



Gestion par processus et optimisation des processus

Groupe de travail - Optimisation des processus
Etienne Jasmin

Printemps 2013

Table des matières

Table des matières

Introduction.....	1
Méthodologie	2
1. Recension des écrits	3
1.1 Gestion par processus.....	3
Processus.....	3
Types de processus.....	3
La gestion par processus	4
Cycle de la gestion par processus.....	6
Modèles de maturité	7
Rôles et responsabilités	8
La structure adéquate de gestion par processus.....	9
L'évolution de la culture organisationnelle	12
L'impact de la technologie sur les processus.....	13
Facilitateurs et freins à l'implantation de la gestion par processus	14
Avantages de la gestion par processus.....	16
Limites de la gestion par processus.....	17
Différences secteur privé, secteur public.....	20
1.2 Optimisation des processus	21
Approches et nouvelles tendances	22
BPR	23
Lean management.....	24
Six Sigma	29
Lean Six Sigma	31
Kaizen	34
Conclusion.....	36
2. Meilleures pratiques	37
3. Compétences pour l'optimisation.....	51
4. Gestion par processus dans les grands organismes.....	57
4.1 Indicateurs choisis et justification	57

4.2 Discussion.....	61
4.4 Critique et limites	64
4.5 Tendances	64
5. Démarche d'optimisation des processus	67
5.1 Démarche d'un projet-pilote Lean	67
5.2 Démarche Lean « blitz »	72
6. Recommandations	75
Expertise	75
Structure.....	76
Culture	77
Technologie	78
Approches d'optimisation des processus	78
Centre d'expertise des grands organismes.....	79
7. Conclusion	81
ANNEXE I.....	82
ANNEXE II - Bibliographie.....	86

Introduction

Le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) se veut un lieu d'échange pour les grands organismes de la fonction publique québécoise. Sa mission première est de favoriser l'amélioration des services aux citoyens en encourageant le partage d'expertise et en mettant en commun les projets, préoccupations et réalisations des organismes membres. Ce faisant, les grands organismes ont décidé de mettre en commun leurs ressources, leurs expériences et leurs savoirs afin de recenser et de diffuser les meilleures pratiques dans les domaines liés aux services à la clientèle.

La transformation organisationnelle est un défi pour toutes les organisations gouvernementales de services à la clientèle. Les façons de faire évoluent rapidement et la prestation de services doit s'adapter sans cesse aux nouvelles exigences de la clientèle. Malgré le fait que les ressources soient plus rares et que les demandes de la clientèle ne cessent d'augmenter, la qualité des services ne peut diminuer et doit même s'améliorer : la recherche d'économies et de performance occupe donc une place de premier plan dans les préoccupations stratégiques des grands organismes gouvernementaux. C'est dans un tel contexte que le groupe de travail sur l'optimisation des processus a été créé en 2011. Plus précisément, le mandat de ce groupe de travail est :

1. D'échanger sur les meilleures pratiques et de partager les expertises;
2. De produire des outils facilitant l'adoption d'une structure par processus;
3. De partager des outils en optimisation des processus;
4. D'identifier les compétences nécessaires à l'optimisation des processus.

Ce rapport est composé de six sections distinctes. La première est une recension des écrits traitant à la fois de la gestion par processus et de l'optimisation des processus. C'est dans cette section que sont aussi présentées les différentes approches d'optimisation. Les forces et les faiblesses de la gestion par processus et des approches d'optimisation y sont également traitées avec une attention particulière.

Les deux sections suivantes sont celles des meilleures pratiques et des nouvelles compétences. Elles sont conçues à partir de l'expérience vécue des grands organismes. La quatrième section présente l'état de la gestion par processus et de l'optimisation des processus, à l'aide de certains indicateurs choisis en collaboration avec les grands organismes.

La cinquième section décrit deux démarches d'optimisation des processus, toutes deux inspirées de l'approche de *Lean* management. Enfin, des recommandations sont formulées afin d'aider les grands organismes dans leur poursuite de la gestion par processus.

Méthodologie

La recension des écrits a été produite suite à la consultation et à l'analyse d'articles publiés dans des revues académiques. De plus, des recherches dans des bases de données ont permis d'obtenir des articles portant sur la gestion par processus, l'optimisation des processus ainsi que les diverses approches d'amélioration, en particulier le *Lean* management et le *Six Sigma*. Certains livres ont également été consultés afin de compléter la littérature académique nécessaire à la production de cette revue de la littérature.

Ensuite, des entrevues semi-dirigées ont été menées avec les membres du groupe de travail sur l'optimisation des processus, provenant de chaque grand organisme membre du CEGO. Ces entrevues, d'une durée d'une heure à une heure trente, ont permis de déterminer les meilleures pratiques et les nouvelles compétences nécessaires à la gestion et à l'optimisation des processus, en plus de permettre un regard sur l'état de la gestion par processus dans les grands organismes. La documentation présente au CEGO, comprenant les présentations faites par les grands organismes entre 2011 et 2013, a aussi été utilisée. Il a donc été possible de dresser un portrait plus juste de l'état de la gestion par processus dans les grands organismes ainsi que d'étudier une démarche d'optimisation d'un processus.

1. Recension des écrits

Cette recension fait une revue de la littérature académique traitant de la gestion par processus et de l'optimisation des processus. La recension est divisée en deux grandes thématiques. La première est la gestion par processus comme discipline, section qui traite notamment des définitions des processus, de la gestion par processus, des avantages et désavantages de cette forme de gestion, des impacts structurels et culturels, des facteurs facilitants et des étapes d'implantation tels que présentés dans la littérature. La seconde section porte sur l'optimisation des processus et présente des approches d'optimisation des processus ainsi que les nouvelles tendances dans ce domaine. À cet effet sont abordés la réingénierie des processus, le *Lean management*, le *Six Sigma*, et finalement les approches hybrides telles que le *Lean Six Sigma*.

1.1 Gestion par processus

Processus

Le premier élément qui doit être précisé avant de traiter de gestion et d'optimisation des processus est la nature même d'un processus. Les définitions sont nombreuses et variées, tandis que son niveau de détail dépend de l'auteur qui la formule. Le document sur la gestion par processus préparé par le MAPAQ présente la définition de Harrington qu'il a formulée en 1991 : « *toute activité ou ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur, et le livre sous forme d'extrant à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources existantes dans l'entreprise pour s'effectuer et obtenir des résultats* » (MAPAQ, 2009).

Il faut préciser que l'extrant d'un processus peut être dirigé vers un client externe ou encore vers un client interne à l'organisation et prend ainsi la forme d'intrant pour un autre processus.

Types de processus

Alors que les processus prennent de l'importance dans l'organisation qui veut gérer par processus, il devient clair que de nouvelles distinctions sont nécessaires. Pour les ordonner plus facilement, il est habituel de décliner les processus en trois grandes catégories : opérationnel, de support et de gestion. Il existe ainsi des processus opérationnels, ou processus centraux, qui ont pour objectif de permettre à l'organisation de remplir sa mission. Par la suite, afin de mener à bien cette mission, ils sont appuyés par des processus de support, par exemple les ressources humaines et les services juridiques. Le troisième groupe de processus est, quant à lui, composé des processus de gestion,

ou processus institutionnels, par exemple les processus de planification stratégique (Palmborg 2009, Scheer et al 2010). Lorsqu'il est question d'architecture des processus, ceux-ci sont hiérarchisés en plusieurs niveaux, soit les processus, les sous-processus, les activités et les tâches (Palmborg, 2009). Un niveau plus élevé est aussi créé dans lequel sont regroupés tous les processus relevant du même domaine d'affaires (Scheer et al 2010).

La gestion par processus

À l'instar du concept de processus, il n'existe pas de définition de la gestion par processus sur laquelle tous les auteurs s'entendent et qui puisse faire autorité en la matière. Dans l'introduction de son livre, Møller définit la gestion par processus comme suit :

"BPM is a holistic management discipline that uses technology to control and operate the entire business through rules that clearly defines business process. BPM is about continuous improvement and optimizing process to ensure high performance and by achieving agility and flexibility as a tool to gain competitive advantages" (Møller 2007).

Cette définition souligne adéquatement l'idée que la gestion par processus touche toutes les facettes de l'organisation. De plus, l'aspect d'amélioration continue et d'optimisation est au cœur de la gestion par processus. En revanche, la limite de cette définition est la technologie, car gérer par processus n'implique pas nécessairement son utilisation.

C'est pourquoi une autre définition ne traitant pas de la technologie est proposée par une auteure qui a recensé de nombreux écrits sur la gestion par processus. Elle souligne deux façons de la concevoir. Il y a, en premier lieu, la gestion des processus individuels, qui touche l'analyse et l'amélioration d'un processus donné. La seconde conception est plus globale et comprend la gestion de tous les processus de l'organisation : « *a more holistic manner to manage all aspects of the business and as a valuable perspective to adopt in determining organizational effectiveness* » (Palmborg 2009). L'intérêt de cette seconde définition est qu'elle démontre bien la distinction entre la gestion des processus et la gestion par processus. Il faut donc comprendre de cette définition que la gestion par processus est holistique, elle n'est pas seulement un projet, ni concise à un niveau de l'organisation, mais englobe toutes les ressources de l'organisation.

Six éléments clés

Alors que les définitions insistent sur l'aspect holistique de la gestion par processus, deux auteurs précisent six éléments incontournables qui forment le corps de la gestion par processus, présentés dans le tableau suivant (Rosemann & Vom Brocke 2010).

Tableau 1.1 Six éléments clés de la gestion par processus

Élément clé	Explication
Alignement stratégique	Les processus doivent être alignés sur les priorités de l'entreprise, sans quoi il est impossible d'atteindre la performance.
Gouvernance	Pour la réussite de cette gestion, il est nécessaire de créer de nouveaux rôles et responsabilités pour tous les niveaux de l'organisation.
Méthodes	Les méthodes telles que le <i>Lean management</i> viennent supporter la gestion par processus en fournissant outils et démarches permettant l'amélioration.
Technologies de l'information	Les technologies de l'information ont une fonction déterminante sur l'analyse des processus, la modélisation, l'automatisation et diverses autres formes de support. La technologie est centrale parce qu'elle ouvre la porte à l'amélioration de la performance.
Individus	Les individus travaillant dans les processus revêtent une importance clé puisque ce sont eux qui sont les plus aptes à améliorer les performances grâce à leurs compétences et leurs connaissances du processus.
Culture	La culture a un impact majeur sur la réussite de la gestion par processus, en particulier sur la capacité à conserver les améliorations à long terme

Ces six éléments sont d'ailleurs repris dans un modèle de maturité, chaque élément étant mesuré sur une échelle d'un à cinq. L'intérêt de présenter ces six éléments est d'appuyer le fait que la gestion par processus n'est pas uniquement une question de technologie. De plus, afin que la

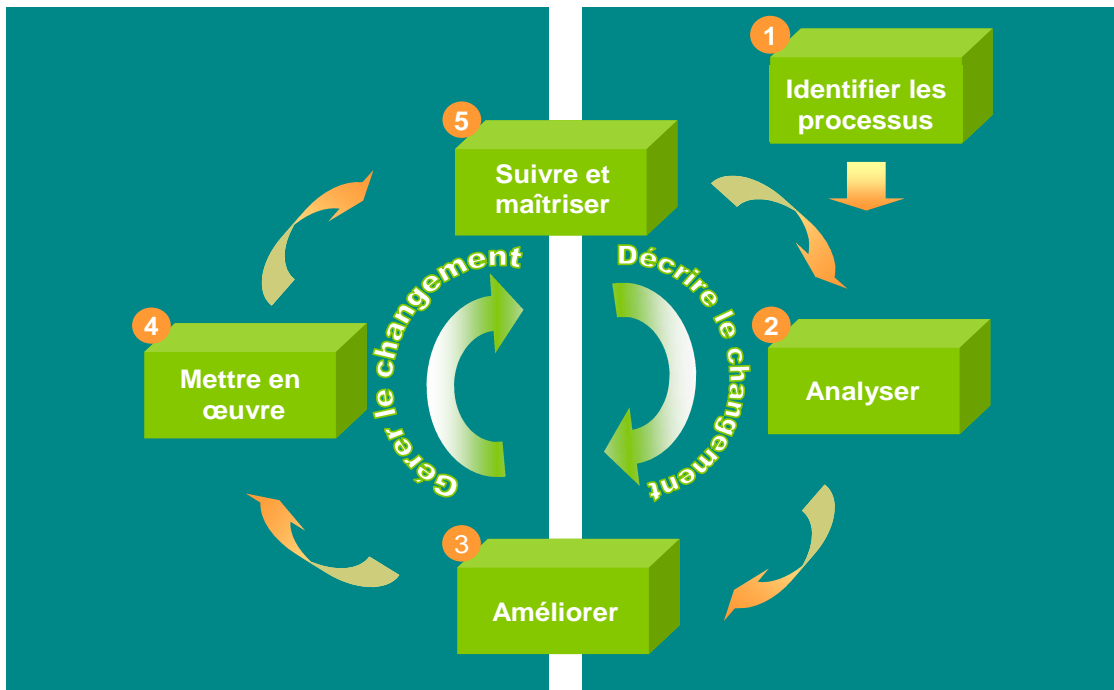
gestion par processus soit efficace, chacun des éléments clés doit être maîtrisé par l'organisation. Ainsi, ces éléments démontrent que la gestion par processus est une discipline de gestion holistique. Dans la pratique, la gestion par processus est un cycle d'étapes à travers lesquelles l'organisation parvient à améliorer ses performances.

Cycle de la gestion par processus

Les cycles d'amélioration tels que ceux présentés dans la littérature sur la gestion par processus sont souvent apparentés à la roue de Deming en quatre phases *Plan, Do, Check, Act*. Les quatre phases de la roue de Deming ont été traduites en français par Planifier, Réaliser, Vérifier, Modifier (Mazouz et Leclerc 2008). Ces deux auteurs présentent un cycle d'amélioration continue en plusieurs étapes basées sur le modèle de Deming. Pour chacune de ces étapes, des outils sont présentés afin d'aider l'organisation à passer au niveau suivant, ce qui apporte une valeur ajoutée au modèle de ces auteurs.

Un cycle d'amélioration continue est aussi proposé dans le livre de Cattan (1991), cette fois composé de cinq étapes. La première étape est l'identification des processus de l'organisation et ne survient qu'au début des efforts d'amélioration continue. La seconde étape est l'analyse des processus, puis vient ensuite en troisième, l'amélioration des processus. La quatrième étape est la mise en œuvre des améliorations. Finalement, la dernière étape est de suivre et de maîtriser les processus modifiés (Cattan et al, 1999).

Figure 1.1 Méthode de gestion des processus



Cattan, Michel; Idrissi, Nathalie; Knockaert, « *Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel* », Éditions d'Organisation, 1999.

Modèles de maturité

Puisque les organisations ne sont pas toutes au même stade dans leur gestion par processus, certains chercheurs ont développé un outil pour déterminer l'étape à laquelle l'organisation se situe en matière de gestion par processus. Ce sont des échelles de maturités organisationnelles. Bien entendu, ces modèles sont tous différents, mais ils comportent généralement quatre ou cinq niveaux de maturité qui décrivent la place donnée aux processus dans l'organisation. Plus l'organisation gère en fonction des processus, plus elle est élevée dans le modèle de maturité. Une échelle bien connue est la *Capacity Maturity Model* (CMM) à cinq étapes. Si, au premier niveau, les processus sont indéfinis, au cinquième niveau, l'organisation est en état d'amélioration continue, tout le personnel s'intéressant à optimiser les processus (Harmon, 2010).

Les différences entre les échelles de maturité se situent surtout au niveau des indicateurs qui sont pris en compte pour catégoriser les organisations. Certaines, plus traditionnelles, ne traitent que de l'orientation des processus dans l'entreprise (Skinjar, 2009). À l'inverse, d'autres, plus complexes, identifient de multiples critères pour évaluer le stade de maturité (Zwicker, 2010) ou encore prennent en considération la maturité de l'entreprise et la maturité de ses processus (Hammer,

2007). Quelques autres auteurs ont également recensé les plus utilisés des modèles de maturité afin de les comparer et soulignent qu'il est important de distinguer les modèles de maturité entre ceux concernant les processus et ceux concernant la gestion par processus (Roglinger et al, 2012).

