellement)	93	3	264
Temps requis par transaction (en minutes)	0,9	0,2	3,1
% des entreprises qui en impartissent l'exécution		0 %	
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas		0 %	

Relativement à cette activité, très peu d'information a été fournie par les répondants pouvant permettre d'expliquer les écarts importants au niveau du nombre de transactions par employé. Par conséquent, il est difficile de conclure. Cependant, le peu d'information disponible permet d'avancer l'hypothèse que la convivialité du système informatique ainsi que la présence et l'importance des contrôles programmés jouent un rôle important dans la performance de cette activité.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.2.5 *classer dans le dossier de l'employé*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de classements par employé (annuellement)	49	8	95
Temps requis par classement (en minutes)	0,2	0,2	1,4
% des entreprises qui en impartissent l'exécution		0 %	
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas		0 %	

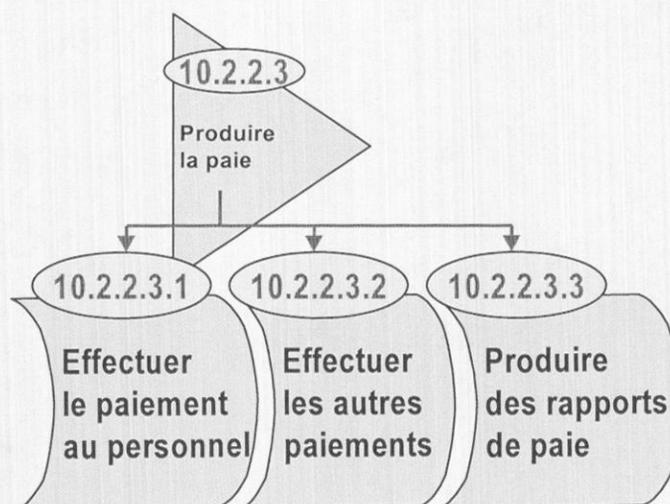
En matière de classement dans le dossier de l'employé, de l'information particulièrement intéressante a été fournie par certains répondants. Cela permet ainsi l'émergence d'une "meilleure pratique". En effet, l'établissement considéré comme le plus performant (8 classements annuels par employé) a adopté une façon originale de procéder.

Une conversation téléphonique avec le répondant de l'établissement en question a permis d'en connaître davantage sur cette pratique. En effet, au lieu de classer à chaque cycle de paie les feuilles de temps ainsi que les autres documents dans chacun des dossiers d'employé, ils les classent par ordre numérique, puis par semaine. Si un employé a un problème quelconque avec sa paie, on va consulter la semaine en question. Si une correction doit avoir lieu, une note sera insérer dans le dossier de l'employé. De cette façon, plusieurs classements inutiles sont ainsi évités et l'établissement économise beaucoup de temps et d'énergie. Cette pratique est donc à la fois innovatrice et devrait être considérée par les autres comme une pratique modèle à suivre.

En terminant l'analyse de ce sous-processus, il est important d'apporter une précision. Parmi les dix établissements participants, six d'entre eux fonctionnent avec 26 cycles de paie alors que les autres fonctionnent avec 52 cycles de paie. Il est raisonnable de penser que le fonctionnement en 26 cycles de paie diminuerait significativement le volume de travail annuel d'un établissement, sans nécessairement le réduire de moitié. Cette situation doit donc être prise en considération lors de l'interprétation des résultats et des écarts importants observés par rapport à chaque activité de ce sous-processus.

3.4 LE SOUS-PROCESSUS 10.2.2.3 : Produire la paie

L'illustration suivante présente ce sous-processus et ses principales activités.



Pour ce sous-processus, l'analyse devrait se faire par cycle de paie étant donné que les établissements participants ne présentent pas tous le même nombre de cycles de paie. Tel que mentionné à la page précédente, il est fort probable que le fonctionnement en 26 cycles permettrait de diminuer considérablement (sur une base annuelle) le volume de plusieurs activités, autant par rapport au sous-processus 10.2.2.3 *produire la paie* que par rapport aux autres sous-processus de la chaîne de valeur. Cependant, ce phénomène est plus évident en ce qui concerne le sous-processus 10.2.2.3 *produire la paie*.

Par conséquent, il pourrait s'avérer intéressant pour les établissements qui optent présentement pour 52 cycles d'analyser la possibilité de réduire ce nombre à 26 cycles et ainsi juger des améliorations possibles dans la performance de la gestion de la paie.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.3.1 *effectuer le paiement au personnel*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de paiements par employé (par cycle de paie)	1,19	0,88	1,73
Temps requis par paiement (en minutes)	0,3	0,1	1,1
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	20 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	0 %		

Lorsqu'on regarde les résultats de cette activité, on devrait s'attendre à voir un seul paiement par employé par cycle de paie. Pourtant, ce n'est pas le cas. Quelques raisons pourraient expliquer cette situation.

Premièrement, il peut y avoir des paiements distincts pour le temps régulier et le temps supplémentaire ou pour les paies de vacance par exemple. Certaines semaines, un employé peut donc recevoir plus d'une paie.

Deuxièmement, il se peut qu'un petit nombre d'employés (comme les cadres par exemple) reçoivent une paie à chaque semaine, ce qui a pour conséquence d'affecter la moyenne de paies par cycle. L'information disponible ne nous permet pas de conclure sur l'existence ou l'importance relative de chacune de ces raisons.

Il est pertinent de mentionner que cinq établissements sur dix ont précisé qu'ils utilisent Médiosolution dans le cadre de cette activité. Ce système informatique est spécifiquement conçu pour le secteur de la santé et intervient également dans l'exécution de plusieurs autres activités des autres sous-processus. Pour ce qui est du temps requis par paiement, l'écart n'est pas très important. Cependant, notons que les établissements les plus performants sur cet aspect semble être ceux qui utilisent Médiosolution (lorsqu'on compare les résultats obtenus avec la présence ou non du logiciel dans l'établissement).

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.3.2 *effectuer les autres paiements*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre d'autres paiements par employé (par cycle de paie)	0,01	0,01	0,13
Temps requis par autre paiement (en minutes)	3,9	2,1	13,9
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	0 %		

Au niveau du nombre d'autres paiements par employé, il y a très peu d'écart. À part l'établissement la moins performante (0,13), tous les autres établissements se situent entre 0,01 et 0,05. Pour ce qui est du temps par autre paiement, il est impossible avec l'information disponible d'expliquer l'écart entre le temps minimal et le temps maximal. Enfin, logiquement, la performance d'un établissement par rapport à cette activité pourrait être fonction de la performance du logiciel utilisé.

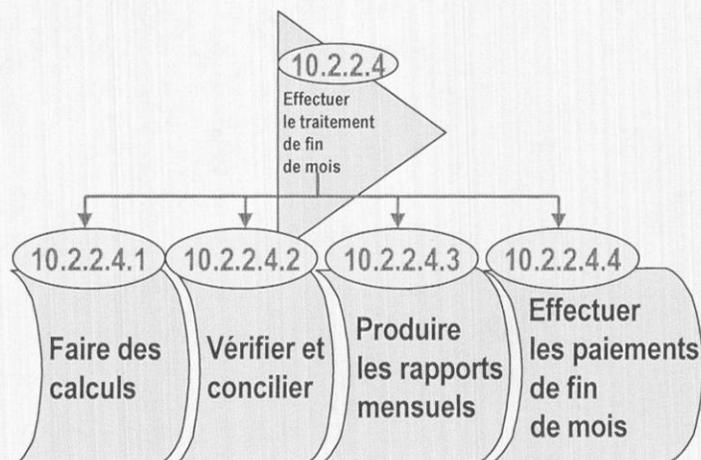
Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.3.3 *produire les rapports de paie*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de rapports de paie par employés (par cycle de paie)	0,05	0,01	0,20
Temps requis par rapport (en minutes)	8,2	1,7	13,2
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	0 %		

Il est impossible avec l'information disponible d'expliquer l'écart entre le nombre minimal de rapports et le nombre maximal. Toutefois, on remarque qu'il semble y avoir un nombre minimal de rapports à produire à chaque cycle de paie. Par conséquent, un établissement avec un plus petit nombre d'employés obtiendra un résultat plus élevé. C'est effectivement le cas avec l'établissement qui obtient la note de 0,20. Les neuf autres établissements se situent tous entre 0,01 et 0,07. De plus, il est difficile de dire ce qui est considéré comme performant : faire plus de rapports ou moins de rapports. Cela dépend du point de vue adoptée : coût ou qualité de l'information produite.

3.5 LE SOUS-PROCESSUS 10.2.2.4 : Effectuer le traitement de fin de mois

L'illustration suivante présente ce sous-processus et ses principales activités.



