

Gestion par processus

AMÉLIORER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

Pat Dowdle • Jerry Stevens

Quel est l'enjeu?

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

Que peut-on faire?

La gestion par processus propose un mode de gestion stratégique et systématique grâce auquel on peut concevoir, gérer et améliorer les processus en vue d'optimiser la performance globale de l'organisation et la valeur pour le client.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

APERÇU

Introduction au concept

Un trop grand nombre d'organisations se concentrent sur la réduction des coûts sans tenir compte de l'incidence qu'elle aura sur leur clientèle. Cette observation se fonde sur plusieurs études de cas ayant pour objet la **gestion par processus (GPP)**. Les organisations étudiées sont parvenues à réduire considérablement leurs coûts, mais ce faisant, elles ont grandement nui au service à la clientèle. Pourquoi? En grande partie parce que les dirigeants ne se sont pas préoccupés des processus et de la façon dont ceux-ci procurent de la valeur aux clients. La direction de ces organisations n'a pas compris comment tous ces processus s'imbriquaient les uns aux autres. La modification de l'un d'eux en vue de réduire les coûts a eu des contrecoûts indésirables (ou « effet d'entraînement ») sur d'autres processus, d'où une diminution de la qualité du service à la clientèle. En gérant ses processus dans une perspective globale, l'organisation peut contrôler de manière proactive à la fois le coût et la qualité des produits et services offerts aux clients.

La publication de l'ouvrage de Michael Hammer et James Champy *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, en 1993, et de l'ouvrage de Michael Hammer *Beyond Reengineering*, en 1996, a placé l'amélioration des processus sur l'écran radar de la majorité des organisations. Depuis, l'attention s'est tournée vers les façons d'améliorer les organisations grâce à des programmes comme la gestion intégrale de la qualité, le prix d'excellence Malcolm Baldrige et les prix Canada pour l'excellence. Aussi, l'émergence d'approches d'amélioration des processus telles que la méthode six sigma et la production optimisée a maintenu l'intérêt des dirigeants pour l'incidence de la gestion des processus (et, par conséquent, des stratégies de gestion du changement) des organisations.

Toutefois, la gestion des processus individuels ne suffit pas. Les dirigeants doivent gérer l'interaction entre les processus et l'ensemble des processus de l'organisation de façon systématique. Ce qui les amène à gérer l'organisation sous l'angle des processus.

Si les dirigeants comprennent la nécessité d'améliorer et de gérer leurs processus, peu d'entre eux s'y emploient de façon continue et intégrée. Très souvent, les projets d'amélioration des processus améliorent les processus, certes, mais même s'ils sont réalisés « avec succès », ils n'optimisent pas la performance de l'organisation. Gérer la performance des processus individuels est digne de mention. Cela dit, la gestion de l'ensemble des processus d'une organisation – en d'autres termes, le passage à la GPP – a des répercussions plus étendues et plus durables.

De prime abord, la GPP peut rebuter les dirigeants, car sa mise en œuvre exige un important changement d'attitude de leur part et de celle des employés. Toutefois, les clients, les employés, les actionnaires et autres parties prenantes des organisations qui adoptent la GPP en tirent des avantages appréciables. Mais il faut dire que le passage intégral à la GPP est un exercice de longue haleine (sauf, peut-être, dans le cas d'une nouvelle entreprise).

Le plan de mise en œuvre de la GPP doit présenter les caractéristiques suivantes :

1. Maintenir l'engagement et l'adhésion des dirigeants. Le passage à la GPP nécessite une perspective à long terme.
2. Porter non seulement sur les éléments à mettre en œuvre, mais sur le moment où ils doivent l'être et par qui.
3. Créer une structure (accompagnée d'une stratégie exhaustive en temps opportun) permettant de communiquer avec toutes les parties prenantes afin de les tenir informées et de faire en sorte qu'elles interviennent et qu'elles prennent part au projet de GPP. Pour qu'elles s'investissent dans le projet, elles doivent saisir ce qu'elles pourront en retirer.
4. Examiner en quoi le travail changera, comment les rôles évolueront et comment la performance sera évaluée, contrôlée et communiquée de façon continue.

Qu'est-ce que la gestion par processus?

