

# Gestion par processus

## UNE MÉTHODE EN QUATRE ÉTAPES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLES

Pat Dowdle • Jerry Stevens

### Quel est l'enjeu?

Les organisations ne livrent pas la valeur appropriée à leurs clients en raison de la discordance de leurs 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.

### Comment réagir?

La gestion par processus propose un mode de gestion stratégique et systématique permettant la conception explicite, la gestion et l'amélioration des processus en vue d'optimiser la performance globale de l'organisation et la valeur pour le client.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

LIGNES DIRECTRICES

## TABLE DES MATIÈRES

Qu'est-ce que la gestion par processus (GPP)?	2
Signification du cadre RAID et application à la GPP	2
Première étape : Détermination	4
Deuxième étape : Établissement des bases	8
Troisième étape : Transition	14
Quatrième étape : Transformation	18
Résumé	22
Sources de renseignements complémentaires	23

## Qu'est-ce que la gestion par processus (GPP)?

La gestion par processus est un mode de gestion qui guide les actions et les attitudes d'une organisation. Sa portée est plus large que celle de la gestion des processus individuels. Une organisation qui pratique la gestion par processus conçoit, gère et améliore ses processus de manière à optimiser la valeur procurée aux clients. Les organisations qui l'appliquent utilisent la GPP comme principe de fonctionnement afin de se différencier des concurrents et de les surpasser.

La GPP permet aux organisations :

1. de comprendre les attentes des clients et de répondre à ces attentes;
2. d'inculquer aux employés une orientation processus;
3. de gérer les processus de bout en bout;
4. d'intégrer divers projets;
5. de gérer les indicateurs et les rétributions liés aux processus.

La mise en place intégrale des structures et des systèmes qu'exige l'instauration de la gestion par processus dans une organisation nécessite l'engagement indéfectible de l'ensemble des dirigeants, des gestionnaires et des employés. Le passage de la gestion fonctionnelle à la gestion par processus au sein d'une organisation présente des défis à plus d'un titre : l'amorce de la démarche de la GPP, l'éveil et le maintien de l'enthousiasme, la mise en place de l'infrastructure et de la culture requises et le succès soutenu des efforts.

La décision que prend une organisation de se convertir à la gestion par processus doit s'inscrire dans sa stratégie. Si les efforts liés aux processus commencent habituellement par porter sur les enjeux relatifs à différents aspects du fonctionnement de l'entreprise (comme la chaîne logistique ou l'approvisionnement), la GPP exige que ces éléments soient ultimement liés et harmonisés à la stratégie.

Le processus de la GPP vise, en partie, à assurer cette harmonisation. En définitive, les objectifs stratégiques de l'organisation déterminent quelles étapes de la GPP l'organisation franchira. Le point de départ de cette décision est en principe une évaluation contextuelle.

Si l'évaluation initiale révèle que l'amélioration des processus est essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, il est temps d'amorcer la démarche de la GPP. Comparativement à la gestion fonctionnelle traditionnelle, la GPP assure une performance supérieure et une proposition de valeur intéressante aux clients, aux employés, aux fournisseurs et aux actionnaires. Le succès réside non pas dans l'utilisation d'une méthode ou d'un outil particulier, mais dans l'attention accordée à la conception, à la gestion et à l'amélioration constante des processus de l'organisation dans une perspective globale. La GPP peut doter l'organisation d'un avantage concurrentiel si sa mise en œuvre est efficace. Les organisations qui adoptent la GPP la considèrent comme un inducteur de succès futur de premier plan.

## Signification du cadre RAID et application à la GPP

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un monde des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres peuvent s'opérer subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer.

Heureusement, la GPP est l'une des tactiques que peut appliquer une organisation pour être en mesure de composer avec ces défis constants. La GPP permet à l'organisation de réagir aux forces externes du marché et de canaliser ses efforts en l'amenant non pas à réagir en éteignant des « feux » ou en gérant des « crises », mais à se concentrer sur ce qui lui importe le plus : ses clients ou ses principales parties prenantes.

CPA Canada a mis au point un outil utile qui illustre l'importance de la GPP et facilite sa mise en œuvre : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité). Ce cadre peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique visant à lui procurer un avantage durable. Les inducteurs clés de ce cadre sont exposés ci-après.

Dans le contexte actuel marqué par des perturbations et des bouleversements perpétuels, l'organisation doit faire preuve de **résilience**. Elle doit être en mesure de réagir rapidement aux changements externes imprévus qui se produisent constamment, tout en poursuivant ses activités normales et courantes. La GPP lui permet de recentrer ses efforts sur ce qui est important au fur et à mesure que ces crises surviennent et d'isoler activement ces problèmes de manière à ne pas perdre de vue son orientation stratégique et à demeurer consciente des enjeux.

L'organisation doit, plus que jamais, faire preuve d'**adaptabilité** aux changements constants du marché qui surviennent dans l'environnement concurrentiel. Compte tenu de cet environnement en évolution, elle doit avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir « proactivement » à tout changement lié à l'environnement concurrentiel ou au marché. Or, la GPP fournit des méthodes lui permettant de s'adapter à ces changements.

La prospérité et la pérennité de l'organisation reposent principalement sur les possibilités d'**innovation** qui s'offrent à elle. C'est toutefois un des aspects que bon nombre d'organisations omettent d'explorer ou d'exploiter de manière adéquate. La GPP est un des outils que celles-ci peuvent mettre à profit pour communiquer l'importance de l'innovation dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

L'adoption de ces inducteurs en tant qu'éléments clés de leurs plans et décisions stratégiques et opérationnels confère aux organisations (ou aux entreprises) un avantage concurrentiel **durable**. Grâce à l'action combinée d'inducteurs de succès reposant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les organisations sont à même de mettre au point une stratégie unique et efficace aux fins de l'adoption et de la mise en œuvre de la GPP examinée dans les lignes directrices.

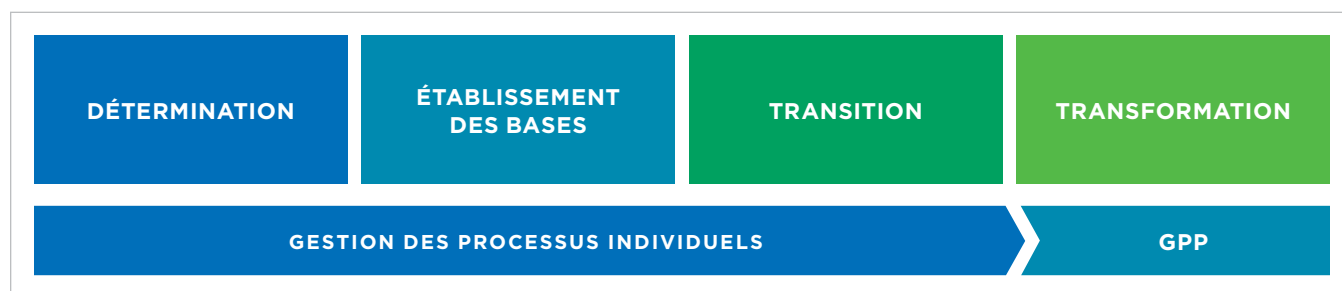
## Comment utiliser la publication

La présente publication porte sur les défis évoqués jusqu'à maintenant, et propose une méthodologie exhaustive pour faire de la GPP le mode de gestion de l'organisation. Il s'agit d'un guide destiné à aider l'organisation à déterminer quelles mesures elle doit prendre pour instaurer la GPP.

Ces lignes directrices contiennent également la description des quatre étapes (détermination, établissement des bases, transition et transformation, comme l'indique la [figure 1](#)) constituant la démarche d'une organisation qui entreprend une conversion à la GPP. Les organisations peuvent choisir de procéder à une conversion intégrale à la GPP ou se limiter aux premières étapes. Ce choix est tout à fait justifié, et la structure se prête à cette transformation partielle. La stratégie d'une organisation et

la mesure dans laquelle la GPP favorise l'atteinte de ses objectifs stratégiques donnent une idée de la portion du parcours de la GPP qui doit être mise en œuvre.