Comme il y a peu de chose de particulier à dire sur chacune des activités du sous-processus, les résultats ont été présentés consécutivement. Une analyse globale pour l'ensemble du sous-processus suit.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.4.1 *faire les calculs (mensuels)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de calculs par employé	0,03	0,01	0,06
Temps requis par calcul (en minutes)	89	58	240
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	20 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	20 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.4.2 *vérifier et concilier (fin de mois)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de vérifications et de conciliations par employé	0,13	0,02	0,53
Temps requis par vérification et conciliation (en minutes)	90	18	320
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	20 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.4.3 *produire les rapports mensuels*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de rapports mensuels par 100 employés	0,05	0,01	0,13
Temps requis par rapport mensuel (en minutes)	142	39	226
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	20 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.4.4 *effectuer les paiements (fin de mois)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de paiements mensuels par employé	0,04	0,02	0,13
Temps requis par paiement mensuel (en minutes)	66	20	96
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	10 %		

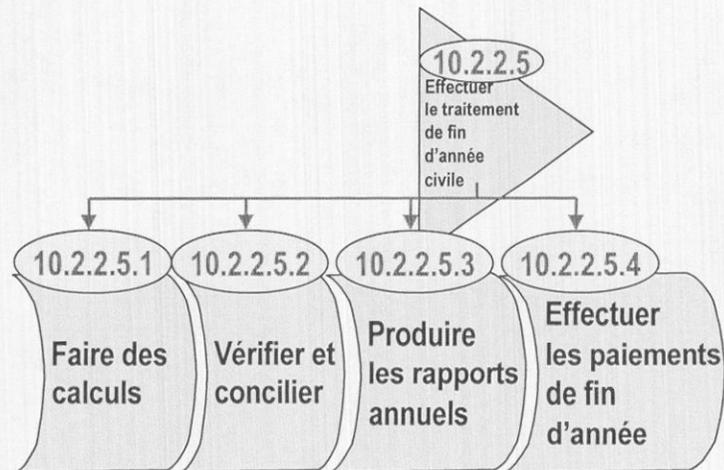
Dans l'ensemble, il n'y a pratiquement aucune information qui permettrait d'interpréter et d'expliquer les écarts entre le minimum et le maximum de chacune des activités. En général, les écarts ne semblent pas importants en ce qui à trait au nombre d'extrants par employé. Dans le cas contraire, une meilleure performance s'explique généralement par l'utilisation de Médiosolution.

Pour les quatre activités, les écarts les plus intéressants se situent au niveau du temps requis par extrant. Encore une fois, les résultats suggèrent que les établissements les plus performants sont ceux qui utilisent Médiosolution.

Au niveau des rapports, le même raisonnement que l'activité 10.2.2.3.2 s'applique. En effet, on ne peut pas se prononcer sur ce qui est mieux pour l'entreprise entre faire plus de rapports ou moins de rapports. Finalement, chacune des quatre activités de ce sous-processus comportent presque toujours deux établissements sur dix où l'activité en question ne s'applique pas. Et d'une activité à l'autre, ces établissements ne sont pas toujours les mêmes. En d'autres mots, chaque établissement participant a au moins une des quatre activités qui s'applique.

3.6 LE SOUS-PROCESSUS 10.2.2.5 : Effectuer le traitement de fin d'année civile

L'illustration suivante présente ce sous-processus et ses principales activités.



Tout comme le sous-processus précédent, les résultats des quatre activités que comporte le sous-processus 10.2.2.5 sont présentés consécutivement. Quelques commentaires sur l'ensemble du sous-processus suivent.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.5.1 *faire les calculs (année civile)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de calculs de fin d'année civile par employé	0,73	0,22	3,25
Temps requis par calcul de fin d'année civile (en minutes)	8,4	1,9	9,6
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	20 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	30 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.5.2 *vérifier et concilier (année civile)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de vérifications et de conciliations par employé	0,46	0,06	5,75
Temps requis par vérification et conciliation (en minutes)	12,9	2,6	28,8
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	20 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.5.3 *produire les rapports (année civile)*

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de rapports de fin d'année civile par 100 employés	0,61	0,18	2,13
Temps requis par rapport de fin d'année civile (en minutes)	80	24	137
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	10 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.5.4 *effectuer les paiements (année civile)*

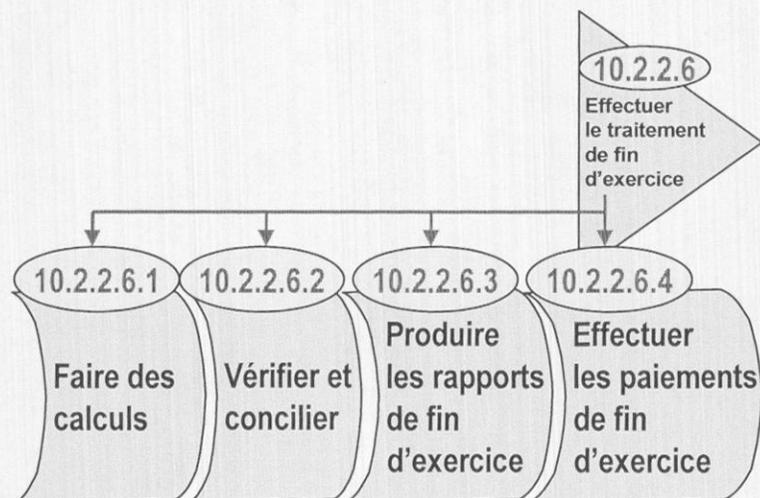
Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de paiements de fin d'année civile par employé	0,006	0,001	0,021
Temps requis par paiement de fin d'année civile (en minutes)	24	12	48
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	50 %		

À partir de l'information fournie par les répondants, il est impossible d'expliquer et d'analyser en détail et avec précision les différents écarts découlant de ces résultats. Cependant, il importe de souligner le nombre d'établissements où plusieurs activités ne s'appliquent pas. En effet, l'activité 10.2.2.5.1 *faire des calculs* et l'activité 10.2.2.5.4 *effectuer les paiements de fin d'année civile* ont tous les deux 50 % des établissements qui ont indiqué N/A comme réponses. Ce pourcentage passe à 30 % pour l'activité 10.2.2.5.2 *vérifier et concilier*. L'activité la plus fréquente concerne la production des rapports de fin d'année civile avec un seul établissement où ça ne s'applique pas.

Considérant ceci, les différents résultats doivent être interprétés avec prudence, sauf en ce qui concerne la question des rapports.

3.7 LE SOUS-PROCESSUS 10.2.2.6 : Effectuer le traitement de fin d'exercice

L'illustration suivante présente ce sous-processus et ses principales activités.



Encore une fois, les résultats des quatre activités du sous-processus 10.2.2.6 sont présentés consécutivement. Quelques commentaires sur l'ensemble du sous-processus suivent.

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.6.1 *faire les calculs (exercice)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de calculs de fin d'exercice par employé	0,99	0,02	6,49
Temps requis par calcul de fin d'exercice (en minutes)	0,8	0,2	12
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	10 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	40 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.6.2 *vérifier et concilier (exercice)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de vérifications et de conciliations par employé	0,51	0,1	6,5
Temps requis par vérification et conciliation (en minutes)	5,8	0,4	23,4
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	40 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.6.3 *produire les rapports (exercice)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de rapports de fin d'exercice par 100 employés	3,7	0,2	9,1
Temps requis par rapport de fin d'exercice (en minutes)	125	27	144
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	50 %		

Voici les résultats relatifs à l'activité 10.2.2.6.4 *effectuer les paiements (exercice)*.

Mesures	Médiane	Min	Max
Nombre de paiements de fin d'exercice par employé	0,04	0,01	0,06
Temps requis par paiement de fin d'exercice (en minutes)	17,6	16	19,2
% des entreprises qui en impartissent l'exécution	0 %		
% des entreprises où cette activité ne s'applique pas	80 %		

Dans le milieu hospitalier, la date de fin d'exercice est le 31 mars. Elle ne correspond pas à la date de fin d'année civile.

Avec l'information disponible, aucune analyse précise ou explications détaillées ne peuvent être offertes. De plus, plusieurs établissements ne font pas de travail particulier à la fin d'un exercice financier, comme en témoignent les pourcentages d'entreprises où l'activité ne s'applique pas. Cette situation est vraie pour chacune des quatre activités, et particulièrement pour l'activité 10.2.2.6.4 avec un pourcentage de 80 %. Est-ce particulier au secteur hospitalier ? Il n'est présentement pas possible de répondre à cette question.

3.8 Vue d'ensemble du temps consommé

Il est intéressant d'analyser la répartition du temps consommé par les différents sous-processus de la chaîne de valeur. Le tableau qui suit (tableau 8) présente le pourcentage de chaque sous-processus, et ce pour chacun des établissements participants.

Tableau 8
Répartition du temps entre les sous-processus

	10.2.2.1	10.2.2.2	10.2.2.3	10.2.2.4	10.2.2.5	10.2.2.6	
A	9 %	75 %	3 %	8 %	2 %	3 %	100 %
B	6 %	75 %	5 %	14 %	1 %	0 %	100 %
C	21 %	74 %	2 %	1 %	1 %	0 %	100 %
D	13 %	75 %	7 %	3 %	3 %	0 %	100 %
E	11 %	62 %	14 %	8 %	3 %	3 %	100 %
F	14 %	68 %	3 %	4 %	8 %	3 %	100 %
G	7 %	78 %	9 %	4 %	1 %	0 %	100 %
H	29 %	61 %	8 %	1 %	1 %	0 %	100 %
I	7 %	73 %	9 %	7 %	5 %	1 %	100 %
J	5 %	66 %	13 %	13 %	2 %	1 %	100 %
Médiane	10 %	74 %	7 %	6 %	2 %	0 %	
Min	5 %	61 %	2 %	1 %	1 %	0 %	
Max	29 %	78 %	14 %	14 %	8 %	3 %	

Ce tableau montre clairement que le sous-processus qui consomme le plus de temps de personnel est le 10.2.2.2 *gérer le fichier du temps*. Par conséquent, si un établissement désire réaliser des améliorations importantes en matière de performance et dans le cadre d'un éventuel projet de réingénierie du processus de gestion de la paie, c'est sur ce sous-processus que l'on devrait concentrer ses efforts et son temps. Pour certains établissements, la gestion du fichier des employés (10.2.2.1) représente également une opportunité intéressante d'amélioration.

