

# Gestion par processus

## ACME ENERGY SERVICES

Pat Dowdle • Jerry Stevens

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

### TABLE DES MATIÈRES

Contexte	1	Appréciation	8
Démarche	2	Gestion des connaissances sur les processus	8
Préparation de la visite des lieux	4	Culture et adaptation	10
Stratégie et planification	4	Annexe – Questionnaire d'évaluation	12
Gouvernance	5		
Déploiement et intégration	7		

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

### Contexte

Acme Energy Services (AES), dont le siège social se trouve à Dothan, en Alabama, produit de l'électricité qu'elle distribue à 1,1 million de clients sur tout le territoire de l'État. Cette entreprise de services publics réglementés compte, parmi ses installations de production, des centrales nucléaires, des centrales à charbon, des centrales au gaz naturel ainsi que des centrales solaires; sa capacité de production avoisine 6 400 mégawatts. La zone desservie par AES se situe dans l'une des régions des États-Unis à connaître l'essor le plus rapide. L'organisation doit relever maints défis. La croissance accélérée de son bassin de clientèle de même que les capitaux

nécessaires pour y répondre mettent à rude épreuve la capacité de la société à continuer d'offrir des services fiables dans un environnement lourdement réglementé où le recouvrement des coûts d'exploitation peut être long. En outre, AES doit composer avec la fluctuation constante des prix du pétrole, du gaz naturel et de l'uranium et fait qu'une grande partie des employés de l'entreprise sont près de la retraite. Les impératifs d'AES sont clairs : gérer activement les coûts et les risques d'entreprise, améliorer l'ordre de priorité des projets et de l'affectation des ressources et préserver les connaissances cruciales dans la mémoire de l'organisation.

L'organisation doit, pour assurer sa durabilité, réaménager ses activités en appliquant les inducteurs du cadre RAID.

## Démarche

La mise en œuvre de la gestion par processus (GPP) a débuté dans la division des technologies de l'information (TI) d'AES. Paul Davis, directeur des systèmes d'information (DSI) d'AES depuis 12 ans, a constaté il y a plusieurs années que la division des TI devait changer de rôle, ne plus être essentiellement un fournisseur de technologies, mais s'orienter davantage sur l'offre d'assistance aux unités organisationnelles d'AES pour améliorer leur performance commerciale et leurs processus. Sa vision – « Une équipe travaillant de concert avec les clients pour assurer la progression et la transformation de l'entreprise » – a guidé l'implantation d'une mentalité axée sur les processus dans la division des TI et, par la suite, dans l'ensemble de l'organisation. Il a lancé un projet d'amélioration des processus afin d'organiser la division des TI et de l'aider à acquérir la crédibilité nécessaire pour diriger un projet de plus grande envergure destiné à convertir toute l'organisation à l'orientation processus.

### Définition des activités

Au cours des trois années suivantes, la division des TI s'est employée, avec l'aide d'un conseiller externe, à ce qui suit : cartographier tous les processus essentiels des TI; déterminer et désigner les responsables des processus; établir une structure de gouvernance des processus; mettre au point une trousse d'outils et une méthodologie à respecter en matière de processus; analyser et améliorer tous les processus essentiels; développer la formation et la communication relativement aux progrès accomplis au chapitre des processus.

Dans un souci de respecter l'objectif du DSI et d'assurer « la progression et la transformation de l'entreprise », les membres du personnel et les ressources de soutien, dont le projet d'amélioration des processus des TI semblait sur la voie du succès, ont formé le centre d'excellence des processus (CEP), un nouveau service permanent dirigé par Sarah Phelps. Cette initiative a permis au CEP d'offrir à toute l'organisation des services d'amélioration des processus (cartographie, facilitation, documentation, reconfiguration, etc.).

### Outils et formation

Au cours des deux années suivantes, l'attention de Sarah Phelps, qui s'était consacrée jusque là à la division des TI, a peu à peu bifurqué vers l'offre quasi exclusive de services aux autres divisions de l'organisation. Au cours de la troisième année du projet d'amélioration des processus, un outil de modélisation des processus d'entreprise et un référentiel ont été acquis pour remplacer l'outil simple et convivial de Microsoft appelé Visio qui était alors utilisé pour cartographier les processus. Ces nouvelles ressources ont accru l'efficacité globale de la méthodologie du CEP à l'égard des processus et permis de progresser

dans la poursuite de l'objectif global à long terme : instaurer la gestion par processus dans l'ensemble de l'organisation.