**FIGURE 1 : ÉTAPES DE LA GPP**



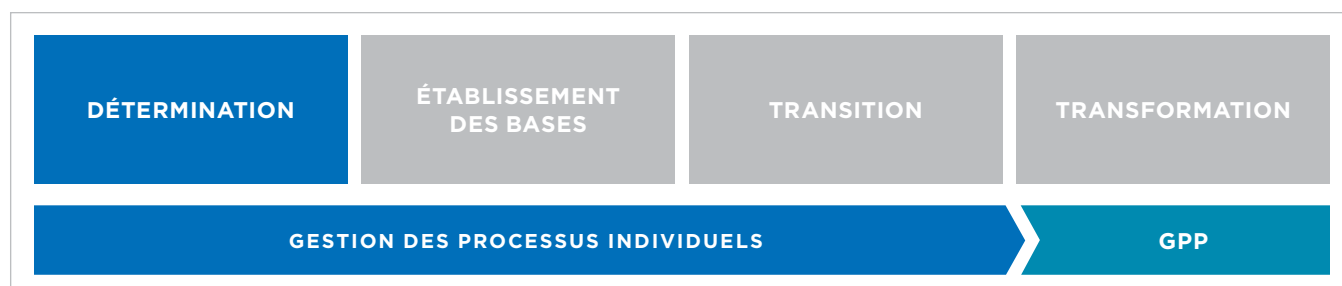
Chaque section des présentes lignes directrices contient le détail relatif aux exigences que l'organisation doit satisfaire pour réussir chaque étape de la démarche de la GPP, notamment celles qui suivent :

- Maintes organisations se demandent simplement ce qu'est la gestion par processus et en quoi elle peut leur être utile. La section relative à l'étape de la détermination porte sur le diagnostic de l'état actuel des processus de l'organisation et la recension des aspects de ces processus qui se prêtent à l'amélioration.
- La majorité des organisations qui entreprennent la démarche de la GPP ne possèdent pas tout ce qu'exige le succès à long terme du projet. Plusieurs de ces lacunes sont traitées dans la section relative à l'étape de l'établissement des bases.
- Certaines organisations auront simplement besoin d'améliorer leurs techniques de gestion des processus individuels, si bien qu'elles s'efforceront de satisfaire aux exigences à respecter pour réaliser les progrès décrits dans la section portant sur l'étape de la transition. Beaucoup d'organisations qui ne comprennent pas comment les processus s'accomplissent, ou comment gérer les processus, entrent dans cette catégorie.
- Les organisations qui maîtrisent bien la gestion des processus individuels souhaiteront s'attaquer à la gestion des relations interprocessus, ce qui caractérise l'étape de la transformation de la démarche de la GPP.

## Application de la GPP

En vous familiarisant avec le détail de chaque étape de la démarche, demandez-vous à quelle étape se situe votre organisation et quelle étape elle doit franchir, en vertu de sa stratégie, pour assurer son succès à long terme et obtenir un avantage concurrentiel durable (RAID).

## PREMIÈRE ÉTAPE Détermination



La première étape de la mise en œuvre de la GPP est cruciale pour toute organisation qui entreprend cette démarche. La plupart des organisations qui se lancent dans quelque projet d'amélioration des processus que ce soit appliquent en totalité ou en partie les éléments de l'étape de la détermination, afin de déterminer la meilleure marche à suivre pour progresser vers leur objectif.

L'étape initiale de la mise en œuvre de la GPP consiste à :

1. constituer un groupe chargé de la promotion de la GPP;
2. évaluer la situation actuelle des processus;
3. justifier la nécessité du changement;
4. élaborer un plan de mise en œuvre.

## 1. Constituer un groupe chargé de la promotion de la GPP

L'un des facteurs clés de succès de la mise en œuvre de la GPP réside dans l'établissement et la constitution d'un groupe chargé de la promotion de la GPP afin de superviser le développement et le déploiement. Ce groupe doit être composé de membres de l'organisation qui ont mené à bien des projets d'amélioration représentatifs des parties prenantes de l'organisation, ils peuvent provenir de divers services, mais les membres de l'organisation appartenant aux services de la [figure 2](#) sont les plus susceptibles de fournir un précieux apport.

Il est fortement recommandé que le chef du groupe de promotion de la GPP, qui assumera le rôle de promoteur de la GPP, occupe un poste de haute direction ([figure 3](#)) et adhère totalement à la mentalité processus. Les experts en amélioration expérimentés tant dans les méthodes de gestion des processus (ACP, production optimisée, six sigma, GPP, etc.) que dans les outils de gestion des processus (diagrammes de processus, chaînes de valeur, cartes de contrôle, schémas stratégiques, etc.) qui sont utilisés par l'organisation jouent un rôle déterminant au sein du groupe.

Un autre rôle essentiel est celui des communications, car le succès global de la GPP est fondamentalement lié à la communication constante avec les principales parties prenantes dans toute l'organisation. Le rôle des communications exige une personne expérimentée dans la conception de plans de communication et la transmission de messages à tous les échelons de l'organisation.

## 2. Évaluer la situation actuelle des processus

Une fois constitué le groupe de promotion de la GPP, la phase suivante consiste à évaluer le degré d'assimilation de l'orientation processus au sein de l'organisation et à déterminer l'ampleur du soutien

FIGURE 2 : CANDIDATS POUR LE GROUPE DE PROMOTION DE LA GPP

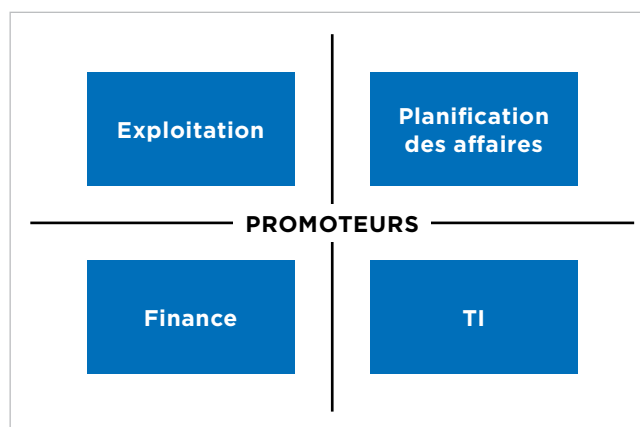


FIGURE 3 : COMPOSITION DU GROUPE DE PROMOTION DE LA GPP



dont bénéficie la GPP. Cette évaluation s'impose avant que l'équipe puisse commencer à établir un plan de transformation.

Cette évaluation est souvent dirigée par le promoteur des processus et le groupe de promotion de la GPP. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour évaluer l'orientation processus de l'organisation, notamment les entrevues et les discussions libres avec plusieurs personnes clés, les questions structurées précises élaborées par le groupe de promotion de la GPP, et/ou la démarche d'évaluation de la GPP appliquée par des tiers.

Quelle que soit la méthode retenue par l'organisation, elle doit être déployée auprès d'un échantillon représentatif des personnes prenant part aux efforts d'amélioration des processus. Ces personnes doivent représenter les rôles indiqués à la [figure 4](#) et être au nombre de 10 à 15.

Toute évaluation doit comporter la recension des principales lacunes dans le déploiement de la GPP et fournir une indication des forces qui doivent être exploitées dans la poursuite du projet.

En plus d'évaluer la mentalité de l'organisation, le groupe de promotion de la GPP souhaitera également dresser l'inventaire des outils, des méthodes et des projets existants pour soutenir les efforts de l'organisation dans l'amélioration des processus.

Une compréhension approfondie de la mentalité actuelle de l'organisation à l'égard des processus peut fournir de précieuses indications. Il faut savoir que toutes les organisations ne sont pas prêtes ou disposées à entreprendre cette démarche. Si les résultats de l'évaluation mettent en lumière des secteurs nécessitant une amélioration et si la réaction de la haute direction est positive, l'organisation est prête à passer à la phase suivante de l'étape de la détermination.

### 3. Justifier la nécessité du changement

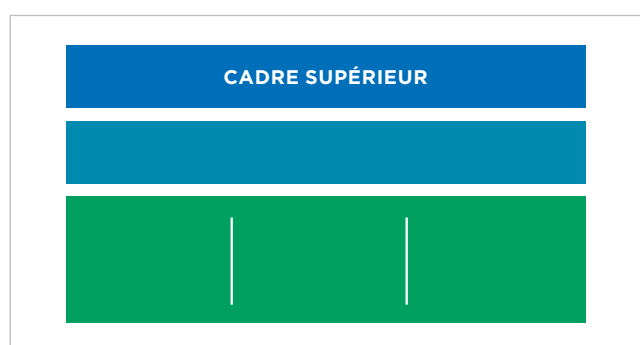
Le groupe de promotion de la GPP utilise les résultats de l'évaluation pour élaborer une proposition en bonne et due forme afin d'obtenir l'appui de la direction à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre.

Pour étayer la nécessité du changement, le groupe de promotion de la GPP produit d'abord une évaluation de l'état de préparation de l'organisation, fondée sur les atouts et les lacunes recensés dans l'évaluation contextuelle, l'analyse de l'orientation processus de l'organisation, l'inventaire des outils, des méthodes et des projets, et les difficultés que soulève la démarche de la GPP pour l'organisation.

