
L'analyse de la valeur ajoutée lors du diagnostic de l'existant

Document préparé par Jean-François Willis sous la supervision du professeur Guy Paré.
© Tous droits réservés. Juin 2002. Révisé en septembre 2009.

INTRODUCTION

L'analyse de la valeur ajoutée est utilisée dans une multitude de domaines à diverses fins. Dans le domaine de la gestion et de la consultation, le concept de la valeur ajoutée est surtout utilisé afin d'identifier des solutions aux problèmes d'inefficacité des entreprises. L'idée de base est que les entreprises ont intérêt à concentrer leurs efforts et ressources sur les activités qui rehaussent la valeur de l'entreprise, et à minimiser, voire éliminer, les autres. La vision de l'entreprise, ses objectifs et les besoins de ses clients serviront de points de repère pour évaluer la contribution des activités à la création de valeur.

L'exemple suivant vous aidera à mettre cette définition en perspective. Supposons que vous êtes en charge d'un département à l'intérieur d'une grande entreprise et que votre patron vous informe que vous devez réduire vos dépenses de 20%. Vous vous demandez alors où faire les coupures. On vous a également informé que les coupures ne doivent pas affecter la qualité du service à la clientèle et que les objectifs de performance de votre département demeurent inchangés. L'analyse de la valeur ajoutée est une méthodologie qui vous sera d'une grande utilité. D'abord, vous réviserez l'information ayant trait à la vision, aux objectifs et aux besoins des clients (internes ou externes) de l'entreprise en relation aux activités sous votre contrôle. Ensuite, vous vous demanderez si toutes les activités de votre département sont pertinentes. Vous risquez d'être surpris de la quantité d'activités exécutées à l'intérieur de votre département qui ne sont pas pertinentes, et vous aurez trouvé où faire les coupures.

UN BREF APERÇU HISTORIQUE

La littérature en sciences économiques fait référence au concept de valeur ajoutée depuis plus de 2 000 ans. D'abord, Socrate explique que le seul moyen de réaliser un

profit est d'améliorer une chose, ou, dit autrement, de lui ajouter de la valeur¹. Pour illustrer ceci, il explique qu'un agriculteur qui désire faire de l'argent peut acheter une terre improductive, lui ajouter de la valeur en la cultivant adéquatement, et ensuite la vendre à profit.

Depuis le début des années 1990, le concept de la valeur ajoutée a gagné en popularité et fait maintenant partie de plusieurs approches de gestion, dont entre autres la comptabilité par activités, la réingénierie des processus de l'entreprise et l'analyse du temps de cycle. Tel que décrit ci-dessous, toutes ces approches sont basées sur le concept de la valeur ajoutée. Dans le cas de la comptabilité par activités, les résultats serviront à suivre l'évolution des coûts de production d'un produit ou service à travers les processus d'affaires de l'entreprise qui sont utilisés. Dans le cas de la réingénierie des processus d'une entreprise, les résultats de l'analyse serviront à rationaliser le ou les processus visés en éliminant le plus possible les activités qui n'ajoutent pas de valeur et en améliorant l'efficacité de celles qui en ajoutent. Dans le cas de l'analyse du temps de cycle, les résultats serviront à démontrer l'effet néfaste des activités qui n'ajoutent pas de valeur sur le temps de cycle total du ou des processus visés.