La majorité des organisations sont formées de groupes de fonctions qui exécutent des processus pour offrir des produits et des services à leurs clients. Pendant des années, elles se sont efforcées d'améliorer leur mode de gestion de ces fonctions. Elles ont fait leur choix parmi un afflux constant de nouvelles méthodes et de nouveaux outils, souvent sans grand succès. Il est temps pour les dirigeants de consacrer leur énergie à améliorer la façon dont ils conçoivent et gèrent les processus, et les liens

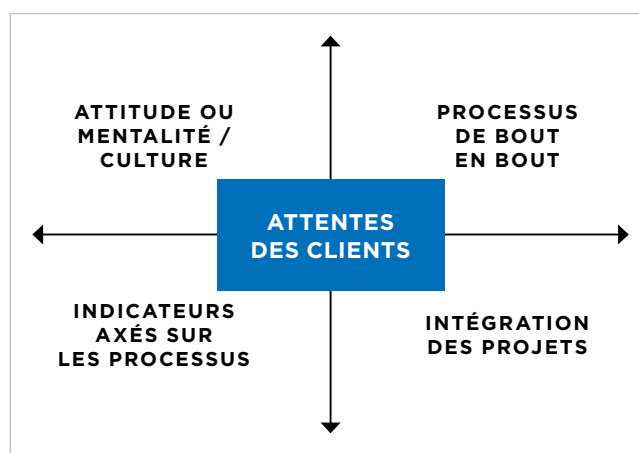
entre ces processus, dans une perspective globale. Dans les sociétés, grandes ou petites, ouvertes ou fermées, à but lucratif ou sans but lucratif, la vraie valeur découle des efforts consacrés aux processus et de la gestion de ceux-ci. La mission principale des organisations d'avenir consiste à bien mettre en œuvre la gestion par processus (GPP).

La GPP procède de principes de fonctionnement qui régissent l'attitude, les décisions et les actions de toute une organisation. En vertu de ces principes, on comprend que les produits et services sont créés et offerts aux clients au moyen de processus interfonctionnels. Une organisation axée sur les processus conçoit, exécute, gère et améliore les processus de manière à optimiser la performance globale, son principal objectif étant de procurer de la valeur aux clients.

La GPP est une méthode de gestion globale centrée sur (figure 1) :

- la promotion d'une culture et d'une attitude (ou mentalité) axées sur les processus;
- la gestion des processus d'entreprise de bout en bout pour améliorer continuellement le coût et la qualité des produits et services, et réduire le temps nécessaire à leur mise en marché;
- l'intégration de divers projets en une approche axée sur les processus;
- l'établissement de liens entre les mesures d'encouragement et la rémunération, d'une part, et la performance des processus, d'autre part;
- la compréhension et la satisfaction des attentes des clients.

FIGURE 1 : CONCEPTS CLÉS DE LA GPP



Comment la GPP assure-t-elle la durabilité de l'entreprise (RAID)?

Pourquoi la GPP présente-t-elle de l'intérêt? Le marché continue d'évoluer rapidement et les organisations doivent trouver des façons d'être résilientes, de s'adapter et d'innover en vue de maintenir leur avantage concurrentiel et de répondre aux besoins des clients tout en poursuivant leur exploitation de façon viable. La GPP est axée sur la gestion des processus dans leur ensemble, et non sur celle des processus individuels. Cette vision globale permet aux dirigeants de se concentrer sur les attentes des clients. Ces derniers ne distinguent pas les processus individuels; ce qu'ils voient, c'est le résultat de tous les processus à l'œuvre. Trop souvent, ces interactions sont mal coordonnées, et donnent des produits ou des services de piètre qualité.

Les organisations qui surpasseront leurs concurrents seront celles qui parviendront à gérer de manière efficace et intégrée l'ensemble de leurs processus et les intervalles qui séparent ces processus. Et pour réussir leur passage à la GPP, elles disposent d'un outil pratique : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité) de CPA Canada.

Habituellement, on comble les besoins des clients au moyen de multiples fonctions ou de parties d'un ou de plusieurs processus. Il en résulte de nombreux défis :