Dans les meilleures pratiques au niveau de la fonction finance, on compare souvent les entreprises en analysant le nombre de EÉTP qui travaillent dans la fonction par rapport à la taille de l'entreprise, soit en terme de millions de dollars de revenus ou en fonction du nombre d'employés de l'entreprise. Le tableau qui suit (tableau 9) présente les résultats d'une telle comparaison au niveau du processus de gestion de la paie, et ce uniquement pour la chaîne de valeur du processus.

Tableau 9
Comparaison du nombre de EÉTP de la chaîne de valeur

<i>Établissement</i>	<i>EÉTP / employé</i>	<i>EÉTP / tranche de 1 000 employés</i>	<i>EÉTP / million \$ de revenus</i>
A	0,005	5	0,116
B	0,004	4	0,093
C	0,003	3	0,064
D	0,006	6	0,115
E	0,004	4	0,093
F	0,008	8	0,124
G	0,005	5	0,081
H	0,010	10	0,189
I	0,002	2	0,061
J	0,004	4	0,062
<i>Médiane</i>	0,004	4	0,093
<i>Min</i>	0,002	2	0,044
<i>Max</i>	0,010	10	0,189

Comme la gestion de la paie est davantage reliée au nombre d'employés qu'aux revenus, il est plus facile d'utiliser le nombre de EÉTP en fonction des employés afin de bien comprendre la comparaison. Une différence intéressante et importante apparaît au tableau 9. Certains établissements réussissent à faire autant que d'autres mais avec moins de personnel. Il faut préciser que dans le cas de l'établissement H, ses 10 EÉTP par tranche de 1000 employés comprennent 2 EÉTP de plus que tous les autres provenant du sous-processus 10.2.2.1.

3.9 Le coût du personnel

Au début du questionnaire, trois estimations de coûts ont été demandées à chaque répondant. L'analyse suivante qui ajoute la dimension des coûts doit donc être interprétée avec prudence à cause de la nature estimative des données recueillies à ce sujet. Le but visé est simplement de donner une idée des résultats en terme de coût, sans plus. De plus, les salaires varient à travers les établissements participants et peuvent dépendre de facteurs difficilement contrôlables comme des conventions collectives ou de la réglementation gouvernementale. Par conséquent, il est préférable de s'attaquer d'abord à la consommation de temps afin d'améliorer de façon durable la performance d'une entreprise en matière de gestion de la paie. Le tableau qui suit (tableau 10) présente les résultats recueillies concernant le coût d'un EÉTP.

Tableau 10
Coût estimatif d'un EÉTP (en dollars)

<i>Établissement</i>	<i>Estimation la plus faible</i>	<i>Estimation la plus probable</i>	<i>Estimation la plus élevée</i>	<i>Méthode PERT</i>
A	28 530	29 728	30 917	29 727
B	--	42 685	--	42 685
C	30 269	32 041	40 415	33 141
D	47 184	47 520	47 856	47 520
E	41 350	42 400	44 000	42 492
F	28 000	38 000	40 000	36 667
G	44 928	44 972	55 484	46 717
H	--	32 000	--	32 000
I	29 420	32 250	42 760	33 530
J	25 000	30 546	37 000	30 697
<i>Médiane</i>	29 845	35 125	41 588	35 098
<i>Min</i>	25 000	29 728	30 917	29 727
<i>Max</i>	47 184	47 520	55 484	47 520

Deux établissements n'ont fourni que l'estimation la plus probable. Dans ce cas, la méthode PERT n'a pas été utilisée et l'estimation la plus probable a été retenue. On constate plusieurs variations dans les estimations fournies. C'est pourquoi la méthode PERT a été utilisée en pondérant les différentes estimations pour éventuellement en arriver au coût estimatif d'un EÉTP le plus représentatif possible. La comparaison des établissements participants se fait à deux niveaux. D'abord, on les compare selon leur coût respectif d'un EÉTP obtenu grâce à méthode PERT. Ensuite, on les compare en utilisant pour chacun des établissements le même coût, soit le coût estimatif selon la méthode PERT qui est de 35 098 \$.

Pour chacun des coûts utilisés, le coût annuel par employé et le coût par employé par cycle de paie ont été dégagés. Le tableau qui suit (tableau 11) présente ces comparaisons pour la chaîne de valeur du processus de gestion de la paie.

Tableau 11
Coût du personnel de la chaîne de valeur

	<i>Coût annuel par employé</i>		<i>Coût par employé par cycle</i>	
	<i>Selon leur coût respectif (PERT)</i>	<i>Selon un coût de 35 098 \$</i>	<i>Selon leur coût respectif (PERT)</i>	<i>Selon un coût de 35 098 \$</i>
A	147	185	5,6	7,1
B	160	141	3,1	2,7
C	97	110	1,9	2,1
D	287	227	5,5	4,4
E	172	152	6,6	5,8
F	295	302	5,7	5,8
G	222	178	8,5	6,8
H	330	387	12,7	14,9
I	75	84	2,9	3,2
J	82	100	3,2	3,9
Médiane	166	165	5,6	5,1
Min	75	84	1,9	2,1
Max	330	387	12,7	14,9

D'après les meilleures pratiques issues de la littérature, la moyenne du coût du personnel par cycle de paie est de 3 \$ et pour les plus performants, 0,95 \$ (The Hackett Group, 1994). Ces chiffres sont en dollars US et doivent donc être interprétés en conséquence. On voit quand même que plusieurs établissements semblent avoir encore à faire pour s'améliorer et rejoindre les plus performants, voir même la médiane. Il faut ajouter par ailleurs que ce coût de 0,95 \$ correspond à la meilleure performance tout secteur d'activité confondu. On ne connaît pas cette information pour le secteur hospitalier seulement.

Il est nécessaire de faire une analyse par cycle de paie étant donné que le nombre de cycles de paie n'est pas le même pour chacun des établissements (tel que mentionné plus tôt). Étrangement, les deux meilleurs résultats par cycle sont des établissements qui fonctionnent avec 52 cycles de paie. Il serait intéressant de voir quels résultats ils obtiendraient en fonctionnant avec 26 cycles de paie. D'ailleurs, les résultats présentés au tableau 11 soulèvent une question importante : de combien peut-on diminuer le coût par cycle si on réduit le nombre de cycles de paie de moitié (par exemple de 52 à 26) ? Il est impossible en ce moment de répondre à cette question. Cela nécessiterait un suivi de ces entreprises avec 52 cycles qui accepteraient d'effectuer un tel changement. Une telle étude représente une avenue intéressante dans le cadre d'un projet de recherche futur de la gestion de la paie.

À ce moment-ci, une mise en garde est de mise. Dans l'ensemble, il est difficile de se prononcer avec une certitude complète sur la performance d'un établissement en se basant uniquement sur des mesures comportant des éléments de coût. Il reste également à trouver une façon d'augmenter la précision et la fiabilité des informations de coûts. Sans cela, des résultats comme ceux du tableau 11 doivent être pris avec une certaine ouverture d'esprit et demeurer dans leur contexte, soit celui d'un projet pilote d'analyse comparative en gestion de la paie.

3.10 Les fournitures

Au départ, le questionnaire a été conçu de façon à obtenir le montant des fournitures pour chaque activité et ce, pour chaque sous-processus. Malheureusement, la majorité des répondants n'ont pas été en mesure de répondre à ces questions convenablement. Plusieurs n'ont rien écrit alors que d'autres ont préféré indiquer de vagues estimations. Par conséquent, les résultats obtenus au niveau des fournitures ne sont d'aucune utilité et ne sont pas présentés.

Encore une fois, l'élément de coûts cause des problèmes de mesure pour les répondants. Dans le cadre d'un projet futur en analyse comparative, il semblerait qu'il soit préférable de regrouper tout ce qui concerne les fournitures sous une même et seule question, du moins pour les processus où celles-ci ne sont pas très importantes. Ceci simplifierait le questionnaire et permettrait d'obtenir une information plus fiable et surtout plus utile.

En effet, dans le cas du processus de gestion de la paie, il semble très difficile pour les répondants de décortiquer le montant des fournitures à travers ses différentes activités.

3.11 Les sous-processus de soutien

Tout comme les fournitures, les questions relatives au sous-processus de soutien ont causé beaucoup de problèmes aux répondants. Seul le sous-processus 10.2.2.7 *superviser et administrer* a permis d'obtenir quelques résultats intéressants. D'abord, le coût estimatif d'un CÉTP (cadre équivalent temps plein) a été demandé suivant le même principe que le coût estimatif d'un EÉTP. Les résultats démontrent que, selon la méthode PERT, le coût estimatif d'un CÉTP est de 58 341 \$, avec un minimum de 43 000 \$ et un maximum de 69 500 \$. Ensuite, il est possible de dégager une mesure qu'on pourrait appeler le ratio d'encadrement. On cherche alors à connaître le nombre approximatif d'employés à superviser par CÉTP. On suppose qu'une bonne performance survient lorsque ce nombre est le plus élevé possible. Cependant, cette supposition est discutable et ne repose sur aucune preuve empirique. Le tableau qui suit (tableau 12) présente ce ratio pour l'ensemble des établissements participants.

Tableau 12
Ratio d'encadrement

<i>Établissements</i>	<i>Nombre d'employés par CETP</i>
A	5
B	5
C	11
D	50
E	9
F	7
G	8
H	10
I	17
J	3
<i>Médiane</i>	8
<i>Minimum</i>	50
<i>Maximum</i>	3

Pour ce qui est du sous-processus 10.2.2.8 *gérer le système informatique* et du sous-processus 10.2.2.9 *gérer les immobilisations*, il est impossible avec l'information fournie dans les questionnaires analysés d'en soutirer des résultats intéressants, fiables et utiles. Les raisons sont les mêmes pour ces deux sous-processus. Des discussions téléphoniques avec la majorité des répondants ont révélées qu'il est pratiquement impossible pour eux de mesurer avec le degré de précision désiré, la portion du système informatique et des immobilisations attribuables au processus de gestion de la paie.