L'intérêt de pouvoir se référer à un modèle de maturité pour les organisations est de permettre de voir sur papier où elles en sont par rapport à leurs initiatives et ainsi de mieux identifier les prochaines étapes. Cela peut aussi être un moyen de mobiliser le personnel vers l'atteinte de l'échelon suivant et de consolider le niveau présentement occupé (Harmon, 2010). Afin de faire avancer l'organisation dans la gestion par processus, de nouveaux rôles et responsabilités doivent être instaurés.

Rôles et responsabilités

Puisque la gestion par processus est bâtie sur l'idée que les processus sont ce autour de quoi l'entreprise doit être organisée, de nouveaux rôles et responsabilités doivent nécessairement être attribués pour pouvoir supporter cette organisation.

Les déclinaisons des rôles nécessaires au bon fonctionnement de la gestion par processus ne font pas l'unanimité. Toutefois, trois rôles seront toujours présents, peu importe l'auteur. Ces rôles considérés comme essentiels sont : le responsable des processus, le propriétaire et l'architecte.

- Un responsable des processus : Au sommet de la hiérarchie horizontale doit se trouver un responsable des processus, qui peut aussi être appelé directeur des processus ou encore champion et dont la fonction principale est d'être le promoteur de ce type de gestion (Antonucci, 2011). Il peut aussi s'occuper de définir l'architecture des processus et de la mettre en œuvre avec l'appui de son équipe (Garimella, 2008).
- Un propriétaire : Le second rôle qui revient systématiquement est celui du propriétaire. En fait, chaque processus devrait avoir à sa tête un propriétaire qui s'assure de la performance et du bon fonctionnement du processus. Il est imputable des résultats, ce qui fait en sorte qu'il devrait s'intéresser à l'amélioration du processus (Scheer *et al*, 2010). Certaines autres fonctions lui sont parfois ajoutées et la portée de son pouvoir dépend de la structure dans laquelle il évolue (Palmberg 2010).

- Un architecte des processus : Ensuite, il est toujours nécessaire d'avoir un architecte des processus, qui crée les modèles des différents types de processus présents dans l'organisation (Scheer et al 2010).

Ces trois rôles étant universellement acceptés, les auteurs ne s'accordent pas en ce qui concerne les autres, certains en définissant de nombreux, d'autres se contentant de définitions minimalistes. Une déclinaison complète des rôles est disponible dans le livre de Garimella (2008) et permet de se faire une bonne idée de ce que nécessite comme encadrement une gestion par processus. En plus du responsable des processus, de l'architecte et des propriétaires, s'ajoutent les ingénieurs des processus (les informaticiens) et les analystes des processus.

D'autres auteurs préfèrent séparer les fonctions du responsable en deux rôles, soit le promoteur et le leader. Ce dernier est aussi à la tête d'un comité chargé de la stratégie de gestion par processus, ce à quoi s'ajoute un Centre d'excellence qui offre son support à la grandeur de l'entreprise. Dans ce modèle, un coordinateur des processus vient d'ailleurs appuyer le propriétaire de processus (Scheer et al 2010).

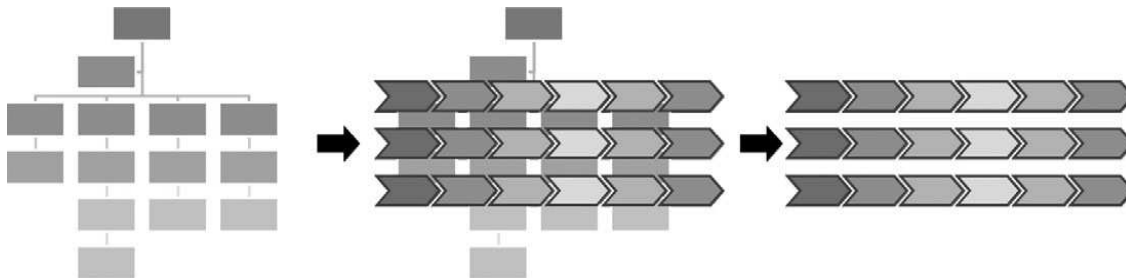
Par ailleurs, il est important de souligner qu'il est préférable que les responsabilités relatives à la gestion par processus soient regroupées dans une seule unité. En fait, dans une étude récente portant sur ce sujet, Minonne et Turner (2012) ont observé que les organisations les plus avancées étaient celles qui présentaient un groupe centralisé responsable de faire avancer cette forme de gestion. Dans la majorité des organisations observées, tous les rôles relatifs à la gestion par processus évoluent dans cette unité centrale.

Enfin, la présence de nouveaux rôles, en particulier du propriétaire, va souvent mener à la création d'une nouvelle structure, cette fois horizontale.

La structure adéquate de gestion par processus

Un aspect concret de l'organisation que vient modifier la gestion par processus est la structure. Bien entendu, cette nouvelle façon de structurer l'organisation entre en conflit avec la façon traditionnelle de la concevoir, c'est-à-dire de façon fonctionnelle et verticale. La structure de processus est quant à elle une structure horizontale qui possède ses propres rôles et responsabilités. Lorsque l'organisation donne de plus en plus d'importance aux processus, il arrive un moment où la direction doit décider du pouvoir qu'elle impartit à chacune de ces deux structures, soit la structure horizontale et la structure verticale.

Figure 1.2 - Structure fonctionnelle, structure matricielle, structure processuelle



Palmberg, Klara, « Experiences in implementing process management : a multiple-case study », Business process management journal, 2010.

Quelle structure pour la gestion par processus ?

Les auteurs ne sont pas tous d'accord sur la structure la plus adéquate pour assurer le bon fonctionnement de la gestion par processus dans une organisation. Certains auteurs issus du courant de réingénierie croient qu'il faut subordonner si ce n'est éliminer la structure fonctionnelle au profit d'une unique structure par processus (Ostrom, 1999 dans Nesheim, 2011). Leur argument est que seule cette façon de s'organiser permettrait de faire face aux nouvelles réalités du marché toujours plus exigeant et changeant. En fait, la structure processuelle permet de gagner la flexibilité et l'agilité nécessaires pour demeurer performant. Or, ces transformations radicales sont qualifiées d'assez risquées puisque, selon les écrits, plus d'une organisation est retournée à l'ancienne structure fonctionnelle après avoir expérimenté l'organisation seulement par processus, réalité qu'admet d'ailleurs son principal promoteur (Hammer, 2007).

Les avantages et les limites de la structure matricielle

Les études produites durant la dernière décennie tendent à démontrer que les organisations adoptent plutôt des structures matricielles, sur lesquelles se superposent la structure processuelle et la structure fonctionnelle (Palmberg 2010, Ongaro 2004, Silvestro&Westley 2002). Dans les cas étudiés, la structure fonctionnelle conserve un peu plus de pouvoir, mais travaille en collaboration avec la nouvelle structure. Les cas où l'harmonisation des processus et des fonctions a été la plus réussie présentent les pouvoirs des responsables des deux structures sur un pied d'égalité.

En revanche, la structure matricielle peut aussi mener à des désordres en raison de jeux de pouvoir se déroulant entre les divers responsables des deux structures. En effet, les propriétaires sont imputables de la performance, mais n'ont pas pour autant le pouvoir sur les ressources

pouvant être investies dans leur processus, ce qui peut créer des tensions. De plus, dans les cas qu'elle a étudiés, Palmberg constate que les gestionnaires ancrés dans la structure fonctionnelle ont plus d'ancienneté et refusent parfois de collaborer avec les propriétaires de processus ayant moins d'expérience. Il arrive cependant que le titre de propriétaire soit donné à des gestionnaires fonctionnels hauts placés qui cumulent les deux rôles, ce qui évite ce type de situation, mais ce n'est pas toujours possible (Nesheim 2011). Une des difficultés supplémentaires que pose la structure matricielle est qu'elle risque d'augmenter la complexité organisationnelle alors que l'adoption de la gestion par processus était justement une façon de la réduire (Palmberg 2010). Ces propos sont aussi appuyés par d'autres chercheurs qui soulignent l'investissement important en ressources pour réussir à conserver deux structures de pouvoir (Markus et al 2010).

Dans les études spécifiques au secteur public, certains auteurs affirment que la hiérarchie fonctionnelle est trop forte et qu'il est ainsi impossible de l'éliminer au profit d'une structure processuelle (Kung & Hagen 2007). Ainsi donc, la seule façon d'intégrer la gestion par processus dans ce secteur serait d'utiliser une structure matricielle. Un autre auteur affirme cependant que ce n'est pas un problème parce que s'organiser par processus ne remet pas en cause la hiérarchie traditionnelle contrairement à ce que prétendent les auteurs plus radicaux issus du mouvement de la réingénierie (Ongaro 2004).

Tableau 1.2 Avantages et limites des différentes structures

	Avantages	Limites
Structure fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation du personnel est plus aisée • Économies d'échelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficiente • Peu flexible
Structure processuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement client • Agilité et flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile à implanter • Ne convient pas à toutes les organisations
Structure matricielle	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement client • Agilité et flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé • Jeux de pouvoir • Augmentation de la complexité

On peut donc penser que pour le secteur public, conserver une structure fonctionnelle forte avec une structure processuelle faible est ce qui est le plus réaliste. Parallèlement aux modifications faites sur la structure, la gestion par processus exige aussi un changement dans la culture organisationnelle.

L'évolution de la culture organisationnelle

Il est communément accepté qu'une gestion par processus devrait changer la culture de l'organisation pour qu'elle devienne « orientée client ». Selon le paradigme traditionnel, l'organisation serait orientée sur elle-même, ses activités étant menées pour sa propre existence.

Un texte récent présente la culture nécessaire à la gestion par processus comme étant axée autour de quatre valeurs principales (Schmiedel et al, 2013). Ainsi, l'entreprise cheminant vers cette forme de gestion doit développer une culture orientée client, une culture d'excellence, une culture de responsabilité et une culture de travail d'équipe. Ces quatre valeurs seraient complémentaires et l'organisation devrait chercher à les faire évoluer simultanément. Si une telle évolution n'accompagne pas l'implantation de cette forme de gestion, il y a de fortes chances qu'il ne soit pas possible de conserver les gains de performance, les nouvelles pratiques n'étant pas suffisamment ancrées dans l'organisation.

Comment ce changement peut-il se concrétiser, sachant que la culture est l'élément le plus difficile à modifier dans une organisation ? À cet effet, les outils de gestion par processus peuvent aider à modifier cette culture positivement (Harmon 2010 : 68). En effet, par la pratique, par l'utilisation des outils de façon répétée ou encore par la tenue d'ateliers d'amélioration, la culture se modifiera progressivement dans l'organisation. C'est pour cela que le changement de culture s'étend sur une longue période de temps, l'aspect de répétition est fondamental.

Pour conclure, le changement de culture est principalement nécessaire pour la pérennité de la gestion par processus. Bien qu'un changement de ce type puisse parfois sembler insurmontable, il faut garder à l'esprit que le changement de culture est fixé sur le long terme. Comme le rappelle Jeffrey Liker (2008), si Toyota possède la culture de performance la plus avancée, c'est parce que cette entreprise a des décennies de pratiques constamment valorisées et supportées par la direction. C'est aussi valable pour des entreprises québécoises comme Industrielle Alliance, très avancée dans ce domaine.

L'un des plus grands changements de culture qui est survenu dans les organisations est la place qui est désormais impartie aux technologies de l'information et de la communication (TIC). La

gestion par processus leur accorde une place particulière en raison de leur potentiel pour améliorer la performance.

L'impact de la technologie sur les processus

La gestion par processus était, à l'origine, intimement liée à la croissance et à l'expansion des nouvelles technologies. Informatiser un processus était une optimisation en soi durant les années 1990. Aujourd'hui, la gestion par processus n'est plus uniquement une affaire de systèmes informatiques ; la réorganisation du travail permet d'améliorer la performance des processus. En revanche, les technologies de l'information et de la communication conservent un rôle important puisque leur apport peut permettre aux processus d'atteindre de plus hauts niveaux de performance (Spanyi 2010).

Le premier apport de la technologie est celui de permettre l'automatisation d'un processus ou de certaines de ses activités. Différents logiciels peuvent traiter des demandes de clients sans que soit nécessaire l'intervention humaine. Dans certains cas, celle-ci n'est nécessaire que lors de cas particuliers. Ensuite, la technologie peut aussi être utilisée pour organiser les données issues d'un processus, ce qui permet d'obtenir de l'information de gestion beaucoup plus rapidement. En ayant des données concrètes sur les performances du processus, les gestionnaires auront plus de facilité à prendre les décisions au quotidien. De plus, elle leur permettrait de se libérer d'une certaine charge de travail, le contrôle de certaines tâches pouvant être effectué automatiquement par le système informatique (Gulledge&Sommer 2002).

Un autre apport de la technologie est incarné par les systèmes de référentiels de processus qui sont particulièrement importants dans les organisations se structurant autour des processus. Ces systèmes, par exemple ARIS¹, permettent de contenir la modélisation et la documentation de l'architecture des processus, facilitant la consultation et la compréhension qu'on peut avoir de l'organisation.

L'autre domaine majeur dans lequel intervient la technologie est son support dans les initiatives d'amélioration et d'optimisation des processus. D'une part, des systèmes d'information de gestion permettent de bien cibler les processus à risque et ceux moins performants en ayant à la disposition de l'organisation des données précises sur la performance des processus. De plus, l'information peut être assez précise pour qu'il soit possible d'identifier les sections d'un processus

¹ Architecture of Integrated Information Systems

qui sont à la source du blocage. Par ailleurs, il est à noter que des logiciels ont été développés pour simuler les nouveaux modèles de processus avant de les implanter, ce qui permet de faire des changements beaucoup plus efficaces (Møller, 2007).

Les aspects pratiques de la technologie ont largement évolué durant la dernière décennie et son impact positif sur la performance ne peut être ignoré. Cependant, les coûts liés à l'implantation d'un système et à son maintien ne peuvent pas toujours s'accorder avec le contexte de restriction des ressources dans le secteur public. Qu'en est-il des freins et des facilitateurs pour la gestion par processus globalement ?

Facilitateurs et freins à l'implantation de la gestion par processus

L'implantation de la gestion par processus n'est pas différente, du moins au début, de l'implantation de n'importe quelle autre façon de gérer ou de mener à bien un projet (Møller, 2007).

Plusieurs facilitateurs sont communs :

- 1- L'engagement de la haute direction et son support est une constante dans les recherches portant sur la réussite de la transition vers une gestion par processus. Sans ce support, l'initiative risque de tomber à l'eau au premier obstacle ou d'être marginalisée.
- 2- La présence de plans détaillés d'activités de formations et de communication conçus dans le but de mobiliser le personnel sont aussi identifiés comme étant des facteurs facilitant l'implantation (Minonne&Turner 2012).
- 3- Enfin, le temps imparti pour instaurer le projet est aussi un facilitateur lorsqu'il s'échelonne sur une plus longue période, car le personnel a plus de temps pour s'accoutumer au changement. Inversement, une transition rapide sera plus compliquée et risque de provoquer certaines résistances (Ongaro, 2004).

Toutefois, ces facteurs demeurent relativement généraux et pourraient trouver écho pour bien d'autres domaines.

L'un des facteurs facilitant l'implantation de la gestion par processus est le développement d'une culture organisationnelle orientée sur la performance et le client (Ongaro, 2004). La présence de technologies de l'information et de la communication dans l'organisation peut aussi aider à implanter la gestion par processus, puisque l'organisation possède déjà des données sur ce qui se fait et peut ainsi évaluer la performance de ses processus. Ces données relatives aux processus

peuvent être utilisées par un nouveau système informatique, tout comme elles fournissent des indicateurs pour prioriser les projets d'optimisation.

Sur le plan des facteurs pouvant complexifier la phase d'implantation, un auteur s'est intéressé à l'impact des ressources impliquées sur la réussite d'une transition. Pour compenser le manque de ressources internes, les organisations peuvent faire appel à des ressources externes, qui connaissent généralement moins bien les rouages des processus que les employés. Celles-ci ne pourront donc pas avoir une vue aussi exacte de ce qui se passe dans les processus, ce qui fait en sorte que la portée est limitée quant à la valeur des changements. De plus, il y aura beaucoup plus de résistance au changement si celui-ci vient de l'externe plutôt que de l'interne (Niehaves, 2010). En revanche, l'auteur affirme aussi que lors des grands projets mobilisant de nombreuses ressources, l'accompagnement est quasi nécessaire, ne serait-ce que pour compenser les compétences que ne possède pas encore l'organisation.

