



# GAGNEZ DU TEMPS ET DE L'ARGENT

en révisant vos processus  
transactionnels

*Par Daniel O'Rourke, directeur de  
l'excellence opérationnelle, Ceridian Canada*

**T**outes les organisations et tous les processus sont susceptibles de créer du gaspillage. Du gaspillage causé par l'attente, du gaspillage causé par les relais, du gaspillage créé par le surtraitement, du gaspillage provenant des défauts et du travail à refaire... la liste est interminable. Tout ce gaspillage entraîne dans une entreprise des pertes de temps et d'argent et des occasions manquées.

Une partie de ce gaspillage est visible et facile à repérer, mais il peut aussi souvent faire partie de « la façon de faire ». Par ailleurs, le gaspillage le plus insidieux, et certainement le plus courant, est celui que nous ne voyons pas.

Dans le cadre du traitement de la paie, il existe souvent des défaillances communes qui se produisent, quelle que soit la taille de l'entreprise ou l'industrie dans laquelle elle œuvre. Ces manquements peuvent avoir un impact majeur sur les résultats, car les processus ont tendance à se complexifier afin de s'adapter à ces lacunes. Pire encore, les gens sont souvent témoins de ces défaillances quotidiennement parce qu'elles font partie de l'environnement.

# Nous devons nous concentrer sur les processus – pas les résultats des processus.

## Existe-t-il des défaillances onéreuses dans votre processus de paie? Pour le savoir, il suffit de poser quelques questions simples.

- Lorsque les membres de votre équipe de paie reçoivent des renseignements touchant les vacances, les cessations d'emploi, les congés ou les nouveaux employés, quelle proportion de ces données est exacte? Quelle proportion est transmise en temps opportun? Ceridian Canada offre des services de paie à plus de 40 000 entreprises canadiennes où travaillent plus de trois millions employés, et notre expérience nous a enseigné que seulement 70 pour cent des données que nous recevons sont exactes et moins de 55 pour cent nous arrivent correctement et en temps opportun.
- Combien de temps vos employés consacrent-ils à la recherche de renseignements manquants ou inexacts? Nous avons constaté que nos administrateurs de la paie consacrent de 1,5 à 3 heures chaque jour à tenter d'obtenir des renseignements exacts des clients et que chaque requête peut toucher jusqu'à trois personnes. Les délais qui s'ensuivent peuvent atteindre jusqu'à une semaine, car les personnes concernées attendent des réponses et des corrections.
- Lorsque chaque processus discret ne requiert que quelques minutes, pourquoi le processus entier prend-il des jours ou des semaines? Il s'écoule généralement 8,5 jours ouvrables entre le début et la fin du traitement bimensuel de la paie. Par contre, le temps véritablement consacré à toutes les étapes du processus n'est que de 2 ou 3 jours. Le reste du temps est consacré à attendre les approbations, les renseignements, les inspections, les signatures, les mises à jour et les corrections, ou il est perdu à cause des inefficiences.

## Pour trouver les réponses, il faut aller à la source

La plupart des processus transactionnels et le traitement des opérations sont problématiques parce que leur déroulement est invisible. Il n'existe aucun extrant concret à vérifier, aucun signe visible qui annoncerait un retard dans le déroulement, ou pire encore, du travail à refaire. Un processus n'en est pas moins un processus pour autant. Les techniques éprouvées depuis longtemps dans les environnements de fabrication et de chaîne d'approvisionnement s'appliquent également au contexte d'un bureau.

On doit toujours commencer à la même place, c'est-à-dire avec les gens qui effectuent véritablement le travail au quotidien. En tant qu'utilisateurs du processus, ils comprennent toutes les interactions internes qui ont une influence sur le processus et ils sont

W. Edwards, consultant américain,  
statisticien et instructeur



conscients de toutes les contraintes et les activités inutiles qui les entourent. De plus, en consultant les utilisateurs du processus dès le début et en écoutant attentivement leurs commentaires, nous leur permettons de ressentir un sentiment d'appartenance, ce qui les disposera au changement dès sa mise en place.

## Étape 1 : Dessinez un diagramme simple du processus

L'avantage d'un diagramme simple est de rendre un processus invisible soudainement visible pour tous. Il est ainsi beaucoup plus facile de déceler les problèmes. Il s'agit d'un exercice simple qui ne nécessite qu'un stylo et du papier et qui ne requiert aucune compétence particulière.

1. Déterminez où le processus commence et où il finit.
2. Inscrivez les étapes entre le début et la fin. À chacune des étapes, réfléchissez et demandez à votre équipe ce qui se passe ensuite, jusqu'à ce que vous obteniez le tracé du processus.
3. Pour chacune des étapes du processus, évaluez le temps d'immobilisation du travail avant que quelqu'un s'y consacre. Il s'agit du temps d'attente.
4. Pour chacune des étapes du processus, évaluez la quantité de travail en attente. Il s'agit de l'inventaire.
5. Évaluez le temps que chacun des membres de l'équipe consacre à chacune des étapes. C'est ce qu'on appelle la durée du processus.
6. L'équipe a-t-elle identifié à quelle étape du processus ils finissent par faire les choses deux fois, le nombre de fois que la situation se produit et où sont situés les relais pour les approbations ou les inspections?