Au cours de la quatrième année du projet d'amélioration des processus, une nouvelle vision à long terme a émergé au CEP : « Jouer un rôle de catalyseur pour promouvoir et mettre en œuvre l'amélioration des processus dans toute l'organisation ». Afin d'aider à concrétiser cette nouvelle vision de la transformation de l'entreprise, un programme d'agrément des facilitateurs de processus a été élaboré et mis en place pour doter les groupes de soutien affectés aux processus de compétences et d'expertise uniformes de niveau supérieur en modélisation des processus et pour assurer le perfectionnement de ces compétences.

### Croissance des difficultés

Dans la quatrième année également, il est devenu de plus en plus évident que les choses ne se déroulaient pas aussi bien qu'on l'avait espéré au départ dans les processus des TI. Paul Davis a rencontré tous les responsables de processus des TI tard dans l'année pour obtenir un compte rendu de première main quant aux problèmes qui se présentaient. Ainsi a-t-il constaté que l'une des causes premières de ces problèmes était l'inexistence de véritables incitatifs au rendement pour les exécutants et les gestionnaires des processus. Paul Davis en a conclu que, s'il en était ainsi pour les processus des TI, il en serait sans doute de même pour les processus des autres divisions de l'organisation.

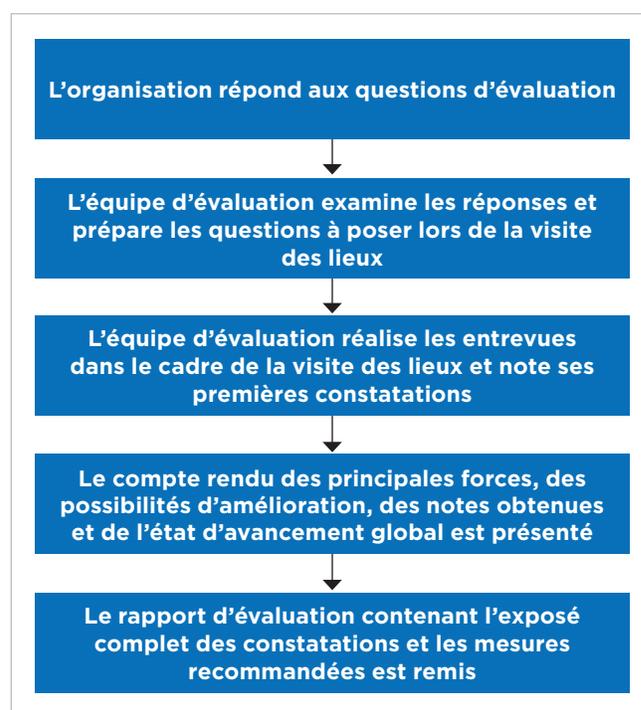
Sarah Phelps et Paul Davis ont alors jugé qu'une évaluation de la GPP serait un outil efficace pour mesurer les progrès de la division des TI avant le déploiement de la GPP dans le reste de l'organisation.

### Réévaluation

Sarah Phelps a formé une équipe d'évaluation composée de tiers indépendants afin d'obtenir une description objective des progrès des TI au chapitre de la GPP. Le groupe chargé de réaliser cette évaluation a adopté la démarche exposée à la [figure 1](#). À cette équipe se sont joints les membres du CEP, dans le but de faciliter le transfert des connaissances et d'habiliter le CEP à réaliser les futures évaluations.

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

**FIGURE 1 : PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA GPP**



## Questionnaire d'évaluation

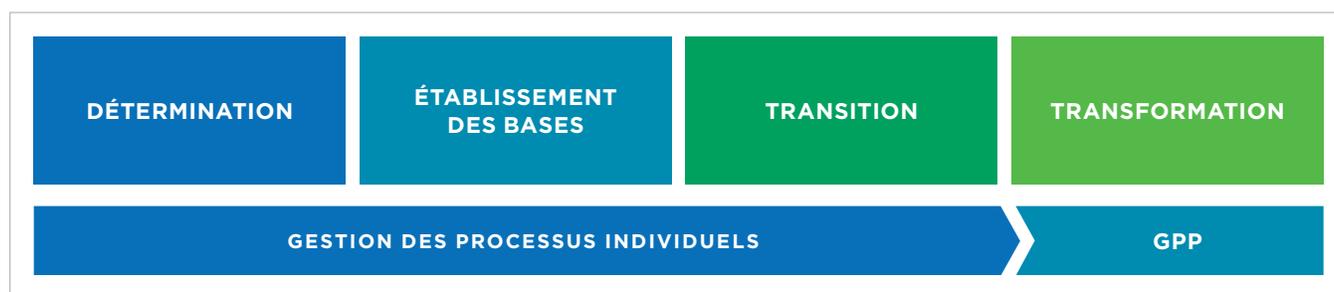
Le CEP a travaillé en étroite collaboration avec les responsables des processus des TI et les membres de l'équipe chargée du projet à rédiger les questions d'évaluation (voir en [annexe](#) le questionnaire d'évaluation). Les questions respectaient les paramètres exposés à la [figure 2](#).