De plus, des conflits de pouvoir entre les propriétaires de la structure de processus et les responsables des unités fonctionnelles peuvent avoir lieu. Les propriétaires, de par leur rôle central à la réussite de la gestion par processus, doivent être en mesure d'user de leur pouvoir pour la bonne marche de l'organisation sans se frapper aux intérêts de la structure fonctionnelle. Encore une fois, la haute direction est la mieux positionnée pour dénouer ces conflits (Ongaro, 2004).

Par ailleurs, si les stratégies et objectifs corporatifs ne sont pas bien connus par le personnel, il devient vraiment difficile pour celui-ci de savoir ce qu'il faut optimiser et quelles sont les solutions acceptables. C'est ce dont il est question lorsqu'est mise de l'avant l'importance d'aligner les processus sur les objectifs stratégiques (Baumol 2010, Minonne&Turner, 2012). En somme, il existe des facteurs généraux qu'on peut retrouver dans la plupart des projets et des facteurs spécifiques propres à cette forme de gestion.

Tableau 1.3 Facteurs facilitant ou freinant l'implantation de la gestion par processus

Facilitateurs	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Support de la haute direction • Engagement des employés • Culture présente dans l'organisation • Disponibilité des technologies d'information de gestion • Formations • Bonne communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits de pouvoir • Disponibilités des ressources • Mauvaise connaissance des stratégies et objectifs par le personnel • Résistance au changement • Changement provenant de l'externe • Délais d'implantation trop courts

Avantages de la gestion par processus

Maintenant que la nature de la gestion par processus s'est précisée, il est important de se demander pourquoi veut-on gérer par processus. De nombreux avantages liés à cette forme de gestion sont décrits par une multitude de chercheurs.

Pour le secteur public, le principal bénéfice de la gestion par processus serait l'efficacité et l'efficience gagnées en restructurant l'organisation autour des processus transversaux. Si l'efficience est essentielle pour toutes les entreprises, la notion d'efficacité est d'autant plus importante pour le secteur public, qui doit fournir une prestation de service de qualité à l'ensemble de sa clientèle qui est très large.

De plus, la gestion par processus amène souvent une meilleure coordination interorganisationnelle, puisque la gestion par processus exige la réduction des silos et que les équipes de travail multidisciplinaires favorisent la collaboration. Dans le même ordre d'idées, à long terme, le bénéfice de la nouvelle culture orientée client fait en sorte que les transformations subséquentes du paysage organisationnel devraient en être facilitées (Ongaro 2004).

D'autre part, ce mode de gestion permet d'implanter les systèmes de gestion informatique de façon beaucoup plus efficace puisque ce ne sont pas les ressources technologiques qui dictent la façon d'organiser le travail. Dans cette optique, l'organisation du travail résulte plutôt d'une collaboration entre processus et technologies, ce qui est beaucoup plus profitable pour l'organisation (Gulledge et Sommer 2002). Ainsi, la gestion par processus permet de développer

un modèle d'organisation qui peut exploiter le potentiel qu'offrent les systèmes d'information de gestion et les technologies de la communication (Ongaro 2004, Palmberg 2009).

Palmberg ajoute également que la standardisation des procédures de travail permet de sauver des ressources à tous les niveaux de l'organisation. Une réduction des délais est remarquée, tout comme une réduction des coûts associés à chaque processus. En fait, l'organisation par processus permettrait tout simplement d'utiliser les employés de façon plus efficace. Par ailleurs, cette méthode de gestion permet un contrôle économique plus poussé, en plus de simplifier le changement dans l'organisation. Toutefois, l'auteure précise que les avantages ne sont pas seulement axés autour de l'efficacité et de la réduction de coûts et de délais. La gestion par processus aiderait à ce que le client bénéficie d'un produit ou d'un service plus facile d'utilisation et de meilleure qualité (Palmberg 2009). La flexibilité et l'agilité gagnées en adoptant une forme de gestion par processus permettent d'être plus compétitifs sur le marché (Møller 2007).

Les thématiques sont donc souvent axées autour de l'efficacité, de la compréhension de l'organisation pour tous les employés, de la capacité à intégrer des systèmes d'information de gestion de façon efficace et finalement, de la possibilité d'optimiser ses processus en fournissant des données précises sur ce qui se déroule au sein de l'organisation.

Limites de la gestion par processus

La gestion par processus présente toutefois des limites qui sont soulignées par certains chercheurs. Le premier des inconvénients est que cette méthode de gestion poserait un problème pour l'innovation dans l'organisation. Les auteurs traitant de cette problématique distinguent deux formes d'innovation soit l'innovation d'exploitation et l'innovation d'exploration. La première forme d'innovation sert à améliorer un processus existant, notamment par la réduction de son déroulement ou encore par l'amélioration de sa productivité. De l'autre côté, l'innovation d'exploration « est tournée vers la variété, s'éloigne de manière significative des compétences existantes de l'entreprise, axée client ou technologique », ce qui signifie qu'elle permet d'évoluer autrement que par l'amélioration des processus existants (Chanal&Mothe 2005). En optant pour la gestion par processus, l'organisation bloque l'innovation exploratrice parce qu'elle cherche à éliminer les variations dans les processus en plus de favoriser une standardisation de plus en plus poussée au détriment du développement de nouveaux marchés (Benner, 2003, Sony 2012). L'organisation perd donc de son dynamisme, mais gagne en efficacité, ce qui est bien si elle évolue dans un environnement stable dans lesquels les changements sont prévisibles.

Dans un autre ordre d'idées, la complexification de l'organisation peut aussi s'avérer être une limite importante en raison de la structure matricielle qui accompagne la gestion par processus. En effet, bien que la performance de l'organisation augmente, la complexité pour le management est aussi plus élevée (Da Silva et al, 2012). Cela se traduit par l'accumulation de documentation et de procédures, situation qui peut être assez lourde dans un secteur bureaucratique, en plus de s'accompagner d'une hausse substantielle des coûts qui sont associés au maintien de deux structures (Palmberg, 2009). Parmi les limites de la gestion par processus, on retrouve également l'investissement en énergie exigé du personnel pour que tout fonctionne bien, spécialement en raison des nouvelles responsabilités qui leur sont déléguées et qui n'impliquent pas nécessairement une réduction de leurs autres responsabilités (Ongaro, 2004).

Toujours dans cette perspective, le changement de structure redéfinit les relations de pouvoir dans une organisation. Il est à craindre sur ce sujet une phase d'instabilité dans laquelle les relations de travail peuvent être détériorées (Sentanin, 2008). À ce propos, l'alignement du système d'information de gestion sur les processus est particulièrement important dans cette transformation des rapports de pouvoir. L'information allant désormais vers la structure processuelle, les gestionnaires fonctionnels perdent une prise importante sur ce qui s'y déroule puisque l'information est souvent synonyme de pouvoir dans une organisation (Gulledge et Sommer 2002). De plus, ces derniers insistent sur le danger de créer des silos horizontaux, qui sont tout aussi indésirables que les silos verticaux.

Un autre aspect observé dans l'entreprise privée est la difficulté à mobiliser le personnel plus âgé et les gestionnaires intermédiaires, ce qui résulterait en un plus grand roulement de personnel dans les phases d'implantation et de conciliation qui s'en suivent (Palmberg, 2009). On peut présumer que cette limite est aussi vraie pour le secteur public. D'autre part, il y a une augmentation du stress chez plusieurs employés en raison de l'augmentation des responsabilités individuelles.

Par ailleurs, les divers départements fonctionnels au sein d'une organisation bénéficient de façon inégale de la gestion par processus. Les services, les technologies de l'information et les départements d'achats sont gagnants, alors que les départements de recherche et développement et les services légaux retirent moins de bénéfices (Minonne et Turner 2012).

Pour ce qui est des limites qui sont identifiées spécifiquement pour le secteur public, étant une façon de gérer « bottom-up », la gestion par processus s'adapte mal à la gestion traditionnelle

souvent associée au contrôle. La base est porteuse de solutions pour l'entreprise et il est nécessaire, pour que ces gens s'investissent dans l'amélioration de la performance, qu'ils soient écoutés et qu'on leur témoigne une confiance claire lorsque vient le temps de trouver des moyens d'amélioration (Gulledge et Sommer 2002). Dans le contexte du secteur public, la hiérarchie traditionnelle étant particulièrement forte, cette limite est doublement importante.

Finalement, la gestion par processus présente aussi une certaine faille pour l'imputabilité envers le public. Les contrôles dans le secteur public sont souvent vus comme étant des blocages, donc des délais qu'il faut supprimer. Or, à l'origine, ces étapes sont en place pour assurer les normes de protection des intérêts publics et la transparence (Ongaro, 2004).

Tableau 1.4 - Avantages et limites de la gestion par processus

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> • Efficience • Efficacité • Réduction des délais • Réduction des coûts • Augmentation de la qualité du service • Réduction des silos • Meilleure coordination interorganisationnelle • Implantation de systèmes informatiques plus efficace • Changements subséquents facilités • Standardisation des procédures de travail • Flexibilité et agilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement de l'innovation exploratoire • La structure matricielle peut augmenter la complexité organisationnelle • Ajout de responsabilités pour le personnel (augmentation du stress) • Période d'instabilité • Danger de créer des silos horizontaux • Certains départements bénéficient peu de l'organisation par processus • Façon de gérer « bottom-up » différente de la vision « top-down » du secteur public • Risques pour l'imputabilité et la transparence

Nous venons de distinguer les avantages et les limites de la gestion par processus, en particulier au sein de l'administration publique. Qu'en est-il des différences entre le secteur privé et le secteur public ?

Différences secteur privé, secteur public

Il existe certaines différences entre les organisations issues du secteur privé et du secteur public.

En premier lieu, les organisations privées ont pour objectif de maximiser leurs profits tandis que pour une organisation publique, l'objectif est de fournir un service public. Les critères de contrôle de la performance sont ainsi différents. L'entreprise privée qui ne performe pas sur le marché sera fort probablement destinée à disparaître, n'étant pas suffisamment compétitive pour y survivre. Par contre, pour une organisation publique, c'est la légitimité politique de ses actions qui lui permet de durer dans le temps (Zwicker 2010).

Dans le même ordre d'idées, l'aspect politique est très présent dans le secteur public. Entre autres, les organisations publiques doivent se conformer à des impératifs politiques qui peuvent changer dépendamment du gouvernement en place. Cela peut se traduire en changements de priorités pour ces organisations, qui peuvent suspendre indéfiniment certains de leurs projets afin de consacrer leurs ressources à d'autres domaines. De plus, la nécessité de se conformer à de nouvelles lois, par exemple de nouvelles lois fiscales, peut également être la source de changements majeurs. Il existe également, dans le secteur public, des changements assez fréquents dans les hautes directions qui peuvent être associés aux changements de gouvernements. La gestion par processus et les approches d'amélioration continue ont toutefois besoin d'une certaine stabilité à ce niveau puisque c'est par la haute direction que le projet aura des chances de parvenir à ses fins. Les valeurs portées par la haute direction sont le ciment du changement. Elles doivent ainsi être suffisamment reconnaissables et partagées au sein des administrateurs pour assurer une transition stable.

Contrairement au secteur privé, il est nécessaire d'inclure dans les processus des contrôles liés à l'imputabilité et à la transparence en vigueur dans les organisations publiques (Ongaro, 2004). Cela peut contribuer à alourdir et à allonger considérablement le temps de traitement d'un processus.

Le client est aussi différent dans le secteur public, en ce qu'il est moins facile de déterminer qui sont les clients réels. Une partie de la clientèle peut ainsi ne pas avoir le choix de faire affaire avec un organisme public alors que c'est rarement le cas dans le secteur privé. De ce fait, lorsqu'il est prescrit de bien connaître sa clientèle pour savoir ce qui représente de la valeur pour celle-ci, il est beaucoup plus difficile de déterminer ce que cela signifie dans le secteur public en raison d'une clientèle complexe à définir (Radnor, 2012).

La gestion par processus ayant ainsi été traitée dans les sections précédentes, il faut maintenant traiter de l'optimisation des processus, activité la plus importante de cette forme de gestion.

1.2 Optimisation des processus

Tout d'abord, il n'est pas nécessaire d'adopter la gestion par processus pour procéder à l'optimisation d'un processus. Une optimisation de processus peut très bien être un projet organisationnel limité dans le temps. Cependant, l'optimisation prend beaucoup plus de sens lorsqu'elle s'inscrit dans le cadre de la gestion par processus. L'un des risques de l'optimisation des processus est que les gains de performance peuvent se voir délaissés une fois le projet terminé s'il n'est pas supporté par d'autres mécanismes (Radnor, 2012). Plusieurs approches d'optimisation formelles existent, les plus répandues aujourd'hui sont le *Lean* et le *Six Sigma*. Alors qu'il est possible de faire de l'optimisation sans gérer par processus, l'inverse s'applique plutôt mal. En effet, il n'y a pas vraiment d'intérêt à entretenir une architecture des processus, mesurer les performances des processus et entretenir une structure matricielle si ce n'est pour améliorer les processus de l'organisation.

Une gestion par processus permet à l'organisation de connaître la performance de ses processus et leur importance respective pour mener à bien sa mission. Le scénario le plus intéressant pour les organisations serait que les processus passent systématiquement sous la loupe de l'optimisation. Or, le contexte de rareté des ressources permet difficilement de procéder de la sorte. C'est pourquoi il est plus pratique de se doter d'une façon de prioriser les projets d'optimisation de processus à l'aide de certains critères qui varieront tout dépendant de l'organisation.

Les processus à cibler prioritairement devraient être des processus dans lesquels les problèmes de performance sont les plus importants, des processus sur lesquels le retour sur l'investissement du projet est le plus élevé ou encore des processus dont l'amélioration a été identifiée selon les besoins stratégiques.

Il n'existe pas de modèle générique d'optimisation d'un processus, mais certaines étapes reviennent presque systématiquement dans toutes les approches.

Ainsi, une fois que le besoin est identifié :

- 1- Le processus doit être documenté et cartographié ce qui permet d'avoir une bonne vue d'ensemble du déroulement des opérations.
- 2- Puis, en équipe avec certains utilisateurs du processus, la recherche des causes de la mauvaise performance du processus doit être effectuée. D'ailleurs, les outils de recherche de problèmes sont nombreux dans les approches d'optimisation.
- 3- En fonction des causes identifiées précédemment, le groupe d'optimisation doit ensuite trouver quelques solutions et scénarios d'améliorations, décrire le processus idéal à atteindre et celui qu'il sera possible d'atteindre.
- 4- Lorsque le choix de la solution la plus réaliste est arrêté, un plan d'action pour son implantation et un plan de contrôle des résultats doivent être conçus et appliqués.

Afin de mieux comprendre les différentes formes d'optimisation de processus, il est possible de les regrouper en trois grandes catégories d'approches:

- 1- Ainsi, il y a la façon la plus radicale, la réingénierie qui vise à modifier la stratégie et le modèle d'entreprise et donc les processus.
- 2- La seconde catégorie est la redéfinition d'un processus par la technologie ou par le changement de certaines de ses composantes.
- 3- La dernière catégorie est l'amélioration d'un processus par les méthodes d'amélioration continue telles que le *Six Sigma* (Harmon 2010).

Cette troisième catégorie d'optimisation des processus est présentement la plus répandue et la plus utilisée dans le secteur public puisque moins de ressources doivent y être investies.

Approches et nouvelles tendances

Les approches d'optimisation des processus ou d'amélioration continue ne diffèrent pas de la gestion par processus sur l'aspect de la confusion conceptuelle. Ce que les recherches académiques nous apprennent, c'est que pratiquement toutes les organisations ont développé leur propre façon d'utiliser ces approches en se basant sur des principes généraux et des outils dont elles sont porteuses (Bucher&Winter, 2010). Cette section présente donc les approches les plus répandues pour procéder à l'optimisation des processus en insistant sur leurs caractéristiques principales ainsi que leurs forces et faiblesses. Par exemple le *Lean*, le *Six sigma*, la gestion de la

qualité totale (TQM²), la réingénierie des processus (BPR³), le *Kaizen* et les hybrides comme le *Lean Six Sigma* sont toutes des approches d'amélioration que l'on peut rencontrer dans le secteur public. Cependant, il existe certaines lacunes dans la littérature académique sur la valeur comparée des approches d'optimisation, ce qui ne doit pas être négligé lorsqu'on prend en considération les ressources financières importantes exigées pour l'application de ces approches (Zellner 2011).