L'évaluation de l'état de préparation permet de définir les conditions opérationnelles qui articulent les avantages de la GPP pour l'organisation. Ces conditions peuvent être les suivantes :

- les contraintes en matière de ressources;
- la concurrence externe;
- la concurrence fonctionnelle interne;

**FIGURE 4 : PARTICIPANTS À L'ÉVALUATION**



- les améliorations fonctionnelles précédentes marginales ou infructueuses;
- les possibilités d'amélioration;
- les succès de la gestion des processus.

À partir de cette évaluation de l'état de préparation, le groupe de promotion de la GPP prépare une justification de la nécessité du changement qu'il présente à la haute direction afin qu'elle lui fasse part de ses observations et qu'elle donne son approbation à la poursuite du projet avant que l'organisation passe à la phase de l'élaboration d'un plan complet de mise en œuvre.

La justification de la nécessité du changement doit comporter une analyse des lacunes du mode de fonctionnement actuel de l'organisation et de son incidence potentielle sur les clients. Des exemples précis illustrant ces lacunes doivent être donnés, et les façons dont la GPP est susceptible de combler ces lacunes doivent être décrites.

#### 4. Élaborer un plan de mise en œuvre

Une fois obtenue l'approbation de la haute direction, le groupe de promotion de la GPP est prêt à élaborer un plan de mise en œuvre de la GPP à partir des renseignements recueillis à l'étape de la détermination. Ce plan comportera les éléments suivants :

- la vision GPP;
- les buts et les objectifs du programme de GPP;
- l'évaluation de l'orientation processus actuelle;
- les atouts et principales lacunes dans le déploiement de la GPP;
- le plan et l'échéancier du projet;
- les coûts projetés;
- les exigences initiales de formation;
- le plan de communication en vue du déploiement de la GPP;
- les rôles et les responsabilités liés au soutien du déploiement de la GPP.

Une fois le plan achevé et approuvé, l'organisation passe à l'étape suivante : celle de l'établissement des bases.

#### Résultats de l'étape de la détermination

Les principaux résultats de l'étape de la détermination sont les suivants :

- une évaluation initiale de l'organisation visant à déterminer son état de préparation à la mise en œuvre de la GPP;
- un inventaire des outils, des méthodes et des projets existants;
- un plan préliminaire de mise en œuvre de la GPP;
- un plan de communication comportant du matériel de marketing.

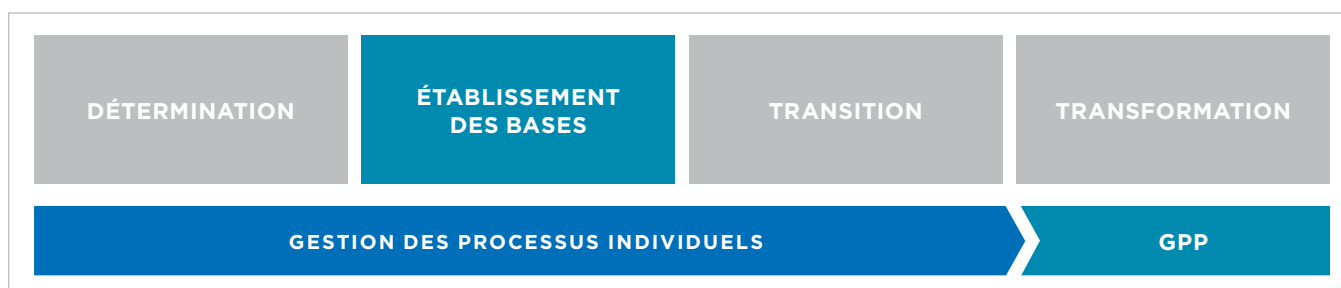
#### Outils de diagnostic

Des outils de diagnostic sont offerts gratuitement aux organisations en vue de les aider à amorcer la démarche de la GPP (voir la [page 23](#) de la présente publication). Vous trouverez parmi les ressources proposées des outils d'évaluation rapide qui vous permettront d'apprécier les progrès de votre organisation dans l'instauration de l'orientation processus.



- **Process Based Management Quick Assessment** : (évaluation rapide de la gestion par processus) : un outil d'évaluation rapide (10 à 15 minutes) fournissant un rapport diagnostique sur les différents aspects de la GPP ainsi que des recommandations quant aux mesures à prendre.
- **Process Improvement Quick Assessment** : (évaluation rapide de l'amélioration des processus) : un outil qui permet de réaliser une évaluation rapide des efforts de l'organisation en matière d'amélioration des processus. Ce court exercice est destiné aux organisations qui prônent une mentalité d'amélioration des processus, mais qui n'ont pas entrepris leur démarche vers un mode de gestion plus global de la GPP.

## DEUXIÈME ÉTAPE Établissement des bases



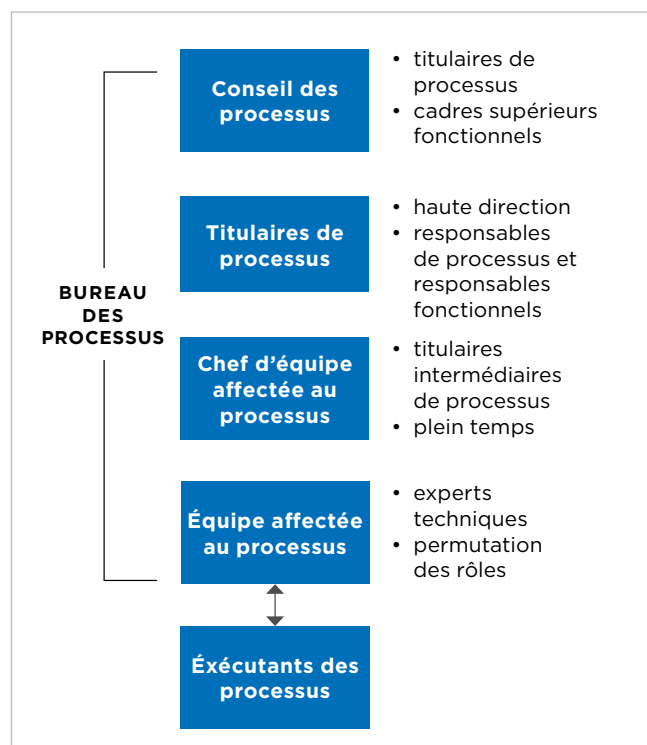
L'étape de l'établissement des bases a pour objectif la création des structures requises pour soutenir le déploiement de la GPP au sein de l'organisation. Un nombre beaucoup plus important de membres de l'organisation sont ainsi appelés à participer au processus de mise en œuvre de la GPP durant l'étape de l'établissement des bases, au cours de laquelle il faut :

1. établir la structure de gouvernance;
2. définir et classer les processus;
3. mettre au point la trousse d'outils destinée au soutien des processus;
4. implanter la gestion par processus dans l'organisation.

### 1. Établir la structure de gouvernance

L'un des éléments clés de l'étape de l'établissement des bases est la mise en place d'une structure de gouvernance ([figure 5](#)) nécessaire au soutien d'une organisation axée sur les processus. Les rôles établis à ce stade évolueront au fur et à mesure que l'organisation progressera sur la voie de la GPP.

**FIGURE 5 : INFRASTRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA GPP**





## Bureau des processus

Pour commencer, il est généralement de bon aloi de faire peu à peu du groupe de promotion de la GPP un bureau des processus structuré assumant les rôles et les responsabilités qui suivent :

- élaborer le plan de mise en œuvre de la GPP;
- répondre aux besoins liés à la structure de gouvernance;
- mettre au point la trousse d'outils des processus et en assurer la maintenance;
- définir le mandat du bureau des processus, du conseil des processus et des titulaires de processus;
- définir les divers rôles et assurer la formation requise;
- assurer le soutien des équipes affectées aux processus au fil de l'amélioration de leurs processus.

Le bureau des processus doit être composé de membres qui possèdent collectivement des compétences dans les domaines de la facilitation, de la modélisation des processus, de l'encadrement, de la formation et de la planification des affaires.

## Conseil des processus

La création d'un conseil des processus, chargé de la surveillance et de l'orientation de tous les efforts liés aux processus ainsi que du plan de mise en œuvre de la GPP, s'impose également. Le conseil évoluera au fil de la progression de ces efforts et s'apparentera peu à peu au comité de direction d'une organisation à structure fonctionnelle. Le conseil des processus assume la responsabilité de la transformation des processus qui s'opère au sein de l'organisation.