L'un des objectifs de l'évaluation consistait à déterminer où se situait AES quant à la mise en place du système de GPP ([figure 3](#)).

FIGURE 2 : PARAMÈTRES D'ÉVALUATION DE LA GPP



FIGURE 3 : ÉTAPES DE LA GPP



## Préparation de la visite des lieux

Une fois le questionnaire rempli, l'équipe d'évaluation a examiné les réponses et préparé la visite des lieux. La préparation consistait notamment à formuler des questions de suivi et à choisir les personnes à interviewer. L'équipe d'évaluation a ensuite procédé à la visite et interrogé les principaux responsables des TI et le personnel de première ligne, conformément à ce qui avait été prévu. Les notes consignées aux entrevues sont détaillées dans la section suivante. Comme dans le cas du questionnaire d'évaluation, les entrevues réalisées par l'équipe d'évaluation pendant la visite des lieux respectaient les paramètres d'évaluation de la GPP décrits à la [figure 2](#).

## Stratégie et planification

Cette composante de l'évaluation de la GPP examine la façon dont s'imbriquent la stratégie globale de l'organisation et sa stratégie de GPP. Elle porte également sur la façon dont l'organisation exécute son plan de mise en œuvre et d'amélioration continue de la GPP.

- **Contexte :** Le DSI avait axé ses efforts sur la transformation des processus d'entreprise qui constituait l'aspect clé de la stratégie du groupe des TI, et venait appuyer sa vision : « Une équipe travaillant de concert avec les clients pour assurer la progression et la transformation de l'entreprise ». Les TI visaient l'établissement d'un partenariat avec les clients de l'entreprise

en vue de la modifier grâce à l'innovation. La transformation des processus d'entreprise devenait ainsi la plus stratégique des offres de services des TI.

- **Entrevues sur les lieux :** Les personnes interviewées sur le sujet ont été Paul Davis et Sarah Phelps.

#### **Quels sont les obstacles à la mise en œuvre des plans des TI?**

**Paul :** *Les TI se sont employées activement à déceler les obstacles à la mise en œuvre relevant de la culture, de la mentalité, des nouvelles méthodes, des normes, des processus et ainsi de suite, de même qu'à y réagir. Toutefois, la participation des clients des TI au projet de transformation de l'entreprise a été limitée. Nous avons été tellement occupés à mettre de l'ordre chez nous que nous avons négligé certaines tâches qui, nous en sommes conscients, sont importantes pour le déploiement du projet à l'extérieur de la division des TI.*

**Sarah :** *La division des TI a élaboré une méthode pour susciter la participation des clients à la transformation des processus d'entreprise, mais elle doit améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de cette méthode.*

#### **Quelles mesures ont été prises pour communiquer la stratégie à l'extérieur de la division des TI?**

**Paul :** *Je communique la vision au conseil d'administration ainsi qu'à tous les membres de mon personnel. Nous avons ciblé d'autres personnes et d'autres groupes que nous souhaitons amener à participer au projet et à nous soutenir dans nos efforts.*

**Sarah :** *La stratégie est assez bien comprise au sein des TI, mais beaucoup moins bien dans d'autres domaines d'activité d'AES. Cette situation a soulevé certains problèmes liés aux projets de transformation et certaines difficultés à obtenir la participation des autres membres de l'organisation.*

#### **Des ressources et des fonds ont-ils été affectés au projet?**

**Sarah :** *Selon le plan des TI, les responsables de la division des TI disposeront d'un budget pour l'évaluation des principaux processus. Ils fourniront des ressources et des fonds pour soutenir ce travail. Les fonds destinés aux projets des TI ont été prévus au moment de l'établissement des budgets. En notre qualité de CEP, nous avons dirigé au sein de l'entreprise des projets d'amélioration dont le financement a souvent posé des problèmes lorsque ces projets n'avaient pas été prévus dans le processus de planification. La cohérence des plans des TI et des plans de l'entreprise aurait contribué à résoudre ce problème. Nous avons recruté des experts dans le domaine dont nos équipes d'amélioration des processus avaient grand besoin. Pour l'essentiel, les différents secteurs de l'entreprise ont été en mesure de fournir les ressources nécessaires. Dans une partie de la structure de gouvernance, nous n'avons pas pu pourvoir certains postes, de sorte que des employés ont dû s'en partager la responsabilité à temps partiel.*

## **Gouvernance**

Cette composante de l'évaluation porte sur l'examen des rôles, des responsabilités et de la structure en place pour superviser la mise en œuvre de la GPP et la gestion du projet.