BPR

La réingénierie des processus est apparue au début des années 1990, alors que de nombreux auteurs écrivaient en insistant sur la nécessité de procéder à des changements en profondeur des processus au sein des entreprises (McNulty, 2004). Pour les auteurs issus de cette approche, les modifications importantes dans le monde des affaires et dans le marché international exigent des restructurations de grande envergure avec, au cœur de ces changements, une place très importante impartie à la technologie. Selon eux, ce contexte fait en sorte que les améliorations incrémentales proposées par les autres méthodes sont néfastes parce que trop lentes et insuffisantes pour que les entreprises demeurent performantes et compétitives (Hammer, 1990). En fait, le BPR est « une forme radicale de restructuration organisationnelle basée sur les processus plutôt que sur les fonctions » (Silevstro&Westley, 2002).

Une étude de 2002 menée sur deux entreprises de service ayant fait une réingénierie a d'ailleurs démontré les risques de ces transformations radicales. Après cinq ans, l'une d'entre elles est retournée à une organisation fonctionnelle tandis que l'autre préféra faire des modifications vers une structure matricielle. Les changements radicaux ont eu des effets bénéfiques, mais ont aussi introduit un autre registre de difficultés, ce qui fut particulièrement néfaste au niveau financier dans l'un des cas (Silevstro&Westley, 2002).

Pour le secteur public, un autre spécialiste de la réingénierie, McNulty, a étudié l'application de cette approche dans des hôpitaux au Royaume-Uni. Il a constaté l'échec de cette approche, mais a prescrit des mesures permettant d'en faire l'utilisation dans les organisations publiques (McNulty, 2004).

² Total Quality Management

³ Business Process Reengineering

Aujourd'hui, le BPR a perdu son statut dans les procédés de réorganisation du travail au profit du BPM, moins risqué et qui vise plutôt à optimiser les processus déjà existants (Ko&Lee 2009). Cela dit, le message principal véhiculant l'importance de se restructurer autour des processus avec l'aide extensive des technologies a tout de même triomphé (Harmon, 2010). De plus, c'est cette même approche qui insista sur l'importance de considérer les processus transversaux pour une entreprise, ce qui est en rupture avec les anciennes approches qui s'intéressaient aux processus, mais seulement à l'intérieur des silos fonctionnels (Naslund, 2008). Malgré sa perte d'influence, c'est une approche qui est encore parfois utilisée lorsque de simples améliorations de processus ne sont pas suffisantes pour aider l'entreprise à retrouver la performance.

Lean management

Cette approche est apparue au Japon suite aux pratiques de l'entreprise Toyota et s'est imposée comme une façon de produire différente des méthodes de production de masse américaines. Sa popularité en Occident est due aux écrits de Womack et Jones au début des années 1990, dans lesquels ils définirent le *Lean* destiné aux entreprises manufacturières. Une définition minimaliste du *Lean* serait d'écrire que cette approche propose de réduire le temps de traitement du processus par l'élimination des étapes sans valeurs ajoutées pour le client, ce qui permettrait par le fait même de réduire les coûts de production (Chiarni, 2012). Évidemment, la réalité et la philosophie du *Lean* management sont beaucoup plus poussées, c'est une approche qui englobe une large partie de la vie d'une organisation. En fait, lorsqu'on étudie le Système de Production Toyota, force est d'admettre que l'organisation est imprégnée d'une culture différente de ce qui se fait dans les autres entreprises.

Sous-approches

D'abord appliquée aux processus opérationnels du secteur manufacturier sous le terme *Lean production*, cette approche a été généralisée à toute l'organisation à travers le *Lean thinking*, qui s'intéressait, entre autres, à l'aspect stratégique de la valeur pour les processus (Hines, 2004). Vers la fin des années 1990, les principes *Lean* ont également été appliqués aux organisations de service sous l'appellation de *Lean service* (Chiarini 2012). Cette dernière forme souffre cependant d'un manque de recherche empirique et sa définition demeure assez ambiguë, ce qui peut causer des difficultés d'application comme ont pu le constater certains chercheurs (Barrazza et al 2009). Un auteur s'est aussi intéressé à l'application des principes *Lean* dans les bureaux avec le *Lean*

office. Il présente les formes de gaspillages les plus courantes pour ces milieux de travail et propose une méthode en douze étapes pour mener à bien un événement *Lean office* (Huls, 2005). Malgré les nombreuses sous-approches, aucune n'a été développée spécifiquement pour le secteur public.

Concepts

Dans les articles traitant du *Lean* en milieu public, cinq principes sont couramment cités comme formant le cœur de cette approche.

Ainsi, dans un environnement *Lean* :

- 1- La valeur n'est pas définie par l'organisation, mais plutôt par le client, elle se traduit ainsi en ce pour quoi le client est prêt à déboursier.
- 2- La chaîne de valeur et les processus servent à identifier les endroits où est créée la valeur et où il est possible d'éradiquer les gaspillages.
- 3- Les processus sont rendus fluides par la réduction des barrières et des divisions entre les divers départements d'une organisation. Les processus sont ainsi tous dirigés vers la création de valeur.
- 4- Les processus répondent aux demandes des clients au lieu des exigences des fournisseurs. En ce sens, il est préférable de « tirer » les extrants de la chaîne au lieu de « pousser » des intrants dans la chaîne de production, ce qui évite entre autres de gérer des inventaires.
- 5- L'organisation doit toujours chercher à s'améliorer. C'est ce qui est entendu par l'amélioration continue.

Tous ces principes permettent de mieux orienter les processus opérationnels dans l'organisation et encouragent un changement de culture plus orientée vers la clientèle au lieu de centrée sur l'organisation elle-même (Barraza et al 2009, Radnor & Osborne 2012).

Pertinence

Étudiant le *Lean* dans un contexte de service, Piercy mentionne que l'apport de cette approche est le faible coût des changements proposés et le minimum d'entraînement nécessaire pour l'implanter. En fait, la simplicité d'application du *Lean* serait son principal intérêt. Les gens

cherchent ainsi la valeur et éliminent les opérations qui n'en créent pas (Piercy 2009). Il faut cependant relativiser ces apports en considérant que, dans le secteur public, la réorganisation du travail n'est pas aussi simple que dans le secteur privé.

Exemples

Ainsi, dans le secteur public, l'étude de cas la plus importante concerne l'implantation du *Lean* dans un département gouvernemental au Royaume-Uni, le *Her Majesty Revenue and Customs*. Ce département comprend 70 000 employés opérationnels et ses clients directs sont presque tous les citoyens et entreprises au pays. L'initiative *Lean* avait de nombreux objectifs, soit d'optimiser des processus de service pour éliminer les gaspillages, de changer la gestion des processus afin d'offrir une infrastructure capable de conserver les gains d'optimisation et de changer la culture des gestionnaires et du personnel de première ligne pour qu'ils puissent supporter le nouveau système et aider à l'amélioration continue. Le *Lean* a ainsi été implanté sur tous les sites de l'organisation avec l'appui d'experts et de consultants provenant de différentes firmes. Les chercheurs ont constaté des gains d'efficience et de délais dans l'ensemble de l'organisation. (Radnor&Johnston 2012).

Critique pour le secteur public

Cependant, selon Radnor (2010), deux problèmes ont été identifiés au niveau des opérations. D'une part, le personnel s'est plaint d'une trop grande standardisation de leurs tâches. En fait, la rigidité du modèle standardisé ne permettait pas au personnel de revoir leurs façons de faire par eux-mêmes. Cela a eu pour effet de démotiver nombre d'entre eux. D'autre part, la seconde difficulté était liée aux indicateurs de performance qui étaient soit mal contrôlés ou mal gérés. Cela a eu pour effet de diviser et de démoraliser une partie des employés (Radnor 2010). Deux ans plus tard, Radnor (2012) ajoute également au nombre des difficultés, le manque d'engagement de la haute direction, l'ambiguïté quant aux objectifs du changement souvent mal alignés sur les besoins des clients, le manque de formation et un mauvais choix de projets (Radnor 2012).

Application dans le secteur public

Dans la foulée de cette étude, la question de savoir si le *Lean* est approprié pour le secteur public de service a été posée. Les auteurs ont ainsi constaté que l'approche *Lean* éprouverait des

difficultés liées à la transition entre le secteur des manufactures et le secteur de service. Selon une revue de la littérature sur l'implantation d'initiatives *Lean*, seules deux organisations publiques sur plus de trois cents cas recensés ont réellement réussi à implanter le *Lean* de façon durable (Radnor & Osborne, 2012). Le problème vient du fait que les organisations publiques qui ont utilisé cette approche ne se concentraient que sur le *Lean* en tant que projet et sur le gain d'efficience interne alors que, dans le secteur public, l'efficacité, comprise comme la valeur pour le client, doit aussi être sujette à l'amélioration continue. Normalement, quand une entreprise veut implanter l'approche *Lean*, l'accent doit être mis sur le client. Par la suite l'efficience des processus vient compléter la recherche d'efficacité. Or, le contexte de restrictions des ressources dans le secteur public exige que des gains d'efficience dans les processus aient priorité sur le concept de valeur pour le client (Radnor et Johnston 2012). Le *Lean* est donc utile pour ce secteur, mais ne devrait pas être implanté selon les mêmes modalités que pour une entreprise privée. La question n'est donc pas de savoir si le *Lean* peut être appliqué au secteur public, mais plutôt comment l'adapter.

Efficience ou focus client ?

L'introduction du *Lean* dans le secteur public étant différente du privé, il y a tout de même un risque à ne se concentrer que sur l'efficience des processus et à ne faire que du court terme. Ce risque est concrétisé lorsque l'organisation, après quelques années, présente des processus très performants, mais offrant un service mal ciblé sur les besoins des clients, ce qui est une certaine forme de gaspillage. D'autre part, des opportunités de développement de nouveaux processus orientés sur les clients pourraient être négligées au profit d'optimisations uniquement liées aux coûts (Radnor & Osborne 2012). Ces réflexions sont d'ailleurs alimentées par un constat plutôt sévère qui veut que, dans les organisations étudiées, les gains de performance ne soient pas très représentatifs des possibilités du *Lean*. En fait, selon les conclusions des auteurs, il aurait été très difficile de ne pas améliorer les performances puisque les processus étaient ignorés depuis si longtemps qu'il ne suffisait que de s'y intéresser pour faire des gains d'efficience (Radnor & Johnston, 2012). La problématique de ne faire que de l'efficience opérationnelle rejoint d'ailleurs les propos de Liker (2008), lorsqu'il aborde la situation des horlogers suisses, jadis les meilleurs pour concevoir des mécanismes, mais qui ont disparu faute d'avoir su s'adapter à un changement de technologie.

Défis du Lean pour le secteur public

Hormis les difficultés d'implantations inhérentes à tous projets, quatre défis propres au *Lean* sont identifiés pour le secteur public. Ces défis sont tous axés autour de l'idée de maintenir les gains d'optimisation à long terme.

- 1- Premièrement, une trop grande concentration des efforts sur les événements d'amélioration rapide comme le *Kaizen* accentue l'idée des gains à court terme avec un retour sur l'investissement rapide, et néglige par le fait même la vision à long terme.
- 2- Ensuite, l'effacement de l'aspect stratégique du *Lean* derrière une utilisation trop basée sur les outils réduit la capacité à conserver les gains de ces projets.
- 3- Le troisième défi est posé par la culture et la structure propres aux organisations publiques, qui sont en contradiction avec les principes fondamentaux du *Lean*. En effet, la culture et la structure, dans les organisations publiques, réagissent généralement selon les volontés de la hiérarchie au lieu des besoins du client.
- 4- Finalement, le dernier défi est de réussir à placer le client au centre des préoccupations de l'organisation, à bien le définir et le comprendre, ce qui est loin d'être évident pour ce secteur (Radnor & Osborne 2012).

Une série de cinq propositions sont ensuite formulées par Radnor & Osborne avec pour objectif d'intégrer les particularités des services publics aux efforts de *Lean management*.

- 1- Un focus sur l'efficience interne est nécessaire, mais n'est pas une condition suffisante pour une implantation efficace du *Lean* dans le secteur public. Ainsi, il faut que ce soit fait en gardant à l'esprit que le *Lean* doit contribuer à ajouter de la valeur pour le client externe.
- 2- La qualité des processus internes a une influence clé sur la qualité du service externe. Ainsi, les changements dans les processus internes devraient toujours se faire selon le souci d'améliorer la qualité du service.
- 3- Le *Lean* peut atteindre son plein impact seulement si le client externe est vu comme le bénéficiaire de la réforme *Lean* et qu'il est impliqué dans le processus de réforme.
- 4- Le *Lean* peut seulement réussir lorsqu'il est vu comme une stratégie de réforme holistique entraînant un changement de culture et non pas la seule utilisation sporadique de quelques outils d'amélioration.

- 5- Les connaissances des utilisateurs des processus doivent pouvoir se transmettre facilement pour que tous soient en mesure d'ajouter de la valeur au processus.

En vertu des contraintes budgétaires dans le secteur public, ces éléments ne peuvent pas nécessairement être suivis à la lettre. Il n'en demeure pas moins qu'au final, les chercheurs maintiennent que le *Lean* a tout le potentiel pour améliorer les performances du secteur public.

Traitant de l'amélioration de la qualité dans le secteur public, Holzer (2009) écrit sur le *Lean* que cette approche : « *convient aux organisations publiques effectuant un volume important de tâches habituelles (par ex., livre de paie, processus d'achat et services d'urgence) et dont les processus de travail doivent être standardisés et intégrés* ». Cette affirmation appuie la position de Radnor lorsqu'elle explique que la plupart des tentatives *Lean* dans le secteur public sont concentrées autour des processus qui sont beaucoup plus près des processus qu'on retrouve dans le secteur manufacturier (Radnor&Boaden 2008).

Cela dit, il existe également d'autres approches d'amélioration continue dans les organisations publiques.

Six Sigma

L'approche *Six Sigma* a été développée par l'entreprise Motorola aux États-Unis et s'inscrit dans la lignée des approches sur la gestion de la qualité, spécialement la gestion de la qualité totale (TQM). Le point de départ de cette approche est que toutes les organisations sont vulnérables aux coûts engendrés par la mauvaise qualité. À cet effet, les produits défectueux, ou encore une prestation de service devant faire l'objet d'une révision, sont tous les deux des exemples de mauvaise qualité entraînant des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

En résumé, cette approche s'intéresse à l'élimination des variances dans un processus qui sont l'origine de la mauvaise qualité et donc de coûts supplémentaires pour l'organisation. L'approche *Six Sigma* représente une mesure statistique de 3,4 unités défectueuses par million d'unités produites, ce qui est une façon de mesurer la qualité des extrants d'un processus donné (Chiarini, 2012).

Fonctionnement et apports

L'application pratique de l'approche *Six Sigma* est cependant plus complexe. Cette approche s'appuie sur une utilisation poussée des statistiques afin de contrôler la performance et les

variances dans les processus, ce qui permet de dégager des mesures claires de performance. Il va sans dire que cette approche fait une utilisation extensive des technologies désormais disponibles dans plusieurs organisations pour appuyer le calcul et la prise des mesures statistiques. D'ailleurs, cette approche d'amélioration bénéficie d'un découpage clair des rôles et responsabilités concrétisé par un système de ceintures (Goh, 2010). Ces ceintures n'ont toutefois pas toujours la même signification dépendamment des organisations et des boîtes de consultants mais, règle générale, les projets sont faits sous la supervision d'un professionnel ceinture noire qui s'appuie sur des ceintures vertes pour mener à bien son mandat.

C'est aussi à l'approche *Six Sigma* qu'on doit la démarche DMAAC⁴ qui sert de guide pour bien des optimisations de processus. Les cinq étapes de cette démarche structurée consistent respectivement à définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler (Salah, 2010). Notons que le DMAAC, qui est fortement inspiré de la roue de Deming (*plan-do-check-act*), est de plus en plus répandu comme démarche de résolution de problèmes (Naslund 2008, Salah 2010).