## Étape 2 : Attaquez-vous au temps d'attente, à l'inventaire et aux relais

Les gens ne font généralement qu'une chose à la fois, les autres tâches étant mises en attente. Si les délais touchant ces autres tâches s'accumulent, le temps d'attente s'allonge et les retards s'additionnent. Imaginez l'ensemble de ces retards, et ce que cela coûte à l'organisation en dollars, en temps, en perte de capacité et en occasions manquées.

- Ces délais sont-ils simplement causés par un goulot d'étranglement dans l'information? Repérez l'endroit d'où proviennent les données et interrogez-vous à savoir s'il est possible de changer l'heure de transmission ou la quantité des données.
- Les retards sont-ils causés par les relais associés aux approbations? Déterminez le but de l'approbation. S'il s'agit simplement d'une inspection, elle se produit à l'étape la plus coûteuse. Déterminez les erreurs que l'inspection vise à déceler, trouvez où ces erreurs se produisent dans le processus, et corrigez-les. Si le but de l'approbation est le ressourcement, ou tout autre besoin, déterminez si l'approbation aurait pu être donnée avant le début du processus.

### Étape 3 : Attaquez-vous au travail à refaire

Les reprises de travail sont très dispendieuses et leurs conséquences ne se calculent pas seulement en matière d'argent, mais également en perte de temps, en occasions manquées, et en une diminution du moral des employés et de la satisfaction des clients. L'étape où se situe un défaut peut parfois aggraver la situation. Si le processus s'appuie fortement sur l'inspection et que le défaut est découvert loin de son origine, son coût vient d'augmenter de façon draconienne. On doit donc mettre l'accent sur la prévention et non sur l'inspection.

- Tient-on un registre des défauts trouvés? Si la réponse est affirmative, classez les données en fonction des défauts les plus fréquents pour en définir le nombre et les principales causes. Cet exercice vous permettra d'identifier l'origine des défauts et de prendre les mesures correctives nécessaires. Si la réponse est négative, créez un simple système de suivi qui permettra aux employés de première ligne de repérer les défauts rapidement et facilement sans ajouter à leur charge de travail.
- Nous adressons-nous aux véritables problèmes? Refaites le travail à l'envers. À chacune des étapes, posez-vous la question suivante : « Quel doit être le résultat de l'étape précédente pour que cette étape-ci soit réussie? » Documentez les écarts entre ce qui est nécessaire pour réussir et ce qui est mesuré ou géré. Ces données formeront la base d'un nouveau système de gestion de la qualité et de déroulement du processus qui sera bâti en fonction de ces critères de succès touchant les résultats.

#### LISTE DE CONTRÔLE DE PROCÉDURES DE VÉRIFICATION

✓ RENSEIGNEMENTS INEXACTS

✓ TRAITEMENT PAR LOTS

✓ ATTENTE

✓ NON-PARTICIPATION DES EMPLOYÉS DE PREMIÈRE LIGNE

✓ PROCÉDURE D'APPROBATION

✓ INVENTAIRE (DONNÉES EXCÉDENTAIRES QUI NE PEUVENT ÊTRE TRAITÉES IMMÉDIATEMENT)

✓ TRAITEMENT, ENTRÉE OU INSPECTION EXCÉDENTAIRES

### Conclusion

Aucune entreprise ne jouit de ressources illimitées. C'est pourquoi la capacité de repérer le plus important effet négatif est d'une importance cruciale, car il vous permettra d'allouer les ressources au bon endroit. En suivant les étapes énumérées dans ce document, vous canalisez l'énergie de vos employés pour effectuer des améliorations efficaces et rapides. ■

*Daniel O'Rourke est Directeur de l'excellence opérationnelle chez Ceridian Canada ltée, et il est certifié Lean Six Sigma Master Black Belt et membre émérite de l'ASQ. En tant que membre de l'équipe d'excellence opérationnelle de Ceridian, il est responsable de la gestion des projets Lean et Six Sigma, ainsi que de la formation et des améliorations dans l'ensemble des secteurs d'activité et des services fonctionnels de Ceridian.*

Pour obtenir plus d'information sur l'amélioration de votre processus, assistez à la séance de formation « Rationaliser la paie : Cinq étapes pour un processus de paie efficace » au Congrès annuel et salon professionnel de l'ACP de 2011, qui se tiendra du 7 au 10 juin, à Edmonton, en Alberta. Consultez le site Internet [www.payroll.ca](http://www.payroll.ca), sous l'onglet *Congrès*, pour plus d'information.