- **Contexte :** Le principal organe de supervision de la mise en œuvre de la GPP est constitué des cadres supérieurs des TI (échelon des directeurs). Quatre personnes relevant directement du DSI ont été sélectionnées par ce dernier pour diriger le projet. Cette équipe est communément

appelée la « bande des quatre ». Elle a été créée, une fois terminé le projet de reconfiguration des processus des TI, dans le but d'officialiser l'organe qui superviserait le développement et le perfectionnement continu de tous les processus des TI.

La bande des quatre a créé deux groupes pour contribuer aux efforts de mise en œuvre de la GPP : l'un est appelé le groupe des services liés aux processus (GSP) et l'autre, le centre d'excellence des processus (CEP). Le GSP assume la responsabilité du portefeuille des processus des TI et participe à l'amélioration de tous les processus.

Le CEP est constitué de conseillers en processus dont la tâche consiste à contribuer à la facilitation, à la cartographie des processus et au soutien des équipes affectées aux processus. Le GSP et la bande des quatre se rencontrent toutes les deux semaines, et le GSP et le CEP font de même. La bande des quatre attribue chaque processus à un responsable, et les modifications apportées aux processus doivent toutes être soumises à l'approbation de la bande des quatre.

- **Entrevues sur les lieux :** La personne interviewée sur le sujet a été Paul Davis.

#### **Dans quelle mesure la structure de gouvernance des processus est-elle définie?**

**Paul :** *Notre vision, « Une équipe travaillant de concert avec les clients pour assurer la progression et la transformation de l'entreprise », s'appuie en grande partie sur le leadership en ce qui a trait aux processus d'entreprise. La transformation des processus d'entreprise est la plus stratégique des propositions des TI, et j'ai défini plusieurs structures sur lesquelles repose notre vision. Premièrement, la bande des quatre a la responsabilité de diriger l'amélioration de tous les processus des TI. Deuxièmement, un groupe des services liés aux processus a été formé pour assurer la gérance de tous les processus afin de guider et d'orienter leur conception et leur amélioration constante.*

#### **Quels rôles et quelles responsabilités ont été définis pour le fonctionnement efficace de ces structures?**

**Paul :** *Tous les membres de la bande des quatre et du groupe des services liés aux processus ont participé à un atelier d'introduction à l'amélioration des processus, et ils comprennent à fond leur rôle de gérance. De plus, les membres du GSP ont aussi reçu une formation sur leur rôle de responsables des processus. Nous avons également tenu une réunion générale pour communiquer à l'organisation notre vision, notre structure et nos rôles.*

#### **Dans quelle mesure votre structure de gouvernance des processus a-t-elle été communiquée à l'extérieur des TI? Et dans quelle mesure avez-vous obtenu l'adhésion des membres de l'organisation à l'utilisation élargie de cette structure?**

**Paul :** *L'adhésion des TI est complète; quant à celle de l'extérieur, nous avons présenté quelques brefs exposés dans le cadre de la réunion mensuelle du chef de la direction avec le personnel. J'ai présenté notre vision, la structure proposée et la stratégie comme cadre de référence d'un projet plus vaste de transformation de l'entreprise qui engloberait d'autres domaines d'activité de l'entreprise. Nous devons trouver le moyen d'éliminer des enclaves fonctionnelles et d'amener mes homologues à comprendre les processus interfonctionnels et à les adopter, mais je parle constamment de nos succès aux TI.*

## Déploiement et intégration

Cette composante de l'évaluation porte sur l'étendue de la concrétisation du déploiement de la GPP, la méthode adoptée par l'organisation pour assurer l'intégration interprocessus, la cohérence avec les méthodologies d'amélioration et la participation des parties prenantes.

- **Contexte :** Les TI ont élaboré un programme d'amélioration des processus (PAP) englobant la méthode utilisée et les résultats de l'exercice une fois le PAP achevé. Par l'intermédiaire du CEP, les TI améliorent les services liés aux processus offerts au reste de l'organisation. Les TI savent que les unités qu'elles soutiennent devront, en définitive, comprendre aussi leurs processus d'activité.
- **Entrevues sur les lieux :** Les personnes interviewées sur le sujet ont été Sony, le chef des TI, et Manny et Brock, membres de l'équipe du PAP.