Critique

Toutefois, cette approche présente quand même certaines limites soulignées par quelques auteurs. D'abord, ce n'est pas une approche dont les principes soient universels. Ainsi, la pression est très forte sur les ceintures noires, qui doivent savoir reconnaître les limites de leur méthodologie en particulier pour le secteur des services. Par ailleurs, une problématique issue du système de ceinture est qu'il devient parfois une fin en soi, une forme d'accomplissement personnel pouvant être mise dans un curriculum vitae au lieu d'être un moyen d'aller chercher des compétences pour en faire bénéficier le client et l'entreprise.

Il a aussi été remarqué qu'une trop grande confiance envers les données peut s'avérer une faiblesse puisque la mauvaise qualité peut être retrouvée dans les données elles-mêmes (Goh, 2010).

Facteurs de succès

Pour l'organisation qui veut implanter le *Six Sigma*, les facteurs de succès critiques sont identifiés par quelques auteurs. L'implication de la haute direction, une culture orientée client, un système fiable de formation et la capacité de lier cette approche à la stratégie d'entreprise sont les facteurs

⁴ Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer et Contrôler

qui reviennent le plus souvent (Anthony, 2006, Charkraborty 2012). Plus concrètement, les équipes de projet ne doivent pas dépasser six membres puisque, au-delà de ce nombre, il deviendrait beaucoup plus difficile d'arriver à un consensus. Dans le même ordre d'idée, les ceintures noires devraient travailler à temps plein sur les projets dont les objectifs et niveaux de performance des processus doivent être clairement définis (Kumar, 2009 : 673). Dans le secteur public, plusieurs organisations ont adopté cette approche, en particulier les centres hospitaliers. Les bénéfices pour ce secteur seraient d'améliorer : « la productivité et la qualité de la prestation de services en termes de résultats axés sur les données » (Holzer et al : 2009). Cette approche est toutefois assez complexe et son utilisation sur le long terme n'a pas acquis autant de popularité que le *Lean* dans le secteur public, un peu en raison des coûts importants qu'il engendre et du fait que certains processus de services gagnent peu à l'utilisation des statistiques. Et puis, comme le fait remarquer Jeffrey Liker (2008), ce ne sont pas tous les problèmes qui nécessitent une analyse statistique poussée.

Lean Six Sigma

Avec le temps, les deux approches qui étaient en compétition ont été mises en collaboration par certains auteurs, ce qui ferait suite à une expérience réussie chez General Electric (Psychogios et al, 2012). Les deux se complèteraient ainsi parce qu'elles balanceraient les forces et les faiblesses de chacune des approches et permettraient de tirer les meilleurs bénéfices en termes d'efficience (George, 2003). De plus, ces deux approches sont très similaires quant à leurs objectifs : réduire le temps d'un processus pour le *Lean* et standardiser l'extrant pour le *Six Sigma*. Or, standardiser l'extrant est un effet secondaire du *Lean* et l'inverse est aussi vrai pour la réduction du temps d'un processus (Assarlind &Gremyr, 2012).

Complémentarité

Dans son livre présentant le *Lean Six Sigma* dans un contexte de service, Michael George (2003) explique en quoi ces deux théories auraient besoin d'être mises en commun. Premièrement, le *Lean* ne prescrit pas la culture ni l'infrastructure nécessaire pour conserver les résultats qu'il engendre. Ensuite, à lui seul, le *Lean* ne permet pas de bien déterminer ce que représente la valeur pour le client, puisqu'il se concentre surtout sur ce qui ralentit le processus, mais peu sur l'extrant ou le produit fini. Finalement, le *Lean* bénéficie de la démarche DMAAC pour mieux structurer son approche d'amélioration.

L'approche *Six Sigma* présente aussi des limites qui seraient comblées par le *Lean*. L'identification des gaspillages est négligée parce que cette approche met l'emphase sur l'élimination des variations. En plus, il n'existe pas d'outils spécifiques au *Six Sigma* pour réduire la durée du processus. Cette approche manque d'ailleurs de méthode rapide comme le *Kaizen*, qui sera décrit plus en détail ultérieurement, pour régler certains problèmes, ce que le *Lean* est en mesure de lui apporter. Finalement, la qualité est plus facilement atteinte si les gaspillages dans un processus sont préalablement éliminés (Georges 2003). Le fait qu'ils contrent les désavantages de l'autre est une idée désormais acceptée (Salah 2010).

Facteurs de succès

Les facteurs de succès pour implanter le *Lean Six Sigma* sont identifiés par plusieurs auteurs. La formation du personnel prend toujours une place importante tout comme l'idée de lier les initiatives *Lean Six Sigma* vers les clients et vers les stratégies d'entreprise (Manville 2012). D'autre part, bien que la volonté de fournir un bon service aux clients soit importante, une culture organisationnelle orientée sur la qualité favoriserait l'instauration de cette approche. Un autre élément qui diffère des études précédentes est qu'une organisation ayant implanté d'autres approches d'améliorations de la qualité aurait plus de chance de réussir son projet de *Lean Six Sigma* parce que les employés seraient habitués aux notions de qualité et de projets qui y sont liées (Psychogios et al, 2012). Cet énoncé est intéressant puisque plusieurs autres auteurs mentionnent la fatigue et la désillusion qui s'emparent d'une organisation ayant expérimenté plusieurs approches de gestion (Vaillancourt 2006, Giroux, 2008). On devrait toutefois préciser que c'est valable seulement lorsque l'ancienne approche de qualité a été couronnée de succès.

Critique - Aspect nouveauté

Il existe toutefois un courant un peu plus critique quant à l'aspect de nouveauté de ces deux approches. Un auteur suggère qu'autant le *Lean* que le *Six Sigma*, ne sont que des versions mises à jour de théories précédentes. En procédant à une comparaison entre le *Six Sigma* et la TQM, puis, par la suite, entre le *Lean* et le Juste-à-temps (JàT), il conclut qu'il n'y a effectivement pas beaucoup de différences entre ces approches et leur prédécesseur, sinon une décennie de pratique. La transition entre ces deux phases s'est faite par une période creuse dominée par le BPR qui apparaissait la bonne réponse aux projets TQM et JàT qui n'avaient pas fonctionné jadis.

Aujourd'hui, le BPR ayant démontré ses limites, les anciennes approches sont revenues en force sous de nouvelles appellations soit, le *Six Sigma* et le *Lean* (Naslund 2008). Ce constat n'enlève pas la valeur de ces approches, mais l'auteur met en garde les organisations contre l'idée de recommencer un processus de changement à chaque nouvelle mode de gestion. À ce sujet, le phénomène des modes de gestion est traité plus en détail par Giroux (2008), qui propose des pistes de réflexion quant à l'attitude à adopter face à ces modes.

Critique - Fusion des deux approches

La deuxième critique questionne l'intérêt et la réelle valeur de mélanger le *Lean* et le *Six Sigma*. Selon Chiarni, qui les compare sur plusieurs aspects, le *Lean Six Sigma* serait seulement une fusion de la démarche DMAAC avec des outils *Lean* (Chiarni 2012). À ce propos, Salah (2010) identifie avec précision les nombreux outils des deux approches qui peuvent être utilisés dans les diverses étapes de la démarche DMAAC, qui est le point d'ancrage du mélange *Lean Six Sigma*. Une trentaine de différences claires ont été identifiées, ce qui ajoute du poids aux arguments traitant du caractère complémentaire des approches. Il est toutefois nécessaire de rester prudent sur l'idée d'hériter de toutes les qualités sans hériter d'aucun défaut de ces approches, notamment lorsqu'on pense à l'importance des ressources investies pour faire fonctionner le *Six Sigma*.

Exemples d'application

Les études de cas ayant expérimenté le *Lean Six Sigma* présentent une utilisation souple des deux approches. Deux auteurs ont étudié l'implantation d'une telle initiative dans une entreprise de production suédoise. Il en est ressorti que l'entreprise à l'étude est allée chercher ce dont elle avait besoin dans les deux approches, sans pour autant en prendre la méthode complète. Des ceintures noires ont été formées dans les deux domaines et les outils et principes dont ils avaient besoin pour chaque projet ont été utilisés à leur discrétion. Il est intéressant de noter qu'au niveau opérationnel, l'approche la plus utilisée était le *Lean*, alors que dans les niveaux supérieurs, l'usage des approches était plus équilibré selon les problèmes rencontrés (Assarind&Gremyr 2012). Les auteurs concluent que, même s'il y a place à l'amélioration, il n'est pas nécessaire d'avoir une approche standardisée de *Lean Six Sigma* et qu'il est très valable de choisir et d'adopter seulement les éléments les plus pertinents pour l'entreprise.

Les études sur l'application du *Lean Six Sigma* dans le secteur public sont surtout concentrées dans les hôpitaux et dans les gouvernements locaux ou municipaux. Aux États-Unis, une étude de cas a été réalisée dans une petite ville de 7 000 habitants dans laquelle une optimisation d'un processus de support a été conduite à l'aide de cette approche, ce qui a permis de réduire les délais et les erreurs de traitement. Ces résultats positifs ont été obtenus avec l'utilisation de la démarche DMAAC et des outils de qualité et *Lean* (Furterer&Elshennawy 2006). Toutefois, si la démarche est très bien expliquée, il y a une certaine lacune au niveau des conclusions alors que seuls des éléments positifs sont traités.

À la lumière des écrits recensés, on doit quand même admettre que les deux théories ont bien fusionné, au point qu'elles sont souvent confondues dans leur application. Les outils *Lean* sont utilisés sans distinctions par les deux approches tout comme le cycle d'amélioration DMAAC est adopté pour sa simplicité. Pour certains, ces approches doivent être considérées comme des boîtes à outils, dont les organisations usent en synergie et non pas en parallèle (Salah 2010). Il appartient à l'organisation de définir ses besoins sur son approche d'amélioration continue.

Kaizen

Il peut paraître surprenant de séparer l'approche *Lean* de l'approche *Kaizen*, mais cette distinction est nécessaire pour plusieurs raisons. D'une part, le *Kaizen* est la forme la plus répandue et la plus symbolique du *Lean* tel qu'il est utilisé en Occident, il est donc pertinent de traiter de son utilisation et de ses limites dans le secteur public. D'autre part, le *Kaizen* n'est pas uniquement un événement d'optimisation sur quelques jours, c'est aussi une forme d'amélioration continue au quotidien. Pour les organisations à la recherche d'une formule d'optimisation moins rigide et moins énergivore, il est essentiel de connaître l'existence de cette deuxième forme d'approche en optimisation des processus.

Kaizen signifie en japonais amélioration continue, et est un terme qui fut importé par Imai en 1986 avec son livre « *Kaizen*, la clé de la compétitivité japonaise ». Il est possible de distinguer deux façons d'appliquer le *Kaizen*, en ce qu'il existe une version longue et une version courte (Barraza et al 2009). Les événements *Kaizen*, ou *blitz* tels qu'on les connaît en Occident, sont des programmes de quelques jours consacrés à l'amélioration d'un processus clairement défini. La version longue, en continu, et qui devrait tout simplement être considérée comme *Kaizen*, n'est

quant à elle pas limitée dans le temps. C'est la recherche continue d'opportunités d'amélioration au sein de l'organisation (Glover et al, 2011).

Événement Kaizen - Avantages

Pour ce qui se fait en Occident en matière de *Kaizen*, la meilleure façon d'introduire le *Lean* et sa recherche des gaspillages dans une organisation serait par l'entremise de cette formule (Barraza & Pujol, 2010). En effet, il est souvent d'usage de débiter les efforts *Lean* grâce à un événement *Kaizen* dont les impacts attendus sont concrets et rapides. Ce faisant, le personnel et parfois la direction sont en mesure de voir les bénéfices que peut apporter le *Lean*. Il est donc plus facile pour les gestionnaires de mobiliser le personnel autour de cette approche (Manos 2007). L'investissement en ressources est d'ailleurs marginal tandis que le choix du processus à optimiser est souvent fait en fonction d'un retour sur l'investissement. Le projet étant contraint dans le temps, il est impératif de trouver les causes des problématiques et des solutions pouvant être implantées. Dans le secteur public au Canada, le milieu de la santé est particulièrement proactif dans les ateliers *Kaizen* (ministère de la Santé C-B, 2011).

Dans le même ordre d'idées, une étude a été menée sur trois événements *Kaizen* tenus dans des gouvernements municipaux espagnols. Selon les résultats des projets, les différentes équipes seraient parvenues à éliminer de nombreuses sources de gaspillages et à réduire la paperasse ainsi qu'une série d'autres délais (Barraza et al 2009). Selon les auteurs, il semble que, dans deux cas, la philosophie *Kaizen* ait dépassé le simple événement et que l'organisation consacre de plus en plus de temps à l'amélioration continue.

Événements Kaizen - Limites

Cependant, quelques difficultés liées à l'utilisation des *Kaizen* ont été identifiées, par exemple, un manque de sensibilité aux réalités du secteur public par certains consultants utilisant le *Kaizen*, l'épuisement des participants, le manque de clarté des objectifs du *Lean-Kaizen* et un manque d'engagement de plusieurs employés puisque certains d'entre eux ne voyaient pas les bénéfices de ces ateliers. De plus, les pressions des gouvernements locaux sur les gestionnaires ont eu pour effet de modifier les priorités et de réduire le temps imparti à l'optimisation.

Un article paru en 2010 et portant sur une nouvelle série d'événements *Kaizen* ajoute au registre des difficultés une résistance à la mesure pour évaluer la performance réelle, l'importance de la

crédibilité des gestionnaires auprès du personnel afin de démontrer que les *Kaizen* ne sont pas une mode et une résistance au changement de la part des gestionnaires craintifs de perdre leur pouvoir, voire leur statut (Barraza et Pujol 2010). Les auteurs ne donnent toutefois pas de pistes d'amélioration permettant de surmonter ces obstacles.

Au final, selon ce qu'on retrouve dans la littérature pour le secteur public, le *Lean*, qu'il soit *Six Sigma* ou non, prend généralement la forme d'ateliers *Kaizen* dans le but d'optimiser des processus précis. La raison est que le contexte de ressources limitées ne permet pas les longs processus d'amélioration prônés par d'autres approches. En revanche, il faut être conscient que les ateliers *Kaizen* tels qu'ils sont pratiqués en Occident ne sont qu'une des formes sous laquelle peut se pratiquer le *Lean*.

Conclusion

En conclusion, cette recension des écrits permet de constater que la gestion par processus est un domaine qui a énormément changé au cours de la dernière décennie. La technologie, jadis élément central, a désormais un rôle de support dans la nouvelle façon de concevoir l'organisation. Parallèlement, les approches d'optimisation, qui étaient au préalable dominantes dans les entreprises de production manufacturières, ont élargi leur champ d'application vers les entreprises de service, y compris dans le secteur public.

D'ailleurs, par la pratique, les grands organismes ont la chance de développer une expertise qui est encore peu répandue et de contribuer à faire avancer les connaissances dans ce domaine. Dans l'intérêt des organisations publiques, il est essentiel de connaître les forces et les limites de ces approches pour faire avancer la connaissance et l'expertise dans ce domaine.

2. Meilleures pratiques

Cette section porte sur les meilleures pratiques de gestion par processus et d'optimisation des processus, telles qu'avancées et vécues par les grands organismes. Ces bonnes pratiques sont divisées en deux catégories, soit pour la gestion par processus dans son ensemble et ensuite pour l'optimisation des processus plus spécifiquement.

Les bonnes pratiques les plus soulignées par les grands organismes sont accompagnées d'un court exemple pour en illustrer l'application et l'impact lorsque c'est possible.