Dans le cadre d'un projet futur en analyse comparative d'un processus, il serait donc préférable de concentrer ses efforts de mesure sur les sous-processus de la chaîne de valeur. Pour éventuellement obtenir de l'information pertinente, fiable et utile concernant les sous-processus de soutien, il faudra en faire spécifiquement l'analyse comparative. Il s'agirait alors de procéder à une recherche portant uniquement sur la gestion du système informatique ou sur la gestion des immobilisations. Une avenue de recherche future est alors possible et souhaitable à ce sujet.

3.12 L'impartition

Au début du questionnaire, les répondants avaient l'opportunité de fournir des informations concernant l'impartition. Les réponses démontrent que 30 % des établissements participants privilégient une forme quelconque d'impartition (partielle ou totale) au niveau de certains sous-processus de la chaîne de valeur en gestion de la paie.

Pour ces trois établissements, les sous-processus concernés sont toujours les mêmes, soit 10.2.2.3 *produire la paie*, 10.2.2.4 *effectuer le traitement de fin de mois*, 10.2.2.5 *effectuer le traitement de fin d'année civile* et 10.2.2.6 *effectuer le traitement de fin d'exercice*.

Pour ce qui est des conditions d'impartition, peu d'information a été fournie. Dans l'ensemble, il y a un coût annuel de base jumelé à des coûts périodiques minimaux et un coût par chèque. À titre d'exemple, l'établissement E a un coût annuel minimal de 4 186 \$ jumelé à un coût par période de 322 \$ (13 périodes) et un coût par chèque de 1,61 \$, ce qui porte le coût total du contrat à environ 40 000 \$ par année. On nous parle également de frais de livraison d'environ 4 000 \$ par année.

Deux établissements ont mentionné que le coût de se procurer le logiciel Médisolution est d'environ 90 000 \$. Évidemment, ce coût est réparti sur plusieurs années.

Il est bon de noter que certaines formes d'impartition peuvent comporter des avantages du point de vue des frais financiers. Le dépôt direct offert par les différentes institutions bancaires en est un exemple. Le coût du traitement d'un paiement par dépôt direct peut être de 0,20 \$ alors que le coût du traitement d'un chèque peut être de 0,60 \$. Devant une telle situation, une entreprise avec 1000 employés qui délaisse le paiement par chèque en faveur du dépôt direct pourrait économiser 400 \$ par cycle de paie, soit 0,40 \$ par employé. Si cette entreprise fonctionne en 26 cycles de paie, cela pourrait représenter une réduction de coûts de 10 400 \$ par année, ce qui n'est pas négligeable.

Dans l'ensemble, il est difficile d'après l'information recueillie dans cette étude de savoir si l'impartition permet d'augmenter la performance d'une entreprise en matière de gestion de la paie. D'ailleurs, l'étude montre que les établissements qui impartissent ne sont pas toujours les plus performants à travers les différentes activités analysées plus tôt. Une étude plus pointue sur l'impartition serait alors nécessaire.

CONCLUSION

4.1 Contributions de la recherche

Regardons d'abord la réponse à la question initiale de recherche. Elle comporte deux parties. Dans un premier temps, on cherchait à savoir si la réingénierie d'un processus jugé moins stratégique comme la gestion de la paie peut apporter un avantage substantiel d'amélioration de la performance pour une entreprise. À cause des multiples écarts entre les résultats de chaque activité, on peut effectivement proposer que des améliorations significatives pourraient être envisageables lors d'un éventuel projet de réingénierie du processus de gestion de la paie. Si les différences entre les résultats avaient été minimales, on aurait pu dire qu'il y a peu de différence dans la performance des établissements participants et que la réingénierie n'en vaut pas nécessairement la peine, mais ce n'est pas le cas.

Dans un deuxième temps, on cherchait à connaître ce qui distingue les entreprises performantes des entreprises moins performantes. Deux éléments généraux émergent des résultats. Premièrement, dû à la consommation de main-d'œuvre et à l'importance de ce sous-processus dans la chaîne de valeur en gestion de la paie, le sous-processus 10.2.2.2 *gérer le fichier du temps* représente l'élément où les entreprises peuvent se distinguer davantage en matière de performance.

Deuxièmement, les données préliminaires de l'étude suggèrent que les établissements les plus performants utilisent un logiciel (en l'occurrence Médisolution) conçu spécifiquement pour répondre aux besoins du secteur de la santé. Cette constatation est d'autant plus vraie pour les sous-processus qui touchent les différents traitements de fin de périodes (mois, année civile, exercice financier). L'ensemble des constatations de l'étude pourrait alors servir à guider un éventuel projet de réingénierie du processus de gestion de la paie.

En plus de répondre à la question initiale, la présente recherche a permis de dégager plusieurs éléments intéressants. D'abord, elle constitue une première tentative au niveau de la schématisation du processus de gestion de la paie. En effet, le fait de décortiquer et de détailler le processus en plusieurs activités était au départ un défi de taille considérant l'absence de modèles pour nous guider dans une telle démarche.

Ensuite, elle a permis de développer des mesures de performance pouvant servir de référence dans le cadre d'études futures en gestion de la paie. En effet, pour chacune des activités de chaque sous-processus, une mesure du nombre d'extrants par employé et une mesure du temps requis par extrant ont été dégagées. De plus, des mesures globales pour la chaîne de valeur ont été dégagées (consommation du temps par sous-processus, le nombre de EÉTP par employé, le coût par employé par cycle et par année).

Enfin, quelques leçons relatives à la méthodologie émergent de la recherche. D'abord, il vaudrait mieux, dans le futur, se concentrer sur l'analyse comparative de la chaîne de valeur d'un processus. Les sous-processus de soutien devraient chacun faire l'objet d'une étude spécifique et distincte.

Pour ce qui est des fournitures, ils sont difficiles à décortiquer et à répartir par activité. Des questions sur ce sujet sont donc très difficiles à répondre et n'apportent pas d'information utile à l'analyse. Un traitement global des fournitures apparaît alors souhaitable.

Et enfin, la séance d'information permettant d'expliquer comment est construit le questionnaire et comment bien le remplir est indispensable si la méthode du questionnaire continue d'être privilégiée pour faire de l'analyse comparative. Voyons maintenant les limites de la recherche.

4.2 Les limites de la recherche

D'abord, il va sans dire que la taille de l'échantillon représente une limite importante. En effet, le nombre de répondants (dix) est limité et cela ne nous permet pas de généraliser les conclusions de l'étude à d'autres secteurs d'activité comme un secteur manufacturier spécifique. De plus, la recherche actuelle demeure au niveau du secteur de la santé au Québec, secteur qui est totalement ou presque financé par le gouvernement, ce qui limite encore plus la généralisation dans d'autres secteurs d'activité.

Il faut tout de même rappeler que la présente recherche demeure une première du genre en matière d'analyse comparative du processus de gestion de la paie. Par conséquent, une étude à une plus grande échelle permettrait d'enrichir et de valider les résultats de la présente recherche et augmenterait ainsi les possibilités de généralisation.

Considérant que le questionnaire a été rempli par les répondants sans l'aide d'un analyste provenant du projet, il y a probablement eu des situations où les répondants ont eu à interpréter les différentes questions au meilleur de leur connaissance. Malgré une séance d'information obligatoire pour remplir le questionnaire, il est possible que certaines perceptions divergentes aient affecté certains résultats. La méthode du questionnaire n'est donc pas parfaite et les résultats doivent être interprétés en conséquence.

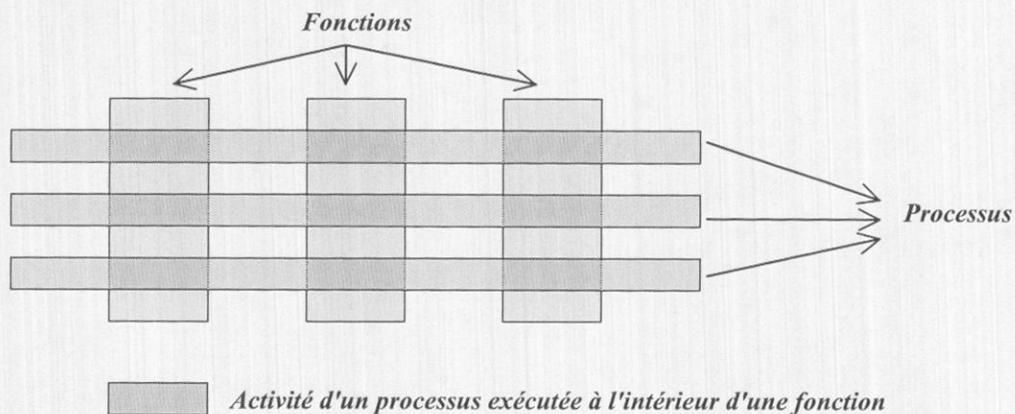
La difficulté à mesurer les coûts par questionnaire est une autre limite de la recherche. Les résultats obtenus à ce sujet doivent également être interprétés en conséquence.

Une dernière limite, mais non la moindre, est l'approche processus. Les répondants semblent encore avoir beaucoup de difficultés à raisonner en terme de processus et d'activités. En discutant par téléphone avec la majorité des répondants, on constate que plusieurs n'avaient pas l'information requise pour leur permettre de décortiquer et de détailler leur processus de gestion de la paie. La décomposition du processus de gestion de la paie qui leur était proposée dans le questionnaire n'était pas toujours évidente pour certains. Un bon système d'information est donc vital. D'ailleurs, un établissement, qui fonctionne avec une comptabilité par activités détaillées, a fait savoir qu'il n'a pas éprouvé trop de difficulté à remplir le questionnaire.