LA VALEUR AJOUTÉE

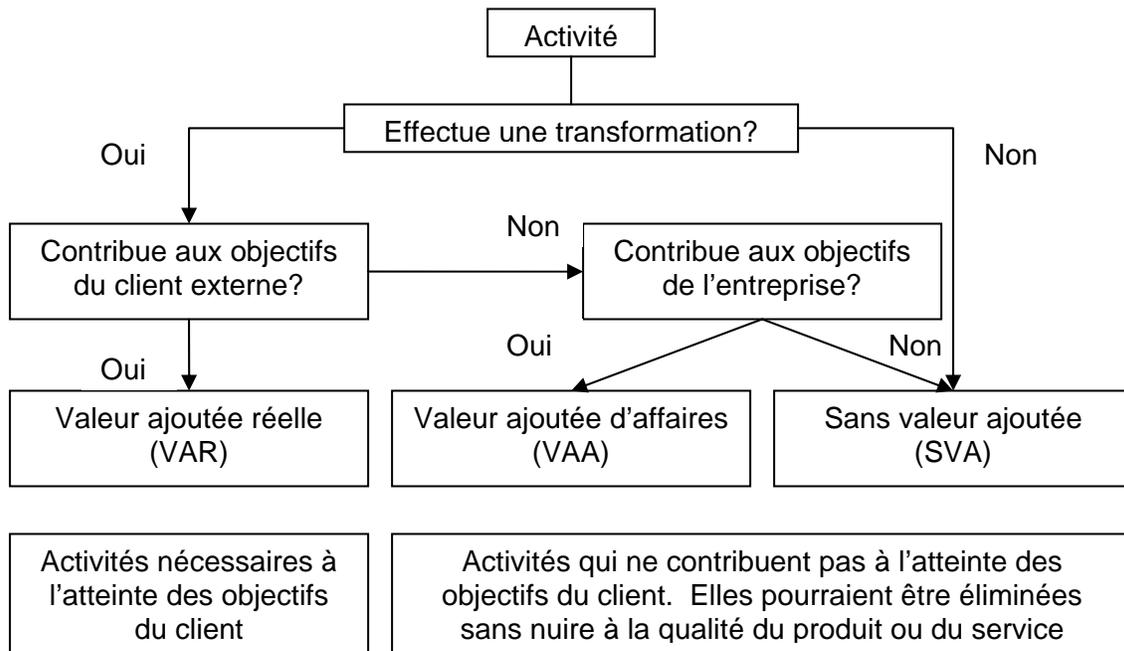
Dans le contexte du diagnostic d'un processus existant, il s'agit pour l'analyste de déterminer si chaque activité ajoute de la valeur ou non au processus en entier. Pour ce faire, l'analyste doit classer les activités en trois catégories, soit les activités à valeur ajoutée réelle (VAR), les activités à valeur ajoutée d'affaires (VAA) et les activités sans valeur ajoutée (SVA). Voici une définition pour chaque type d'activité :

- Activités à valeur ajoutée réelle (VAR) : ce sont les activités qui sont nécessaires pour satisfaire les besoins et/ou objectifs des clients externes.
- Activités à valeur ajoutée d'affaires (VAA) : ce sont les activités qui n'ajoutent pas de valeur pour les clients externes mais qui permettent l'atteinte d'objectifs organisationnels tel minimiser les mauvaises créances.
- Activités sans valeur ajoutée (SVA) : ce sont les activités qui n'ajoutent aucune valeur pour le client externe ni pour l'entreprise. Il s'agit en fait d'activités qui

¹ Richard, Marylène. (2000). *Une analyse du concept de valeur ajoutée appliqué à l'industrie du transport*. Montréal : Mémoire de maîtrise de HEC Montréal.

sont sources de coûts uniquement. La plupart de ces activités peuvent être éliminées sans nuire à la qualité et à l'efficacité du processus entier.

La figure suivante, tirée du livre de Rivard et Talbot (2001), permet d'analyser les activités incluses dans le modèle du processus et de les classer dans les catégories appropriées. Note : Une transformation a lieu lorsque l'input et l'output associés à une activité sont différents. Par exemple, lorsqu'un commis au courrier interne récupère un formulaire auprès d'une secrétaire et le dépose sur le bureau du directeur d'un autre département, il n'y a pas de transformation sur le plan informationnel. Par contre, si ce même commis appose ses initiales sur le formulaire en question avant de le transmettre au directeur, alors une transformation a bel et bien eu lieu.



QUELQUES EXEMPLES

Afin de mieux comprendre le type d'activités qui se retrouvent à l'intérieur de chacune de ces catégories, nous présentons ci-dessous une série d'exemples avec des notes explicatives. Vous remarquerez qu'il peut arriver qu'une activité se retrouve dans plus d'une catégorie, selon les objectifs du client (externe ou interne) ou encore selon le contexte d'affaires entourant le processus.