Gestion par processus

- Obtenir le support et l'implication de la haute direction
- Identifier un champion
- Entretenir un climat de collaboration entre TI et affaires
- Nommer des propriétaires pour tous les processus
- Modéliser les processus et valider auprès des utilisateurs
- Assurer la stabilité du responsable de l'architecture
- Standardiser la documentation et modéliser

Optimisation et implantation des processus

- Adapter la méthodologie aux besoins de l'organisation
- Développer de la formation et des ateliers pré-démarrage
- Élaborer des directives claires sur ce qui est attendu
- Assurer la coopération et le regroupement des secteurs d'optimisation
- Développer les ressources internes
- Développer des techniques d'animation d'ateliers de formation
- Procéder à des essais, des simulations et des projets-pilotes
- Impliquer les utilisateurs des processus
- Impliquer les bonnes personnes aux bons endroits et au bon moment
- Identifier les besoins des clients et des utilisateurs des processus
- Chercher un premier succès symbolique
- Mettre en place des mécanismes de transfert de l'expertise
- Accorder le droit à l'erreur
- Faire un bilan de fin de projet
- Gérer le changement
- Communiquer avant, pendant et après chacun des projets d'optimisation
- Mesurer les changements
- Connaître le client

2.1 Meilleures pratiques en gestion par processus

Obtenir le support et l'implication de la haute direction

Le support de la haute direction est l'élément le plus important pour implanter une gestion par processus et accompagner les efforts d'amélioration continue. Bien que ce ne soit pas particulièrement différent de la plupart des changements dans une organisation, la gestion par processus ne peut pas être implantée sans ce support. En effet, les changements opérés se font autant au niveau de la structure que de la culture, ce sont donc de trop grands bouleversements pour que le changement soit supporté par la seule équipe attirée à l'évolution des processus. De plus, la création de nouveaux rôles et responsabilités pose un défi aux rapports de pouvoir existant dans l'organisation. Certaines unités peuvent être plus résistantes au changement et compter des acteurs influents ayant un potentiel de blocage important. À cet égard, certaines résistances ne pourront être abaissées que par l'implication et le support actifs de la haute direction.

D'autre part, la gestion par processus doit s'accompagner progressivement d'un changement de culture, orientée sur le client, mais aussi une culture de mesure et de performance. Or, les changements de mentalité sont intimement liés à l'attitude de la direction face à cette évolution. Autant le support de la haute direction est nécessaire pour le bon fonctionnement de la gestion par processus, autant le désintérêt est une influence négative sur l'aboutissement de cette démarche. On ne saurait trop insister sur l'importance de ce support.

Identifier un champion

Pour que le projet de gestion par processus et les projets d'optimisation soient dynamiques, il est préférable d'avoir un leader qui a la responsabilité de faire avancer ces projets. Il n'est pas nécessaire pour lui d'y participer activement, mais ce doit être quelqu'un d'influent, qui croit suffisamment au projet pour aider à surmonter les difficultés que peuvent rencontrer les équipes. Toutefois, le champion ne devrait pas nécessairement se situer au sommet de la hiérarchie de l'organisation puisque ce dernier doit avoir suffisamment de temps à consacrer à la gestion par processus et aux projets d'optimisation pour être en mesure de faire le suivi, de bien comprendre ce que l'équipe accomplit et d'identifier les étapes durant lesquelles sa contribution serait bénéfique. En bref, bien qu'idéalement il devrait être situé le plus haut possible pour avoir la plus large influence, il est plus raisonnable de le situer un peu plus bas dans le contexte du secteur public.

Entretien un climat de collaboration entre TI et affaires

Lorsqu'elle est arrivée à un stade de maturité avancée, la gestion par processus fait une utilisation importante de systèmes d'information de gestion. Or, toujours selon cette discipline de gestion, ce sont les affaires qui, en organisant le travail, doivent spécifier leurs besoins en matière de technologies et non le scénario inverse dans lequel le département de ressources technologiques impose le système qui à son tour organisera le travail. C'est d'ailleurs vers cette direction que cheminent présentement les grands organismes. À cet effet, un équilibre d'influence et de pouvoir entre ces deux départements est essentiel pour entretenir ce climat de collaboration. En d'autres mots, les interlocuteurs doivent pouvoir discuter sur un pied d'égalité. D'ailleurs, le processus d'optimisation gagne aussi dans cette coopération, puisque le pouvoir de trouver les solutions est partagé et bonifié par la combinaison des idées de ces deux départements.

Nommer des propriétaires pour tous les processus

Le rôle de propriétaire est central à la gestion par processus, puisque celui-ci est imputable de la performance du processus sous sa responsabilité et *a fortiori* de son amélioration. L'idée qui sous-tend cette pratique est que si personne n'est imputable des résultats, il y a peu de chance qu'on prenne le temps d'améliorer la performance du processus. En revanche, si nommer un propriétaire est relativement aisé lorsque le processus est situé uniquement dans une direction fonctionnelle, la difficulté est de pouvoir en nommer un pour les processus transversaux. Ce sont ces derniers processus pour lesquels il est le plus difficile de trouver un propriétaire, mais qui sont aussi les plus directement reliés aux clients et à la mission de l'organisation. Le défi des processus transversaux naît du fait que le propriétaire aura à composer avec l'imputabilité sans toutefois avoir le pouvoir sur l'impartition des ressources au sein du processus. Il est donc préférable de pouvoir compter sur une façon de réguler l'attribution de la propriété.

Un exemple tiré d'un des organismes du CEGO permet d'illustrer l'importance de nommer des propriétaires. Au moment d'implanter un nouveau système informatique, les propriétaires avaient été nommés pour chaque processus pour la durée de l'implantation. Or, après la clôture du projet, la notion de propriété a été abandonnée. Progressivement, les processus ont ainsi été réattribués, mais une partie d'entre eux, surtout ceux de support, sont restés sans propriétaires. Cela étant, l'organisme a réalisé que certains processus rares (peu utilisés) n'étaient pas inclus dans le système récemment implanté. Lorsqu'un problème est survenu à propos d'un de ces processus

rare, la résolution du problème s'est étendue bien au-delà des délais habituels. En plus de ne pas avoir de propriétaire, le processus n'était pas cartographié⁵, c'était comme s'il n'existait pas. Le problème était impossible à résoudre dans ces circonstances. La situation a toutefois fini par entrer dans l'ordre, mais avec un certain délai. Il faut retenir de cette situation que lorsque l'organisation en vient à donner de l'importance aux propriétaires, chaque processus doit avoir le sien.

Modéliser les processus et valider auprès des utilisateurs

La cartographie des processus et l'élaboration de l'architecture d'entreprise sont les actions les plus structurantes pour la gestion par processus. Contrairement aux organigrammes traditionnels, ils permettent de percevoir comment se fait le travail, et donc de concevoir l'organisation comme une imbrication de processus intégrés.

Dans le cadre de l'optimisation, c'est une opération qui est fondamentale. En effet, il s'agit toujours de l'une des premières étapes dans la démarche à suivre, puisqu'elle permet d'identifier les gaspillages. De plus, le fait d'avoir cartographié les processus de l'organisation et d'avoir en main l'architecture des processus permet de voir beaucoup plus facilement les opportunités d'amélioration et les sources de blocage dans un processus donné ainsi que les répercussions sur les processus connexes.

Pour que la cartographie des processus soit représentative de la réalité, il est judicieux de la valider auprès des utilisateurs qui connaissent toutes les subtilités du processus réel. Lorsque vient le temps d'optimiser, si le processus n'est pas suffisamment représentatif de la réalité, il est fort possible que la solution puisse mal s'appliquer.

Dans l'un des grands organismes, l'équipe de modélisation avait pris pour habitude de valider la cartographie avec les gestionnaires et chefs d'équipes. Or, après quelque temps, cette équipe a réalisé que ces mêmes gestionnaires, bien qu'ils avaient une bonne connaissance des processus, ne pouvaient pas voir les détails et les particularités qu'inscrivaient dans le processus les utilisateurs. Par exemple, l'équipe s'est rendu compte que pour gagner du temps, certaines opérations étaient négligées ou ignorées, pratique variant selon les utilisateurs. Les façons de mener à terme les processus étaient presque toutes différentes. Il a donc été nécessaire de vérifier si ces raccourcis étaient justifiés ou non. Quoi qu'il en soit, les personnes concernées dans

⁵ La cartographie d'un processus consiste à schématiser dans un logigramme les différentes opérations qui le composent.

l'organisme en question ont ensuite pris l'habitude de valider la cartographie des processus auprès des gestionnaires afin de confirmer les détails plutôt légaux et de faire ensuite appel aux utilisateurs pour approuver les étapes du processus lui-même.

Assurer la stabilité du responsable de l'architecture

En ce qui trait à l'architecture des processus, la fonction d'architecte principal doit pouvoir profiter d'une stabilité certaine dans l'organisation. Puisqu'il n'existe pas qu'une seule façon de penser l'architecture, un changement à ce poste risque d'entraîner des modifications qui peuvent ralentir le rythme d'installation de la gestion par processus. De plus, la stabilité de ce poste permet à l'organisation de gagner en cohérence, les processus étant ordonnés selon une seule logique.

L'un des grands organismes a vu l'avancement de son projet de gestion par processus augmenter rapidement à partir du moment où le poste d'architecte d'entreprise fut délégué à un professionnel devant être en poste à long terme. Auparavant, quelques architectes principaux s'étaient succédé dans une courte période de temps. Chacun avait sa propre vision de ce à quoi devait ressembler l'architecture. Ainsi, le nouvel architecte passait une période de temps à modifier le travail de son prédécesseur, ce qui faisait stagner et parfois reculer les efforts du reste de l'équipe. La stabilité aujourd'hui créée permet à l'équipe de faire avancer le projet, tout en procédant à des modifications pour augmenter la cohérence du modèle, contrairement à des modifications de préférences.

Standardiser la documentation et modéliser

Dans le même ordre d'idées, standardiser la documentation relative à l'architecture est préférable afin de ne pas disperser les efforts de modélisation. Pour ce faire, l'adoption d'un langage de modélisation pour toute l'organisation est la base. Le choix d'un langage facile d'appropriation est tout aussi recommandé. Il apparaît également pertinent que les procédures de cartographie viennent d'en haut plutôt que de la base ce qui a pour effet d'augmenter la cohérence de la documentation des processus.

À titre d'exemple, dans un des grands organismes, les processus furent modélisés et cartographiés à l'initiative sporadique des directions et des divers services de l'organisation. Une large partie des processus furent ainsi modélisés. Néanmoins, il n'y avait pas une architecture d'entreprise fixée pour encadrer cette démarche et les processus furent découpés avec la vision

respective de l'unité l'ayant commandé. De plus, l'utilisation extensive de ressources externes dans la cartographie a fait en sorte que de nombreuses façons de modéliser ont été introduites, ce qui pose aujourd'hui plusieurs limites quant à la capacité de les intégrer dans une architecture cohérente.

2.2 Meilleures pratiques en optimisation et implantation

Adapter la méthodologie aux besoins de l'organisation

Les grands organismes ont avantage à adopter une méthodologie d'amélioration continue qui est conforme à leurs besoins. Plusieurs ont expérimenté des approches et suivi des formations venant de l'extérieur qui n'étaient finalement pas ce dont ils avaient besoin. Les réalités différentes du secteur public et du secteur privé ne sont pas toujours prises en considération par ces approches. D'ailleurs, même entre les grands organismes du CEGO, il existe des différences culturelles et structurelles suffisamment importantes pour qu'on ne puisse pas appliquer la même méthodologie à tous. À la suite de ces expériences, plusieurs organismes ont développé une méthodologie interne, parfois inspirée de leur approche précédente et qui épouse désormais leurs besoins.

Plus d'une organisation a fait l'expérience d'une méthode peu adaptée à ses besoins. En particulier, un des organismes est allé chercher une formation externe sur le *Lean* qui n'a pas été concluante, car l'interprétation que chaque participant en a faite s'est avérée trop différente pour être la base de l'approche d'optimisation. Cet organisme a donc opté pour le développement de sa propre méthodologie, même si sa conception nécessite plus de temps, parce qu'elle aura l'avantage d'être adaptée aux besoins de l'organisation.

Développer de la formation et des ateliers pré-démarrage

Quelle que soit l'approche privilégiée pour faire l'optimisation des processus, il est nécessaire de préparer les participants à la méthodologie qui sera employée par des formations plus ou moins poussées. Il est parfois prévu un certain temps au début de l'événement d'optimisation pour leur apprendre les concepts et le fonctionnement de l'approche. Or, les futurs participants aux ateliers de pré-démarrage doivent avoir du temps pour pouvoir s'approprier et réfléchir sur cette approche, ce qui permettra d'en tirer le maximum. Étant des événements limités dans le temps, il est préférable que les termes et les principaux outils utilisés aient déjà été vus et maîtrisés.

L'un des grands organismes a fait l'expérience de cette difficulté lors de la tenue d'un événement *Kaizen*. Les participants ont dû apprendre la méthodologie et les concepts relatifs à cette approche au tout début de l'événement. Les consultants ont dû prendre un temps précieux à enseigner cette approche pour rapidement enchaîner avec la démarche d'optimisation. Étant donné l'énergie nécessaire au bon fonctionnement de ces événements en temps normal en plus du niveau d'épuisement qu'atteignent les participants à la fin des ateliers, il a été par la suite jugé préférable de faire la formation préalablement. D'autres grands organismes tiennent aussi des simulations afin d'aplanir les difficultés pouvant surgir durant un événement de ce type. Bref, pour que les ateliers fonctionnent le plus harmonieusement possible, il est pertinent de s'assurer que tous ceux devant y participer reçoivent une formation préalablement au projet d'optimisation et aient le temps de se l'approprier.

Élaborer des directives claires sur ce qui est attendu

Les événements *Kaizen* étant limités dans le temps, les participants doivent avoir une marge de manœuvre quant aux solutions à apporter, mais également des directives claires sur ce qui est attendu de l'atelier. L'utilisation de fiches d'objectifs ou de fiches-mandats peut justement aider à ce que l'équipe garde bien en vue ce qui est attendu en termes de résultats. Pendant le processus d'optimisation, notamment lors de la recherche de solution, pouvoir se référer à ce type de document est un appui fort pertinent.

Assurer la coopération et le regroupement des secteurs d'optimisation

Une bonne pratique au niveau organisationnel est de regrouper les départements relatifs à l'optimisation des processus, à l'implantation, à la mise en œuvre et à la gestion du changement. En effet, tous ces départements auront à travailler en collaboration, que ce soit pour la gestion par processus ou lors de l'optimisation des processus. Lorsque ces départements ne sont pas regroupés, les communications peuvent être complexifiées tout comme la coordination du projet d'implantation. La gestion du changement est suffisamment délicate pour ne pas y ajouter des difficultés de communication. Par ailleurs, un avantage au regroupement est qu'il est plus facile pour une unité centralisée de dépêcher les efforts d'optimisation en ce que certains départements peuvent avoir des besoins plus importants que d'autres. Lorsque le contexte de l'organisation ne

permet pas un tel regroupement, il importe de développer des mécanismes de communication entre ces départements afin de réduire l'impact de la séparation.

Développer les ressources internes

L'une des pratiques les plus importantes pour les grands organismes est de pouvoir développer son personnel interne sur les nouvelles façons de faire. Il est vrai qu'un accompagnement est nécessaire pour se lancer dans l'amélioration continue, tout comme de pouvoir compter sur un point de vue extérieur aide à comprendre l'étape à laquelle est arrivée une organisation. Cependant, il est important pour la pérennité de l'organisation de conserver l'expérience acquise lors des activités d'optimisation pour éviter de dépendre des ressources externes.

Un des grands organismes souligne d'ailleurs la perte d'expertise au niveau de la modélisation des processus. En fait, puisque la modélisation et la documentation s'est faite selon l'initiative des unités locales, mais avec des ressources externes, ces compétences n'ont pas été conservées dans l'organisation. Dans l'éventualité où les utilisateurs avaient pu participer à la modélisation de leurs propres processus, ils auraient été plus en mesure de comprendre comment celui-ci se déroule et par le fait même comment il peut être amélioré.

Développer des techniques d'animation d'ateliers de formation

Les capacités d'animation d'ateliers de formation et d'événements d'amélioration continue est un aspect qui doit continuer à être développé au sein des grands organismes. Puisque c'est souvent le premier contact avec ces approches pour le personnel, il est primordial faire une forte impression et surtout ne pas créer d'incertitude quant aux objectifs poursuivis par la méthode d'amélioration.

L'un des grands organismes a demandé à certaines personnes de donner des formations d'introduction sur la nouvelle méthode d'amélioration continue. L'équipe d'optimisation s'est rapidement ajustée au fait que les termes qu'ils avaient utilisés suscitaient l'insécurité et même la méfiance. Leur façon de présenter l'amélioration avait un impact plus grand que ce qui était prévu et ils ont revu le langage utilisé et la façon de le présenter. Ainsi, des compétences en animation d'ateliers sont apparues pertinentes et furent développées.