Notons à titre d'exemple que chez la majorité des établissements participants, la gestion de la paie touche souvent plus d'un service (ressources humaines, paie, finance), ce qui force souvent les répondants à contacter les autres services pour obtenir de l'information. Ceci a été particulièrement le cas pour le sous-processus 10.2.2.1 *gérer le fichier des employés* où le service des ressources humaines a été fréquemment sollicité pour répondre à certaines questions.

Cependant, comme les gens des autres services n'ont pas reçu la séance d'information qu'avaient reçu les responsables de la paie, l'interprétation des questions peut avoir été différente. La figure suivante (figure 6) illustre bien la différence entre la réflexion par processus versus la réflexion par fonction ou unités administratives.

Figure 6
Processus vs fonctions



Source : Boisvert (1997) *La comptabilité par activités*, p.11.

Pour vraiment être efficace en analyse comparative, la réflexion par processus est indispensable. Le questionnaire oblige les répondants à raisonner en terme de processus. Comme cette façon de penser n'est pas encore implantée dans beaucoup d'organisations, il faut alors aller à l'encontre de la vieille mentalité et cela n'est pas évident pour bien des gens. En effet, on n'étudiait pas le service de la paie, mais plutôt le processus de gestion de la paie.

4.3 Recherches futures

Tout au long de cette recherche, les avenues possibles de recherches futures ont été mentionnées. Malgré cela, voici quelques-uns des sujets qui méritent d'être rappelés.

- L'effet de la réduction du nombre de cycles de paie (ex : de 52 à 26) sur la performance du processus de gestion de la paie.
- Une étude précisément et uniquement sur l'impartition en gestion de la paie et ses effets sur la performance.
- L'analyse comparative des processus de soutien comme la gestion des immobilisation et la gestion de l'informatique.
- L'effet des politiques salariales (ex : fixe versus à l'heure) sur la performance du processus de gestion de la paie.

En conclusion, la présente recherche a donc permis d'amorcer la réflexion chez les répondants et de les sensibiliser à la gestion par processus en utilisant comme exemple la gestion de la paie. Espérons que cette réflexion leur en fera réaliser l'importance et l'utilité et que cela débouchera éventuellement vers d'autres projets de recherche portant soit sur d'autres processus ou sur d'autres facettes de la gestion de la paie. Car l'objectif ultime est et demeure toujours le même : améliorer la performance des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- ANTHONY, Robert N. (1989), "*Reminiscences about Management Accounting*", Journal of Management Accounting Research, Automne, pp. 1-20.
- ARTHUR ANDERSEN (1998), "*Global Best Practices : process payroll*", www.knowledgespace.com/cfo/r...bp/content/pcs/procdef.
- BALM, Gerald J. (1994), "*Évaluer et améliorer ses performances: le benchmarking.*", Traduit de l'américain par Nicole Turbe-Suetens, ANFOR, Paris.
- BARR, Stephen (1997), "*Payroll Quandaries*", CFO Magazine, Mai, www.cfonet.com/cgi-bin/vdkw_cgi/x858b1f4d-9451/search.
- BOISVERT, H. (1997), "*La comptabilité par activités*", Collection pratiques de pointe en comptabilité de management, Édition du Renouveau Pédagogique inc.
- BOISVERT, H., M-A Caron et collab.(1995), "*Redéfinir la fonction finance-contrôle en vue du 21^{ème} siècle*", 1^{ère} éd., Les Éditions Transcontinental inc.
- BUREAU OF BUSINESS PRACTICES (1998), "*What to Include in a Payroll Operations Cost-benefit Analysis*", Payroll Manager's Letter, Mai, www.bbnews.com/cgi-bin/CAT-bin/.
- CARR, D., JOHANSSON, H (1995), "*Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in the Reengineering Process*", McGraw-Hill, inc.
- CAUDRON, Shari (1997), "*Flexible In-house Payroll Systems*", Controller Magazine, Août, pp.43-46.
- CENTRE FRANCOPHONE DE RECHERCHE EN INFORMATISATION DES ORGANISATIONS (CEFRIO) (1996), "*Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie : rapport synthèse du projet CER*", Rapport de recherche, CEFRIO.
- CHALOS, Peter (1995), "*Costing, control, and Strategic Analysis in Outsourcing Decisions*", Journal of Cost Management, Hiver, Vol.8, No.4, pp.31-37.
- CHERRY, Kevin C. (1994), "*Reengineering: Harnessing Creativity and Innovation*", Journal of Cost Management, Été, Vol.8, No.2, pp.49-61.
- CLEMMER, Jim (1994), "*La réingénierie et l'amélioration des processus: un choix qui s'impose*", CMA Magazine, Juin, pp.34-37.

- DAVENPORT, T.H., SHORT, J.E. (1990), "*The New Industrial Engineering : Information technology and Business Process Redesign*", Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4, Été, p.11-27.
- DAVENPORT, Thomas H. (1993), "*Process innovation : Reengineering Work through information Technology*", Harvard Business School Press.
- DRORY, A., ROBBINS, C. (1995), "*Restructurer la fonction financière*", CMA Magazine, Octobre, pp.23-28.
- ELNATHAN, D., LIN, T., & M. YOUNG (1996), "*Benchmarking and Management Accounting: A Framework for Research*", Journal of Management Accounting Research, Vol. 8, pp.37-54.
- FISHER, Barry (1996), "*Reengineering your Business Process*", Journal of Systems Management, Janvier-février, pp.46-51.
- GAUGHAN, Thomas R. (1996), "*La dimension systémique de la réingénierie des processus*", CMA Magazine, Novembre, pp.12-15.
- HAMMER, M. (1990), "*Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate*", Harvard Business Review, Juillet-août, pp.104-112.
- HAMMER, M., J. CHAMPY (1993), "*Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*", Traduit de l'américain par Michel LeSearch, Paris, Dunod.
- HAMMER, M., S. STANTON (1995), "*The Reengineering Revolution*", New York, Harper Business.
- HARRINGTON, James H. (1993), "*Process Breakthrough : Business Process Improvement*", Journal of Cost Management, Automne, Vol. 7, No. 3, pp. 30-43.
- HORNGREN, Charles T. (1989), "*Cost and Management Accounting: Yesterday and Today*", Journal of Management Accounting Research, Fall, pp. 21-32.
- LYNCH, R., K. CROSS, "*Performance Measurement Systems*", Handbook of Cost Management, Édition 1998, p.E3-1 à E3-20.
- McLEMORE, Ivy (1997), "*World-Class Payroll Practices*", Controller Magazine, Août, pp.49-51.
- THE CONFERENCE BOARD (1994), "*Benchmarking in the Finance Fonction : A Concl Report*", The Conference Board, inc.

THE HACKETT GROUP (1994), *"The Book of Numbers"*, The Hackett Group.

THE HACKETT GROUP (1995), *"Reengineering the Finance Function"*, Morristown, New Jersey, Financial Executives Research Foundation.

SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN MANAGENENT DU CANADA, LA (SCMC) (1997), *"Le réaménagement de la fonction financière"*, Politique de comptabilité de management #43, Hamilton, Ontario, SCMC.

SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN MANAGENENT DU CANADA, LA (SCMC) (1993), *"Le réaménagement des processus d'entreprise"*, Politique de comptabilité de management #21, Hamilton, Ontario, SCMC.

SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN MANAGENENT DU CANADA, LA (SCMC) (1993), *"Mise en application de l'analyse comparative"*, Politique de comptabilité de management #16, Hamilton, Ontario, SCMC.

YIN, Robert K. (1994), *"Case Study Research: design and Methods"*, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, Inc.

ANNEXE
QUESTIONNAIRE

PROCESSUS 10.2.2

GÉRER LA PAIE

À L'USAGE EXCLUSIF DES PARTICIPANTS AU PROJET-PILOTE

CENTRE D'ÉTUDES DES PROCESSUS D'ENTREPRISE

1998

ATTENTION

Pour des questions ou des explications additionnelles, veuillez consulter le site WEB :

www.hec.ca/~p018

LA STRUCTURE DU PROCESSUS

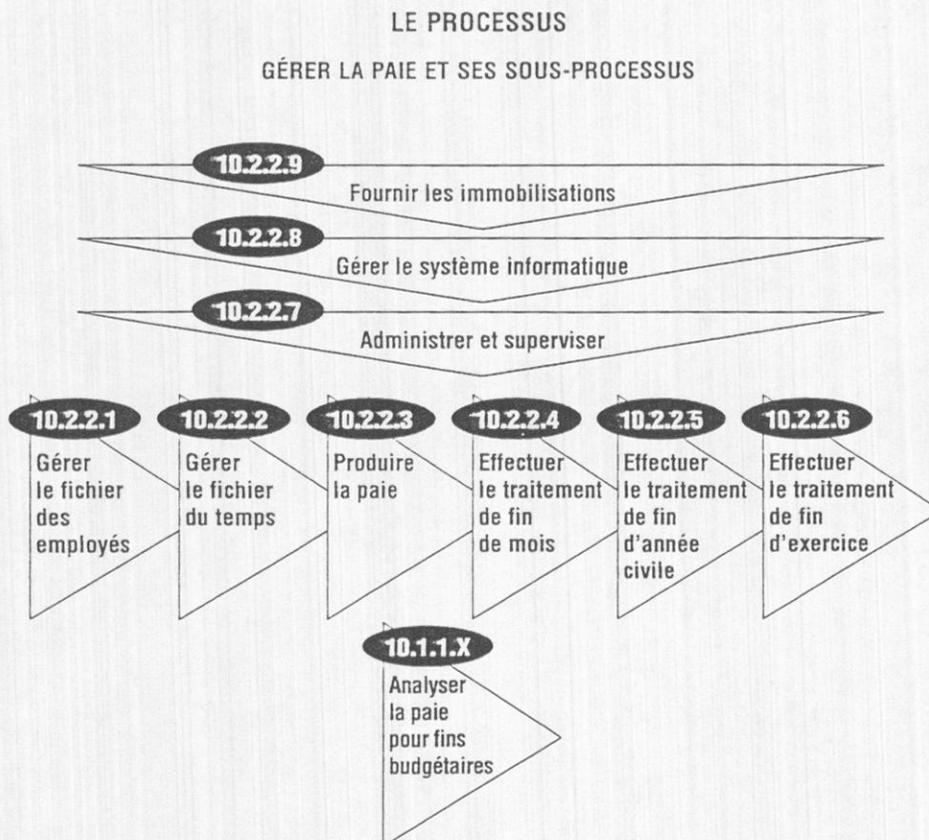
La structure du processus de la gestion de la paie comprend neuf sous-processus qui sont :

