

Gestion par processus

SOCIÉTÉ CONSOLIDATED SUPPLY AND DISTRIBUTION (CSD)

Pat Dowdle et Jerry Stevens

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

TABLE DES MATIÈRES

Contexte	1	Programme de transition	4
Constatations	2	Deuxième année	7
Établissement des bases de la GPP à CSD	3		

Le cas suivant est inspiré d'une vraie organisation. Les noms et les faits ont été modifiés à des fins d'illustration.

Contexte

La société Consolidated Supply and Distribution (CSD) est une entreprise de distribution de papier établie en banlieue de Chicago. L'an dernier, la société affichait un chiffre d'affaires de 120 M\$ et comptait 300 employés. CSD approvisionne en produits de papier les sociétés de la région de Chicago et de quatre États voisins. Les commandes sont passées par l'intermédiaire de ses représentants commerciaux, de ses représentants du service à la clientèle (RSC) et de son site Web. La majorité des produits de l'organisation sont commandés auprès des RSC pour livraison le jour suivant (dans environ 40 % des commandes); le délai de livraison des autres commandes est de deux à cinq jours. La gestion des stocks et la gestion d'entrepôt sont déterminants pour répondre aux demandes de livraison des clients. De plus, les responsables de l'exécution des

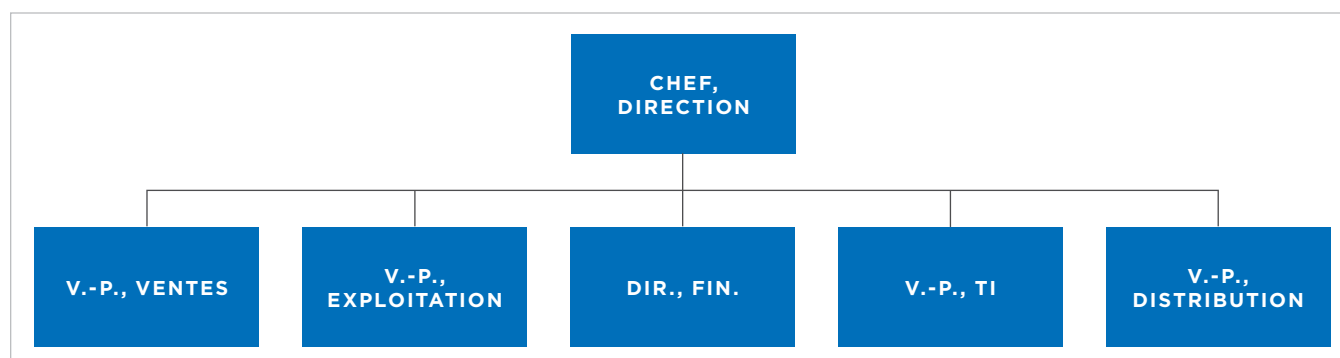
commandes et de la livraison doivent coordonner la livraison des produits en provenance de plusieurs établissements ainsi que les expéditions directes des fournisseurs.

George Dunn, le directeur financier de CSD, s'est inspiré des lignes directrices sur la gestion par processus (GPP) pour corriger les lacunes des processus de son organisation. Celles-ci sont liées notamment à l'exécution des livraisons, à la gestion des coûts, aux engagements non tenus du service des ventes à l'endroit des clients et au manque de communication entre les services. Le réaménagement projeté aidera l'organisation à assurer sa durabilité en appliquant les inducteurs du cadre RAID (résilience, adaptabilité).

Constatations

Persuadé qu'il pouvait être bénéfique à l'organisation de se concentrer sur les processus et ne sachant par où commencer, George Dunn a retenu les services de consultants. Après quelques entretiens, M. Dunn et les consultants ont convenu de tenir un atelier interactif de GPP d'une journée à l'intention de l'équipe de direction ([figure 1](#)), pour discuter des fonctions de l'organisation à convertir à la GPP et de l'incidence éventuelle de cette conversion sur le reste de l'organisation.

FIGURE 1 : ÉQUIPE DE DIRECTION DE CSD



Aperçu du programme de l'atelier :

- Qu'est-ce que la GPP?
- Comment une organisation se convertit-elle à la GPP?
- Comment décrire et classer les processus de l'organisation.
- Comment intégrer les projets de l'organisation.
- Pourquoi l'organisation devrait-elle se convertir à la GPP?
- À quoi ressemble une organisation qui applique la GPP?
- Quelles sont les prochaines étapes?

Chaque élément du programme comportait des exercices visant à faire participer activement l'équipe de direction et à produire un résultat qui servirait ultérieurement à la mise en œuvre de la GPP.

L'équipe a dressé une liste des processus de l'organisation indiquant :

- le point de départ et le point d'arrivée de chaque processus,
- les catégories de processus (définition, priorité, mandat et contexte),
- les clients de chaque processus,
- les initiatives soutenant chaque processus.

Au terme de l'atelier, l'équipe de direction était emballée à l'idée de se pencher sur les processus. Mais par-dessus tout, les cadres étaient prêts à appuyer le projet. La responsabilité de l'élaboration d'un plan de démarrage de la GPP au sein de l'organisation a été confiée à George Dunn. Il fallait maintenir l'engagement de l'équipe de direction, et une partie du plan consistait à définir le rôle permanent de l'équipe de direction.

Établissement des bases de la GPP à CSD

En collaboration avec les consultants, George Dunn a élaboré, pour les six premiers mois, un plan qui comportait notamment les principales mesures suivantes :

1. Former un conseil des processus chargé de diriger l'ensemble du projet, le groupe devant être constitué de dirigeants chevronnés et se réunir au minimum à intervalle mensuel;
2. Former chaque mois une nouvelle équipe affectée à l'un des six processus jugés prioritaires; chaque équipe devant compter de huit à dix personnes, soit un total de 50 à 60 employés appelés à participer aux efforts liés aux processus au cours des six premiers mois;
3. Créer un bureau de GPP pour appuyer en permanence les efforts liés aux processus, cette mesure englobant la panoplie des outils de GPP, le soutien des équipes affectées aux processus, l'élaboration et la prestation de la formation, et la détermination des autres compétences requises (comme les compétences de facilitation). Pour ce rôle, M. Dunn avait songé à deux personnes (et le conseil des processus était d'accord). Les consultants devaient former les membres du bureau de GPP au cours des six premiers mois.

Les responsabilités initiales du conseil des processus étaient les suivantes :

1. Élaborer, mettre en œuvre et soutenir le plan de communication.
2. Dresser la liste des processus de l'organisation et les classer. La liste initiale a été élaborée dans le cadre de l'atelier. Les définitions et le cadre n'ont cependant pas fait l'unanimité. La tâche de concilier ces différences a donc été laissée aux soins du conseil des processus.
3. Classer les processus selon l'ordre de priorité de leur amélioration.
4. Établir un objectif d'amélioration pour la première année (l'objectif a été fixé à 750 000 \$ d'améliorations possibles et à 250 000 \$ d'améliorations concrétisées).

M. Dunn et les consultants ont estimé que la tenue d'ateliers dirigés de quatre jours consécutifs s'imposait. Une équipe affectée à un processus regroupait de six à dix personnes, dont l'une assumait les fonctions de chef d'équipe. L'équipe regroupait un échantillon représentatif de personnes appartenant aux services touchés par le processus. La durée du mandat des membres de l'équipe était de 18 à 24 mois (même s'il s'agissait d'une fonction à temps partiel). L'atelier avait pour but d'aider l'équipe à s'acquitter des responsabilités suivantes : définir et cartographier le processus dans son état actuel, analyser le processus (temps de cycle, indicateurs existants et diagnostic des problèmes), déterminer quelles capacités supplémentaires devaient être intégrées au processus remanié, définir et cartographier le processus remanié, puis déterminer les modifications devant être apportées au processus et les présenter dans un document exposant le plan de transition.

Le conseil des processus a consacré sa réunion initiale à la préparation d'un diagramme des relations interprocessus précisant la nature de leurs liens. L'exercice a permis au conseil des processus de classer tous les processus par ordre de priorité en vue de leur analyse et de leur amélioration.

Les membres du conseil ont convenu que le premier processus devant être amélioré était celui des transferts internes. Ce processus touchait l'acheminement des produits entre cinq entrepôts distincts répartis dans quatre États, afin d'assurer la livraison aux clients le lendemain.