1. Activités à valeur ajoutée réelle (VAR)

Activité	Justification
Vérifier l'adresse de livraison du client lors de la prise de la commande	Dans un contexte où le client possède plusieurs adresses de livraison, les exigences du client sont de recevoir la bonne marchandise au bon endroit. Dans ce contexte, cette activité est nécessaire à l'atteinte des objectifs du client externe.
Fabriquer/assembler un produit	Cette activité est nécessaire pour satisfaire les besoins du client externe. En effet, ce dernier ne désire pas recevoir les matières premières et fabriquer lui-même le produit.
Répondre à une requête <i>ad hoc</i> de la part d'un client (ex. : à quelle date ma commande me sera-t-elle livrée ?)	Si le client téléphone lui-même pour faire la requête, c'est qu'il est prêt à payer pour qu'un employé ou un système automatisé lui réponde. Cette activité est donc nécessaire pour assurer l'atteinte des objectifs du client.
Déterminer les besoins d'un client en matière d'assurance	Dans un contexte où l'objectif du client est de recevoir la protection qui répond le mieux à ses besoins, alors cette activité est à valeur ajoutée réelle.
Tester la qualité d'un produit (par exemple, faire les essais routiers d'une voiture)	Cette activité satisfait les besoins et/ou objectifs d'un client en matière de qualité des produits achetés.
Assigner des employés à un projet	Dans un contexte où des habiletés spécifiques sont requises pour répondre aux besoins du client et que les employés du département concerné ne possèdent pas tous les mêmes habiletés, cette activité devient essentielle à l'atteinte des objectifs du client.
Réserver la marchandise commandée par un client	Cette activité permet d'assurer l'expédition de la marchandise au client le plus rapidement possible.

2. Activités à valeur ajoutée d'affaires (VAA)

Activité	Justification
Calculer le prix de vente d'un produit	Cette activité s'inscrit dans le cadre de la maximisation des profits de l'entreprise. Il s'agit donc d'une activité en support aux objectifs internes.
Approuver le crédit d'un client	Cette activité est nécessaire pour que l'entreprise assure un certain niveau de profitabilité.
Mettre à jour l'inventaire (après la saisie d'une commande d'un client et la réception de matériel de la part d'un fournisseur).	Cette activité est nécessaire afin d'éviter les ruptures de marchandise ou le surstockage. Il s'agit ici de satisfaire les objectifs internes de la compagnie.
Certifier la qualité d'un produit	Dans un contexte où les produits de l'entreprise doivent rencontrer des normes gouvernementales bien précises (comme dans le cas de la qualité de la viande), cette activité satisfait les objectifs internes de la compagnie.
Négocier la convention collective des employés	Cette activité est nécessaire pour assurer la compétitivité, ou même la survie, de l'entreprise.

Établir un ordre de priorité au niveau des dossiers à traiter	Pour assurer sa position compétitive, une entreprise a intérêt à traiter en priorité les dossiers représentant une plus grande marge bénéficiaire.
Mettre à jour les livres comptables	Cette activité est nécessaire pour assurer la production des divers états financiers annuels requis.

3. Activités sans valeur ajoutée (SVA)

Activité	Justification
Saisir la commande d'un client à l'ordinateur	Cette activité n'ajoute aucune valeur pour le client ni pour l'entreprise et constitue en fait une source de coûts. Alors que cette activité peut difficilement être éliminée du processus, le recours aux TI peut permettre le transfert de cette activité au client lui-même. Un tel transfert élimine les risques d'erreurs lors de la transcription des données.
Photocopier un formulaire	Cette activité ne génère aucune valeur pour l'entreprise ni pour le client. Si plusieurs copies d'un même formulaire sont requises, alors le recours aux TI et aux formulaires électroniques peut minimiser les coûts associés à une telle duplication.
Transmettre un bon de commande au préposé à l'entrepôt	Tel qu'expliqué plus tôt, cette activité ne génère aucune transformation sur le plan informationnel et représente donc une activité sans valeur ajoutée.
Classer les factures émises au cours de la journée	Bien que cette activité soit souvent nécessaire pour assurer une certaine efficacité (ex. retrouver rapidement des documents), elle n'ajoute aucune valeur intrinsèque pour le client ni pour l'entreprise. Encore une fois, le recours aux TI peut permettre un classement automatique des données.
Charger une cargaison	Cette activité est nécessaire pour livrer le produit au client, mais elle ne contribue pas à l'atteinte des objectifs du client et n'aide pas l'entreprise à assurer sa position compétitive. C'est une des activités SVA qui ne peut habituellement pas être éliminée, mais qui peut tout de même être améliorée.
Approuver un rapport de dépenses	Toute activité d'approbation ne génère aucune valeur ajoutée, que ce soit pour le client externe ou pour l'entreprise elle-même. Les activités d'approbation peuvent parfois être intégrées dans les technologies elles-mêmes (ex. carte de crédit corporative) et peuvent être éliminées grâce à la mise en place de pratiques de responsabilisation des employés.
Assigner des employés à un projet	Dans un contexte où tous les employés du département concerné peuvent être assignés à n'importe quel projet étant donné l'uniformisation de leurs connaissances et habiletés, une telle activité devient alors une source de coûts pour l'entreprise.
Modifier la cédule de production	Toutes les activités de modification n'ajoutent pas de valeur car elles auraient pu être évitées en faisant