10.2.2.1	Gérer le fichier des employés
10.2.2.2	Gérer le fichier du temps
10.2.2.3	Produire la paie
10.2.2.4	Effectuer le traitement de fin de mois
10.2.2.5	Effectuer le traitement de fin d'année civile
10.2.2.6	Effectuer le traitement de fin d'exercice
10.2.2.7	Administrer et superviser le processus
10.2.2.8	Gérer le système informatique
10.2.2.9	Fournir les immobilisations

La figure qui suit illustre ce processus. On y distingue également un autre sous-processus qui est : *Analyser la paie pour fins budgétaires*. Toutefois, ce dernier sous-processus sera intégré au processus **10.1.1 Préparer le budget**.

Chaque sous-processus comporte un certain nombre d'activités que nous identifions dans le questionnaire. Ces activités pourraient être subdivisées subséquemment en sous-activités.

Nous distinguons six sous-processus directement liées à la gestion de la paie, que nous appelons les sous-processus de la chaîne de valeur du processus, soit 10.2.2.1, 10.2.2.2, 10.2.2.3, 10.2.2.4, 10.2.2.5 et 10.2.2.6. Nous distinguons également trois sous-processus dits de soutien à la gestion de la paie, soit 10.2.2.7, 10.2.2.8 et 10.2.2.9.



LES RESSOURCES

Les ressources requises par tout processus peuvent être regroupées en quatre ensembles :

- le personnel;

- les fournitures;

- le système informatique;

- les immobilisations.

LA MESURE DU PERSONNEL

Les activités du personnel servent à définir les processus. C'est donc à partir de la mesure du temps de travail du personnel que nous estimerons le coût des activités du processus.

La main-d'œuvre directement impliquée dans une activité sera mesurée en termes de **EÉTP**, Employé Équivalent Temps Plein.

Ces EÉTP seront éventuellement traduits en dollars afin de pouvoir estimer les coûts des activités du processus. À cet égard, nous vous demandons de produire trois estimations du coût moyen d'un EÉTP, une estimation que vous jugez la plus probable, la plus faible et la plus élevée. Le coût d'un effectif, quel qu'il soit, correspond au montant combiné de son salaire brut et des avantages sociaux (part de l'employeur) qui lui sont associés.

Par ailleurs, ce coût moyen peut varier d'un processus à l'autre et parfois même à l'intérieur d'un processus lorsque plusieurs métiers y sont requis. Il faudra donc dans ces cas préciser le métier auquel se rapporte cette unité de mesure.

Dans le cas du processus *Gérer la paie*, excluant le personnel lié aux sous-processus dits de soutien, que sont les sous-processus «Administrer et superviser», «Gérer le système informatique» et «Fournir les immobilisations», estimez le coût moyen d'un EÉTP (incluant son salaire brut et les avantages sociaux).

**Estimation
la plus faible**

**Estimation
la plus probable**

**Estimation
la plus élevée**

Seuls les effectifs directement impliqués dans les activités ainsi que les autres coûts directs seront considérés dans l'évaluation des coûts de la chaîne de production du processus.

10.2.2.1 GÉRER LE FICHER DES EMPLOYÉS

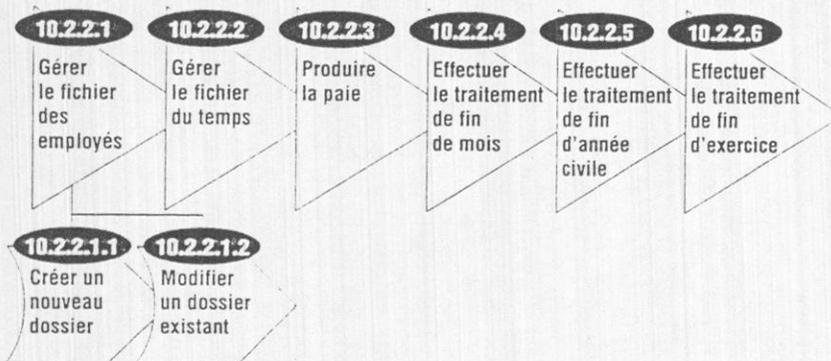
FRÉQUENCE : Ce sous-processus est actif à chaque fois qu'il faut créer ou modifier un dossier d'employé.

Le fichier des employés contient toutes les informations concernant un employé, qui permettent de faire sa paie, à l'exception du temps travaillé lorsque ce paramètre est requis.

Ce sous-processus comprend deux activités :

10.2.2.1.1 Créer un nouveau dossier

10.2.2.1.2 Modifier un dossier existant



10.2.2.1.1 CRÉER UN NOUVEAU DOSSIER

10.2.2.1.1
Créer un nouveau dossier

Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Collecte des données (fiche d'emploi, lettre d'embauche, contrat d'engagement, CV, résultat de l'examen médical, etc.).
- Accueil et explication des conditions de travail à ce nouvel employé.
- Inscriptions relativement aux avantages sociaux.
- Formulaires d'engagement.
- Enregistrement dans le système informatique.
- Vérification de l'enregistrement.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la création d'un nouveau dossier et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Taux de roulement du personnel. | <input type="checkbox"/> Nombre d'autorisations requises. |
| <input type="checkbox"/> Nombre de contrats d'engagement. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes d'assurances collectives. |
| <input type="checkbox"/> Nombre de manuels de conditions de travail. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes de fonds de pension. |

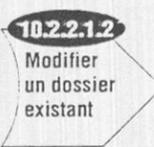
Veillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de dossiers créés par année?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Créer un nouveau dossier*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.1.2 MODIFIER UN DOSSIER EXISTANT



- Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :
- Réception de l'avis de modification, y compris modifications relatives aux avantages sociaux.
 - Vérification de l'avis reçu.
 - Corrections nécessaires, s'il y a lieu.
 - Enregistrement dans le système informatique.
 - Vérification de l'enregistrement.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la modification d'un dossier et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nombre de régimes d'assurances collectives. | <input type="checkbox"/> Complexité des contrats de travail. |
| <input type="checkbox"/> Nombre de régimes de fonds de pension. | <input type="checkbox"/> Convivialité du système informatique. |
| <input type="checkbox"/> Nombre d'autorisations requises. | |

Veillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de transactions par année?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Modifier un dossier existant*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

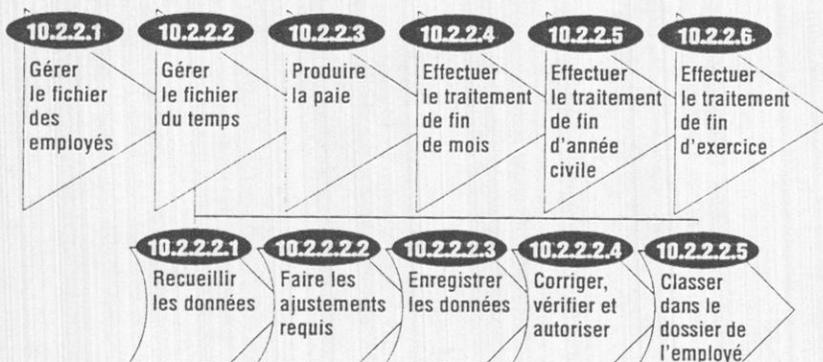
10.2.2.2 GÉRER LE FICHER DU TEMPS

FRÉQUENCE: Ce sous-processus est actif sur une base continue quoique l'entreprise peut choisir d'effectuer un traitement par lot.

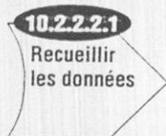
Le fichier du temps comprend les heures travaillées de tous les employés pour lesquels ces données sont requises.

Ce sous-processus comprend cinq activités :

- 10.2.2.2.1 Recueillir les données
- 10.2.2.2.2 Faire les ajustements requis
- 10.2.2.2.3 Enregistrer les données
- 10.2.2.2.4 Corriger, vérifier et autoriser
- 10.2.2.2.5 Classer dans le dossier de l'employé



10.2.2.2.1 RECUEILLIR LES DONNÉES



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Réception des données recueillies.
- Validation des données recueillies.
- Validations des conditions de travail.
- Validation selon le contrat d'engagement.
- Inscription sur un formulaire des données nécessaires à la saisie.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la cueillette des données et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Complexité des contrats de travail. | <input type="checkbox"/> Contrat de travail, manquant ou erroné. |
| <input type="checkbox"/> Nombre d'inscriptions requises (plusieurs codes de gain et de retenues). | <input type="checkbox"/> Signatures manquantes. |
| <input type="checkbox"/> Mode d'inscription (par exceptions ou systématique). | <input type="checkbox"/> Formulaires mal remplis. |
| <input type="checkbox"/> Présence de temps supplémentaire. | |

Veillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de transactions par année ?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Recueillir les données*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.2 FAIRE LES AJUSTEMENTS REQUIS

En plus des inscriptions des heures travaillées pour déterminer la paie, des ajustements peuvent être requis concernant les congés et les vacances, les jours de maladie, le temps payé en surplus, les augmentations de salaires, les contrats spéciaux, etc.

Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Calculs et inscriptions des ajustements.
- Vérification et autorisation s'il y a lieu.
- Préparer une note de service à l'employé concerné.
- Validation de l'ajustement demandé.
- Validation des données avant la saisie informatique.
- Corrections, s'il y a lieu.



Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux ajustements et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ?
Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Complexité des contrats de travail. | <input type="checkbox"/> Nombre de fonds de pension. |
| <input type="checkbox"/> Nombre d'inscriptions requises. | <input type="checkbox"/> Nombre d'autorisations requises. |
| <input type="checkbox"/> Nombre de régimes d'assurances collectives. | |

Veillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de transactions par année?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Faire les ajustements requis*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.2.3 ENREGISTRER LES DONNÉES



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Saisie sur support informatique.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la saisie des données et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente? Si oui, veuillez les ajouter:

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nombre de saisies. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes d'assurances collectives. |
| <input type="checkbox"/> Convivialité du système informatique. | <input type="checkbox"/> Nombre de fonds de pension. |
| <input type="checkbox"/> Complexité des contrats de travail. | |

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de transactions enregistrées par année?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Enregistrer les données*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.2.4 CORRIGER, VÉRIFIER ET AUTORISER



Cette activité est une vérification finale qui permet de déclencher le sous-processus suivant de la production de la paie.

Cette activité comprend les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Produire une prépaie.
- Vérification de conformité.
- Correction s'il y a lieu.
- Conciliation.
- Autorisation.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la vérification, la correction et l'autorisation, et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Complexité des contrats de travail. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes d'assurances collectives. |
| <input type="checkbox"/> Convivialité du système informatique. | <input type="checkbox"/> Nombre de fonds de pension. |
| <input type="checkbox"/> Importance des contrôles programmés. | |

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de points de vérification faits par année ?

Quel est le nombre de EÉTP consacré à l'activité *Corriger, vérifier et autoriser*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.2.5 CLASSER DANS LE DOSSIER DE L'EMPLOYÉ



Cette activité est une de classement dans le dossier de l'employé des feuilles de temps ou autres documents afin de garder la trace originale des données de temps enregistrées.

Cette activité comprend les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Mettre dans le dossier de l'employé les documents le concernant.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement au classement de documents dans le dossier de l'employé ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- Nombre de documents à classer par paie.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de documents à classer dans le dossier des employés par année?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Classer dans le dossier de l'employé*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.3 PRODUIRE LA PAIE

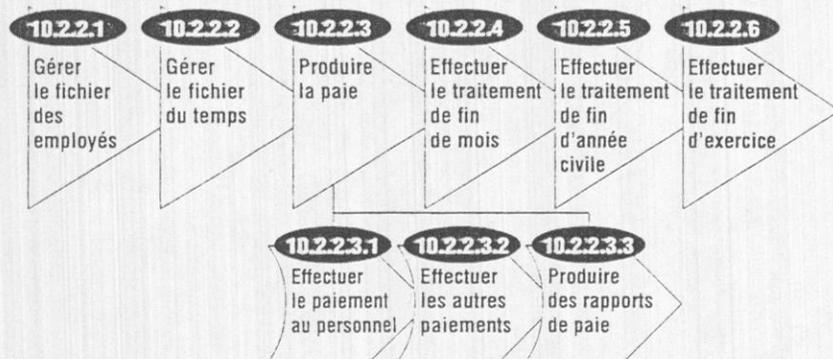
FRÉQUENCE : Selon le cycle de paie.

Ce sous-processus comprend trois activités :

10.2.2.3.1 Effectuer le paiement au personnel

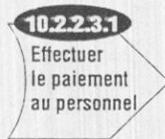
10.2.2.3.2 Effectuer les autres paiements

10.2.2.3.3 Produire des rapports de paie



Cochez ici si le sous-processus *Produire la paie* est imparti en entier et passez au sous-processus suivant *Effectuer le traitement de fin de mois* en page 11.

10.2.2.3.1 EFFECTUER LE PAIEMENT AU PERSONNEL



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Impression des chèques ou dépôts automatiques.
- Signatures des chèques.
- Mise sous enveloppe des notes de services aux employés.
- Transferts de banques.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux paiements et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mode de paiement (envoi postal, remise en mains ou dépôt automatique). | <input type="checkbox"/> Diversité des endroits de distribution. |
| <input type="checkbox"/> Situation géographique de l'entreprise. | <input type="checkbox"/> Nombre de documents à inclure dans les enveloppes. |

Veillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de paiements (nombre de chèques et/ou de dépôts) par cycle de paie ?

Combien de cycles de paie par année ?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Effectuer le paiement au personnel*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.3.2 EFFECTUER LES AUTRES PAIEMENTS



Il peut y avoir des calculs liés à des retenues ou à des remises, qui ne sont pas faits automatiquement (décrets, club social, pension alimentaire, saisie, etc) et qui doivent être faits à chaque paie. Il y a également les retenues d'impôts et les obligations.

Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Calculs.
- Vérification de conformité.
- Paiement.
- Formulaires à compléter et à transmettre avec les paiements.

Y a t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux autres paiements effectués à chaque paie et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- Complexité des règles. Flexibilité du système informatique.

Veillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de paiements, autres que ceux destinés aux employés, par cycle de paie ?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Effectuer les autres paiements*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.3.3

PRODUIRE DES RAPPORTS DE PAIE

10.2.2.3.3

Produire
des rapports
de paie

Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Impression des rapports.
- Vérification des rapports.
- Classement ou distribution des rapports.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la production des rapports et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- Nombre de rapports différents à produire.
- Nombre de destinataires.
- Nombre de catégories d'employés.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de rapports de paie par cycle ?

Quel est le nombre de EÉTP consacré à l'activité *Produire des rapports de paie* ?

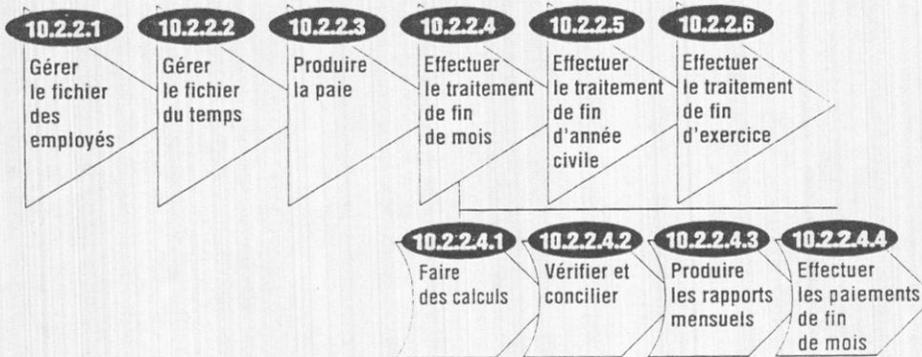
Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.4 EFFECTUER LE TRAITEMENT DE FIN DE MOIS

FRÉQUENCE: Une fois par mois.

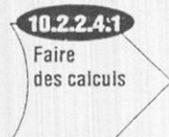
Ce sous-processus comprend les activités suivantes :

- 10.2.2.4.1 Faire des calculs
- 10.2.2.4.2 Vérifier et concilier
- 10.2.2.4.3 Produire les rapports mensuels
- 10.2.2.4.4 Effectuer les paiements de fin de mois



- Cochez ici si le sous-processus *Effectuer le traitement en fin de mois* est imparti en entier et passez au sous-processus suivant *Effectuer le traitement de fin d'année civile* en page 14.

10.2.2.4.1 FAIRE DES CALCULS



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Faire les calculs manuels.
- Démarrer le programme informatique.
- Préparer les demandes de paiement.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux calculs de fin de mois et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- Nombre de retenues à la source.
- Nombre de régimes d'assurance collective.
- Nombre de fonds de pension.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de transactions traitées par mois?.....

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Faire les calculs*?.....

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.4.2 VÉRIFIER ET CONCILIER



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Faire des calculs.
- Consulter des instructions.
- Concilier.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la vérification et la conciliation et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Modifications des règles. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes d'assurances collectives. |
| <input type="checkbox"/> Nombre de contrats de travail. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes de fonds de pension. |

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de vérifications faites à la fin de chaque mois?.....

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Vérifier et concilier*?.....

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.4.3 Produire les rapports mensuels



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Compléter le rapport de l'organisme concerné (par exemple : l'assureur).
- Impression des rapports.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la production des rapports mensuels et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

Nombre de rapports différents.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de rapports à produire à la fin de chaque mois?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Produire les rapports mensuels*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.4.4 EFFECTUER LES PAIEMENTS DE FIN DE MOIS



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Impression des chèques ou dépôts automatiques.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux paiements de fin de mois et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

Mode de paiement (envoi postal, remise en mains ou dépôt automatique)

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de paiements à faire lors du traitement de fin de mois?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Effectuer les paiements de fin de mois*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.5 EFFECTUER LE TRAITEMENT DE FIN D'ANNÉE CIVILE

FRÉQUENCE : Une fois par année.