Le conseil des processus a désigné officiellement les neuf membres de l'équipe affectée au processus (après avoir obtenu l'approbation de leur directeur de service respectif). Le vice-président à l'exploitation a été désigné titulaire (responsable) du processus et devait travailler en étroite collaboration avec l'équipe. L'équipe affectée au premier processus a démarré le travail le mois suivant.

Programme de transition

L'équipe affectée au premier processus (constituée en vue d'améliorer les transferts internes) a appliqué la méthode de l'atelier dirigé que George Dunn avait définie. Les consultants ont joué le rôle de facilitateurs et le bureau de GPP a assuré son soutien au travail entrepris. L'exercice a permis à l'équipe affectée au processus de transfert interne de définir 12 modifications devant être apportées au processus, dont la plupart pouvaient être mises en œuvre dans les six mois suivants. Au dernier jour de l'atelier, l'équipe affectée au processus a présenté les modifications définies au conseil des processus pour approbation; 80 % de ces modifications ont été approuvées sur-le-champ. Le conseil des processus a donc demandé à l'équipe d'amorcer la mise en œuvre de ces modifications et de produire à l'intention du conseil des processus un rapport d'état mensuel. Dans l'intervalle, tous les problèmes qui se présentaient étaient soumis au titulaire du processus pour résolution.

Les membres de l'équipe affectée au processus ne s'étaient jamais livrés à ce genre d'exercice auparavant. Ils comprenaient tous en quoi consistait leur partie du processus, mais ils n'avaient pas de vue globale de ce processus. En outre, jamais ils n'avaient été appelés à formuler des suggestions en vue d'améliorer leur travail. Ils demeuraient sceptiques quant à l'intention du conseil des processus de les laisser véritablement mettre en œuvre les modifications approuvées. Ils craignaient également de ne pas avoir suffisamment de temps pour réaliser ces changements, compte tenu des obligations de leur travail courant.

À la réunion mensuelle suivante du conseil des processus, les membres ont discuté de leurs expériences et des commentaires qui avaient été exprimés au sujet de la première séance d'amélioration du processus. Dans l'ensemble, ces commentaires étaient très positifs. L'on estimait que quelques-unes des modifications ne justifiaient pas les efforts, mais on ne voulait pas s'ingérer dans le travail de l'équipe. La question des heures devant être consacrées au projet a également été évoquée. Après en avoir amplement discuté, le conseil a convenu que chacun des membres de l'équipe devait consacrer 20 % de son temps à la mise en œuvre. Le responsable du processus transmettrait cette information aux autres membres de son équipe, ainsi qu'aux cadres. Si cette décision soulevait un problème, on allait assurer le remplacement du titulaire du poste au besoin.

Au fur et à mesure des progrès de la mise en œuvre, les équipes ont convenu des lignes directrices suivantes :

1. Les deux membres de l'équipe affectés à chaque modification devant être apportée au processus allaient élaborer des plans plus précis du projet, si la modification en question le nécessitait.

2. L'équipe allait tenir une réunion de deux heures un lundi sur deux. Les membres qui étaient dans l'impossibilité de se présenter à cette réunion devaient téléphoner.
3. L'équipe allait profiter de ces réunions pour perfectionner les indicateurs du processus.
4. Tous les points exigeant un suivi feraient l'objet d'une surveillance et d'un compte rendu.

L'équipe affectée au premier processus (celui des transferts internes) a relevé des économies annuelles possibles excédant 600 000 \$. Une amélioration de la satisfaction de la clientèle était également anticipée, mais l'équipe n'a pas tenté de la quantifier.

Au cours des trois mois suivants, des équipes affectées à d'autres processus ont été mises sur pied. L'équipe affectée au deuxième processus a été formée pour améliorer le taux d'exécution des commandes; l'équipe affectée au troisième processus a été chargée d'améliorer le processus des ventes de manière à augmenter le chiffre d'affaires par employé; et l'équipe affectée au quatrième processus s'est donné pour mission d'améliorer l'acheminement des stocks entre les entrepôts.

Ces équipes ont appliqué la même méthode. Des responsables ont été affectés à chaque processus avant l'amorce du travail, et les membres de l'équipe affectée au processus ont été sélectionnés à même un échantillon représentatif des services touchés par le processus.

Chaque employé ne pouvant faire partie que d'une seule équipe, la participation de bon nombre des membres de l'organisation a été sollicitée pour constituer ces quatre équipes. Avant que le travail commence, le bureau de GPP a assuré la formation des membres de l'équipe afin qu'ils comprennent bien la méthode et les attentes.

Le conseil des processus s'est réuni chaque mois pour se pencher sur les difficultés et régler les conflits que les responsables des processus n'étaient pas en mesure de résoudre. Il est toutefois devenu évident, au terme de la quatrième séance d'amélioration, qu'il fallait ralentir le rythme. Les équipes travaillaient maintenant à plus de 40 modifications aux processus, et leurs membres étaient trop sollicités; environ 20 % des membres de la société participaient alors aux activités liées aux processus. Le conseil des processus a décidé de repousser la séance suivante à plus tard dans l'année.

À la réunion suivante du conseil, les consultants ont tenu une discussion sur la nécessité de commencer à établir des liens entre les processus. Dans le cadre de l'amélioration et de la gestion de quatre processus, les équipes ont fait face à des problèmes interprocessus. Au fil de la mise en œuvre des modifications, elles ont également commencé à élaborer des indicateurs de processus et à rendre compte des résultats de leur application. Les indicateurs ont aussi démontré que les processus étaient interdépendants. Les consultants ont utilisé le schéma des relations interprocessus élaborée par le conseil des processus pour définir les liens entre les processus. Le schéma était continuellement mis à jour, et les liens unissant les processus faisaient l'objet de discussions continues chez les membres du conseil des processus. Le bureau de GPP et les consultants ont continué de travailler avec les équipes affectées aux processus afin de les aider à surmonter les difficultés de mise en œuvre. Des séances ont eu lieu avec les chefs des équipes affectées aux processus pour examiner les activités visant à concrétiser les modifications devant être apportées aux processus.

Chaque équipe tirant des leçons de l'expérience des équipes précédentes, les méthodes de mise en œuvre étaient continuellement mises à jour.

Le bureau de GPP a également aidé les équipes à quantifier l'incidence des modifications. Le conseil des processus avait fixé l'objectif de la première année à 750 000 \$ d'économies possibles et à 250 000 \$ d'améliorations concrétisées, et les équipes étaient en bonne voie d'atteindre ou de dépasser ces objectifs. L'on a constaté que sans données de départ pertinentes pour amorcer le travail, la quantification des résultats des modifications prenait souvent des allures de défi. Quoi qu'il en soit, lorsque les résultats positifs des efforts d'amélioration des processus ont commencé à se manifester, les résultats globaux de la société ont néanmoins continué à se détériorer.

Les équipes ont consigné, au sujet des processus, de très intéressantes données pouvant être utilisées à la fois pour évaluer les processus et pour mettre en relief les éléments susceptibles d'être améliorés dans l'avenir. Il pouvait s'agir, par exemple, de données relatives au processus des ventes. Ainsi, l'équipe a formulé au cours de la séance quelques hypothèses d'amélioration qu'elle a validées par la suite. Les membres de l'équipe ont établi qu'il fallait aux meilleurs vendeurs un contact avec 20 clients potentiels pour obtenir cinq rendez-vous, et cinq rendez-vous pour décrocher une commande.

En examinant les données, les membres de l'équipe ont également établi qu'elles variaient considérablement selon les vendeurs, mais que le profil de ceux qui affichaient les meilleurs résultats se rapprochait de ces paramètres. Les autres vendeurs pouvaient apprendre des meilleurs, ce qui a permis de préciser les caractéristiques du processus de vente et la formation relative à ce processus. Cette information a également mené au suivi constant de ces statistiques (et d'autres encore) et à une gestion plus efficace du processus des ventes.

L'équipe affectée au premier processus a produit un relevé instantané des indicateurs du processus (d'abord à l'intention du conseil des processus seulement), au quatrième trimestre. Il a fallu plus de temps que les équipes ne l'avaient prévu à l'origine pour s'entendre sur les indicateurs et recueillir les données. Poursuivant le travail de mise en œuvre des modifications devant être apportées aux processus, elles ont peu à peu vu les résultats s'améliorer. Elles ont également constaté que les résultats connaissaient parfois un épisode de détérioration avant de s'améliorer.

Six mois environ après le début du travail d'amélioration, il est devenu évident que la mise en œuvre des modifications exigeait davantage que la proportion établie de 20 % du temps des membres des équipes. Ces derniers étaient continuellement soustraits au travail d'amélioration des processus pour s'acquitter de leurs tâches quotidiennes, de sorte que les améliorations visées ne se concrétisaient pas en raison de contraintes liées aux ressources humaines.

Le conseil des processus a tenté de remplacer le personnel là où ce remplacement était possible. De fait, même si la mise en œuvre exigeait davantage de temps que prévu, le conseil des processus observait des progrès.

Le bureau de GPP a aussi entrepris de consacrer du temps au conseil des processus (dans le cadre des réunions mensuelles) ainsi qu'aux responsables des processus et aux chefs d'équipe élaborant la marche à suivre devant être uniformément respectée pour gérer les processus de façon continue. Chacun des rôles définis allait évoluer à mesure que les équipes progresseraient de la détermination des modifications souhaitables à leur mise en œuvre et à la gestion continue des processus.

Cet effort concerté illustre comment deux inducteurs du cadre RAID, soit la résilience et l'adaptabilité, ont été mis en application afin d'atteindre les objectifs globaux de CSD, c'est-à-dire veiller à ce que l'entreprise soit stratégique et durable, et capable de résister et de s'adapter aux demandes en constante évolution des clients et à la dynamique changeante du marché.

Deuxième année

Les efforts liés aux processus en étant à leur deuxième année, le conseil des processus a résolu que les progrès réalisés par les équipes étaient suffisants pour permettre le lancement des travaux de l'équipe affectée au prochain processus. En janvier, une nouvelle équipe a donc été formée.

Un événement important s'est aussi produit en février : le chef de la direction (qui avait énergiquement appuyé le projet de GPP) a annoncé sa retraite. Le vice-président des ventes, qui avait cautionné le projet, certes, mais qui n'avait pas été tout à fait mobilisé par la GPP, avait été pressenti pour assumer les fonctions de chef de la direction. L'une des premières questions qu'il a posées au bureau de GPP avait trait à la façon dont les données relatives aux processus pouvaient être utilisées pour cibler les secteurs dans lesquels l'organisation pouvait envisager une réduction d'effectif. Selon une étude récente, l'effectif de l'organisation en proportion de ses ventes était supérieur à celui de ses concurrents. Au fil du projet, l'on avait affirmé aux employés que les efforts liés aux processus s'imposaient pour assurer la croissance de l'organisation; or, il semblait maintenant que ces efforts pouvaient servir à réduire l'effectif.

Afin que les efforts d'amélioration des processus se poursuivent, George Dunn a obtenu l'accord du conseil des processus pour que les consultants animent la séance de planification stratégique de la société, à la fin de mars. Cette séance devait notamment permettre de déterminer dans quels secteurs concentrer et exploiter les efforts liés aux processus à l'avenir. Au cours de la séance de planification stratégique, il est apparu clairement que l'on remettait en question l'opportunité de continuer de consacrer autant de ressources aux efforts d'amélioration des processus. La société devait augmenter son chiffre d'affaires et certains membres du service des ventes estimaient que les efforts liés aux processus nuisaient à l'atteinte de cet objectif.

Un plan d'exploitation solidement établi est ressorti de la réunion de planification stratégique et a redonné leur élan aux efforts liés aux processus. Un nouvel objectif a été fixé : la réalisation de 800 000 \$ d'économies grâce à une deuxième année d'efforts d'amélioration des processus. George Dunn a continué de promouvoir l'idée que l'organisation devait accroître l'efficacité de son service aux clients, ce qui allait en retour augmenter la satisfaction de la clientèle et améliorer les marges. Grâce à l'amélioration du processus des ventes, les vendeurs seraient en outre plus efficaces et plus productifs.

Les équipes affectées aux processus ont continué de progresser dans leur travail. Celles du premier et du deuxième processus avaient réalisé la plupart de leurs projets d'amélioration, et elles s'employaient maintenant à gérer leur processus. Ces équipes continuaient de se réunir à intervalle régulier pour résoudre les problèmes et produisaient périodiquement des relevés instantanés qui étaient affichés sur l'intranet de la société et analysés lors des réunions mensuelles du conseil des processus. Les équipes des troisième, quatrième et cinquième processus continuaient à progresser dans la mise en

œuvre des modifications devant être apportées aux processus et suivaient en cela la même voie que les deux premières équipes.

L'organisation a annoncé l'acquisition de Northwest Paper Company, un concurrent de taille plus modeste dont le marché chevauchait en partie celui de CSD, mais qui donnait aussi accès à un nouveau territoire à la société. Northwest ne possédait qu'un établissement (réunissant le siège social de l'entreprise et un entrepôt), à une centaine de kilomètres du siège social de CSD. George Dunn, qui avait participé au contrôle diligent, a proposé que les équipes affectées aux processus prennent part à la décision quant au mode d'intégration des activités des deux entreprises. Le conseil des processus a donné son aval, et les équipes ont reçu le mandat de proposer des plans visant l'amalgame des activités de la nouvelle société à leurs processus.

Cette décision n'a pas eu les mêmes répercussions sur toutes les équipes. Les équipes affectées au premier au deuxième processus, qui se trouvaient en mode de gestion continue, ont pu rapidement établir quelles étaient les mesures appropriées et proposé des modifications pouvant être réalisées avant la date de clôture projetée, en juin. Les autres équipes ont cependant éprouvé des difficultés. Étant donné qu'il leur restait du travail à accomplir pour achever la mise en œuvre des modifications devant être apportées à leurs processus, le mandat d'intégration de Northwest a canalisé leurs efforts dans une autre voie, de sorte que les ressources humaines disponibles n'ont pas permis de concrétiser les modifications prévues initialement.

Il est également apparu que Northwest avait des processus, une mentalité et une culture très différents, et qu'il fallait en tenir compte pour assurer le succès de l'acquisition. La direction l'a constaté et a résolu de diriger les deux entreprises séparément à court terme, en se donnant le reste de l'année pour fusionner les entités.

À cette étape, maints problèmes ont commencé à émerger, dont les suivants :

- La mise en œuvre des modifications devant être apportées aux processus a ralenti en raison du nouvel objectif d'intégration de la société acquise.
- Une réduction de 8 % du personnel de vente a été opérée afin de ramener le rapport chiffre d'affaires/employé au niveau de celui de la concurrence. Cette réduction de l'effectif a soumis le reste des ressources à un stress et a également suscité des inquiétudes au sujet de la façon dont les efforts liés aux processus étaient utilisés (notamment pour réduire l'effectif plutôt que pour améliorer les processus).
- Les résultats financiers ont continué de se détériorer.
- L'intérêt pour les ventes supplantait peu à peu l'intérêt pour l'exploitation que George Dunn tentait d'instaurer, du fait que le nouveau chef de la direction n'était pas aussi engagé que son prédécesseur à l'égard des efforts liés aux processus. Comme la performance de la société demeurait en deçà des objectifs, le nouveau chef de la direction a rétabli le fonctionnement qu'il connaissait le mieux : axer les efforts sur l'augmentation des ventes.

À ce stade, l'ardeur des efforts liés aux processus semblait diminuer. Le travail des équipes était réorienté vers la résolution des problèmes liés à l'acquisition – les directeurs de services, contrairement aux équipes affectées aux processus, se penchaient aussi sur bon nombre de ces problèmes. Les réunions du conseil des processus devenaient moins fréquentes, et l'on ne s'y intéressait plus aux progrès

de la mise en œuvre et aux indicateurs de processus, mais aux questions liées à l'acquisition (sans les inscrire dans le contexte des processus).



© 2018 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 savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Gestion par processus*. L'[aperçu](#), les [lignes directrices](#) et l'[étude de cas 1](#) et l'[étude de cas 2](#) sont accessibles sur notre [site Web](#). Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.