CPA COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS CANADA

Gestion par processus

AMÉLIORER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

Pat Dowdle et Jerry Stevens

Quel est l'enjeu?
Les organisations ne livrent pas la valeur appropriée à leurs clients en raison de la discordance des processus internes.

Pourquoi est-ce important?
Dans le milieu des affaires actuel axé sur la clientèle, les organisations doivent procurer une valeur appropriée à leurs clients, faute de quoi elles risquent de les perdre au profit de la concurrence.

APERÇU

© 2014 Comptables professionnels agréés du Canada

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

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

CPA Canada
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) Canada M5V 3H2
Tél. 416 977.32222 Téléc. 416 977.8585
www.cpacanada.ca

Aperçu

Trop d'organisations se concentrent sur la réduction des coûts sans tenir compte de l'incidence qu'elle aura sur leur clientèle. Cette observation se fonde sur plusieurs études de cas de gestion par processus (GPP). Les organisations étudiées sont parvenues à réduire considérablement leurs coûts, mais en même temps, elles ont infligé d'importantes répercussions négatives au service à la clientèle. Pourquoi? En grande partie parce que les dirigeants ne se sont pas préoccupés des processus et de la façon dont ils procurent de la valeur aux clients. La direction de ces organisations n'a pas compris comment s'imbriquaient tous ces processus. La modification de l'un d'eux en vue de réduire les coûts a eu des contrecoups indésirables sur d'autres processus, d'où une diminution de la qualité du service à la clientèle. Grâce à la gestion des processus dans une perspective globale, l'organisation peut contrôler de manière proactive à la fois le coût et la qualité des produits et services offerts aux clients. La publication de l'ouvrage de Michael Hammer et James Champy *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, en 1993, et de l'ouvrage de Michael Hammer *Beyond Reengineering*, en 1996, a placé l'amélioration des processus sur les écrans radar de la majorité des organisations. Depuis, l'attention s'est tournée vers les façons d'améliorer les organisations grâce à des programmes comme la gestion intégrale de la qualité, le prix d'excellence Malcolm Baldrige et les prix Canada pour l'excellence. De plus, l'émergence d'approches d'amélioration des processus telles que la méthode six sigma et la production optimisée a maintenu l'intérêt des dirigeants pour l'incidence de la gestion des processus organisationnels.

Toutefois, la gestion des processus individuels ne suffit pas. Les dirigeants se doivent de gérer l'interaction entre les processus et l'ensemble des processus de l'organisation selon une méthode systématique, qui débouche sur la gestion de l'organisation dans la perspective des processus.

Si les dirigeants comprennent la nécessité d'améliorer et de gérer leurs processus, peu d'entre eux s'y emploient de façon continue et intégrée. Assez souvent, les projets d'amélioration des processus améliorent les processus, certes, mais même s'ils sont réalisés avec succès, ils n'optimisent pas la performance de l'organisation. Gérer la performance des processus individuels est bien sûr digne de mention. Toutefois, la gestion de l'ensemble des processus d'une organisation – en d'autres termes, la conversion à la GPP – a des répercussions plus étendues et plus durables.

De prime abord, la GPP peut repousser les dirigeants, car sa mise en œuvre exige d'eux un important changement d'attitudes. Toutefois, les clients, les employés, les actionnaires et autres parties prenantes des organisations qui se donnent cette mission en tirent des avantages appréciables. Sauf peut-être dans le cas d'une nouvelle entreprise, la conversion intégrale à la GPP est un exercice de longue haleine. Le plan de mise en œuvre de la GPP doit présenter les caractéristiques suivantes :

1. Maintenir l'engagement et l'adhésion des dirigeants. La conversion nécessite une perspective à long terme.
2. Porter non seulement sur les éléments qui doivent être mis en œuvre, mais sur le moment où ils doivent l'être.
3. Créer une structure permettant de communiquer avec toutes les parties prenantes afin de les tenir informées et de faire en sorte qu'elles interviennent et qu'elles prennent part au projet de GPP. Elles doivent saisir ce qu'elles pourront en retirer.
4. Examiner en quoi le travail changera, comment les rôles évolueront et comment la performance sera évaluée, contrôlée et communiquée de façon continue.

Qu'est-ce que la gestion par processus?

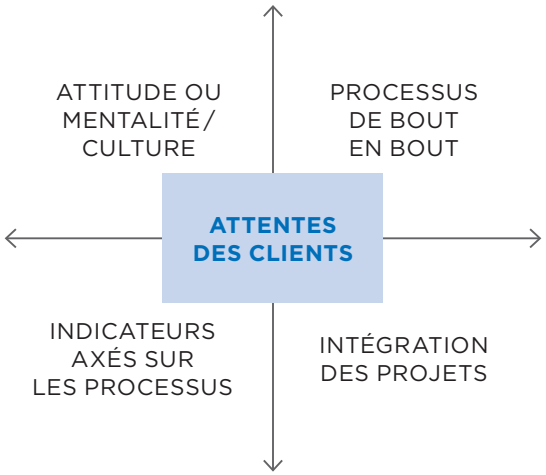
La majorité des organisations sont formées de groupes de fonctions qui exécutent des processus pour offrir des produits et des services à leurs clients. Pendant des années, elles se sont efforcées d'améliorer leur mode de gestion de ces fonctions. Elles ont fait leur choix parmi un afflux constant de méthodes et d'outils nouveaux, souvent sans grand succès. Il est temps pour les dirigeants de consacrer leur énergie à améliorer la façon dont ils conçoivent et gèrent les processus, et les liens entre ces processus, dans une perspective globale. Dans les organisations, qu'elles soient grandes ou petites, ouvertes ou fermées, à but lucratif ou sans but lucratif, la valeur réelle découle des efforts consacrés aux processus et à la gestion de ces processus. La mission des organisations d'avenir consiste à réussir à mettre en œuvre la gestion par processus (GPP).