Le conseil des processus se compose des principaux dirigeants pouvant jouer le rôle de guides et assurer le soutien nécessaire à la poursuite des efforts liés aux processus. À l'étape de l'établissement des bases, le conseil des processus a principalement pour rôle d'appuyer et d'alimenter les efforts liés aux processus qui sont déployés et de fournir au bureau des processus l'appui et les ressources nécessaires pour mettre au point la trousse d'outils des processus, la formation et la structure visant à soutenir l'implantation des équipes affectées aux processus ciblés et les efforts d'amélioration des processus.

## 2. Définir et classer les processus

Une autre tâche essentielle consiste à définir les processus existants de l'organisation, à élaborer un cadre de référence pour classer ces processus et à établir un système de priorités qui déterminera l'ordre dans lequel ces processus seront traités au cours de la mise en œuvre. Selon l'ordre de priorité établi, un titulaire de processus est désigné chef d'une équipe de processus – également formée au cours de cette étape, chargée de comprendre et d'améliorer le processus. (Ces rôles seront approfondis plus loin dans la présente section et à l'étape de la transition.)

Tout en effectuant le travail qu'exige cette phase de la démarche, le bureau des processus collabore avec le conseil des processus afin de dresser une liste des processus de l'organisation. La compilation de cette liste nécessite l'apport de nombreuses personnes des domaines fonctionnels de l'organisation, ce qui contribue à créer un consensus entre les cadres fonctionnels et le conseil des processus quant à la définition des processus essentiels de l'organisation. L'exercice permet d'élaborer peu à peu un langage des processus, un atout précieux dans les discussions continues sur les processus de l'organisation.

Chaque processus doit être défini dans les termes suivants :

- l'appellation des processus : la désignation de chacun des processus de l'organisation;
- la délimitation des processus : où se situent le début et la fin de chaque processus;
- les intrants et les extrants de chaque processus.

Au fil de sa préparation, cette liste peut être validée par rapport à l'un des cadres de référence externes qui sont familiers à de nombreuses organisations, comme le cadre de classification des processus (process classification framework) ou le modèle des groupes de la chaîne logistique (supply chain groups – SCOR) de l'APQC. Ces cadres de référence contiennent une liste des processus courants. L'examen de ces modèles externes permet de déterminer si certains processus auraient été omis.

Muni de la liste des processus, le bureau des processus travaille en collaboration avec le conseil des processus à l'élaboration d'un canevas de classification de ces processus. Le canevas ainsi obtenu facilite la compréhension des processus existants ainsi que l'organisation et la canalisation des efforts liés aux processus. Il existe de multiples méthodes de classement des processus. Certains qualifient les processus d'essentiels et de non essentiels; d'autres optent pour une vision plus stratégique en regroupant les processus en quatre catégories.

Selon la vision stratégique ([figure 6](#)), le conseil des processus doit déterminer clairement quels sont ses processus identitaires et prioritaires, c'est-à-dire ceux que l'organisation utilise pour procurer de la valeur à ses clients. Selon cette vision, les processus de soutien sont aussi classés en processus essentiels et secondaires. Beaucoup d'organisations se sont rendu compte que ces processus secondaires pouvaient être confiés à d'autres intervenants (comme c'est le cas dans l'externalisation du processus de paie).

**APQC :** L'American Productivity and Quality Center a d'abord publié le cadre de référence de la classification des processus à titre de modèle de processus d'entreprise de haut niveau, applicable à tous les secteurs d'activité, proposant aux organisations une vision intersectorielle des processus communs.

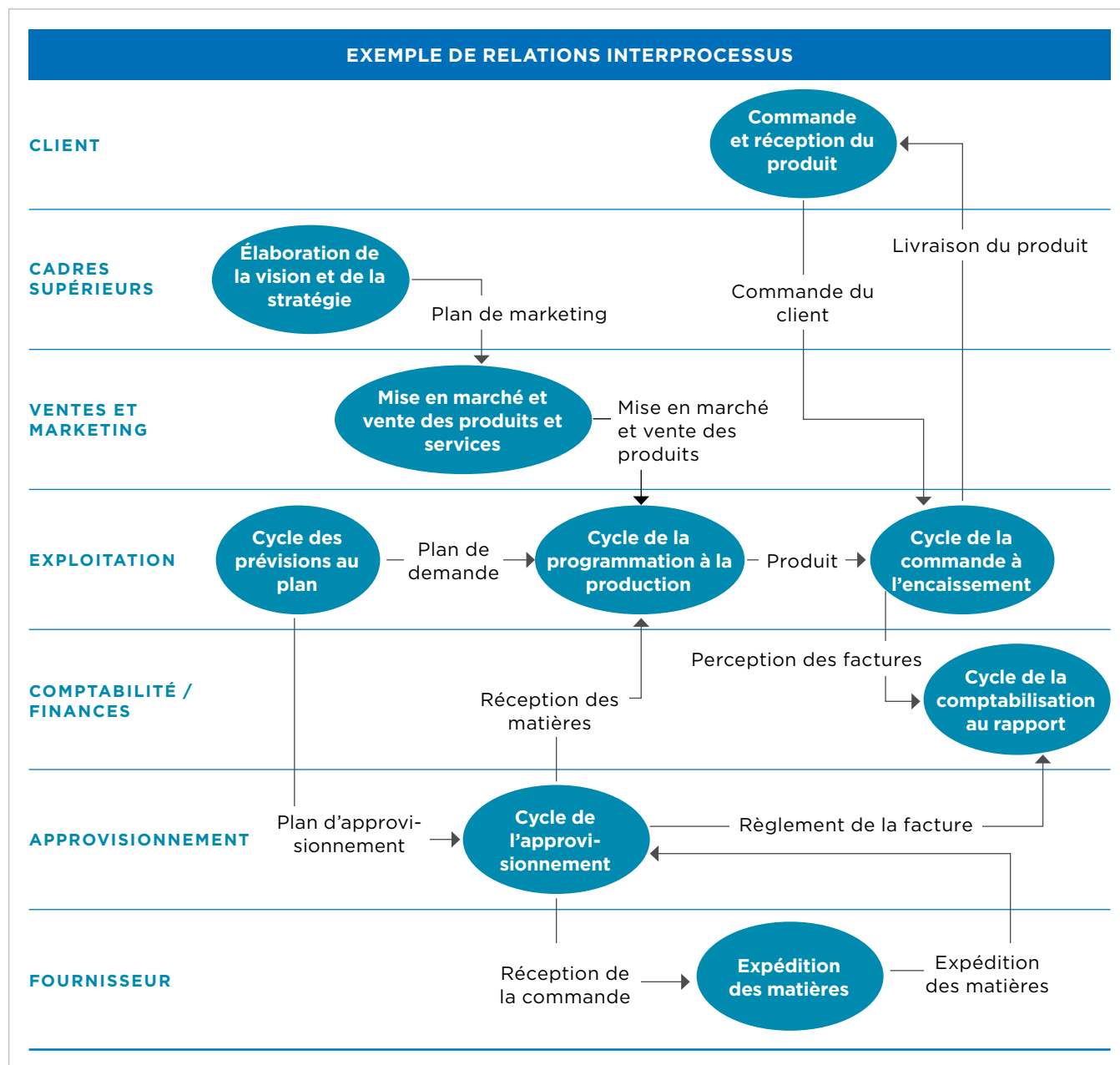
**SCC :** Un autre cadre de référence utile est celui du modèle SCOR (supply chain operations reference) qui décrit la vision consensuelle des processus de gestion de la chaîne logistique élaborée par un organisme indépendant sans but lucratif, le Supply Chain Council (SCC).

**FIGURE 6 : MÉTHODE DE CLASSIFICATION STRATÉGIQUE DES PROCESSUS PAR ORDRE DE PRIORITÉ (ADAPTÉE DE THE PROCESS EDGE, PETER KEEN)**

	IDENTITAIRES	PRIORITAIRES	ESSENTIELS	SECONDAIRES
<b>DÉFINITION</b>	Définissent l'organisation aux yeux de l'organisation même, de ses clients et de ses investisseurs	Exercent une grande influence sur l'efficacité avec laquelle les processus identitaires sont exécutés	Processus exigés par la loi	Processus qui soutiennent les activités quotidiennes
<b>EXEMPLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fed Ex:</b> garantie de livraison ponctuelle</li> <li>• <b>McDonalds:</b> préparation des aliments rapide et uniforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fed Ex:</b> transport aérien</li> <li>• <b>McDonalds:</b> gestion de l'approvisionnement en aliments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapports exigés par la réglementation</li> <li>• production des déclarations fiscales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombreuses fonctions administratives et auxiliaires comme le traitement de la paie, la comptabilité, la gestion administrative</li> </ul>

Le cadre de référence des processus évolue à mesure que changent les appellations et la délimitation des processus. Cette évolution est dans l'ordre des choses pour les gens qui utilisent le cadre de référence et étoffe l'idée qu'ils se font des processus de l'organisation. Chaque fois qu'il y a création d'une équipe affectée à un processus, la délimitation du processus est revue de sorte que les activités qui en font partie et dont l'équipe est responsable soient claires. Toutefois, avec le temps, le canevas de classification des processus se stabilise et fournit la structure nécessaire à l'étude des processus à l'échelon de la direction. La structure est souvent représentée comme un diagramme des relations interprocessus ([figure 7](#)).