- Les organisations axées sur l'aspect fonctionnel des tâches sont moins aptes à coordonner le travail au-delà des frontières fonctionnelles. Les objectifs des fonctions sont souvent contradictoires et prennent le pas sur les besoins des clients. Aussi, plus que jamais, les organisations doivent-elles faire preuve d'*adaptabilité* – c'est-à-dire être flexibles et prêtes à s'ajuster.
- Les employés, outre ceux qui occupent des postes particuliers, ignorent souvent en quoi ce qu'ils font procure de la valeur aux clients (et, chose tout aussi importante, ne parviennent pas à procurer cette valeur). Les employés doivent faire preuve de *résilience* et offrir une assistance ininterrompue malgré les changements apportés aux processus internes.
- L'organisation peut promouvoir le travail d'équipe en théorie, mais les communications internes omettent d'encourager le déroulement des processus et privilégient plutôt les résultats fonctionnels.
- Souvent, les employés ne sont pas habilités à comprendre, à analyser et à améliorer les processus. Lorsqu'ils le sont, ils se disputent entre eux les ressources nécessaires à la réalisation de leurs projets qui, s'ils portent fruit, amélioreront dans bien des cas leur propre fonction tout en sous-optimisant le déroulement du processus dans son ensemble.

La GPP, qui cible le client et assure la gestion des processus de bout en bout, dote les organisations d'un avantage concurrentiel dans le milieu des affaires actuel axé sur la clientèle. La GPP permet aux organisations de tirer parti des inducteurs du cadre RAID pour devenir plus résilientes face aux défis que pose l'environnement concurrentiel de leurs clients, pour s'adapter aux changements soudains liés au marché et pour innover afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché.

Bref, une organisation devrait pouvoir atteindre l'efficacité opérationnelle et s'assurer un avantage concurrentiel en tant qu'entreprise prospère et durable par l'action combinée et la mise à profit des trois inducteurs suivants : 1) résilience, 2) adaptabilité et 3) innovation. Le cadre RAID peut guider l'organisation dans l'élaboration d'une stratégie unique (axée sur le client) visant à lui procurer un avantage durable.

Comment le professionnel comptable en entreprise ajoute de la valeur

Les professionnels comptables en entreprise qui ont une bonne connaissance de la GPP jouent un rôle essentiel dans la promotion du cadre RAID en aidant les organisations à comprendre les avantages décrits dans ces lignes directrices. De plus en plus, on confie la stratégie et l'exécution sur le plan opérationnel ou tactique à des professionnels chevronnés en finance.

Pour s'assurer de la mise en œuvre fructueuse de la GPP et créer une valeur durable, le professionnel comptable en entreprise doit mettre à profit et affiner son savoir-faire et son expertise de différentes façons, comme suit :

La matérialisation de la valeur

- **Mise en œuvre stratégique.** Les hauts dirigeants doivent prendre la décision stratégique d'adhérer aux principes de la GPP. Le passage à la gestion par processus doit être intégré à la stratégie de l'organisation et considéré comme un élément de cette stratégie. Cet engagement nécessite la

coordination appropriée des ressources afin de mener à bien le projet. Les professionnels comptables en entreprise peuvent être appelés à coordonner les ressources nécessaires, ce qui englobe l'utilisation de ressources financières, la mobilisation de ressources humaines et l'investissement dans l'infrastructure pour concrétiser avec efficacité l'intention stratégique de l'organisation.

- **Gestion de la performance.** Les professionnels comptables en entreprise peuvent influencer le passage de la comptabilité par centres de responsabilité (centres de coûts, de chiffre d'affaires, de profit et d'investissement) à la comptabilité par centres de processus.

La préservation de la valeur

- **Gestion des risques.** La compréhension des processus et de leurs indicateurs est cruciale pour la détermination des risques et indispensable à la gestion et à l'atténuation de ces risques. Les contrôles internes sont un élément essentiel dans tout effort soutenu de GPP, puisque les processus s'imbriquent les uns aux autres et influent sur l'ensemble des fonctions.
- **Gestion des ressources financières.** Quand une organisation effectue le passage à l'orientation processus, des ressources financières doivent être affectées à la GPP afin de disposer du financement nécessaire pour pouvoir réaliser cette transition. De plus, les compétences du professionnel comptable en entreprise sont nécessaires si l'on veut quantifier et communiquer l'incidence des modifications apportées aux processus.

La communication de l'information sur la valeur

- **Mesure de la performance.** La conception et la mise en œuvre d'un système stratégique et intégré de mesure de la performance distingue les organisations qui ont su mettre en œuvre une GPP de calibre mondial.

Une organisation qui adopte la GPP doit se doter d'indicateurs supplémentaires pour s'assurer que ses processus sont intégrés et liés à sa stratégie. Ces mesures intégrées de la performance servent également à l'élaboration de systèmes appropriés de rémunération et d'encouragement.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

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

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

AVERTISSEMENT

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