La GPP procède de principes de fonctionnement qui régissent l'attitude, les décisions et les actions de toute une organisation. La GPP reconnaît que les produits et services sont créés et offerts aux clients au moyen de processus interfonctionnels. Une organisation axée sur les processus conçoit, exécute, gère et améliore explicitement les processus de manière à optimiser la performance globale, son principal objectif étant de procurer de la valeur aux clients.

La GPP est une méthode de gestion globale centrée sur (figure 1) :

- la promotion d'une culture et d'une attitude (ou mentalité) axées sur les processus;
- la gestion des processus d'entreprise de bout en bout pour améliorer continuellement le coût et la qualité des produits et services et réduire le temps nécessaire à leur mise en marché;
- l'intégration de divers projets en une approche axée sur les processus;
- l'établissement de liens entre les mesures d'encouragement et la rémunération, d'une part, et la performance des processus, d'autre part;
- la compréhension et la satisfaction des attentes des clients.

FIGURE 1 Concepts clés de la GPP



Pourquoi la GPP présente-t-elle de l'intérêt?

La GPP est axée sur la gestion des processus dans leur ensemble, et non sur celle des processus individuels. Cette vision globale permet aux dirigeants de se concentrer sur les attentes des clients. Ces derniers ne distinguent pas les processus individuels; ils constatent le produit de tous les processus simultanément à l'œuvre. Dans de trop nombreux cas, ces interactions sont mal coordonnées, et donnent de piètres résultats en matière de service et/ou de qualité des produits. Les organisations qui parviennent à gérer de manière efficace et intégrée l'ensemble de leurs processus et les intervalles qui séparent ces processus surpasseront leurs concurrents.

Les besoins des clients sont habituellement comblés grâce à de multiples fonctions ou de parties d'un ou de plusieurs processus. Il en résulte de nombreux défis :

- Les organisations axées sur l'aspect fonctionnel des tâches sont moins aptes à coordonner le travail au-delà des frontières fonctionnelles. Les objectifs des fonctions sont souvent conflictuels et supplantent les besoins des clients.
- Les employés, outre ceux qui occupent des postes particuliers, ignorent souvent comment procurer de la valeur aux clients (et, ce qui est tout aussi important, ne parviennent pas à le faire).
- L'organisation peut promouvoir le travail d'équipe sans que les communications internes encouragent une performance des processus dépassant les résultats fonctionnels.
- Souvent, les employés ne sont pas habilités à comprendre, analyser et améliorer les processus. Lorsqu'ils le sont, ils se disputent entre eux les ressources nécessaires à la réalisation de leurs projets qui, s'ils portent fruit, amélioreront dans bien des cas leur propre fonction tout en sous-optimisant la performance du processus dans son ensemble.

La GPP, qui cible le client et assure la gestion des processus de bout en bout, dote les organisations d'un avantage concurrentiel dans le milieu des affaires actuel axé sur la clientèle.

Comment le comptable professionnel ajoute-t-il de la valeur?

Le comptable professionnel peut faire de la mise en œuvre de la GPP un exercice créateur de valeur de plusieurs façons.

MATÉRIALISATION DE LA VALEUR

- ***Mise en œuvre stratégique***. Les hauts dirigeants doivent prendre la décision stratégique d'adhérer aux principes de la GPP. La conversion à la gestion par processus doit être intégrée à la stratégie de l'organisation et la GPP doit être reconnue comme un élément de cette stratégie. Cet engagement nécessite la coordination appropriée des ressources afin d'assurer le succès de la réalisation du projet. Les comptables professionnels peuvent être appelés à coordonner les ressources nécessaires, ce qui englobe l'utilisation de ressources financières, l'embauche de personnel et l'investissement dans l'infrastructure pour concrétiser avec efficacité l'intention stratégique de l'organisation.
- ***Gestion de la performance***. Le comptable professionnel peut influencer le passage de la comptabilité par centres de responsabilité (centres de coûts, de chiffre d'affaires, de profit et d'investissement) à la comptabilité par centres de transformation.

PRÉSERVATION DE LA VALEUR

- ***Gestion des risques***. La compréhension des processus et de leurs indicateurs est cruciale pour la détermination des risques et indispensable à la gestion et à l'atténuation de ces risques. Les contrôles internes sont un élément déterminant de tout effort soutenu de GPP, puisque les processus s'imbriquent et influent sur l'ensemble des fonctions.
- ***Gestion des ressources financières***. Quand une organisation se convertit à l'orientation processus, des ressources financières doivent être affectées à la GPP afin de faire en sorte que le financement nécessaire soit disponible pour réaliser cette conversion. De plus, la quantification et la communication de l'incidence des modifications apportées aux processus exigent les compétences du comptable professionnel.

COMMUNICATION DE L'INFORMATION SUR LA VALEUR

- ***Évaluation de la performance***. La conception et la mise en œuvre d'un système stratégique et intégré d'évaluation fondée sur la performance distingue les organisations où la qualité de la GPP est de calibre mondial. Une organisation qui adopte la GPP doit appliquer des mesures supplémentaires pour s'assurer que ses processus sont intégrés et liés à sa stratégie. Ces mesures intégrées de la performance servent également à l'élaboration de systèmes appropriés de rémunération et d'encouragement.

La présente publication fait partie d'une série sur la « Gestion par processus ». Le guide d'orientation et les études de cas sont accessibles sur notre site Web. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Carol Raven, directrice de projets, Comptabilité de gestion stratégique et finance, au 416 204-3489 ou à craven@cpacanada.ca

CPA
COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA