

Cadre de gestion de la performance du CAM-I : Comment évaluer et améliorer la performance organisationnelle

LIGNE DIRECTRICE SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDE DE CAS



Étude de cas

Principaux
apprentissage

À propos
du CAM-I

Étude de cas

Renseignements généraux sur l'entreprise

La brasserie artisanale OK CiderHaus¹ est une entreprise à capital fermé située dans la région fruitière de la vallée de l'Okanagan, en Colombie-Britannique. Fondée en 1975 par Grant Smith, la brasserie était alors une entreprise familiale qui produisait des cidres artisanaux de fermentation lente de haute qualité à partir de variétés de pommes provenant de vergers de l'Okanagan. En 2010, la gestion de la brasserie a été cédée aux enfants de Grant : Grace et Graham. Elle, forte de son titre de comptable professionnelle agréée, a assumé le poste de chef des finances, et lui, titulaire d'un MBA de l'Université de Colombie-Britannique (UBC), est devenu le chef de la direction.



Lorsque le duo a pris la relève, la demande de produits à base de cidre augmentait en flèche et la portée commerciale de l'entreprise s'étendait désormais aux régions métropolitaines de Vancouver et de Victoria. Les Smith s'attendaient à ce que les variétés de cidre connaissent un essor semblable à celui des bières de microbrasseries, qui avait débuté dix ans auparavant. Leurs produits de cidre uniques revêtaient un attrait particulier aux yeux des pubs et des restaurants dans les marchés en pleine croissance du tourisme et de la génération Y. Grace et Graham ont alors élaboré un plan d'affaires ambitieux pour OK CiderHaus et en ont parlé à leur père et à Peter Johnson, le directeur de leur banque locale. M. Johnson a augmenté leur ligne de crédit pour les aider à accroître la capacité de la brasserie. Il a également communiqué avec certains investisseurs dont il avait déjà discuté avec la famille Smith.

Soucieux de soutenir les ambitions de ses enfants, Grant Smith était ouvert à l'idée d'échanger une participation dans l'entreprise contre des investissements importants. Peter Johnson a suggéré des possibilités d'investissement, et l'une d'entre elles était TechnoCore, un conglomérat de fondateurs de technologies qui cherchait à diversifier son portefeuille d'investissement. En peu de temps, les Smith et Mal Rajaman, le chef de la direction de TechnoCore, sont parvenus à un accord en deux phases.



1 Bien que l'étude de cas représente un exemple hypothétique, les renseignements détaillés relatifs aux étapes de mise en œuvre ont été compilés à partir d'applications réelles réalisées ces dernières années au sein de plusieurs sociétés membres du CAM-I.

Phase I : En échange d'une participation de 20 % dans OK CiderHaus et d'un poste d'administrateur au sein du conseil, fournir un soutien sous forme d'investissement en vue :

- d'accroître la capacité de la brasserie principale afin de pouvoir faire face à une hausse des ventes de 75 %;
- d'acquérir un verger de pommiers local pour assurer l'approvisionnement en matières premières;
- d'augmenter les effectifs de vente et de marketing.

Phase II : Sous réserve de la réussite de la phase I, en échange d'une participation supplémentaire de 20 % dans OK CiderHaus, fournir un soutien sous forme d'investissement en vue d'une expansion sur le marché américain, en particulier dans la région métropolitaine de Seattle, comprenant notamment :

- l'acquisition de deux vergers de pommiers et d'une brasserie dans la région de Wenatchee, dans l'État de Washington, afin de fournir un produit de cidre hybride à base de pommes et d'autres fruits cultivés dans cette région;
- une campagne publicitaire accrocheuse incluant le parrainage d'équipes sportives locales.

Compte tenu du succès de ces deux phases d'investissement et de l'expansion qui en a découlé, la famille Smith estimait que ses plans de croissance ultérieurs allaient nécessiter d'importants investissements supplémentaires. À sa réunion suivante, le conseil a longuement discuté de la possibilité que l'une des mégabrasseries désireuses d'élargir son offre de produits fasse l'acquisition d'OK CiderHaus. Grace et Graham ont informé le conseil d'administration qu'ils avaient visité une microbrasserie locale – un contact de Mal Rajaman – récemment acquise par la société Labsons Beverage. Lors d'une brève rencontre, les propriétaires originaux leur ont expliqué comment ils avaient conservé la marque, les noms des produits et la plupart des membres du personnel, de sorte que les consommateurs n'étaient pas au courant du changement. Par ailleurs, la microbrasserie a pu bénéficier des avantages de la société de boissons de plus grande envergure, notamment les technologies de l'information les plus récentes, des budgets de marketing plus importants et une portée élargie pour les ventes. Les Smith ont jugé qu'ils avaient une compréhension raisonnable des avantages et des inconvénients d'un tel changement dans la gestion de leur entreprise. Le conseil a convenu que cette option valait la peine d'être explorée, tout en soulignant que, avant d'entamer des discussions officielles avec une mégabrasserie, il était primordial d'améliorer à court terme la performance globale d'OK CiderHaus pour en renforcer le pouvoir de négociation.

À ce propos, Grace Smith a indiqué qu'elle avait participé, quelques mois plus tôt à Vancouver, lors du congrès annuel L'UNIQUE de CPA Canada, à un atelier de sensibilisation sur le cadre de gestion de la performance (CGP) du CAM-I. Selon elle, le CGP constituerait une excellente approche pour évaluer les options à court terme susceptibles d'être adoptées en vue de remédier aux faiblesses touchant la performance de l'entreprise, avant d'explorer des options



pour sa stratégie future. Après avoir discuté de cette idée, le conseil a donné le feu vert à Grace, à titre de responsable du projet, afin qu'elle procède immédiatement à la mise en œuvre du CGP et qu'elle fasse rapport au conseil sur les recommandations de mise en œuvre.

Grace a nommé, à la tête du projet du CGP d'OK CiderHaus, un CPA ayant des compétences d'expert en facilitation : John Walker, qui occupait jusque-là le poste de directeur du programme Performance de l'entreprise au sein du service des finances.

Préparation de la mise en œuvre du CGP

Afin de préparer la mise en œuvre du projet du CGP, Grace a tout d'abord consulté John Walker afin d'identifier les exigences liées à celle-ci. En tenant compte des commentaires de John, Grace et Graham ont pris les décisions qui suivent.

Décisions relatives à la haute direction

- Afin que les répercussions soient aussi marquées que possible, Grace et Graham ont estimé que les études devaient porter sur l'établissement situé à Okanagan, y compris la brasserie principale. La plupart des constatations pourraient être appliquées à l'établissement de Wenatchee à une date ultérieure, au besoin.
- Compte tenu de leur vision stratégique à court terme, ils ont décidé que la période future pour les évaluations débuterait au prochain exercice (soit environ six mois plus tard).
- John Walker avait insisté sur la nécessité que l'équipe de mise en œuvre compte de six à huit membres de la haute direction ayant une compréhension interdisciplinaire et diversifiée de l'entreprise. Grace et Graham ont saisi qu'il était avantageux d'ajouter une partie prenante externe à l'équipe afin d'obtenir un point de vue autre. Ils ont songé à plusieurs clients qui avaient été invités, de temps à autre, à participer à des séances sur l'image de marque et les produits futurs pour fournir de précieux commentaires. Toutefois, compte tenu de la sensibilité stratégique de cette initiative, ils ont décidé de conserver ce projet en interne. Les personnes suivantes ont donc été sélectionnées pour faire partie de l'équipe de mise en œuvre du CGP :
 - Grace Smith, chef des finances (responsable du projet);
 - John Walker, directeur, Performance de l'entreprise (chef du projet);
 - Opie Bazel, vice-président, Exploitation;
 - Iris Wong, vice-présidente, Systèmes d'information;
 - Sally Jenkins, vice-présidente, Ventes et marketing;
 - Sunny Garrido, vice-président, Chaîne logistique;
 - Bru Brahm, chef brasseur;
 - Darlene Boivin, analyste en chef des données;
 - Purita Dhillon, chef du service des achats.
- L'approche adoptée par Grace Smith et John Walker pour le projet consistait à consacrer deux journées consécutives à la mise en œuvre du CGP.



- Grace a établi le programme de mise en œuvre du CGP sur deux jours avec John Walker. Elle a prévu que l'équipe de mise en œuvre fasse rapport au conseil d'administration, comme il l'avait demandé, à la fin de l'après-midi du deuxième jour.

Avant le début du projet, John Walker a fourni à Grace des exemplaires du sommaire de CPA Canada intitulé *Cadre de gestion de la performance du CAM-I : Comment évaluer et améliorer la performance organisationnelle*, afin qu'elle les distribue aux membres de l'équipe de mise en œuvre pour les aider à comprendre la méthode du CGP et les détails de la mise en œuvre.

Deux semaines plus tard, l'équipe a entrepris la mise en œuvre du CGP.

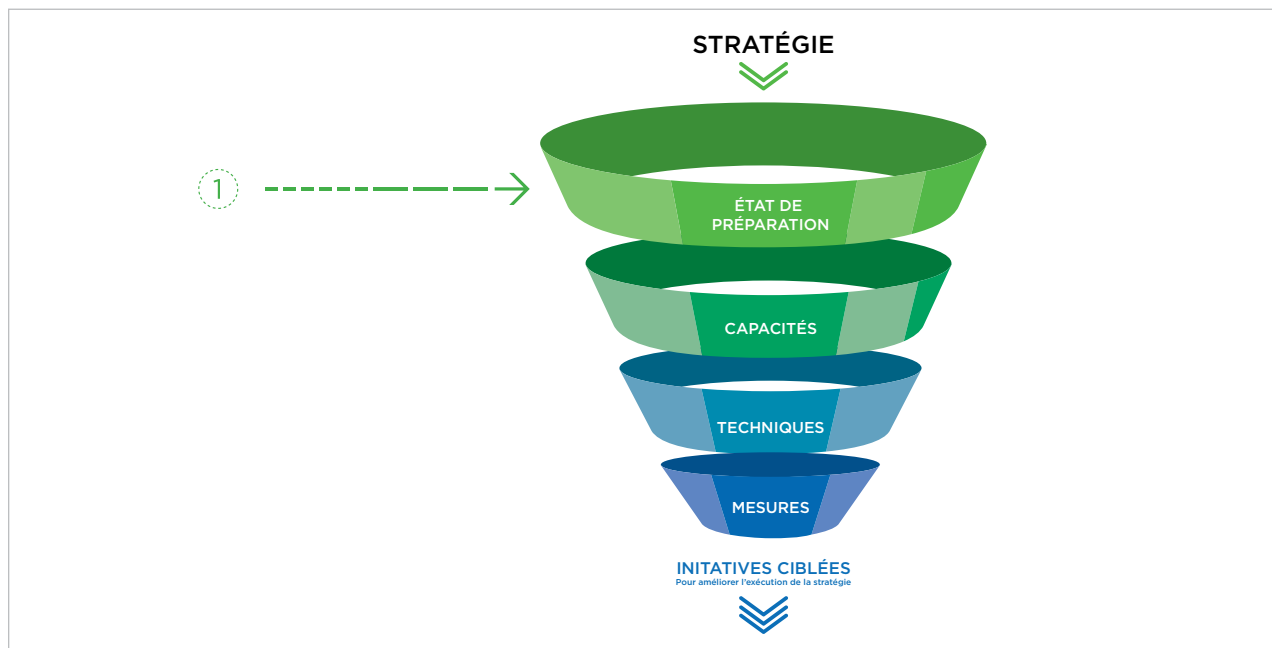
Processus de mise en œuvre du CGP

Grace Smith a ouvert la séance du projet de mise en œuvre sur deux jours en présentant les objectifs stratégiques à réaliser. Les membres de l'équipe de mise en œuvre ont ensuite, à leur tour, décrit leur parcours et leur rôle actuel au sein d'OK CiderHaus.

John a expliqué brièvement le concept des entonnoirs du CGP et a décrit les principaux aspects des étapes de mise en œuvre à l'aide d'exemples tirés d'autres mises en œuvre.

Grace et John ont passé en revue le programme avec l'équipe, y compris les objectifs en matière d'échéancier pour les deux jours. Ils étaient maintenant prêts à entamer les étapes de la mise en œuvre.

Étape 1 : Évaluer l'état de préparation de l'organisation



John a présenté l'entonnoir de l'état de préparation et a expliqué les cinq critères de détermination de l'état de préparation, ainsi que les [quatre niveaux de préparation de l'organisation](#) qui sont utilisés à cette étape et en fonction desquels les membres de

l'équipe doivent répondre à quatre questions d'évaluation pour chaque critère, pour un total de vingt questions. Il a estimé qu'il faudrait probablement moins d'une heure pour terminer cette étape.

Chaque membre de l'équipe a répondu aux vingt questions de manière indépendante, puis tous les participants ont comparé leurs évaluations individuelles afin de dégager un consensus. John a fait remarquer que seules quelques-unes des vingt questions avaient reçu des réponses qui différaient de manière marquée, et l'équipe a abordé ces questions dans le cadre de la discussion de consensus. L'un des principaux avantages de cette étape réside dans le fait qu'elle a permis de mieux comprendre les différents points de vue des membres de l'équipe et de mettre en évidence le niveau de consensus que ceux-ci ont pu atteindre pour assurer un processus sans heurts tout au long des autres étapes de mise en œuvre.

Les totaux pondérés de tous les membres de l'équipe ont été présentés dans un tableau, et leur moyenne a été calculée afin de déterminer le niveau de préparation de l'organisation (allant de 1, pour inexistante, à 4, pour considérable) pour chaque critère, ainsi que le niveau de préparation moyen global. Les résultats définitifs compilés se trouvent ci-dessous dans la figure 1. L'équipe a ensuite utilisé le niveau global de préparation de l'organisation dans les étapes suivantes de l'évaluation.

FIGURE 1 : ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

Critères de détermination de l'état de préparation	1 Inexistante	2 Peu évidente	3 Modérée	4 Considérable	Total	Niveau moyen
Adaptabilité	0	2	4	2	24	3,00
Détermination	0	1	5	2	25	3,13
Communication	0	2	5	1	23	2,88
Engagement	0	2	5	1	23	2,88
Leadership	1	2	4	1	21	2,63
Cote moyenne de l'état de préparation de l'organisation						2,89

John a passé en revue les résultats du consensus sur **l'état de préparation de l'organisation** et a émis les commentaires suivants :

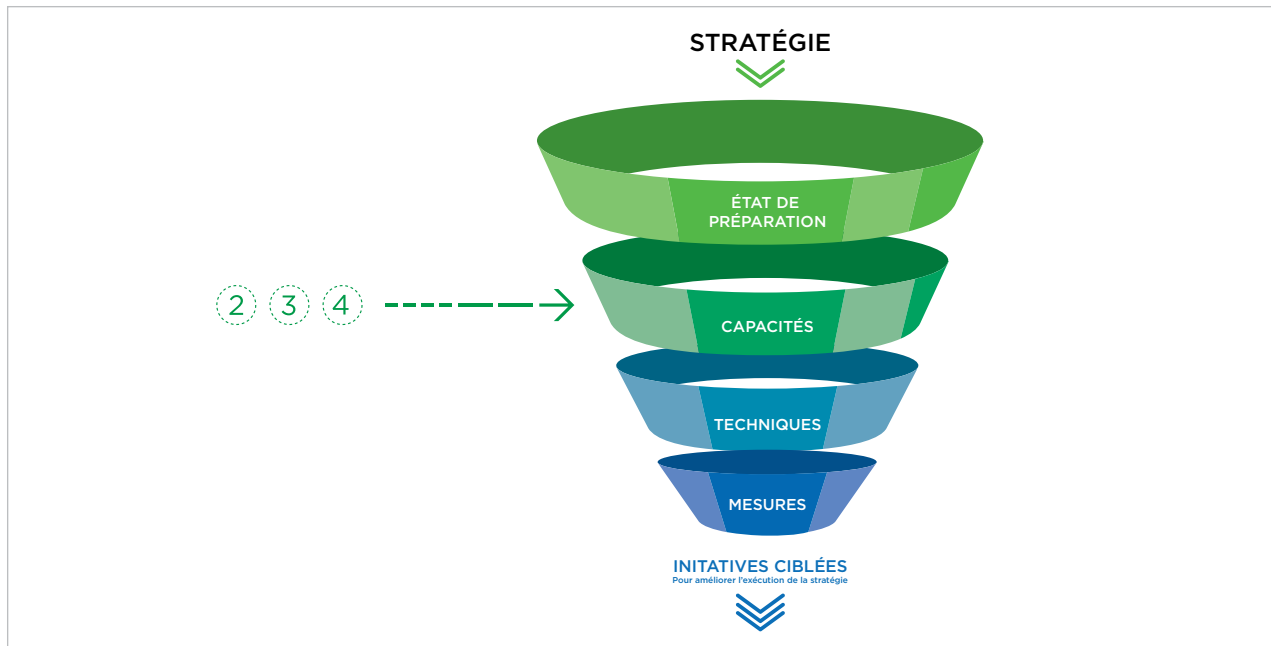
- Étonnamment, le critère ayant obtenu la cote la plus basse est le leadership. En examinant les réponses de l'équipe, John a remarqué que la plupart des membres n'avaient accordé qu'une faible évaluation à l'une des questions liées au critère de leadership, relatif à la



planification de la relève. Ce point a donné lieu à une saine discussion, et Grace a indiqué qu'elle ferait en sorte que le chef de la direction s'engage à mettre sur pied des plans concrets à cet égard.

- Enfin, John s'est montré convaincu que le niveau moyen de l'état de préparation, qui s'approche de 3, plaçait l'organisation dans une bonne position pour mener à bien les autres étapes.

Étape 2 : Classer les capacités organisationnelles



John a ensuite présenté l'entonnoir des capacités en faisant ressortir ce qui suit :

- La première étape de l'entonnoir consiste à classer chaque capacité organisationnelle en fonction de son importance dans l'application de la stratégie de l'organisation.
- Cette étape préliminaire aide l'équipe à se concentrer sur l'exécution d'un diagnostic plus poussé.
- Le classement ne vise pas à déterminer dans quelle mesure les capacités organisationnelles sont efficaces; cette évaluation sera effectuée à l'[étape 3](#).

John a expliqué les différentes méthodes de classement stratégique disponibles, et l'équipe a choisi la méthode la plus simple, soit celle consistant à utiliser les lettres **É** pour Élevé, **M** pour Moyen et **F** pour Faible. Afin de maintenir le cap, John a également suggéré de limiter à 6 le nombre de capacités pouvant obtenir le classement « Élevé » parmi les 13 capacités organisationnelles présentées.

Chaque membre de l'équipe a effectué l'évaluation du classement stratégique de manière indépendante. John a remarqué que les membres de l'équipe ont d'abord eu de la difficulté à réduire à 6 ou moins le nombre de capacités auxquelles ils accordaient un classement élevé.



Il a rassuré les membres de l'équipe en leur disant que ce n'était pas inhabituel et que cela s'était produit dans la plupart des mises en œuvre du CGP auxquelles il avait participé, et il a souligné que c'était l'une des raisons pour lesquelles la plupart des organisations avaient du mal à déterminer une orientation stratégique. Il a toutefois aidé les membres de l'équipe à réfléchir à la manière de réduire le nombre de capacités ayant un classement élevé en leur rappelant le concept d'entonnoir du CGP et l'objectif principal du projet, soit l'amélioration de la performance de l'entreprise dans de courts délais. Suivant les conseils de John, les membres de l'équipe ont comparé leurs évaluations individuelles et en sont arrivés à un consensus définitif. Les résultats sont présentés à la figure 2.

FIGURE 2 : CLASSEMENT STRATÉGIQUE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Capacités organisationnelles - Gestion de la performance	Classement
1. Gestion des affaires ou de l'exploitation	É
2. Gestion de la relation client	É
3. Gestion de l'environnement	F
4. Gestion financière	M
5. Gestion du capital humain	M
6. Gestion de l'information	É
7. Gestion de l'innovation	M
8. Gestion du savoir	M
9. Gestion organisationnelle	F
10. Gestion des processus	É
11. Gestion du risque	M
12. Gestion stratégique	M
13. Gestion de la chaîne logistique	É

Avant de passer à l'étape suivante, John a examiné les résultats du consensus concernant le **classement stratégique** et a formulé les commentaires suivants :

- Seules cinq capacités avaient obtenu le classement stratégique « Élevé ».
- Il s'agissait vraisemblablement des capacités sur lesquelles il allait falloir se concentrer au cours des étapes suivantes.



Étape 3 : Évaluer la maturité des capacités organisationnelles

Dans le cadre de la partie suivante de l'entonnoir des capacités, les membres de l'équipe ont évalué le degré de maturité **actuel (A)** et **requis (R)** de chaque capacité organisationnelle, sachant que :

- « actuel » correspond au degré actuel de maturité;
- « requis » correspond au degré futur de maturité (dans le cas d'OK CiderHaus, l'avenir correspond aux six prochains mois).

Avant que les membres de l'équipe ne commencent l'évaluation du degré de maturité requis de chaque capacité organisationnelle, John leur a indiqué qu'ils devraient chercher à atteindre le degré de maturité adaptative (degré 4) pour quelques capacités seulement, voire aucune, afin de pouvoir maintenir le cap (des explications sur le classement par degré sont fournies ci-après).

Tous les membres de l'équipe ont alors effectué l'évaluation de manière indépendante au niveau global. Ils ont ensuite comparé leurs évaluations afin de dégager un consensus définitif à analyser. John a fait remarquer que, comme c'est généralement le cas lors des mises en œuvre du CGP, les membres de l'équipe avaient des points de vue différents qui ont donné lieu à de saines discussions visant à dégager un consensus. Cette évaluation consensuelle a été très utile pour favoriser l'apprentissage des participants ainsi qu'une meilleure compréhension et appréciation de l'entreprise dans son ensemble.

Après avoir procédé à plusieurs ajustements fondés sur des suggestions de John, l'équipe est parvenue à un consensus définitif et a compilé les résultats des [étapes 2](#) et 3 dans le tableau de bord du classement stratégique des capacités organisationnelles et de l'évaluation de la maturité de la performance (aussi appelé tableau de bord de la maturité des capacités organisationnelles). Le tout est présenté ci-dessous, à la **figure 3**, où la différence entre les degrés A et R, indiquée par les flèches pointillées, correspond à l'**écart de maturité de la performance pour la capacité**.

FIGURE 3 : TABLEAU DE BORD DU CLASSEMENT STRATÉGIQUE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET DE L'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ DE LA PERFORMANCE

Capacités organisationnelles - Gestion de la performance	Classement	DEGRÉ 1	DEGRÉ 2	DEGRÉ 3	DEGRÉ 4
		<i>Gestion rudimentaire</i> Non systématique, non cyclique et réactive	<i>Gestion structurée</i> Stable et répétitive	<i>Gestion efficace</i> Efficiente à l'interne et en constante amélioration	<i>Gestion adaptative</i> Efficiente à l'externe et dynamique
1. Gestion des affaires ou de l'exploitation	É			A et R	
2. Gestion de la relation client	É		A -----> R		



Capacités organisationnelles - Gestion de la performance	Classement	DEGRÉ 1	DEGRÉ 2	DEGRÉ 3	DEGRÉ 4
		<i>Gestion rudimentaire</i> Non systématique, non cyclique et réactive	<i>Gestion structurée</i> Stable et répétitive	<i>Gestion efficace</i> Efficiente à l'interne et en constante amélioration	<i>Gestion adaptative</i> Efficiente à l'externe et dynamique
3. Gestion de l'environnement	F	A -----> R			
4. Gestion financière	M		A et R		
5. Gestion du capital humain	M		A -----> R		
6. Gestion de l'information	É		A -----> R		
7. Gestion de l'innovation	M		A et R		
8. Gestion du savoir	M		A et R		
9. Gestion organisationnelle	F		A et R		
10. Gestion des processus	É		A -----> R		
11. Gestion du risque	M	A -----> R			
12. Gestion stratégique	M		A -----> R		
13. Gestion de la chaîne logistique	É		A -----> R		

John a ensuite passé en revue le **tableau de bord de la maturité des capacités organisationnelles** avec l'équipe, afin de choisir uniquement les capacités organisationnelles les plus faibles pour une analyse plus poussée. Il a invité les membres de l'équipe à ajouter des commentaires spécifiques au sommaire, consignés ci-dessous :

- À l'heure actuelle, le classement stratégique de la gestion des processus est élevé. L'évaluation de son degré de maturité actuel correspond à 2 (gestion structurée) et celle de son degré de maturité requis correspond à 4 (gestion adaptative). Opie Bazel et Bru Brahm



ont fait part d'une préoccupation spécifique quant au fait que l'accent mis sur l'expansion de la marque de façon soutenue avait nécessité la mise en cannette de nombreux lots à série restreinte, entraînant des problèmes d'efficacité dans la brasserie principale.

- La gestion de la chaîne logistique avait également un classement stratégique élevé ainsi qu'une évaluation du degré de maturité actuel de 2 (gestion structurée) et une évaluation du degré de maturité requis de 4 (gestion adaptative). Sunny Garrido et Purita Dhillon ont exprimé des préoccupations semblables en ce qui concerne l'expansion de la marque, en mentionnant que des lots à série restreinte étaient utilisés pour répondre à la demande croissante d'emballages de six cannettes de cidre aromatisé aux fruits, ce qui obligeait le recours à des fournisseurs supplémentaires dans la chaîne logistique.
- Le classement stratégique de la gestion du risque est actuellement moyen. L'évaluation de son degré de maturité actuel correspond à 1 (gestion rudimentaire) et celle de son degré de maturité requis correspond à 2 (gestion structurée). John a laissé entendre qu'il était plus économique de disposer d'une capacité organisationnelle stable et répétitive, plutôt que réactive, et qu'il était relativement facile d'améliorer le degré de maturité pour le faire passer de 1 à 2 et ainsi obtenir un rendement du capital investi plus rapide. Grace Smith s'est portée volontaire pour approfondir ce sujet séparément afin de voir s'il serait possible d'améliorer la maturité en matière de gestion du risque grâce à un projet pouvant être réalisé rapidement.
- L'évaluation du degré de maturité actuel de la gestion de l'environnement correspond à 1 (gestion rudimentaire) et celle de son degré de maturité requis correspond à 2 (gestion structurée). Son classement stratégique est toutefois faible. John a fait valoir que la gestion de l'environnement gagnerait probablement en importance stratégique lors d'un prochain examen et que la solution optimale serait alors d'améliorer sa maturité au-delà du degré 1.

Forte de la confirmation de John, l'équipe a ensuite convenu, dans le cadre du processus de l'entonnoir, que la **gestion des processus** et la **gestion de la chaîne logistique** étaient les capacités organisationnelles les plus faibles et allaient faire l'objet d'une analyse plus approfondie à l'étape suivante.

Étape 4 : Analyser les écarts de maturité des capacités organisationnelles

Dans le cadre de la dernière étape de l'entonnoir des capacités, l'évaluation approfondie a permis d'effectuer une validation plus détaillée du degré de maturité actuel et requis des deux seules capacités organisationnelles (la gestion des processus et la gestion de la chaîne logistique) pour lesquelles des écarts de performance ont été relevés à l'[étape 3](#).

John a expliqué la notion des cinq éléments de base à l'appui des capacités organisationnelles, tels qu'ils sont décrits dans le Sommaire connexe. Comme cette évaluation était susceptible de prendre beaucoup de temps (entre une et deux heures), il a recommandé qu'elle soit réalisée par l'équipe de mise en œuvre dans son ensemble plutôt que par chacun des membres de l'équipe de manière indépendante. L'équipe a donc commencé l'évaluation de la maturité des éléments de base approfondis (aussi appelée tableau de bord de la maturité des principes de base approfondis) en déterminant les degrés de maturité **actuel (A)** et **requis (R)** pour



chaque combinaison élément de base / capacité organisationnelle. Les résultats du consensus approfondi sont présentés à la [figure 4](#).

FIGURE 4 : ÉVALUATION DE LA MATURITÉ DES ÉLÉMENTS DE BASE APPROFONDIS POUR LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES SÉLECTIONNÉES

Élément de base approfondi : Gestion des processus	DEGRÉ 1 <i>Gestion rudimentaire</i>	DEGRÉ 2 <i>Gestion structurée</i>	DEGRÉ 3 <i>Gestion efficace</i>	DEGRÉ 4 <i>Gestion adaptative</i>	Écart entre les degrés A et R
Alignement		A -----> R			1
Données		A -----> R			1
Procédures		A -----> R			2
Ressources	A -----> R				2
Systèmes		A -----> R			1
Total de l'écart de maturité					7

Élément de base approfondi : Gestion de la chaîne logistique	DEGRÉ 1 <i>Gestion rudimentaire</i>	DEGRÉ 2 <i>Gestion structurée</i>	DEGRÉ 3 <i>Gestion efficace</i>	DEGRÉ 4 <i>Gestion adaptative</i>	Écart entre les degrés A et R
Alignement			A et R		0
Données		A -----> R			1
Procédures		A -----> R			1
Ressources		A -----> R			2
Systèmes		A -----> R			1
Total de l'écart de maturité					5



John a ensuite passé en revue le **tableau de bord de la maturité des éléments de base approfondis** avec les membres de l'équipe pour les aider à choisir la capacité organisationnelle et l'élément de base les plus appropriés à améliorer, en faisant ressortir les points qui suivent :

- Dans le cas de la gestion des processus, le degré de maturité actuel moyen de 2 correspondait à celui de l'**étape 3** (voir **figure 4**), alors que le degré de maturité requis moyen était de 3 plutôt que de 4 comme à l'étape 3. En ce qui concerne les éléments de base détaillés, l'écart de maturité des procédures était de 2 (allant du degré 2 au degré 4) et celui des ressources était de 2 (allant du degré 1 au degré 3). Le total des écarts de maturité était de 7 pour l'ensemble des éléments de base.
- Dans le cas de la gestion de la chaîne logistique, le degré de maturité actuel moyen de 2 correspondait à celui de l'**étape 3** (voir **figure 4**), alors que le degré de maturité requis moyen était de 3 plutôt que de 4 comme à l'étape 3. En ce qui concerne les éléments de base détaillés, seules les ressources affichaient un écart de maturité de 2 (allant du degré 2 au degré 4). Le total des écarts de maturité était de 5 pour l'ensemble des éléments de base, ce qui est inférieur à celui de la gestion des processus, mais John a recommandé d'apporter des améliorations aux deux capacités.
- Quant aux principes de base, la somme des écarts de maturité des ressources était de 4, et celle des procédures s'élevait à 3. Là aussi, John a suggéré à l'équipe d'améliorer les deux capacités.