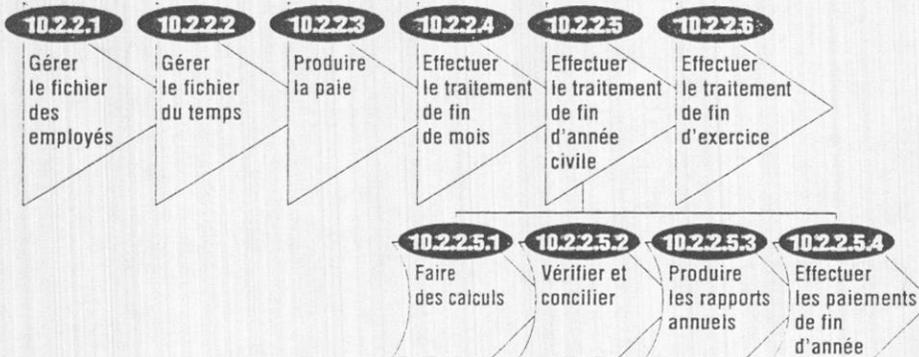
Ce sous-processus comprend les activités suivantes :

10.2.2.5.1 Faire des calculs

10.2.2.5.2 Vérifier et concilier

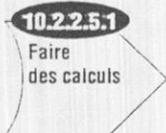
10.2.2.5.3 Produire les rapports annuels

10.2.2.5.4 Effectuer les paiements de fin d'année



Cochez ici si le sous-processus *Effectuer le traitement de fin d'année civile* est imparté en entier et passez au sous-processus suivant *Effectuer le traitement de fin d'exercice* en page 17.

10.2.2.5.1 FAIRE DES CALCULS



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Identifier le type de gain et toutes les cases des formulaires.
- Transfert de transactions (par exemple : de finance à paie).
- Calculs.
- Vérification de conformité.
- Paiement.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux calculs de fin d'exercice et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- Nombre de cas d'exceptions. Flexibilité du système.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de transactions traitées en fin d'année?.....

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Faire des calculs*?.....

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.5.2 VÉRIFIER ET CONCILIER



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Faire des calculs.
- Consulter des instructions.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la vérification et la conciliation et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Modifications des règles. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes d'assurances collectives. |
| <input type="checkbox"/> Nombre de contrats de travail. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes de fonds de pension. |

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de vérifications faites?.....

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Vérifier et concilier*?.....

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.5.3 PRODUIRE LES RAPPORTS ANNUELS



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Impression des rapports.
- Impression des T4.
- Mise sous enveloppe.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la production des rapports annuels et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

Nombre de rapports différents.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de rapports annuels produits?

Quel est le nombre de EÉTP consacré à l'activité *Produire les rapports annuels*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.5.4 EFFECTUER LES PAIEMENTS DE FIN D'ANNÉE

10.2.2.5.4
Effectuer
les paiements
de fin
d'année

Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Impression des chèques ou dépôts automatiques.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux paiements et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

Mode de paiement (envoi postal, remise en mains ou dépôt automatique)

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de paiements à faire lors du traitement de fin d'année civile?

Quel est le nombre de EÉTP consacré à l'activité *Effectuer les paiements de fin d'année*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.6 EFFECTUER LE TRAITEMENT DE FIN D'EXERCICE

FRÉQUENCE : Une fois par année à la fin de l'exercice financier.

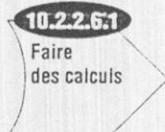
Ce sous-processus comprend les activités suivantes :

- 10.2.2.5.1 Faire des calculs
- 10.2.2.5.2 Vérifier et concilier
- 10.2.2.5.3 Produire les rapports de fin d'exercice
- 10.2.2.5.4 Effectuer les paiements de fin d'exercice



Cochez ici si le sous-processus *Effectuer le traitement de fin d'exercice* est imparti en entier et passez au sous-processus suivant *Administrer et superviser* en page 20.

10.2.2.6.1 FAIRE DES CALCULS



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Calculs.
- Vérification de conformité.
- Paiement.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux calculs de fin d'exercice et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- Nombre de cas d'exceptions. Flexibilité du système.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de transactions traitées en fin d'année?

Quel est le nombre de EÉTP consacré à l'activité *Faire des calculs*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.6.2 VÉRIFIER ET CONCILIER

10.2.2.6.2

Vérifier et concilier

Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Faire des calculs.
- Consulter des instructions.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la vérification et la conciliation et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Modifications des règles. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes d'assurances collectives. |
| <input type="checkbox"/> Nombre de contrats de travail. | <input type="checkbox"/> Nombre de régimes de fonds de pension. |

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de vérifications faites?

Quel est le nombre de EÉTP consacré à l'activité *Vérifier et concilier*?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.6.3 PRODUIRE LES RAPPORTS DE FIN D'EXERCICE

10.2.2.6.3

Produire les rapports de fin d'exercice

Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Impression des rapports.
- Distribution des rapports.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement à la production des rapports de fin d'exercice et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

Nombre de rapports différents.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de rapports annuels produits ?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Produire les rapports de fin d'exercice* ?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.6.4 EFFECTUER LES PAIEMENTS DE FIN D'EXERCICE



Cette activité peut comprendre les tâches (ou sous-activités) suivantes :

- Impression des chèques ou dépôts automatiques.
- Transferts de comptes.

Y a-t-il des tâches (ou sous-activités) que vous faites relativement aux paiements et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par cette activité, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

Mode de paiement (envoi postal, remise en mains ou dépôt automatique)

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de paiements à faire lors du traitement de fin d'exercice ?

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré à l'activité *Effectuer les paiements de fin d'exercice* ?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.7 ADMINISTRER ET SUPERVISER

FRÉQUENCE: Sur une base continue.

Ce sous-processus est habituellement commun à plusieurs processus, c'est-à-dire que les gestionnaires qui administrent et supervisent la paie peuvent également le faire pour d'autres processus.

Ce sous-processus comprend les activités suivantes:

- Gérer les personnes.
- Faire le suivi.
- Coordonner les activités.
- Établir les échéanciers.
- Gérer les changements.

Y a-t-il des activités que vous faites relativement à l'administration et la supervision et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente? Si oui, veuillez les ajouter:

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par ce sous-processus, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Nombre d'employés à gérer. | <input type="checkbox"/> Variété des demandes. |
| <input type="checkbox"/> Degré d'automatisation. | <input type="checkbox"/> Fréquence de changement des lois et règlements. |
| <input type="checkbox"/> Degré d'urgence. | |

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de EÉTP à gérer?

Quel est le nombre de CÉTP consacré au sous-processus *Administrer et superviser*?

L'administration et la supervision sont effectuées par des cadres gestionnaires, désignés par l'acronyme CÉTP.

- Le coût moyen d'un CÉTP (incluant son salaire brut et les avantages sociaux) est:

Estimation
la plus faible

Estimation
la plus probable

Estimation
la plus élevée

Quel est le nombre de SÉTP consacré au sous-processus *Administrer et superviser*?

Le soutien de type secrétariat est effectué par des effectifs soutiens administratifs, désignés par l'acronyme SÉTP.

- Le coût moyen d'un SÉTP (incluant son salaire brut et les avantages sociaux) est:

Estimation
la plus faible

Estimation
la plus probable

Estimation
la plus élevée

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

10.2.2.8 GÉRER LE SYSTÈME INFORMATIQUE

FRÉQUENCE: Sur une base continue.

Ce sous-processus peut également être commun à plusieurs processus. Toutefois, nous cherchons à établir le coût de ce système qui se rapporte à la gestion de la paie.

Ce sous-processus comprend les activités suivantes :

- Assurer la bonne marche du système.
- Effectuer les mises à jour.

Y a-t-il des activités que vous faites relativement à la gestion du système informatique et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par ce sous-processus, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

- Nombre de mises à jour. Nombre de pannes.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de ÉÉTP consacré au sous-processus *Gérer le système informatique* ?

Quel est le coût estimatif de ce système informatique attribuable à la gestion de la paie ?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

Le coût moyen d'un ÉÉTP (incluant son salaire brut et les avantages sociaux) travaillant sur le système informatique est :

Estimation
la plus faible

Estimation
la plus probable

Estimation
la plus élevée

10.2.2.9 FOURNIR LES IMMOBILISATIONS

FRÉQUENCE: Sur une base continue.

Ce sous-processus est commun à tous les processus de l'entreprise. Toutefois, nous cherchons à établir la portion que l'on pourrait attribuer à la gestion de la paie.

Ce sous-processus comprend les activités suivantes :

- Utiliser les immobilisations.
- Entretenir les immobilisations.

Y a-t-il des activités que vous faites relativement aux immobilisations et qui ne sont pas décrites dans la liste précédente ? Si oui, veuillez les ajouter :

Voici une liste de facteurs susceptibles d'expliquer le volume de travail ainsi que la consommation de ressources par ce sous-processus, veuillez cocher ceux qui sont présents dans votre entreprise.

Nombre de m² de plancher utilisés.

Veuillez également ajouter ceux qui s'y rapportent et ne s'y retrouvent pas.

Quel est le nombre de EÉTP consacré à l'activité *Entretenir les immobilisations*?

Quel est le coût estimatif lié à l'utilisation des immobilisations pour la gestion de la paie, autres que les salaires du personnel d'entretien?

Estimez le montant des fournitures utilisées en dollars (\$), c'est-à-dire des coûts autres que celui du personnel, de l'informatique et des immobilisations, qui sont directement reliés à cette activité.

Le coût moyen d'un EÉTP (incluant son salaire brut et les avantages sociaux) assurant l'entretien des immobilisations est :

Estimation
la plus faible

Estimation
la plus probable

Estimation
la plus élevée