	correctement l'activité (ex. établir la cédule de production) la première fois.
Assembler divers documents ou formulaires	Une telle activité ne supporte ni les attentes des clients externes ni celles de l'entreprise. Ici encore, cette activité pourrait être éliminée avec une utilisation appropriée des TI (ex. base de données relationnelle).
Signer un chèque	Dans un contexte où le superviseur ne fait aucune vérification et ne fait qu'apposer sa signature, cette activité n'ajoute aucune valeur et contribue même parfois à créer un goulot d'étranglement au niveau du processus d'affaires concerné.

ILLUSTRATION

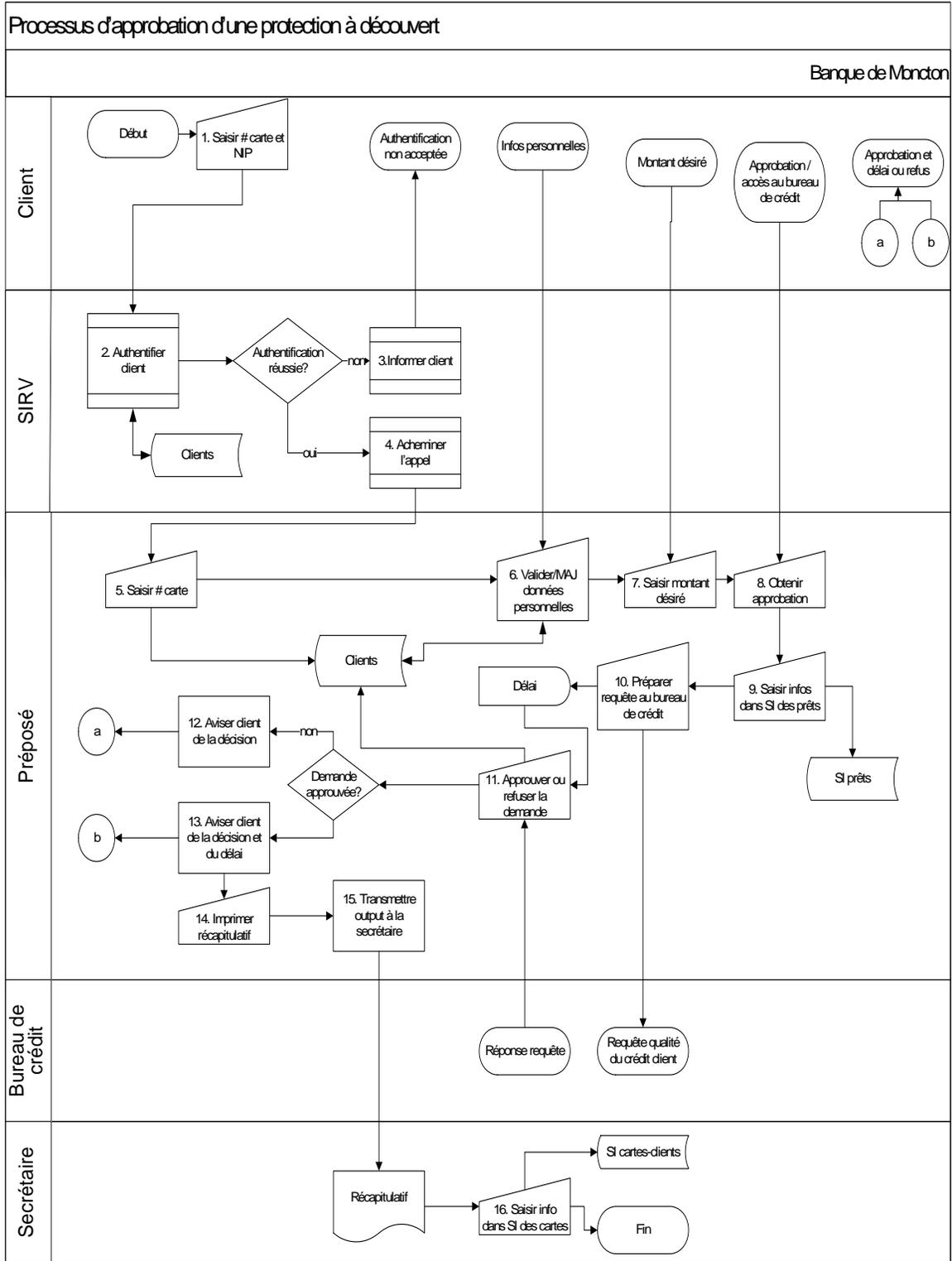
Le scénario ci-dessous illustre la démarche d'analyse de la valeur ajoutée lors du diagnostic de l'existant.