L'acquisition d'une meilleure compréhension de l'organisation à ce stade faisait partie du processus de l'entonnoir et a aidé l'équipe à se concentrer sur les points précis qui nécessitaient une amélioration, fournissant ainsi la base nécessaire pour passer à l'étape suivante. L'équipe a ensuite rempli le tableau de la figure 5, dernière activité à effectuer avant de passer à l'**étape 5**.

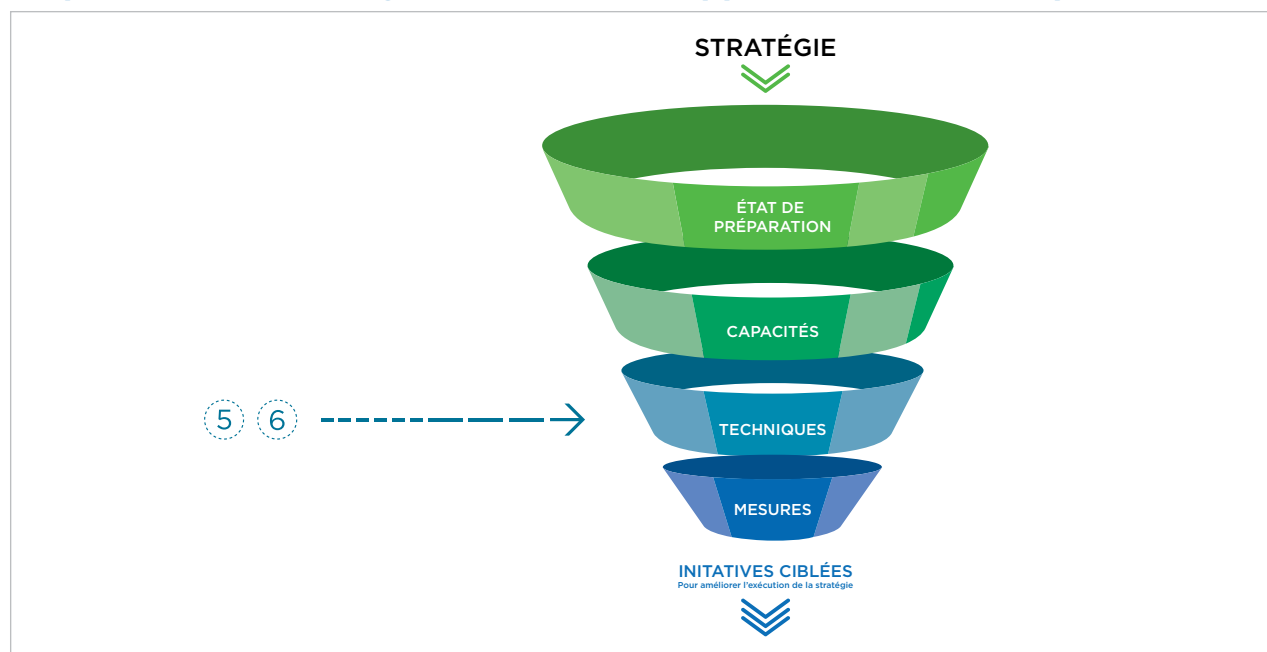
FIGURE 5 : SÉLECTION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE ET DE L'ÉLÉMENT DE BASE SUR LESQUELS L'AMÉLIORATION SERA AXÉE

Résultats de l'analyse des écarts de maturité tirés de l'évaluation approfondie (capacités organisationnelles et éléments de base approfondis dont le total de l'écart de maturité est le plus important)	Degré de maturité actuel moyen	Degré de maturité requis moyen
Capacité organisationnelle : GESTION DES PROCESSUS	2	3
Capacité organisationnelle : GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE	2	3
Élément de base approfondi : RESSOURCES	1	3
Éléments de base approfondi : PROCÉDURES	2	3



À ce stade, l'équipe avait terminé les étapes restantes de l'entonnoir des capacités et rempli les objectifs du programme de la première journée. John a demandé à Grace Smith de résumer, selon son point de vue, ce qu'ils avaient accompli au cours des quatre premières étapes de la mise en œuvre du CGP, et il s'est entretenu avec l'équipe dans son ensemble pour obtenir les commentaires et les préoccupations de chacun. Les membres de l'équipe ont tous indiqué qu'ils comprenaient quelle était la voie à suivre et qu'ils avaient hâte de passer à l'[étape 5](#) le lendemain.

Étape 5 : Évaluer le degré de succès de l'application des techniques



Au début de la deuxième journée, John a fait un résumé rapide des éléments couverts par l'équipe de mise en œuvre le jour précédent, puis il a présenté l'entonnoir des techniques. Lors de l'évaluation des neuf techniques d'amélioration, la première chose à faire est de déterminer si l'organisation a déjà utilisé certaines d'entre elles ainsi que la mesure dans laquelle les techniques en question ont contribué à l'amélioration de la performance organisationnelle.

D'après l'expérience de John dans le cadre d'autres mises en œuvre du CGP, la compréhension de la manière dont des techniques particulières ont été utilisées dans le passé nécessite d'avoir une vaste connaissance du sujet, raison pour laquelle il a recommandé que l'ensemble de l'équipe collabore à la réalisation de cette évaluation afin d'en arriver à un consensus.

L'équipe de mise en œuvre a ensuite rempli le tableau d'évaluation à la [figure 6](#).



FIGURE 6 : ÉVALUATION DU DEGRÉ DE SUCCÈS DE L'APPLICATION
DES TECHNIQUES D'AMÉLIORATION AU SEIN DE L'ORGANISATION

Catégorie de techniques d'amélioration	Non utilisée	Essayée et cessée	Encore à l'essai	Succès modéré	Grand succès	Commentaires
1. Gestion par activités	X					Investigation de la rentabilité des produits
2. Tableau de bord équilibré		X				Uniquement à l'échelon supérieur - non déployée
3. Étalonnage (analyse comparative)				X		Utilisée au marketing
4. Analytique					X	Bons résultats jusqu'à présent
5. Réingénierie des processus d'entreprise	X					Non utilisée
6. Gestion de la capacité			X			Applications possibles dans la planification des ressources
7. Production allégée - Qualité six sigma				X		Une application allégée connaît du succès
8. Ciblage des coûts	X					Trop complexe
9. Analyse de la chaîne de valeur			X			A du potentiel auprès des fournisseurs

John a passé en revue les résultats de l'évaluation du degré de succès de l'application des techniques à la figure 6 avec les membres de l'équipe, les laissant expliquer les commentaires qu'ils avaient consignés pour chaque catégorie de techniques.

- Gestion par activités : Grace Smith a expliqué que ses connaissances limitées en la matière lui donnaient à penser que la diversité actuelle des offres de produits avait rendu obsolètes les méthodes existantes de répartition des coûts des produits. Sally Jenkins a ajouté qu'il



était nécessaire d'obtenir des informations plus précises sur la rentabilité des produits et des clients afin d'améliorer le processus décisionnel.