FIGURE 7 : DIAGRAMME DES RELATIONS INTERPROCESSUS



Une fois dressée la liste des processus et une fois classés les processus par ordre de priorité, le conseil des processus dispose d'un point de départ pour entreprendre l'amélioration des processus. Il importe de cibler d'abord les processus qui ont une incidence sur les clients, ainsi que ceux qui soutiennent la stratégie et le plan d'exploitation. Les cadres supérieurs, désignés titulaires de processus, sont ensuite affectés aux processus dont la priorité a été établie.

La responsabilité initiale du titulaire de processus est de former une équipe affectée au processus en sélectionnant et en recrutant les membres, en définissant le mandat de cette équipe et en se préparant à implanter l'équipe.

### 3. Mettre au point la trousse d'outils des processus

L'organisation a besoin de méthodes et d'outils à l'appui de ses efforts liés aux processus, à mesure que son action se concrétise. Le bureau des processus élabore cette trousse d'outils en examinant les méthodes et les outils existants de l'organisation, dont certains deviendront des éléments de la trousse d'outils de la GPP, et en comblant par la suite toutes les lacunes au moyen des outils offerts sur le marché. Il est judicieux d'introduire les outils au fur et à mesure que la situation l'exige plutôt que de créer une panoplie complète d'outils, puisque les besoins évolueront tout au long de la mise en œuvre de la GPP. Cette trousse d'outils doit en outre être continuellement mise à jour et enrichie.

La trousse d'outils d'une organisation doit contenir les éléments suivants :

- des outils de cartographie des processus (il existe une foule de produits de qualité sur le marché, propres à répondre aux besoins d'une grande variété d'organisations);
- une combinaison de méthodologies d'amélioration des processus parmi toutes celles qui sont envisageables (p. ex., production optimisée, six sigma, séance de travail GE, cartographie de la chaîne de valeur);
- un référentiel de connaissances sur les processus;
- un système d'évaluation permettant d'élaborer, de recueillir et de contrôler les données relatives à la performance des processus.

#### Définitions

La **production optimisée** est une méthode de production en vertu de laquelle la consommation de ressources dans la poursuite de quelque but que ce soit autre que la création de valeur pour le consommateur ultime est considérée comme stérile et, par conséquent, à proscrire.

La **méthode six sigma** vise à améliorer la qualité des extrants du processus grâce au repérage et à la suppression des causes des défauts (erreurs), et à la réduction de la variabilité des processus de fabrication et des processus d'entreprise.

La **séance de travail GE** est une méthode d'amélioration des processus qu'a élaborée GE dans les années 1980 pour faire échec à la bureaucratie et s'attaquer aux problèmes organisationnels – rapidement, simplement et avec la participation des employés qui, en définitive, appliquaient la décision.

La **cartographie de la chaîne de valeur** est une technique d'optimisation de la fabrication utilisée pour analyser et concevoir l'acheminement des matières et l'information nécessaire pour amener un produit ou un service au consommateur.

### 4. Implanter la GPP au sein de l'organisation

Les membres du conseil des processus, en collaboration avec les autres dirigeants principaux, élaborent une politique de GPP et une stratégie globale en matière de processus à l'étape de l'établissement des bases. La stratégie des processus doit être coordonnée à la stratégie organisationnelle et faire en sorte que chacun comprenne bien en quoi les efforts liés aux processus sous-tendent la

stratégie de l'organisation. Au fil de l'élaboration de la stratégie de GPP, le plan de mise en œuvre de la GPP est mis à jour par le bureau des processus.

Le plan de mise en œuvre comporte la communication constante d'information sur les efforts liés aux processus, car c'est à l'étape de l'établissement des bases que la haute direction transmet et implante la GPP dans l'ensemble de l'organisation. Cet objectif se concrétise grâce à :

1. des réunions plénières au cours desquelles un message cohérent est livré au sujet de ce que l'organisation s'efforce d'accomplir;
2. des communications écrites régulières au sujet du parcours et des progrès accomplis;
3. l'implantation des équipes affectées aux processus dans toute l'organisation et la communication d'information au sujet des objectifs qu'elles poursuivent.

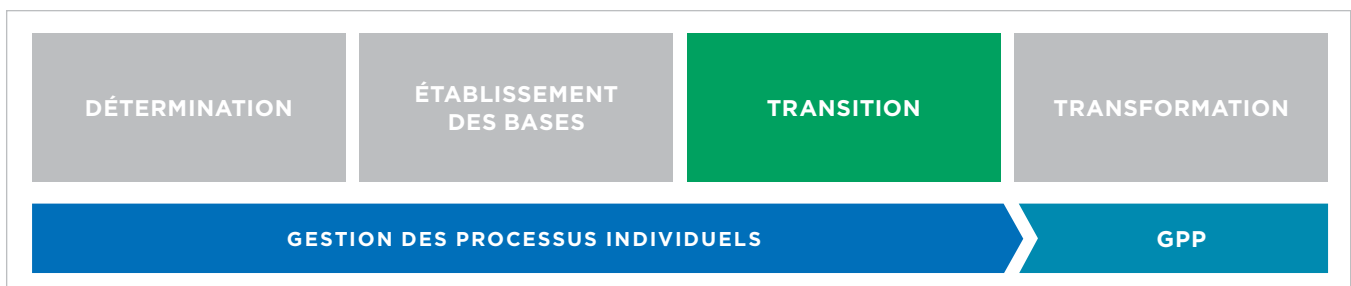
Les messages doivent être transmis rapidement et fréquemment; il n'y a jamais d'excès dans la communication d'information au sujet de la démarche de l'amélioration des processus.

### Résultats de l'étape de l'établissement des bases

Les principaux résultats de l'étape de l'établissement des bases sont les suivants :

- le cadre de référence de la classification des processus;
- la trousse d'outils de la GPP;
- une entente sur la méthodologie d'amélioration des processus qui sera employée;
- des mandats en bonne et due forme pour le bureau des processus, le conseil des processus et les titulaires de processus;
- l'établissement du bureau des processus ainsi que de son budget de fonctionnement;
- l'établissement du conseil des processus;
- la nomination des titulaires de processus affectés aux processus jugés prioritaires;
- l'établissement d'une politique et d'une stratégie de GPP et la mise à jour du plan de mise en œuvre de la GPP.

## TROISIÈME ÉTAPE Transition



L'étape de la transition est centrée sur la gestion des processus individuels dans l'organisation. L'objectif consiste à appliquer une méthode cohérente et ciblée d'amélioration et de gestion de chaque processus.

Si beaucoup d'organisations ont amélioré leurs processus individuels, la plupart d'entre elles n'ont pas établi de plan prévoyant les mesures qui leur permettraient de se convertir à la GPP. Habituellement, leur but est l'amélioration, et non l'adoption d'un nouveau mode de gestion, de sorte qu'elles se concentrent sur l'étape de la transition sans satisfaire aux exigences fondamentales des étapes de la détermination et de l'établissement des bases. Ces organisations constatent que les différents projets d'amélioration leur procurent une certaine valeur, mais elles ne sont pas conscientes de la transformation qu'entraîne le passage à la gestion par processus pour l'organisation.

Tout projet d'amélioration comporte cinq phases principales ([figure 8](#)). Nous verrons en détail chacune de ces phases dans les paragraphes suivants.

## 1. Établir le mandat de l'équipe

À l'étape de la transition, les équipes sont implantées pour améliorer les processus conformément à l'ordre de priorité établi à l'étape de l'établissement des bases. Les équipes qui sont progressivement créées doivent s'acquitter des tâches décrites ci-après.