### Comment l'organisation contrôle-t-elle la mise en œuvre de la GPP?

**Sony :** *La méthode d'appréciation de la mise en œuvre est en cours d'élaboration. Le défi actuel tient en partie à ce que les indicateurs de performance des cadres supérieurs sont liés aux projets d'amélioration des processus des TI, et non à la mise en œuvre de la GPP dans l'ensemble de l'organisation. Jusqu'à maintenant, les efforts ont principalement porté sur les projets d'amélioration des processus. Les paramètres de l'établissement des bases sur lesquelles s'appuiera le passage à la GPP ont été définis, des éléments sont en place, et d'autres doivent suivre.*

### Que diriez-vous de la méthodologie d'amélioration des processus utilisée?

**Manny :** *Parmi les éléments du processus du PAP figurent de nombreuses méthodes d'amélioration des processus qui sont utilisées dans toute l'organisation. Le PAP ne contient pas de trousse d'outils standards. L'absence de méthode normalisée a soulevé certains problèmes. Elle complique la formation des membres de l'équipe, ainsi que l'obtention de cohérence dans les projets.*

*Nous avons le sentiment de faire du bon travail pour ce qui est de faciliter les ateliers d'amélioration et de faire en sorte que l'équipe trouve des solutions aux problèmes qu'elle a elle-même cernés. Le suivi des modifications apportées aux processus une fois qu'elles ont été mises en œuvre manque cependant d'assiduité. De plus, les boucles de rétroaction intégrées au processus du PAP ne permettent pas aux initiateurs d'être rapidement informés des réactions aux recommandations relatives aux processus.*

### Décrivez l'étendue de vos efforts en ce qui a trait à la mise en œuvre des processus.

**Brock :** *En plus des efforts du PAP au sein des TI, le CEP fournit des services liés aux processus au reste de l'organisation. Ces services englobent le soutien en matière de facilitation et visent à traiter les enjeux commerciaux, et non pas uniquement à documenter les processus. Le CEP fournit également la même assistance dans la préparation de la documentation exigée par la loi Sarbanes-Oxley. Ainsi l'organisation se conforme-t-elle à toutes les exigences réglementaires.*

*Dans nos efforts liés aux processus, nous commençons tout juste à étudier l'interaction des processus des TI et des processus d'entreprise. Nous n'avons pas encore aligné les processus des TI avec les processus d'entreprise interfonctionnels, et nous sommes conscients qu'il s'agit d'une orientation que nous devons poursuivre.*

## Appréciation

Cette composante de l'évaluation porte sur la façon dont les indicateurs sont conçus et observés pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la GPP. Elle porte également sur l'appréciation de la mise en œuvre de la GPP par rapport aux pratiques de pointe.

- **Contexte** : La division des TI a récemment amorcé un projet de formulation d'indicateurs relatifs aux TI qui permettront d'évaluer à la fois les processus et la mise en œuvre de la GPP.
- **Entrevues sur les lieux** : Les personnes interviewées sur le sujet ont été Sony, Manny et Brock.

### Décrivez votre méthode de mise en œuvre des indicateurs fondés sur les processus.

**Manny** : *Nous nous sommes démenés pour élaborer des données cohérentes afin de contrôler les processus. Nous constatons qu'il s'agit d'un problème sur lequel nous devons nous pencher, et nous avons incorporé au projet de formulation d'indicateurs des TI des plans visant l'élaboration d'indicateurs au fur et à mesure que le projet progresse. Un indicateur dont nous avons fait un objectif consiste à ce que tous les processus documentés des TI aient atteint le niveau de capacité 2 de l'IMMC. Environ 50 % des processus actuellement documentés respectent ce critère [L'IMMC désigne l'intégration du modèle de maturité de la capacité, une méthode d'amélioration des processus élaborée à l'origine par le Software Engineering Institute.]*

### Parlez-nous de la façon dont le rendement des employés est reconnu et rétribué dans le passage à la gestion par processus.

**Brock** : *Aucun système de rétribution officiel n'a encore été mis en place. Si la plupart des cadres participent maintenant au programme de gestion par processus, il n'existe pas de méthode cohérente pour reconnaître ou rétribuer le rendement des employés. Seuls les plans d'évaluation du rendement d'un petit nombre d'employés comportent des critères liés aux processus. Nous sommes conscients de la nécessité d'élaborer une méthode standard pour perpétuer l'engagement et l'enthousiasme de tous à l'égard des progrès accomplis et pour maintenir l'intérêt de chacun pour la démarche adoptée.*