- **Tableau de bord équilibré** : John Walker a décrit un projet de tableau de bord équilibré qui avait été entrepris par un cabinet de services-conseils local avant les phases d'investissement de l'entreprise avec TechnoCore. Comme John en sait maintenant davantage sur les concepts inhérents au tableau de bord équilibré, il a reconnu que le précédent projet en la matière était essentiellement un tableau de bord de mesures « équilibrées » qui n'incluait pas de grille stratégique pour l'entreprise, de sorte qu'il manquait l'axe « stratégie-exécution » nécessaire à la réussite d'un développement durable.
- **Étalonnage et analytique** : Iris Wong et Darlene Boivin ont expliqué en quoi ces outils ont été mis en œuvre avec succès et activement utilisés pour soutenir une prise de décisions proactive dans divers secteurs de l'entreprise.
- **Gestion de la capacité** : Opie Bazel a indiqué que ce concept était testé pour divers aspects du processus de brassage, mais qu'il n'était pas encore entièrement intégré en tant que principe.
- **Production allégée – Qualité six sigma** : Sunny Garrido a expliqué comment une récente application allégée avait été adoptée dans la chaîne logistique à l'établissement de Wenatchee et avait contribué à réduire considérablement la durée des cycles dans ce secteur particulier.
- **Analyse de la chaîne de valeur** : Sunny a indiqué qu'il avait entamé un programme de planification partagée des approvisionnements avec trois des principaux fournisseurs de l'entreprise, mais qu'il en était encore à l'étape des tests.

Ces discussions ont eu de l'importance en ce qu'elles ont conscientisé tous les membres de l'équipe aux efforts d'amélioration antérieurs, d'autant plus que l'étape suivante consistait à recommander quelles techniques devaient être envisagées ou non, en fonction des succès actuels et des échecs passés (même si ces derniers avaient pu résulter d'une mise en œuvre déficiente).

Étape 6 : Recommander des techniques d'amélioration

Tout comme à l'étape précédente, la seconde étape de l'entonnoir des techniques a été réalisée par l'ensemble de l'équipe afin de dégager un consensus. À ce stade, les membres de l'équipe étaient en mesure de se concentrer sur les recommandations découlant de l'évaluation approfondie effectuée à l'[étape 5](#).

La cartographie réalisée par l'équipe à la [figure 7](#) ci-dessous indique le degré de maturité (identifié par « **A --->** » ou « **A flèche** »). Les indicateurs « A flèche » montrent le degré à partir duquel une technique spécifique commencerait à contribuer à l'amélioration de la performance de la capacité ou de l'élément de base sélectionnés. La pondération relative (le total des écarts de l'[étape 4](#)) a également été ajoutée pour chaque aspect à améliorer, afin de faciliter le processus de sélection.



FIGURE 7 : RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX CATÉGORIES DE TECHNIQUES
POUR LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET LES ÉLÉMENTS DE BASE SÉLECTIONNÉS

Catégorie de techniques	Degré de maturité 1	Degré de maturité 2	Degré de maturité 3	Degré de maturité 4
Capacité organisationnelle - Gestion des processus (pondération = 7)				
Gestion par activités		A ---->		
Étalonnage (analyse comparative)	A ---->			
Réingénierie des processus d'entreprise	A ---->			
Gestion de la capacité	A ---->			
Production allégée - Qualité six sigma		A ---->		
Analyse de la chaîne de valeur		A ---->		
Capacité organisationnelle - Gestion de la chaîne logistique (pondération = 5)				
Gestion par activités		A ---->		
Étalonnage (analyse comparative)		A ---->		
Gestion de la capacité		A ---->		
Production allégée - Qualité six sigma		A ---->		
Ciblage des coûts			A ---->	
Analyse de la chaîne de valeur	A ---->			
Élément de base approfondi - Ressources (pondération = 4)				
Gestion par activités		A ---->		
Tableau de bord équilibré		A ---->		
Analytique	A ---->			
Gestion de la capacité	A ---->			



Catégorie de techniques	Degré de maturité 1	Degré de maturité 2	Degré de maturité 3	Degré de maturité 4
Production allégée - Qualité six sigma		A ---->		
Ciblage des coûts			A ---->	
Élément de base approfondi - Procédures (pondération = 3)				
Étalonnage (analyse comparative)		A ---->		
Réingénierie des processus d'entreprise		A ---->		
Gestion de la capacité	A ---->			
Production allégée - Qualité six sigma		A ---->		
Ciblage des coûts			A ---->	
Analyse de la chaîne de valeur		A ---->		

Après avoir procédé à des délibérations lors de l'examen de la cartographie de la **figure 7** et des constatations sur la réussite des techniques de la [figure 6](#), l'équipe a résumé ses observations comme suit :

- La **gestion par activités** a été recommandée dans trois des quatre cas, à partir du degré de maturité 2, et elle n'était pas utilisée actuellement, mais faisait plutôt l'objet d'une investigation quant à la rentabilité des produits.
- La **gestion de la capacité** a été recommandée dans les quatre cas, généralement à partir du degré de maturité 1, et elle était toujours à l'essai pour la planification des ressources.
- La **production allégée - Qualité six sigma** a été recommandée dans les quatre cas, à partir du degré de maturité 2, et a connu du succès dans le cadre de son unique application.
- L'**analyse de la chaîne de valeur** a été recommandée dans trois des quatre cas, généralement à partir du degré de maturité 2, et elle était toujours à l'essai auprès des fournisseurs.

Comme l'équipe avait de la difficulté à se concentrer sur une technique d'amélioration spécifique, Sunny Garrido et Purita Dhillon ont mentionné qu'ils avaient récemment assisté à une série de webinaires du CAM-I - dont l'un avait été organisé par la société de conseil canadienne Carrington & Markland et s'intitulait *Production allégée et planification par activités* - dans le cadre de laquelle les concepts de la production allégée et de la planification par activités étaient réunis pour créer une méthode combinant « le meilleur des deux mondes ». Selon Sunny et Purita, l'avantage de cette méthode résidait dans la possibilité de tester des scénarios de production allégée en disposant de meilleures informations sur les coûts et