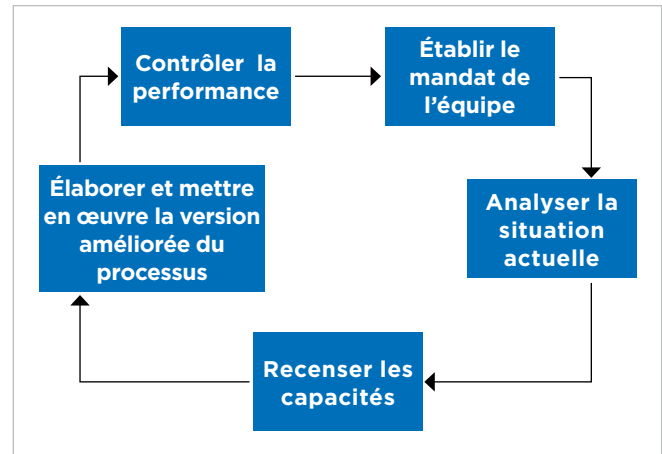
- Travailler avec le titulaire du processus à l'élaboration du mandat de l'équipe afin de définir les rôles et les responsabilités de ses membres ainsi que les objectifs visés. Les équipes énoncent clairement ce que permettra d'accomplir le cycle d'amélioration. Ces précisions doivent inclure, pour les membres de l'équipe, un indicateur de performance qui sera ajouté à leur plan de performance respectif.
- Suivre une formation (donnée par le bureau des processus) en ce qui a trait au mode de fonctionnement de l'équipe, y compris à la trousse d'outils devant être utilisée (dont la méthode d'amélioration) et aux responsabilités permanentes de l'équipe.

Le titulaire du processus et le chef de l'équipe affectée au processus travaillent avec l'équipe à l'établissement d'un calendrier d'amélioration du processus.

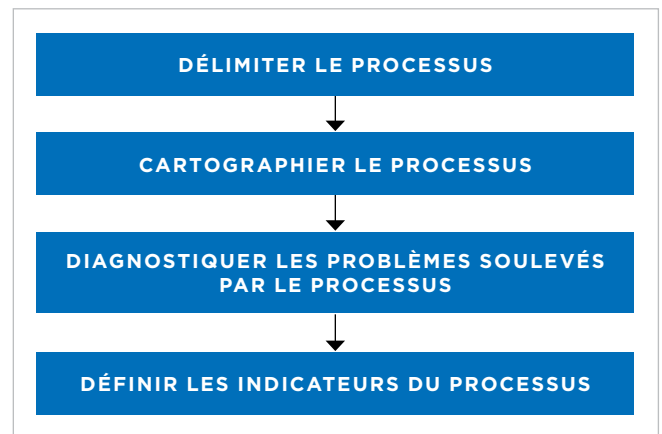
## 2. Analyser la situation actuelle

Les équipes utilisent la méthodologie d'amélioration retenue pour comprendre, définir et analyser le processus dans son état actuel. La méthode d'amélioration peut comporter diverses techniques et divers outils selon la nature des problèmes traités, étant donné qu'il n'existe pas de solution universelle dans ce genre d'exercice. Le bureau des processus veille au soutien des efforts que déploient les équipes affectées aux processus pour améliorer leurs processus. Ce soutien peut revêtir la forme de séances avec animateur, d'entrevues ou d'une combinaison des deux.

**FIGURE 8 : PRINCIPALES PHASES D'AMÉLIORATION**



**FIGURE 9 : PHASES DE L'ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DU PROCESSUS**





La plupart des méthodologies d'amélioration suivent une démarche semblable à celle de la [figure 9](#) pour analyser le processus dans son état actuel. Le résultat final est un diagramme qui englobe les détails relatifs à la délimitation du processus, aux questions et aux problèmes qu'il soulève, ainsi qu'aux indicateurs des processus existants.

### 3. Recenser les capacités

Une fois terminée l'analyse du processus dans son état actuel, l'équipe affectée au processus examine les autres capacités devant être incorporées à la version améliorée du processus, en s'appuyant sur un examen de la stratégie de l'organisation et sur des entrevues avec le titulaire du processus. L'équipe doit également cerner les possibilités et les risques liés au processus et prendre des mesures pour exploiter ces possibilités et atténuer ces risques.

L'équipe doit également tenir compte des capacités disponibles en technologie de l'information (TI). Le membre de l'équipe représentant les TI (qui doit faire partie de la plupart des équipes affectées aux processus) peut fournir ces données, faute de quoi l'équipe peut demander les conseils du service des TI quant à la technologie appropriée.

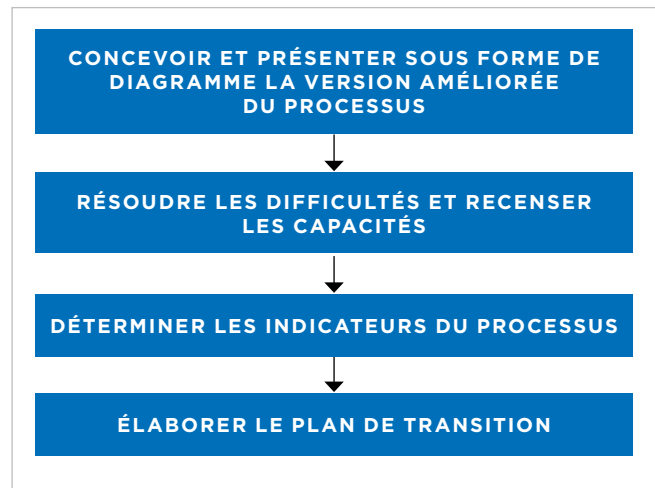
L'équipe peut également s'inspirer d'autres divisions de l'organisation ayant un processus similaire; il est utile d'examiner et de comprendre comment le processus est exécuté ailleurs. Il peut aussi y avoir d'autres organisations (à l'intérieur ou à l'extérieur du secteur d'activité de l'organisation) connues pour la qualité d'exécution d'un processus et pouvant donc servir de point de repère. Le but est d'en apprendre le plus possible sur les différentes façons d'exécuter le processus, de sorte que l'organisation puisse être en mesure d'intégrer ces idées à sa nouvelle conception.

### 4. Élaborer et mettre en œuvre la version améliorée du processus

Grâce à une solide compréhension de tous les aspects du processus existant, l'équipe élabore ensuite le diagramme de la version améliorée du processus. Cet exercice exige une réflexion sur la façon dont ce nouveau processus devrait fonctionner tant au chapitre des tâches (soit leur mode d'exécution) que des rôles (à qui ces tâches seront confiées).

En examinant le processus ainsi élaboré ([figure 10](#)), les membres de l'équipe s'assureront que toutes les difficultés ont été résolues, que les capacités recensées ont été incorporées et que les indicateurs du nouveau processus ont été définis.

**FIGURE 10 : CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DE LA VERSION AMÉLIORÉE DU PROCESSUS**



Une fois conçue la version améliorée du processus, l'équipe détermine quelles seront les modifications spécifiques apportées au processus existant et dresse un plan de transition tenant compte des principales caractéristiques de chaque modification. Ce plan doit contenir la liste de toutes les modifications devant être apportées au processus et le détail de chacune d'entre elles, notamment :

1. la description et la quantification des conséquences de la mise en œuvre des modifications;
2. les trois premières mesures à prendre pour mettre en œuvre chacune des modifications (il sera ainsi plus facile pour l'équipe de concevoir comment amorcer cette mise en application);
3. l'affectation des membres de l'équipe à la gestion de la mise en œuvre des modifications (en général, deux équipiers sont affectés à chaque modification du processus, de sorte que les ressources suffisent à la réalisation du travail).

Une fois achevé le plan de transition, l'équipe présente les modifications envisagées au conseil des processus des éclaircissements à demander, mais, si l'équipe a respecté la méthode d'amélioration normalisée exposée, la plupart des difficultés devraient déjà avoir été traitées.

Une fois les modifications approuvées, l'équipe entreprend la difficile tâche de gérer la mise en œuvre de ces modifications, afin de concrétiser la version améliorée du processus. Si les modifications sont complexes ou font intervenir de nombreux groupes, la préparation d'un plan du projet décrivant les mesures nécessaires, les ressources requises et l'échéancier pourrait s'imposer. La gestion des modifications en autant de projets individuels accroît la probabilité de succès de la mise en œuvre. Certaines modifications exigeront peu de temps ou de ressources, alors que d'autres seront plus astreignantes – nécessitant de trois à six mois de gestion active.

La documentation des conséquences de toutes les modifications opérées au fil de leur mise en œuvre est cruciale, afin d'établir la comparaison avec les estimations initiales. Une partie de l'évaluation de ces conséquences consistera à quantifier le changement, de sorte que les équipes puissent déterminer les économies réalisées ou d'autres améliorations chiffrables du processus. Les données attestant de l'efficacité de la méthode contribuent à justifier la poursuite de l'investissement dans l'amélioration des processus et de la conversion de l'organisation à la gestion par processus.