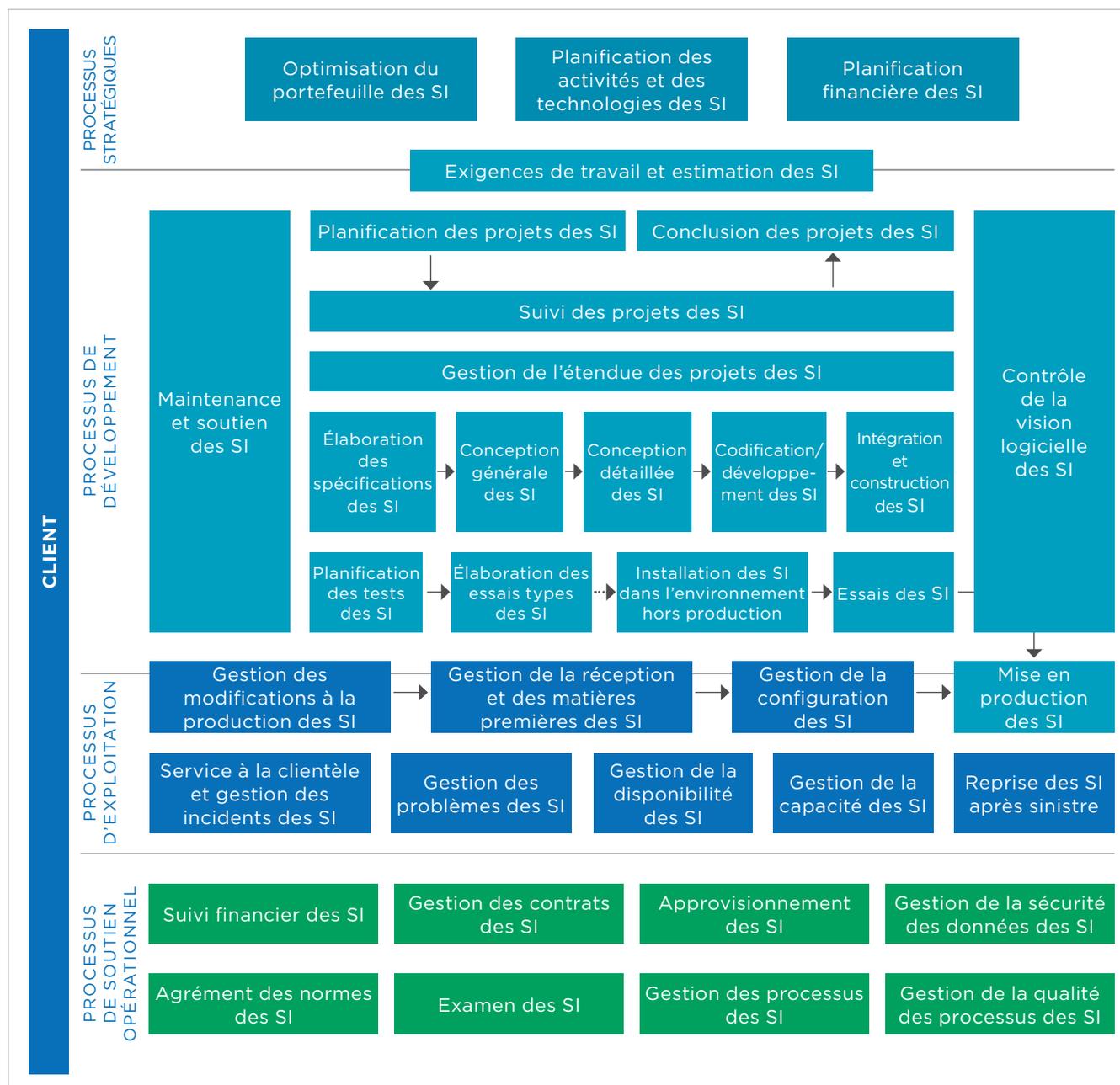
**Sony** : *Certaines mesures mises en place peuvent être transposées. Ainsi, les plans de rendement des employés contiennent certains objectifs relatifs au service qui se rattachent aux accords établis en matière de service. Le même principe s'applique aux indicateurs relatifs aux processus et au lien qu'ils ont avec le rendement individuel et le rendement de l'équipe.*

## Gestion des connaissances sur les processus

Cette composante de l'évaluation porte sur la structure et les pratiques de consignation et d'utilisation des connaissances sur les processus.

- **Contexte** : Le portefeuille de processus d'AES couvre quatre aspects : 1) la stratégie, 2) le développement, 3) l'exploitation et 4) le soutien opérationnel. Chaque aspect est défini plus avant dans la [figure 4](#).

FIGURE 4 : PORTEFEUILLE DE PROCESSUS D'AES



Les processus ont été groupés en fonction des projets initiaux d'amélioration des processus et correspondent aux divers services de la division des TI. Chaque domaine comporte son directeur qui assume la responsabilité de superviser et de gérer ses propres processus.

- **Entrevues sur les lieux** : Les personnes interviewées sur le sujet ont été Pamela, directrice des TI, et Lily, gestionnaire des TI.