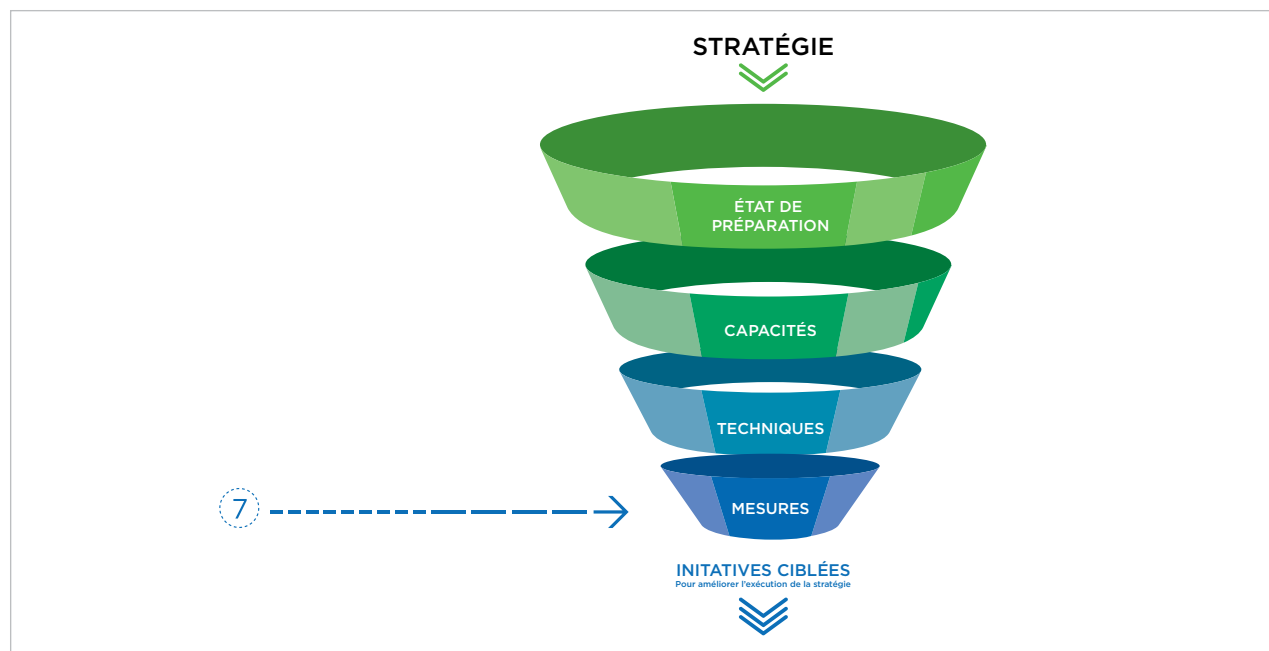


la capacité des ressources ainsi que sur les améliorations traditionnelles au chapitre de la réduction des déchets et de la durée des cycles. Il se trouve que John Walker avait également participé à ce webinaire, et il pensait que les exigences de l'[étape 6](#) correspondaient bien à cette approche d'amélioration.

Avec le soutien de John, les membres de l'équipe ont proposé de se concentrer sur l'amélioration de la capacité de gestion des processus en mettant sur pied une **initiative Production allégée et planification par activités**. Selon eux, il était probable que cette initiative améliore les **ressources fondamentales** et la capacité globale de l'organisation à mettre en œuvre d'autres initiatives de production allégée. Dans le cadre d'une initiative connexe, la méthode basée sur les activités pourrait également être utilisée pour assurer une rentabilité accrue des produits et des clients.

Les membres de l'équipe étaient alors prêts à passer à l'étape 7.

Étape 7 : Sélectionner des mesures d'amélioration



John a présenté l'entonnoir des mesures et a suggéré des mesures d'amélioration de la performance (temps, coût, qualité) pour chaque capacité organisationnelle. Il a mentionné qu'il s'agissait simplement d'exemples génériques provenant d'experts chevronnés dans le domaine de l'amélioration des processus et que ces exemples devaient être utilisés de manière ciblée pour élaborer des mesures spécifiques qui soient pertinentes pour OK CiderHaus.

Tout comme aux [étapes 4](#) à 6, cette étape a été réalisée par l'ensemble de l'équipe afin de dégager un consensus avant de passer à l'étape suivante. John a suggéré qu'à ce stade, les membres de l'équipe choisissent une seule mesure – temps, coût ou qualité –, car ils auraient de nombreuses occasions d'examiner et d'améliorer les mesures au fil de la progression de leur initiative visant à améliorer la capacité de gestion des processus. Afin que l'échéancier de cette



initiative demeure raisonnable, John leur a également recommandé de choisir uniquement des mesures pour lesquelles l'organisation avait déjà effectué un suivi de données sous une forme ou une autre.

L'équipe a examiné les indications relatives à l'ensemble des mesures équilibrées pour l'initiative et a proposé les mesures et les cibles présentées dans la **figure 8**.

FIGURE 8 : MESURES DE LA PERFORMANCE SÉLECTIONNÉES POUR ÉVALUER L'AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ DE GESTION DES PROCESSUS

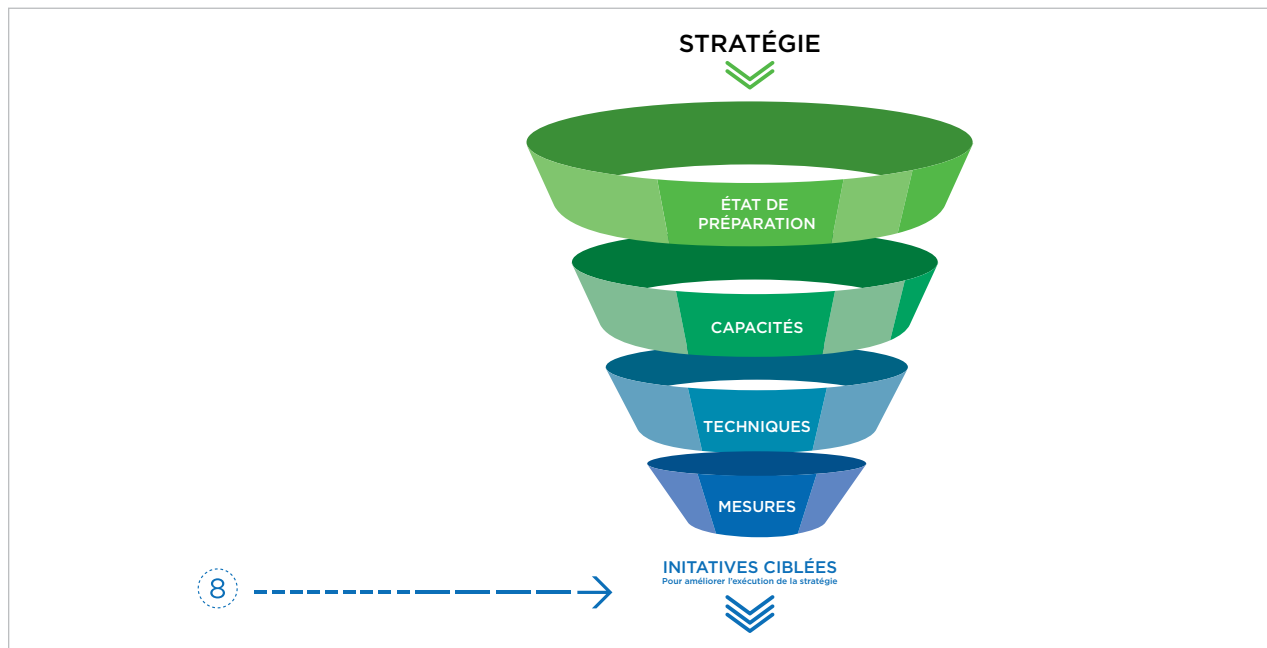
Capacité organisationnelle	Attributs ou caractéristiques	Mesure d'amélioration de la performance - temps	Mesure d'amélioration de la performance - coût	Mesure d'amélioration de la performance - qualité
Gestion des processus	<ul style="list-style-type: none"> • Propriété • Efficacité • Fréquence des examens 	Durée du cycle des petits lots de production	Coût de production total des petits lots de production	Exactitude de la recette des petits lots de production
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Dans les six mois • Analyse comparative avec l'établissement américain 	Réduction de 15 %	Économies de 5 %	Exactitude de 98 %

John a passé en revue les mesures retenues par l'équipe et a conclu qu'elles ciblaient de manière appropriée les objectifs de l'initiative d'amélioration. Il a confirmé auprès d'Opie Bazel et de Darlene Boivin qu'un suivi de l'analyse des tendances et des données existantes était effectué pour ces mesures. Comme des données semblables faisaient également l'objet d'un suivi à l'établissement de Wenatchee, où le traitement de petits lots de production était la norme, l'utilisation d'analyses comparatives allait contribuer à l'établissement de cibles.

C'était maintenant l'heure de la pause-repas pour l'équipe en ce deuxième jour du projet du CGP. John était satisfait des progrès réalisés et du fait que l'échéancier était respecté pour la dernière étape, qui comprenait la conception de l'initiative d'amélioration et l'élaboration du rapport pour le conseil d'administration pour le milieu de l'après-midi.