Procéder à des essais, des simulations et des projets-pilotes

Il est préférable de pouvoir évaluer l'impact d'un nouveau processus avant de l'appliquer à l'organisation. Autant les projets-pilotes peuvent être une source importante d'apprentissage pour les participants, autant un logiciel de simulation permet dans certains cas de prévenir d'éventuelles erreurs dans l'évaluation de la solution aux problèmes de performances. Cette bonne pratique s'applique autant au niveau de l'optimisation des processus que de l'implantation des changements.

Implication des utilisateurs des processus

Comme il a été mentionné dans la section sur la gestion des processus et la modélisation, l'implication des utilisateurs permet d'avoir le portrait le plus fidèle à la réalité pour les processus et par extension d'apercevoir des opportunités d'amélioration. En ce qui concerne l'optimisation, les utilisateurs sont généralement très au fait des problèmes et peuvent avoir une bonne idée des pistes de solution pouvant être apportées dans un processus donné. Or, comme ils seront directement touchés par une modification du processus, il est préférable qu'ils aient participé et pu aider à trouver des solutions. L'imposition de nouvelles façons de travailler risque de provoquer beaucoup plus de résistances que si une consultation avait eu lieu. D'ailleurs, les approches d'amélioration continue, tel le *Lean*, sont très axées sur la participation et la responsabilisation du personnel. Ne pas les impliquer entrerait en contradiction directe avec les fondements de ces approches.

Impliquer les bonnes personnes aux bons endroits et au bon moment

Être en mesure de sélectionner des participants qui présentent un intérêt sincère pour la démarche est essentiel. Lors des projets d'optimisation, il peut arriver que le moral de l'équipe descende très bas devant l'ampleur de la tâche. Il est donc nécessaire de choisir des participants qui sont engagés à améliorer la performance des processus dans lesquels ils travaillent. Par ailleurs, les étapes du processus d'optimisation exigent aussi des compétences différentes, susceptibles d'impliquer des utilisateurs différents. Le fait de ne pas impliquer les bonnes personnes pourrait miner l'intérêt des autres participants pour l'optimisation.

Dans un des cas rencontrés, une équipe constituée pour un événement *Kaizen* a dû composer avec des départs après quelques jours parce que certains participants n'étaient pas prêts à

s'investir et mettre l'énergie pour parvenir jusqu'au bout de l'événement. Cela peut, en partie, être imputé au fait que ces employés ne voyaient pas les bénéfices et l'utilité de l'événement. Dans ces circonstances, il est bien difficile de continuer un processus énergivore comme un *Kaizen*.

Identifier les besoins des clients et des utilisateurs des processus

Il est de bonne pratique pour l'unité qui pilote le changement de ne pas se faire imposer des solutions par les unités concernées, mais d'aller chercher ce que sont les besoins, d'identifier les problématiques et de proposer des solutions qui cadrent avec la vision globale de l'organisation. L'un des réflexes traditionnels est que les unités fonctionnelles demandent l'implantation d'une solution. Or, dans le contexte des processus, les changements introduits dans les fonctions peuvent avoir un impact sur le reste du processus, d'où l'intérêt d'analyser le processus dans son ensemble. En fait, il ne serait pas étonnant que l'équipe d'optimisation découvre que le problème de performance d'une unité se situe plutôt dans une section précédente du processus. Ainsi, avoir appliqué la solution telle qu'elle avait été demandée n'aurait pas été la solution la plus efficace et aurait réglé un faux problème.

Certains grands organismes ont ainsi modifié leur mode d'intervention auprès des autres départements. Dans l'un d'eux en particulier, la situation antérieure était composée de demandes de changement qui arrivaient de différentes directions sans trop de cohérence. On demandait donc à ce service d'optimisation des processus d'implanter une solution et de ne pas reconsidérer si cette solution était appropriée ou non. Aujourd'hui, ce service accompagne les unités dans la formulation de leurs besoins, l'identification des problèmes et la recherche de solution. L'intérêt de procéder de cette façon est que cette unité a développé une vue d'ensemble de l'organisation en plus d'avoir fait évoluer son expertise sur la recherche de problèmes et de solutions. De ce fait, les solutions qui sont implantées ont plus de chances d'augmenter les performances et de ne pas causer de dommages collatéraux sur les processus connexes.

Chercher un premier succès symbolique

Les nouvelles approches de gestion peuvent parfois attirer des résistances, ne serait-ce parce qu'il y a eu un enchaînement de modes de gestion durant les dernières années. Obtenir des succès par un premier projet d'optimisation aide à abaisser les barrières et résistances en plus de favoriser la mobilisation du personnel. Pour ce faire, le premier projet d'optimisation devrait être dirigé sur un

processus dont on peut espérer obtenir rapidement des gains importants. Par la suite, il sera plus facile de procéder aux autres projets. Lorsqu'une démarche d'optimisation présente des résultats positifs, plusieurs barrières et résistances peuvent être abaissées. Plusieurs approches suggèrent fortement que, pour les premiers projets d'amélioration, il est préférable de s'en tenir à des processus dont la réussite est presque assurée. Dans certaines organisations il est possible que, dès le début, une certaine promotion doive être menée pour gagner la confiance et l'engagement du personnel à la nouvelle approche. Il va sans dire que le succès sera la meilleure des publicités pour gagner du soutien à l'intérieur de l'organisation.

Par exemple, dans les projets d'optimisation des processus faits par une organisation gouvernementale ne faisant pas partie des organismes du CEGO, certaines solutions n'ont pas été retenues parce qu'elles n'avaient pas de valeur symbolique forte. Puisque c'était une première expérimentation, il n'était pas avantageux de vouloir implanter des éléments de solutions qui risquaient de ne pas avoir suffisamment de bénéfices concrets.

Mettre en place des mécanismes de transfert de l'expertise

Prendre le temps en équipe de discuter et d'échanger sur les bonnes pratiques aide à l'apprentissage de toutes les personnes impliquées. C'est aussi une pratique essentielle si l'organisme a fragmenté son équipe d'optimisation dans plusieurs directions. Les communautés de pratique inter organisationnelles sont également pertinentes, à condition que les organisations participantes aient la même compréhension des différents termes utilisés sur le sujet.

Accorder le droit à l'erreur

Il faut donner une marge de manœuvre dans laquelle l'équipe d'optimisation peut se permettre de faire des erreurs, pourvu que des mécanismes existent pour pouvoir apprendre de ces échecs. Sans cette latitude, on agira avec une prudence disproportionnée dans l'amélioration et, par le fait même, les changements sont susceptibles d'être restreints dans leur portée parce que l'équipe n'osera pas prendre de risques. Compte tenu de la nouveauté des approches, il est inévitable de faire quelques faux pas, mais c'est ce qui va permettre d'améliorer l'expérience et le savoir-faire à long terme.

Faire un bilan de fin de projet

En lien avec la dernière pratique, plus d'un organisme a souligné l'importance d'apprendre de ses expériences pour en faire bénéficier les projets subséquents. Les ateliers *Kaizen* inscrivent systématiquement cette phase de bilan à la fin du projet. Plusieurs méthodologies « maison » développées par les grands organismes membres du CEGO contiennent aussi cette phase de clôture riche en enseignements. Un des grands organismes compile aussi ces bilans dans un document de référence qui est ainsi plus facile à consulter pour les prochaines équipes.

Gérer le changement

Un aspect fondamental de la gestion par processus est la nécessité de gérer le changement. D'une part, l'instauration de cette forme de gestion introduit des rôles et responsabilités ainsi que de nouvelles façons de penser l'organisation. Subséquemment, l'optimisation d'un processus aura un impact sur la façon dont est organisé le travail. Les changements seront donc nombreux et variés dans leur portée. Dans l'éventualité où ils ne seraient pas encadrés et suivis, nombreux sont les résistances et les blocages qui peuvent miner l'implantation de la solution.

Dans le même ordre d'idées, les approches d'optimisation des processus tendent à rechercher des solutions qui ne nécessitent pas l'introduction de nouvelles technologies en raison des coûts élevés qui y sont associés. Cependant, les projets d'implantation de systèmes technologiques ont aussi pour objectifs d'améliorer les processus. Les changements qu'ils introduisent dans l'organisation du travail sont souvent beaucoup plus importants que lors d'un atelier d'amélioration, par exemple lors d'un *Kaizen*. C'est pourquoi une attention soutenue à gérer le changement doit être portée à ce type de projets. Soulignons que le facteur humain ne doit pas être négligé au détriment du facteur technologique. À cet effet, des plans de formation et de communication sont au centre de toute gestion du changement.

Dans l'un des grands organismes, un important système informatique a été implanté en plusieurs étapes bien définies. La nature des changements apportés par ce système a eu pour effet de modifier certaines des façons de travailler. Or, lors de l'implantation, une des difficultés vécues a été le manque de moyens pour s'assurer que le personnel s'adapte à la nouvelle façon de travailler. Depuis, des mesures ont été prises pour augmenter la communication et la formation pour les étapes subséquentes.

Communiquer avant, pendant et après chacun des projets d'optimisation

Une excellente communication avec le personnel est essentielle pour que l'optimisation et l'implantation d'un processus se déroulent harmonieusement. Plus le personnel est informé au préalable des intentions de l'équipe d'optimisation, plus il est susceptible de s'y intéresser et de contribuer à la réussite du projet. Lors de la phase d'implantation, la communication est encore plus déterminante, car elle abaisse certaines résistances au changement de la part des gens impliqués dans le processus révisé en réduisant l'incertitude. Communiquer les intentions, les résultats et l'état d'avancement du projet est aussi mobilisateur dans l'organisation. Dans le même ordre d'idées, les participants aux événements *Kaizen* sont souvent intéressés à être informés de l'état d'avancement du projet sur lequel ils ont consacré beaucoup d'énergie.

Mesurer les changements

Optimiser un processus peut avoir des effets imprévus sur les processus connexes, par exemple en provoquant des baisses de performances sur ces derniers. En fait, l'organisation doit s'assurer qu'elle ne fait pas des gains de performance dans un processus au détriment de certains autres. C'est pourquoi il est pertinent d'avoir des mécanismes pour contrôler les performances des processus. Ainsi, il est bénéfique de mesurer, d'une part, les performances du processus optimisé pour s'assurer que des gains ont été réalisés et comprendre dans le cas contraire pourquoi cela n'a pas fonctionné. En s'étant fixé des indicateurs préalablement, il est beaucoup plus facile de mesurer les changements.

Par ailleurs, lorsque le projet s'échelonne sur plusieurs mois, il est tout aussi profitable de mesurer les effets périodiquement afin de pouvoir s'ajuster et modifier le plan de changement. Notamment, des formations supplémentaires peuvent être fournies au personnel, d'autres fois la façon de prodiguer la formation elle-même peut être modifiée en cours d'implantation. Contrôler les résultats de l'implantation, pendant et après permet de prévenir bien des difficultés.

Par exemple, durant l'un des projets d'optimisation s'échelonnant sur plusieurs mois, l'un des organismes a réalisé par la mesure de ses indicateurs de performance que certaines directions avaient plus de difficultés à assimiler les nouvelles façons de faire que d'autres. Ils ont alors procédé à des formations complémentaires dans les directions ciblées, directement pendant la période d'implantation. Par ailleurs, la vigilance des gestionnaires dans ces directions a aussi le

mérite d'avoir permis d'identifier des besoins supplémentaires de formation. La mesure leur a donc permis de prévenir une série de problèmes liés à la réorganisation du travail.

Toujours durant le même projet, la mesure des indicateurs ne s'est pas limitée au seul processus optimisé, mais à une série d'autres processus connexes. Ainsi, les responsables ont pu remarquer qu'une amélioration dans le processus ciblé se faisait au prix d'une chute de performance dans quelques autres processus. L'organisme a donc pu réagir à temps et s'assurer que des gains réels étaient réalisés. On ne saurait trop insister sur l'importance de la mesure d'indicateurs pendant l'implantation d'un processus à partir du moment où l'on accepte le fait que les processus d'une organisation sont rarement isolés et qu'ils sont plutôt tous interconnectés.

Connaître le client

Les organisations sont de plus en plus sensibles aux processus et développent une expertise pour identifier et analyser les performances de ceux-ci. Ainsi, il est possible d'aller chercher plus facilement des gains d'efficacité à l'intérieur de l'organisme. Cependant, il faut garder à l'esprit que les processus, en particulier dans un contexte de service à la clientèle, sont destinés à des clients. Connaître le client ce n'est pas seulement identifier qui il est, mais aussi quels sont ses besoins. Le danger qui guette l'organisation n'optimisant que l'efficacité est de parvenir à très bien fournir un service qui répond mal au besoin de sa clientèle.

3. Compétences pour l'optimisation

L'optimisation des processus fait appel à une série de compétences, autant pour les gestionnaires que pour les professionnels. Certaines d'entre elles peuvent être qualifiées de « nouvelles compétences », comme celles qui touchent à l'architecture d'affaires et à la connaissance des outils et des approches d'amélioration continue. Par contre, le processus d'optimisation contient de nombreux éléments relatifs à la gestion du changement et à la gestion de projet, ce qui n'est pas étranger aux gestionnaires des grands organismes.

Toutefois, les compétences spécifiques et rares sont surtout situées au niveau de l'optimisation des processus, qui utilise un nouveau registre de connaissances devant être développées. Les compétences décrites ici ont été choisies en fonction des entrevues avec les grands organismes et en fonction des articles pertinents issus de la recension des écrits.

Par ailleurs, les compétences ne doivent pas être confondues avec des talents ou des capacités, ni des traits de caractère, y ont donc été listées que celles que les grands organismes peuvent développer par la formation.

3.1 Compétences générales

- Leadership
- Compétences en gestion de projet
- Compétences en gestion du changement

3.2 Compétences techniques

- Techniques de modélisation et documentation des processus
- Compétences au niveau de l'architecture des processus
- Compétences sur le fonctionnement de la méthode d'optimisation
- Compétences en analyse de processus

3.3 Optimisation des processus

- Capacité à animer des formations, des rencontres et des ateliers d'amélioration
- Compétences d'animation de groupe et de travail d'équipe
- Savoir concilier des visions différentes

- Esprit critique
- Compétences en gestion des connaissances

3.1 Compétences générales

Leadership

Le leadership est l'un des éléments qui revient le plus régulièrement dans les propos des membres du groupe de travail sur l'optimisation des processus du Centre d'expertise des grands organismes. Cette compétence est souvent comprise comme étant la capacité à prendre et assumer des décisions importantes. De plus, l'esprit visionnaire est aussi une facette du type de leadership qui doit être développé dans le contexte de gestion par processus. Il va de soi que la majorité des gestionnaires doivent faire preuve de leadership dans toutes les facettes de leur travail, mais l'utilisation du leadership sera particulièrement utile pour surmonter les sources de résistance au changement qui peuvent survenir durant les différentes phases du cycle de la gestion par processus.

Compétences en gestion de projet

Plusieurs étapes de la gestion par processus sont gérées en mode projet. En effet, l'optimisation des processus est souvent abordée comme étant un projet en soi, l'exemple d'un événement *Kaizen* étant le meilleur pour l'illustrer. On peut aussi penser à l'implantation de nouveaux processus qui font aussi l'objet de projets importants. Il importe donc de retrouver au sein de l'organisation des compétences pour utiliser les outils de planification et de suivi de projet, de mobilisation, d'organisation des activités, etc.

Compétences en gestion du changement

L'optimisation des processus introduira nécessairement des changements au sein des équipes de travail. Le fait d'avoir établi et communiqué un plan bien détaillé peut aider à guider les divers intervenants à travers les étapes d'implantation, mais les imprévus étant souvent au rendez-vous, les gestionnaires doivent avoir des compétences en gestion du changement pour soutenir l'implantation, toujours plus complexe dans la pratique. À cet égard, on peut considérer les compétences de communication, de formation, de mobilisation, d'écoute, de travail d'équipe, la capacité à obtenir le consensus autour d'une vision, etc. Précisons toutefois que tout cela n'est pas

fondamentalement nouveau pour les grands organismes puisque la gestion du changement est un domaine qui dépasse l'optimisation des processus.