### Quelle information est consignée et diffusée relativement aux processus des TI?

**Pamela :** *Notre groupe du CEP a établi, pour les processus, des normes documentaires précises que respectent tous les projets d'amélioration des processus. Chaque processus est cartographié à l'aide de l'outil propre à la situation, et tous les artefacts des processus sont stockés dans le référentiel, de façon à permettre à tous les membres des TI d'y accéder facilement. Nous consignons les descriptions, les intrants et les extrants, les captures d'écran et autres données connexes.*

### Quel type de classification appliquez-vous à votre portefeuille de processus?

**Lily :** *Nous n'utilisons pas de classification particulière outre celle qui consiste à examiner la structure de l'IMMC. Nous avons décidé de regrouper les processus en fonction de chacun de nos services, étant donné que nous pouvions ainsi mieux gérer les personnes participant aux processus.*

### Dans quelle mesure le portefeuille de processus est-il familier aux employés des TI?

**Lily :** *Tous les employés ont accès à notre référentiel de processus en mode visualisation et peuvent aisément consulter le détail des données relatives à chaque processus*

### Qui est responsable de la supervision de vos efforts de gestion des connaissances relatives aux processus?

**Pamela :** *Même si nous avons entièrement défini la totalité de nos processus et consigné les données relatives à chacun d'eux, nous n'avons pas, pour l'heure, de groupe particulier ou de personne précise responsable de s'assurer de la mise à jour constante et de la gestion du référentiel des processus. Quand un nouveau projet d'amélioration est lancé, il incombe au chef du projet de s'assurer que toutes les modifications aux processus sont consignées dans le référentiel.*

## Culture et adaptation

Cette composante de l'évaluation porte sur la façon dont une organisation communique sa stratégie de GPP, développe et maintient ses compétences en GPP, et adapte sa culture à la GPP.

- **Contexte :** La stratégie de gestion par processus est communiquée dans l'axe descendant, du DSI aux responsables des TI, de manière que soient obtenus l'engagement et le soutien des intéressés. Le CEP et le GSP présentent des exposés, donnent des conférences midi et accompagnent des groupes de travail pour mieux communiquer la stratégie de GPP à l'intérieur et à l'extérieur des TI.

Une partie de la méthode utilisée par les TI pour accélérer l'acceptation de la nouvelle culture des processus consiste à proposer les services d'accompagnateurs (mentors) pouvant offrir du soutien et répondre aux questions. L'une des tâches de ces accompagnateurs consiste à comparer les anciens processus du service aux nouveaux processus et à examiner tout motif de préoccupation avec le personnel. Des questions difficiles comme celles-ci sont posées : « Pourquoi ne pouvez-vous pas utiliser ce processus? » et « Quelles mesures pouvons-nous prendre pour faire en sorte que le processus vous convienne? »

- **Entrevues sur les lieux :** Les personnes interviewées sur le sujet ont été André et Susan, exécutants de processus, ainsi que Sarah Phelps.

### Quelle formation structurée avez-vous reçue sur la GPP?

**André :** *La plupart des renseignements que nous avons reçus au sujet de la GPP nous ont été communiqués dans le cadre de nos réunions du personnel et de diverses présentations, ainsi que par le biais de nos bulletins. Notre réunion générale comportait un exposé du personnel du CEP sur la nature de la GPP et la façon dont la division des TI entendait se centrer davantage sur les processus.*

**Quelle information avez-vous reçue au sujet des rôles de soutien à la mise en œuvre de la GPP, comme ceux du conseil des processus, des responsables des processus et des équipes affectées aux processus?**

**Susan :** *Nous avons entendu parler des responsables de processus mais nous n'en savons pas vraiment beaucoup sur leur rôle. Plusieurs d'entre nous ont travaillé à des projets d'amélioration des processus, et nous avons fait partie de l'équipe qui a soumis des recommandations quant aux modifications à apporter à ces processus. Je suppose qu'il s'agissait d'équipes affectées aux processus. Je ne sais pas ce qu'est un conseil des processus s'il s'agit d'autre chose que la bande des quatre qui doit donner son approbation à toutes les modifications apportées aux processus.*

**En quoi le programme d'accompagnement a-t-il aidé à la compréhension de la GPP?**

**André :** *Dès le départ, nous avons eu l'aide des membres du personnel du CEP en ce qui a trait aux techniques d'amélioration des processus. Ils ont été excellents! Le CEP a collaboré à la facilitation de nos réunions d'équipe et à la cartographie de nos processus, et il nous a donné différentes idées quant à la façon de modifier les processus de manière à les améliorer. Après ces efforts initiaux relatifs aux processus, l'accompagnement a cessé et il n'y a plus d'encadrement soutenu désormais.*