Étape 8 : Concevoir une initiative d'amélioration



À l'étape 8, l'équipe de mise en œuvre a tout d'abord rempli le tableau de la figure 9 afin de résumer les résultats des étapes d'évaluation.

FIGURE 9 : RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Initiative d'amélioration de la performance	Résumé des résultats
Indiquez la capacité organisationnelle qui a été sélectionnée à des fins d'amélioration (tirée de l' étape 4)	<i>Capacité organisationnelle</i> Gestion des processus
Indiquez l'élément de base approfondi qui a été sélectionné à des fins d'amélioration (tiré de l' étape 4)	<i>Principe de base approfondi</i> Ressources
Dressez la liste des catégories des techniques d'amélioration à utiliser pour améliorer la capacité organisationnelle ou l'élément de base approfondi (tirées de l' étape 6)	<i>Catégories de techniques</i> Production allégée – Qualité six sigma Gestion par activités
Choisissez un ensemble équilibré de mesures à suivre pour connaître l'amélioration du degré de maturité de la capacité organisationnelle ou de l'élément de base (tiré de l' étape 7)	<i>Mesures de la performance</i> Temps : durée du cycle des petits lots de production Coût : coût de production total des petits lots de production Qualité : exactitude de la recette des petits lots de production



Initiative d'amélioration de la performance**Résumé des résultats**

Définissez les objectifs de l'initiative d'amélioration ([étape 8](#))

Énoncé de l'objectif

Mettre en œuvre l'initiative Production allégée et planification par activités afin d'améliorer la maturité de la gestion des processus en accordant une attention particulière à la gestion des ressources

L'équipe a pris connaissance du *Sommaire* du CGP, et John Walker a fourni des indications supplémentaires sur la manière d'établir les particularités de l'initiative d'amélioration.

Rapport au conseil d'administration

Les administrateurs d'OK CiderHaus, dont Grant Smith, Graham Smith et Mal Rajaman, se sont réunis à 15 heures le deuxième jour pour le rapport au conseil d'administration. Les membres de l'équipe de mise en œuvre ont présenté à tour de rôle les différents aspects des apprentissages tirés de la mise en œuvre du CGP, Grace Smith prenant la parole en premier.

- Grace a résumé l'initiative d'amélioration proposée comme suit :

QUOI?

Nous avons relevé des faiblesses critiques en ce qui concerne notre **gestion des processus** et la maturité de la **planification des ressources** sous-jacente.

POURQUOI?

La **gestion des processus** est essentielle pour nous permettre de rationaliser notre production par petits lots. Afin d'améliorer ce volet, nous devons être en mesure de mieux prévoir nos besoins en ressources pour répondre aux variations saisonnières des volumes et de la composition des produits.

ET MAINTENANT?

Nous avons adopté l'**initiative Production allégée et planification par activités** afin d'améliorer nos capacités en **gestion des processus** et en **planification des ressources**.

- L'équipe a présenté les objectifs détaillés du projet et a expliqué comment elle allait faire le suivi des progrès à l'aide de cibles pour l'ensemble équilibré de mesures d'amélioration.
- Compte tenu des objectifs stratégiques à court terme initiaux, Grace a suggéré un calendrier de trois mois pour le projet et a précisé les ressources qui seraient nécessaires pour le mener à bien.
- Grace a également mentionné les mesures supplémentaires qui seraient prises en raison d'autres constatations clés, et a indiqué qui serait responsable de chaque mesure :
 - Examiner et améliorer le processus de planification de la relève : Graham Smith.
 - Élaborer un plan pour améliorer la gestion du risque au-delà du degré 1 : Grace Smith.
 - Utiliser la méthode basée sur les activités pour assurer une rentabilité accrue des produits et des clients : Sally Jenkins et Darlene Boivin.



Les administrateurs ont été impressionnés par la profondeur des informations traitées pendant les deux jours ainsi que par l'enthousiasme et l'adhésion de tous les membres de l'équipe. Ils ont donc approuvé en toute confiance l'initiative d'amélioration de la capacité de gestion des processus, et l'équipe a convenu de procéder comme suit :

- Grace assume le rôle de responsable du projet, et Opie Bazel celui de chargé de projet.
- Par souci de continuité, certains membres de l'équipe de mise en œuvre du CGP font partie des ressources de l'équipe de projet.
- Le programme préliminaire comprendrait une formation « ceinture noire » sur la production allégée, donnée par les conseillers de Carrington & Markland et débutant la semaine suivante.

John Walker a également participé brièvement au rapport au conseil d'administration, mais a laissé Grace et son équipe présenter la majorité des commentaires. Il s'est dit très satisfait de l'évolution du projet et enthousiasmé par l'approbation de l'initiative d'amélioration par les administrateurs.



Principaux apprentissages

Prochaines étapes : la suite de l'histoire

Au cours de la réunion suivante du conseil d'administration, trois mois après le lancement de l'initiative d'amélioration, Graham Smith a invité l'équipe du projet ainsi que d'autres membres de l'équipe initiale de mise en œuvre du CGP à faire le point sur l'état d'avancement du projet.

Grace Smith a eu le plaisir d'annoncer que les principaux objectifs avaient été atteints. Plusieurs mesures supplémentaires d'amélioration de la performance ont été définies, avec des bases de référence et des cibles permettant de suivre les progrès réalisés. Dans certains cas, le fait de pouvoir se comparer aux établissements américains équivalents s'est avéré une grande source de motivation pour l'atteinte des objectifs.

Paul Bazel et Sunny Garrido, dont les services étaient principalement visés par le projet d'amélioration, ont tous deux indiqué que le succès de la mise en œuvre de l'initiative Production allégée et planification par activités avait créé une demande pour d'autres mises en œuvre de la méthode et constituait un point de départ clé pour la durabilité du CGP.

Après neuf autres mois, Graham Smith a convoqué une réunion de tous les employés de l'entreprise au cours de laquelle Grant Smith, le fondateur original, a annoncé qu'OK CiderHaus avait accepté une offre de rachat de la société Labsons Beverage. Les modalités de l'offre garantissaient la continuité du nom OK CiderHaus et des marques associées ainsi que des options sur actions de Labsons pour tous les employés. À la fin de la réunion, tous les participants ont célébré cette annonce en portant le seul toast indiqué, c'est-à-dire avec un verre du meilleur cidre de fermentation lente provenant des petits lots de production d'OK CiderHaus!



À propos du CAM-I

Le Consortium for Advanced Management International (CAM-I)

(www.cam-i.org) est un consortium international regroupant des entreprises des secteurs de la fabrication et des services, des organismes publics, des cabinets-conseils, des universitaires et des organismes professionnels, qui ont fait le choix de travailler en collaboration, dans un milieu préconcurrentiel, à la résolution de problèmes de gestion et de questions d'affaires cruciales qui leur sont communs.



De concert avec ses membres, le CAM-I a élaboré des modèles novateurs de gestion des coûts, amélioré les méthodes d'établissement de coûts cibles et mis au point des outils d'évaluation de la gestion de la performance. Le CAM-I est le chef de file en ce qui concerne les méthodes d'évaluation de la durabilité environnementale et la qualité des données intelligentes. Ses membres sont de grandes entreprises qui connaissent bien la gestion du risque en entreprise et la gestion de la performance. Le consortium dispose aussi d'applications avancées dans les domaines de processus de planification et d'établissement des budgets de même que de l'adaptation aux changements et de l'apprentissage. Le CAM-I s'efforce de transposer toutes ces connaissances et expériences de manière à permettre à ses membres d'en tirer parti.

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) est un membre de longue date du CAM-I.





cpacanada.ca/LDCG

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par CPA Canada et le CAM-I, fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. La présente 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 toute question relative à cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.