La Banque de Moncton offre une vaste gamme de services bancaires à ses clients tout en maintenant un taux de rentabilité semblable à celui des autres grandes banques canadiennes. La banque désire aussi que tous ses processus soient conformes aux lois en vigueur. Un des services qu'elle offre à ses clients consiste en une protection à découvert pouvant atteindre \$500. L'objectif sous-jacent à ce service est d'offrir une plus grande flexibilité aux clients disposant de ressources financières limitées. Un processus d'affaires est en place pour approuver en moins de quinze minutes une telle protection à découvert pour les clients qui possèdent un bon historique de crédit. La seule contrainte à laquelle la banque doit se conformer est d'obtenir la permission verbale du client afin de pouvoir consulter son dossier auprès de son bureau de crédit. Cette contrainte est liée à la loi canadienne sur la protection des renseignements personnels.

Le processus débute lorsqu'un client téléphone au numéro sans frais du centre des prêts de la Banque de Moncton. Un système interactif de réponses vocales (SIRV) demande au client de saisir le numéro inscrit sur sa carte client ainsi que son numéro d'identification personnel (NIP). Le SIRV vérifie ensuite dans la base de données des clients si le mot de passe saisi correspond à celui associé au numéro de carte. Si tel est le cas, l'appel est acheminé au prochain préposé au service à la clientèle disponible. Sinon, un message indique au client qu'il y a eu une erreur de saisie et lui demande de recommencer la procédure. Lorsque l'appel est transféré à un préposé, ce dernier

consulte le dossier personnel du client en saisissant son numéro de carte. Il demande ensuite au client de confirmer son numéro d'assurance sociale, sa date de naissance et son adresse permanente (et fait une mise à jour au dossier, le cas échéant) pour s'assurer d'obtenir le bon bureau de crédit. Le préposé demande ensuite au client le montant désiré, le saisit dans le système et lui demande la permission pour consulter son bureau de crédit. Il crée ensuite un dossier pour le client dans le système des prêts en saisissant le nom complet du client, son numéro d'assurance sociale, sa date de naissance et son adresse. Une fois en contact électronique avec le bureau de crédit du client, le préposé s'assure que le dossier ne contient aucune trace de défauts de paiement. Dans l'affirmative, le préposé approuve la demande et informe le client que la protection à découvert demandée sera disponible dans son compte bancaire dans la prochaine heure. Dans la négative, le préposé informe le client de l'impossibilité d'offrir le crédit demandé. Une fois l'appel terminé, le préposé imprime l'écran récapitulatif du dossier du client et le dépose sur le bureau de la secrétaire qui se chargera de rendre la protection disponible en saisissant l'information apparaissant sur l'imprimé dans le système des cartes-clients de la Banque.

Modèle du processus d'affaires



# Activité	Transformation	SVA	VAR	VAA	Justification
1	√	√			Activité sans valeur ajoutée qui est effectuée par le client lui-même.
2	√			√	Activité nécessaire pour que la banque maintienne sa position concurrentielle en protégeant les clients et en se protégeant elle-même contre les fraudeurs.
3		√			Activité de transfert d'information.
4		√			Activité de transfert d'information.
5	√	√			Activité redondante puisque le client a déjà saisi son numéro de carte.
6	√			√	Activité qui permet de minimiser les erreurs de traitement des dossiers.
7	√	√			Activité de saisie à l'ordinateur qui n'ajoute aucune valeur au processus en entier.
8	√			√	En conformité avec les lois en vigueur. Besoins internes.
9	√	√			Activité redondante puisque ces informations ont déjà été saisies dans un autre système.
10	√		√		Activités essentielles à l'atteinte des objectifs du client.
11	√		√		
12		√			Activités de transfert d'information.
13		√			
14	√	√			Aucun ajout de valeur, source de coûts uniquement.
15		√			Activité de transfert d'information
16	√	√			Activité redondante puisque cette information réside déjà dans d'autres dépôts de données de l'entreprise..