**Avec quelle efficacité les notions liées à la GPP ont-elles été communiquées à l'extérieur de la division des TI?**

**Sarah :** *Notre DSI a communiqué à l'équipe des cadres supérieurs divers renseignements sur les efforts consentis à l'égard des processus dans la division des TI. Nous avons, pour notre part, présenté des exposés aux groupes qui faisaient appel à nous pour les aider à améliorer les processus. Il n'existe pas véritablement de programme officiel assurant la communication constante de renseignements au sujet de la GPP à l'extérieur des TI; nous nous sommes principalement concentrés sur le soutien à l'amélioration des processus des TI.*

**Quels sont les programmes qui existent pour faciliter le changement des mentalités dans les TI et l'adoption de la démarche axée sur les processus?**

**Sarah :** *Nous avons tenu plusieurs séances avec les membres des équipes affectées aux processus afin de les initier aux avantages de la GPP et de leur expliquer les raisons pour lesquelles les TI avaient résolu d'adopter la démarche axée sur les processus. La communication est très étroitement liée à notre projet de transformation de l'entreprise et à notre stratégie globale en matière de TI.*

**En quoi les descriptions de postes ont-elles été modifiées de manière à comporter un élément de GPP?**

**Sarah :** *Nous n'avons pas intégré officiellement la GPP à nos descriptions de postes, outre celles du personnel du CEP dont l'objectif principal est le soutien, la facilitation et la formation de l'organisation à la GPP. Toutes les descriptions de postes du CEP ont été rédigées de manière à traiter de tous les aspects du soutien à la GPP, y compris celui des rôles et des responsabilités associés à l'amélioration des processus.*

## Annexe – Questionnaire d'évaluation

### Stratégie et planification

1. Comment votre plan stratégique traite-t-il des mesures organisationnelles qui s'imposent pour susciter l'engagement à l'égard de la gestion par processus?
2. Comment l'organisation normalise-t-elle son approche à l'égard de l'amélioration des processus et comment cette approche est-elle incorporée à la stratégie?
3. Décrivez comment les efforts liés aux processus sont régis par votre stratégie globale ou par des événements ou des problèmes particuliers.

### Gouvernance

1. Décrivez la structure de gouvernance en place pour superviser la conception, le déploiement et la gestion des processus.
2. Quelle tribune les responsables des processus utilisent-ils pour discuter des problèmes liés aux processus et résoudre ces problèmes avec les cadres fonctionnels?
3. Comment sélectionnez-vous les personnes devant jouer les rôles prévus dans votre structure de gestion par processus (par exemple, ceux du conseil des processus, des responsables des processus, des équipes affectées aux processus et du bureau de la GPP)? À quel échelon de l'organisation se situent ces personnes et quel est leur mandat?

### Déploiement et intégration

1. Décrivez l'étendue de vos efforts liés aux processus; tenez compte de tous les efforts visant à amener l'ensemble de l'organisation à penser processus.
2. Quelle(s) méthodologie(s) d'amélioration des processus utilisez-vous? Décrivez comment et dans quelle mesure chaque méthodologie est employée.
3. Décrivez comment vos méthodologies d'amélioration (qualité six sigma, optimisation, méthode Baldrige, EPO, etc.) et vos méthodologies de conformité (ISO, Sarbanes-Oxley, etc.) s'intègrent à votre approche à l'égard de la gestion par processus.

### Appréciation

1. Qui participe à la conception, à l'élaboration et à la mise en application des indicateurs relatifs aux processus? Décrivez la responsabilité de chaque participant.
2. Décrivez comment les paramètres relatifs aux processus dans leur intégralité sont partagés par les responsables des processus et les cadres fonctionnels.
3. Décrivez comment les plans de rendement des exécutants des processus sont liés à la mise en œuvre de la GPP.

### Gestion des connaissances relatives aux processus

1. Décrivez la méthodologie ou l'approche utilisée pour définir et classer vos processus.
2. Décrivez l'outil ou les outils utilisés pour consigner les données relatives aux processus.
3. Déterminez quels sont les détails qui ont été consignés ou remplis relativement à vos processus.

## Culture et adaptation

1. Décrivez la méthode utilisée pour communiquer le programme de gestion par processus à l'organisation et les échelons que vise cette communication.
2. Décrivez comment les modifications ou les améliorations apportées aux processus sont communiquées dans l'organisation.
3. Quelles compétences sont perfectionnées chez les intervenants clés de votre structure de gouvernance des processus (c'est-à-dire les membres du conseil des processus, les responsables des processus et les membres du bureau de la GPP)?
4. Comment ces compétences sont-elles perfectionnées pour chaque rôle clé?



© 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 l'[étude de cas 2](#) sont accessibles sur notre [site Web](#). Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à [mags@cpacanada.ca](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.