À mesure que les modifications se concrétisent, les équipes font également la mise à jour du référentiel de connaissances sur le processus en y intégrant les nouvelles données. Ce référentiel, constitué de documents conservés dans un lieu centralisé (dont le bureau des processus assure généralement la maintenance), doit en principe être accessible sur le Web de sorte que les employés puissent le consulter, où qu'ils soient. Le référentiel doit surtout être tenu à jour constamment pour que les employés disposent d'une source fiable.

## 5. Contrôler la performance

Quand un nouveau processus est mis en œuvre, les équipes affectées au processus et les titulaires du processus commencent à en contrôler la performance afin de s'assurer que les objectifs visés sont atteints. Les indicateurs du processus permettent d'en mesurer la performance actuelle; le fait de pouvoir obtenir facilement des données à jour permet à l'équipe de prendre rapidement les dispositions nécessaires, le cas échéant, pour éviter que les petites difficultés se transforment en problèmes plus importants.

Le processus étant désormais géré en permanence, ses exécutants (les membres de l'organisation qui l'utilisent quotidiennement) devraient voir ajouter à leur programme incitatif un indicateur de performance relatif au processus, de façon qu'ils puissent être tenus responsables de la performance continue du processus et rétribués en conséquence.

### Résultats de l'étape de la transition

Les principaux résultats de l'étape de la transition comprennent :

- des processus documentés de bout en bout;
- des données chiffrées à jour sur les processus;
- des projets d'amélioration des processus fondés sur les principaux inducteurs de performance;
- les répercussions quantifiées des améliorations;
- des programmes d'amélioration de la performance à jour, fondés sur la performance des processus de bout en bout.

### L'étape de la transition : Une boucle

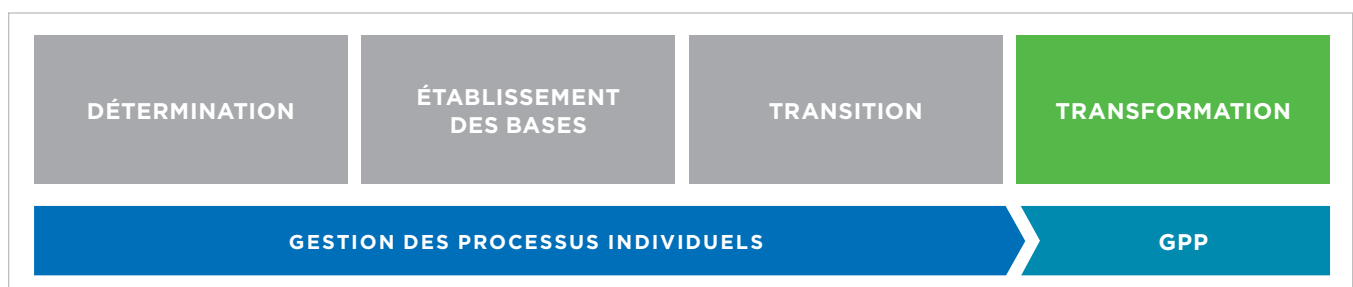
L'étape de la transition se compose des mesures que doit prendre l'équipe affectée au processus pour l'améliorer. Toutefois, le nombre des processus gérés augmente à mesure que se multiplie le nombre d'équipes. Chacune de ces équipes doit respecter le cheminement établi de la transition.

Plus le nombre des processus gérés croît, plus l'intégration et la gestion interprocessus soulèvent des difficultés. Tout comme les organisations fonctionnelles ont des cloisons fonctionnelles, une organisation qui gère individuellement les processus risque de cloisonner les processus. C'est au cours de l'étape suivante, celle de la transformation, que l'organisation doit évoluer vers la gestion interprocessus.

Le conseil des processus détermine à quel moment il convient de passer à l'étape de la transformation en évaluant l'état de préparation de l'organisation. Le conseil se pose donc les questions suivantes :

- La gestion des différents processus commence-t-elle à causer la sous-optimisation des autres processus?
- Des problèmes interprocessus commencent-ils à se manifester?
- La plupart des éléments des étapes de la détermination, de l'établissement des bases et de la transition sont-ils en place?
- Le nombre des processus correctement gérés est-il suffisant pour que l'organisation soit prête à poursuivre sa démarche?

## QUATRIÈME ÉTAPE Transformation



Les organisations amorcent l'étape de la transformation après avoir pris explicitement la décision de se convertir à la GPP. L'étape de la transformation confère à l'organisation la capacité de passer de la gestion des processus individuels à l'optimisation interprocessus. La gestion par processus remplace peu à peu la gestion fonctionnelle traditionnelle comme mode de gestion dominant utilisé par l'organisation.

À l'étape de la transformation, l'organisation « franchit le cap » (Crossing the Chasm, Geoffrey Moore) qui marque la conversion radicale de la mentalité de la direction à l'orientation processus. Ce profond changement exige d'énormes efforts et un engagement ferme, d'où l'importance pour l'organisation d'être prête à franchir ce pas. Habituellement, l'organisation n'a qu'une seule chance de réussir l'étape de la transformation; il est donc crucial que les projets axés sur les processus obtiennent l'appui absolu de la direction et des exécutants des processus. La transformation comporte les principales tâches suivantes :

1. instaurer la gouvernance en vue de l'intégration interprocessus;
2. assurer l'intégration interprocessus;
3. coordonner les projets liés à la GPP;
4. évaluer la performance interprocessus.

## 1. Instaurer la gouvernance en vue de l'intégration interprocessus

Le premier volet de l'étape de la transformation consiste à élargir les rôles des structures de gouvernance pour soutenir le déploiement de la GPP dans de multiples processus. Ces rôles de gouvernance ont été établis à l'étape de l'établissement des bases et doivent maintenant évoluer au-delà de l'intention initiale.

Le conseil des processus joue désormais un rôle plus actif en communiquant et en gérant le déploiement de la GPP, en examinant et en approuvant l'intégration interprocessus, et en approuvant l'affectation des ressources nécessaires au soutien de la GPP et à l'intégration interprocessus.

Le bureau des processus assume la responsabilité de l'élaboration des plans d'intégration interprocessus devant être utilisés par les titulaires de processus et les équipes affectées aux processus et développe le programme de gouvernance qui permettra de gérer l'intégration interprocessus et d'établir la liste des priorités de cet exercice.

Les titulaires de processus, en collaboration avec le conseil des processus, harmonisent les buts et objectifs de la GPP de toutes les fonctions de soutien au déploiement de la GPP (soit le conseil des processus, les titulaires de processus, le bureau des processus et les chefs des équipes affectées aux processus). Les plans de performance des fonctions de leader dans la gestion des processus doivent être liés au déploiement de la GPP afin d'en assurer le succès (continu). Les indicateurs précis établis pour contrôler la mise en œuvre globale de la GPP doivent figurer dans les plans de performance.

## 2. Assurer l'intégration interprocessus

Une fois achevée l'élaboration du système d'intégration des processus, il est temps pour les titulaires, les chefs d'équipe et leurs équipes affectées aux processus de recenser les principaux points d'interface entre les processus, en examinant les diagrammes des processus afin de déterminer dans quels cas l'extrant d'un processus devient l'intrant d'un autre. Ces points d'interface serviront à

déterminer de nouveaux indicateurs de processus permettant de gérer et d'améliorer la performance interprocessus.

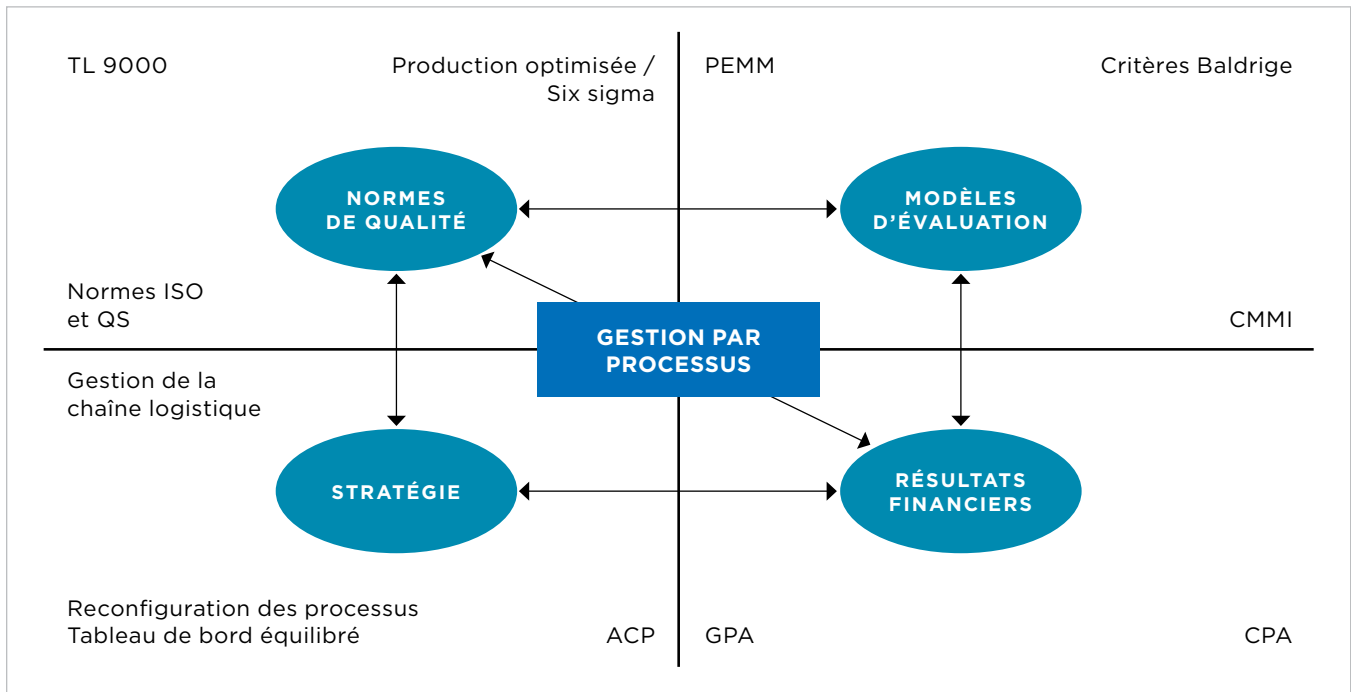
Un aspect important de la détermination des indicateurs interprocessus est le développement en continu d'un diagramme des relations interprocessus ([figure 7](#)). Ce diagramme définit les principaux processus gérés à partir de l'étape de la transition, détermine les nouveaux processus recensés par le conseil des processus pour le déploiement fructueux de la GPP, indique de quelle façon chaque processus crée une interface avec les autres et avec les clients, et fait ressortir les principaux aspects de l'interface.

Munis d'un diagramme des relations interprocessus, les titulaires de processus et les chefs d'équipe peuvent analyser et évaluer quels aspects de l'interface sont les plus cruciaux et quels indicateurs interprocessus seraient appropriés pour gérer activement la performance des processus de l'interface. Par exemple, si l'extrait du processus « cycle de la programmation à la production » sert ensuite d'intrant au processus « exécution de la commande », un indicateur interprocessus pourrait être le pourcentage des commandes qui ne sont pas exécutées en raison de retards de production.

### 3. Coordonner les projets liés à la GPP

Au fil des progrès de son travail de transformation, l'organisation se doit de coordonner manifestement ses différents projets avec la stratégie de GPP. Toutes les organisations mènent parallèlement de multiples projets. La [figure 11](#) fait ressortir une tendance émergente dans les outils de gestion, c'est-à-dire la convergence des différents types de projets qui touchent d'une façon ou d'une autre les processus. À l'étape de la transition, l'importance de la gestion des processus a été constatée, et il se peut que l'organisation ait lancé, pour améliorer ses processus, divers projets individuels et distincts, déployés indépendamment les uns des autres.

À l'étape de la transformation, le conseil des processus définit une stratégie d'intégration de tous ses projets, arrimés à la vision GPP.

**FIGURE 11 : CONVERGENCE DES PROJETS ARRIMÉS À LA GPP**


À mesure que la vision se raffine, le bureau des processus recense des éléments à effet de levier dans les différents projets et élabore un plan d'intégration. Afin de permettre cette intégration, l'organisation doit inscrire la GPP dans sa stratégie globale. Même si cette convergence est subtile pour la plupart, l'utilisation de la GPP peut être considérée comme la meilleure façon d'intégrer ces divers projets.

Dans bon nombre d'organisations, les processus sont jugés individuels et distincts, et ils se déploient habituellement indépendamment les uns des autres. Cette vision tend toutefois à changer, les outils de gestion exigeant une approche plus intégrée comme l'indiquent les exemples suivants :

- La norme ISO 9000:2000(F) Management de la qualité intègre désormais la satisfaction de la clientèle, la compréhension des processus et une approche amélioration-évaluation.
- Les critères Baldrige ont progressé vers les processus « créateurs de valeur ».
- L'un des axes du tableau de bord est entièrement consacré aux processus.
- La production six sigma figure maintenant au premier plan des mécanismes d'amélioration de la performance des processus.
- La gestion par activités (GPA) intègre la comptabilité par activités à la compréhension et à l'amélioration des processus.
- La gestion de la chaîne logistique est considérée comme un processus crucial que doivent gérer les organisations.

#### 4. Évaluer la performance interprocessus

Une fois mis en place les indicateurs interprocessus, les titulaires de processus commencent à gérer activement la performance globale interprocessus, ce qui suppose :

1. la coordination des indicateurs des processus à la stratégie organisationnelle dans son ensemble;
2. l'intégration des capacités des processus entre les processus qui sont en relation les uns avec les autres;

3. l'établissement d'objectifs;
4. le diagnostic des problèmes de performance et l'élaboration de plans d'amélioration des processus;
5. l'élaboration d'une méthode d'analyse de la performance interprocessus et de communication d'information à ce sujet.

La gestion de la performance interprocessus est indispensable au succès de la conversion de l'organisation à la GPP. Le leadership au chapitre de la GPP vise des objectifs précis et mesurables de diffusion de la GPP dans toute l'organisation.

### Résultats de l'étape de la transformation

Les principaux résultats de l'étape de la transformation sont les suivants :

- le processus de gouvernance interprocessus;
- le plan d'intégration interprocessus;
- les indicateurs et les objectifs interprocessus.

La démarche des organisations qui choisissent de se convertir à la gestion par processus est exigeante, et c'est pourquoi la plupart d'entre elles s'arrêtent à l'étape de la transition. Pour les organisations qui « franchissent le cap », les rétributions sont toutefois appréciables et comptent notamment l'acquisition d'un avantage concurrentiel considérable grâce à une fidélité accrue de la clientèle attribuable à l'uniformité de la qualité du service, à la satisfaction des actionnaires en raison de la diminution des coûts d'exploitation résultant de l'élimination du gaspillage et à l'engagement des employés qui n'ont pas à suppléer aux défaillances du système pour pouvoir offrir un service de qualité supérieure aux clients externes et internes.

### Résumé

En tant que concept, la gestion par processus (GPP) procède de principes de fonctionnement qui régissent l'attitude, les décisions et les actions de toute une organisation. Toutes les organisations ont l'occasion de mettre à profit ces principes pour optimiser de façon efficace leurs processus courants.

La GPP peut être utilisée dans tous les secteurs (p. ex., le secteur privé, le secteur public, les organismes sans but lucratif et les administrations publiques) ainsi qu'à tous les niveaux et dans tous les services d'une organisation.

Les professionnels comptables en entreprise sont à même de mettre à profit leur savoir-faire et leur expertise en encadrant les organisations dans la mise en œuvre de cette stratégie unique et concurrentielle axée sur le client. La capacité de la GPP à favoriser la convergence et la canalisation des efforts dans l'ensemble de l'organisation témoigne de la puissance de cet outil (s'il est mis en œuvre correctement).

Ce modèle accroît la capacité de l'organisation à devenir plus résiliente, adaptable, innovatrice et durable (selon le cadre RAID), et à le demeurer, dans des marchés concurrentiels. Au bout du compte, ces inducteurs permettront tant au professionnel comptable en entreprise qu'à l'organisation de veiller au succès de la mise en œuvre du modèle tout en les outillant dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.



## Sources de renseignements complémentaires

[www.ProcessStrategyGroup.com/Quick\\_Assessment.html](http://www.ProcessStrategyGroup.com/Quick_Assessment.html)

### Les auteurs

**Pat Dowdle** et **Jerry Stevens**, du Process Strategy Group, sont des stratèges en matière de processus. Ils soutiennent les organisations dans leur démarche de conversion à la gestion par processus. Avant de créer le Process Strategy Group en 2008, ils étaient directeurs du programme de GPP du CAM-I dans le cadre duquel ont été réalisées des recherches de pointe sur les méthodes de gestion de la GPP. Ces recherches les ont amenés à participer à la rédaction de *La mise en œuvre de la gestion par processus dans les organisations*, ouvrage publié par CPA Canada en 2009; ils sont également coauteurs de *Process Based Management – A Foundation for Business Excellence*, 2007. Ils publient de nombreux articles et sont régulièrement invités à prononcer des conférences (voir [www.processtrategygroup.com](http://www.processtrategygroup.com) pour obtenir plus de renseignements et pour accéder sans frais à un outil d'évaluation rapide en anglais).



© 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](mailto: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 **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](mailto: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.