3.2 Compétences techniques

Techniques de modélisation et documentation des processus

Au niveau des compétences plus techniques, il est pertinent pour le gestionnaire d'être en mesure de comprendre le fonctionnement de la cartographie et de la documentation des processus en vigueur dans l'organisation. Ainsi, il peut engager le dialogue plus facilement avec les professionnels qui travaillent dans ce domaine et donc contribuer de façon plus efficace à l'évolution de l'architecture des processus. Par ailleurs, il est avantageux pour le chef d'équipe de développer ces compétences rapidement afin d'aider le reste de l'équipe dans son apprentissage.

Compétences au niveau de l'architecture des processus

Bien que la dernière compétence permette de modéliser les processus, il faut pour les ordonner être en mesure de compter sur des spécialistes en architecture des processus, qui savent comment organiser les différents niveaux d'architecture et délimiter les lignes d'affaires. Ces compétences sont souvent développées pour les départements de TI. Or, dans le contexte de gestion par processus qui nécessite la collaboration entre les affaires et les TI, il est pertinent que ces premiers possèdent eux aussi ces compétences pour mener à bien la gestion par processus. À cet égard, l'optimisation d'un processus a un impact sur les processus adjacents, ce qui justifie l'intérêt porté à la compréhension de l'architecture des processus.

Compétences sur le fonctionnement de la méthode d'optimisation

À l'instar des compétences sur la modélisation des processus, les compétences sur la méthode d'amélioration des processus sont fortement suggérées. Comme les approches sont parfois complexes et utilisent un langage peu familier, la connaissance de l'approche préconisée par l'organisme est un atout particulièrement important pour un gestionnaire. En la maîtrisant rapidement, il lui est possible de réduire l'incertitude et l'insécurité qu'implique une nouvelle méthode dans l'organisation.

Les différentes approches exigent elles aussi des compétences différentes. Par exemple, l'approche *Six sigma* fait une utilisation extensive des statistiques pour identifier les problèmes.

Inversement, le *Lean* est plus axé sur la réflexion pour comprendre la source de la problématique et parvenir à la meilleure solution. Par ailleurs, les compétences sur les approches d'amélioration continue touchent aussi l'utilisation des divers outils qui y sont associés et ils sont nombreux. On peut penser au 5S⁶, le diagramme d'Ishikawa⁷ pour déterminer les causes et effets, les 5 pourquoi⁸ ou encore maîtriser la démarche DMAIC.

Compétences en analyse de processus

Il s'agit pour les professionnels d'être en mesure de comprendre le fonctionnement des processus et d'identifier les opportunités d'amélioration. La modélisation des processus n'est pas suffisante en soi pour qu'apparaissent les blocages et que des solutions surgissent sur l'état idéal du processus. De plus, cela comprend des compétences pour créer des et mesurer des indicateurs, afin de pouvoir contrôler les résultats de l'optimisation du processus ciblé et des processus connexes.

3.3 Optimisation des processus

Capacité à animer des formations, des rencontres et des ateliers d'amélioration

Étant un domaine relativement nouveau dans les organismes publics en plus de solliciter l'implication des utilisateurs, l'optimisation nécessite d'effectuer plusieurs formations sur la méthode pour le personnel. À cet effet, il est nécessaire de développer des compétences d'animation suffisamment solides, puisque ces séances auront pour but d'introduire les divers concepts et principes de la méthode selon laquelle sera fait le changement. C'est une étape déterminante pour l'appropriation de l'approche d'amélioration, car un atelier difficile risque de provoquer des résistances inutiles lors de la phase de mise en œuvre.

⁶ Le 5S est un outil d'amélioration utilisé principalement pour réorganiser les espaces de travail. Les cinq S correspondent à l'une des cinq étapes traduites en français par « Débarrasser, Ranger, Nettoyer, Ordonner et Être rigoureux ».

⁷ Le diagramme d'Ishikawa sert à comprendre les causes et effets d'une problématique donnée. Pour chaque effet d'un problème, cinq types de causes sont identifiés, soit les Matières, le Matériel, le Milieu, les Méthodes et la Main d'œuvre. L'équipe d'optimisation liste donc les causes en les plaçant sous la catégorie pertinente ce qui permet d'orienter avec plus d'efficacité la recherche de solution.

⁸ L'outil des 5 pourquoi est utilisé pour trouver la source originelle d'un problème. Une première question est posée pour comprendre pourquoi un problème donné existe dans l'organisation. La réponse suscite d'autres questionnements et d'autres réponses qui devraient mener à la source première de la problématique.

Compétences d'animation de groupe et de travail d'équipe

Les approches d'optimisation étant des approches « bottom-up », l'emphase est mise sur la participation et l'implication des utilisateurs des processus issus des différents départements de l'organisation. Les différentes étapes d'optimisation demandent d'animer des rencontres pour expliquer la nature de l'approche d'amélioration et ses buts, d'enseigner les concepts et la méthode au groupe qui sera responsable de la réorganisation du travail, d'animer l'événement d'amélioration ou les séances d'optimisation en groupe puis finalement de partager le bilan et le suivi avec les participants. Dans certains cas, il faut « gagner » le personnel pouvant être réfractaire et dans tous les cas susciter l'engagement envers les objectifs. Lorsque ce sont des ateliers de formation, l'animateur doit être capable de conserver l'intérêt des participants et de s'assurer que ce qui est enseigné soit bien compris. Puis, si l'organisme opte pour un événement de type *Kaizen*, cela prend des compétences d'animation pour être capable de provoquer la réflexion tout en faisant avancer les étapes dans un temps limité.

Savoir concilier les visions différentes

S'organiser selon les processus a pour effet de réunir dans des équipes du personnel issu de plusieurs départements, avec souvent des visions bien différentes de l'organisation et de là où elle doit s'en aller. Ainsi, l'animateur doit être en mesure de faire avancer l'équipe sous sa responsabilité et ne pas s'enfermer dans une seule logique. La capacité à se positionner à la place des autres, ou plus communément expliquer, et savoir aborder une problématique avec différentes lunettes est une compétence que doivent développer les individus évoluant dans un groupe d'optimisation.

Esprit critique

Lors du processus d'optimisation, il est important de remettre en question les façons de faire et de ne rien prendre pour acquis. En particulier, lors de la cartographie des processus, certains éléments peuvent échapper à l'équipe parce qu'ils font partie de leur réalité et constituent des habitudes ancrées dans la culture organisationnelle. Aller valider sur le terrain et questionner les utilisateurs permet d'avoir l'heure juste et ouvre les fenêtres d'opportunités pour l'équipe d'optimisation.

Par exemple, un organisme qui ne se questionne pas suffisamment sur la façon dont se déroule un processus peut ne pas identifier les sources de gaspillages. C'est pour cette raison que lors des événements *Kaizen*, l'équipe est invitée à aller directement valider sa cartographie du processus sur le plancher de travail ce qui lui permet de bien identifier les étapes. De même, durant la phase de solution, si tous les éléments n'ont pas bien été identifiés au préalable, la solution adoptée pourrait provoquer des dommages collatéraux qui auraient pu être évités en ayant mieux sondé le processus.

Compétences en gestion des connaissances

La nouveauté des compétences techniques exigées par cette méthode de gestion fait en sorte que de nombreuses formations doivent être tenues pour instruire le personnel. Or, le contexte de rareté des ressources et dans certains cas de haut taux de roulement fait en sorte que les individus qui possèdent ces compétences difficiles à développer ne restent pas nécessairement toujours au sein de l'organisation. Des compétences en gestion des connaissances aideraient à faciliter l'arrivée et la rétention des compétences et de l'expérience à l'intérieur des grands organismes.

4. Gestion par processus dans les grands organismes

L'objectif de cette section est de fournir aux grands organismes des éléments de comparaison afin de les aider à se situer dans leur cheminement en gestion par processus. Cette position leur permettra d'identifier les opportunités et les prochaines actions qui doivent être entreprises pour passer au niveau suivant. Les indicateurs devant servir à la comparaison ont été sélectionnés par le stagiaire puis ont reçu l'approbation des membres du groupe de travail sur l'optimisation des processus du CEGO. Dans tous les cas, l'évaluation, la mesure et la pertinence de ces indicateurs ont été discutées avec la directrice de stage. La sélection de ces indicateurs provient premièrement des rencontres avec les grands organismes. Lors de celles-ci, certains thèmes ont été abordés presque systématiquement, c'est pourquoi il apparaissait pertinent de s'en servir pour des fins de comparaison. D'autres indicateurs ont été, quant à eux, recensés à partir de la littérature académique.

Il est cependant utile de garder à l'esprit que la mesure des indicateurs n'est pas aussi complète que si le stagiaire avait pu consacrer plusieurs semaines à l'étude et l'audit des grands organismes. De plus, certains de ces indicateurs auraient pu être découpés en sous-indicateurs pour plus de précision. La grille sert donc plus de mesure de comparaison globale et ne tient pas compte du contexte environnemental et politique dans lequel évolue chacun de ces organismes. Le tableau d'indicateurs de comparaison entre les grands organismes apparaît en annexe I.

4.1 Indicateurs choisis et justification

Gestion par processus

Pourcentage de processus cartographiés/documentés

Il s'agit du pourcentage approximatif des processus cartographiés ou documentés dans l'organisation. Cela peut s'appliquer pour une seule section de l'organisation (vice-présidence) si le reste de l'information n'est pas disponible. L'intérêt est de pouvoir comparer la connaissance et la compréhension que présente l'organisation de ses propres processus.

On mesure cet indicateur par le nombre de processus cartographiés par rapport au nombre de processus recensés dans l'organisation.

Présence d'une description des rôles et responsabilités

La gestion par processus introduit de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités dans la structure de l'entreprise, par exemple, les analystes de processus, les architectes de processus, les propriétaires et le responsable des processus. Le degré de définition de ces nouveaux rôles et leur intégration au sein de l'organisme peuvent indiquer la capacité de l'organisation à supporter la gestion par processus.

On le mesure par la présence d'une description des rôles et responsabilités de gestion par processus.

Présence de propriétaires pour les processus

À l'égard des rôles, le propriétaire est sans contredit le plus important de tous puisque c'est lui qui est imputable de la performance du processus. Idéalement, tous les processus devraient être sous la responsabilité d'un propriétaire. Le but de cet indicateur est donc de vérifier si tous les processus de l'organisation ont un propriétaire.

Pour la mesure de cet indicateur, il faut donc déterminer s'il y a présence ou non de propriétaires pour tous les processus. Si ceux-ci ne sont que partiellement présents, il est précisé de quels types de processus ou de quelle vice-présidence il s'agit, par exemple, il ne pourrait y avoir que des propriétaires pour la vice-présidence aux opérations.

Système d'intégration de l'architecture

Cet indicateur vise à déterminer si l'organisme possède un système de référentiel d'architecture de processus, par exemple le logiciel Aris. Lorsqu'une organisation débute la documentation et la cartographie de ses processus, les logigrammes des processus sont simplement conservés dans un dossier informatique. Avec l'avancée de la modélisation, ils deviennent plus nombreux et il devient moins évident de les consulter. Ainsi, l'intérêt de posséder un système de référentiel est qu'il est plus facile d'accéder aux modèles des processus tout comme il est plus aisé de voir la relation entre les divers processus. C'est pourquoi, plus une organisation évolue vers la gestion par processus, plus le besoin d'un tel système devrait se manifester.

Il s'agit donc ici de simplement de mentionner quel système de référentiel est présent dans le grand organisme.

Norme de modélisation des processus

Cet indicateur s'intéresse simplement à la norme de modélisation des processus qui est utilisée par le grand organisme, par exemple le BPMN 2.0.

Groupe responsable de la gestion des processus

Pour faire avancer la gestion par processus, il est préférable d'avoir une unité qui en a la responsabilité officielle au sein de l'organisation. Il s'agit ici de s'occuper de l'architecture des processus, donc modéliser et documenter les processus en plus d'avoir la responsabilité de mener les projets d'optimisation. Si aucun groupe ne peut être identifié, cela veut dire que les différentes activités sont dispersées à travers différents services et directions de l'organisation.

Pour mesurer l'indicateur, il ne s'agit que de pouvoir déterminer ou non la présence de ce groupe.

Optimisation des processus

Année de création de service d'optimisation

Cet indicateur est présent pour mettre en contexte l'avancée de l'optimisation des processus dans les grands organismes.

Approche d'optimisation

Tout simplement, de façon comparative, il s'agit de voir quelle est l'approche d'optimisation utilisée par les grands organismes et si cela s'applique, quelle approche sera favorisée dans le futur.

Il peut donc s'agir par exemple du *Lean management*, du *Lean Six Sigma* ou encore d'une démarche « maison » développée par le grand organisme. De plus, il est possible pour un organisme du CEGO d'utiliser plus d'une approche d'optimisation.

Personnel dédié à l'optimisation des processus

Il s'agit du nombre d'employés dans l'unité responsable de l'optimisation, incluant les consultants. L'intérêt est de pouvoir voir s'il y a une corrélation entre le pourcentage d'employés dédiés à cette activité et l'état d'avancement de la gestion par processus. Toutefois, une limite de cet indicateur est que les projets d'optimisation ont une portée et une durée inégale, ce qui ne permet pas de déterminer la productivité de ce personnel.

Le résultat a été déterminé à partir du nombre d'équivalents temps complet travaillant à l'optimisation des processus.

Nombre de consultants dans l'équipe d'optimisation

Le nombre de consultants par rapport au reste de l'équipe d'optimisation est un indicateur qui mesure la disponibilité des ressources interne et des compétences développées en optimisation des processus. Une limite de cet indicateur qu'il faut toutefois mentionner est qu'un grand organisme peut être parvenu à un stade plus élevé dans la maturité de gestion par processus, ce qui l'oblige à faire face à des problèmes plus complexes nécessitant de nouvelles compétences qui n'ont pas encore été développées à l'interne.

Le résultat a été déterminé à partir du nombre de consultants employés par l'équipe d'optimisation durant la dernière année.

Présence d'une unité de pilotage

Il s'agit de savoir si l'optimisation est divisée entre plusieurs unités ou si ces activités sont intégrées dans une seule unité. On peut penser aux fonctions d'optimisation, de mise en œuvre ou d'implantation et du département des technologies d'information. Cet indicateur permet de mesurer les capacités de l'organisme en termes de coopération.

Nombre de processus optimisés

Il s'agit du nombre de processus qui ont été optimisés selon l'approche préconisée par le grand organisme. Toutefois, certains grands organismes utilisant des approches « maison » depuis longtemps ne peuvent pas nécessairement connaître le nombre de processus qui ont été optimisés. De plus, il est difficile de déterminer le nombre exact lorsque les processus sont optimisés selon des initiatives locales. L'emphase est donc placée sur l'approche principalement utilisée par le groupe responsable de l'optimisation des processus.

Type de processus optimisés

Il nous apparaît que le type de processus optimisés est un indicateur pertinent de comparaison pour l'optimisation par les grands organismes. L'idée sous-jacente est que certains types seraient plus simples à optimiser, les processus institutionnels étant les plus complexes.

Les résultats de cet indicateur sont donc un ou plusieurs des trois types de processus, soit les processus opérationnels, de support et institutionnels.

Priorisation des projets d'optimisation

Puisque la gestion par processus est une façon de gérer systématique et intégrée dans un cycle de gestion, la façon dont sont priorisés les processus à optimiser apparaît pertinente pour déterminer les l'avancée des grands organismes.

Au registre des résultats attendus ont peut penser à ce que soit des initiatives locales ou des initiatives centralisées.

Types de contrôles de l'optimisation

L'indicateur cherche à savoir quels sont les moyens déployés par l'organisme pour contrôler les résultats de ses projets d'optimisation. Il apparaît pertinent de mesurer si ceux-ci se restreignent uniquement au processus optimisé ou si un contrôle est aussi effectué sur les processus connexes.

Les résultats attendus sont par exemple des plans de contrôles ou des tableaux de bord. De plus, la fréquence de ces mesures est aussi une donnée intéressante lorsque disponible. Enfin, le dernier paramètre est la portée du contrôle de l'optimisation, qui peut être sur le processus optimisé seulement ou aussi sur les processus connexes.

Mécanisme de transfert des connaissances

Cet indicateur cherche à savoir si l'organisme possède des mécanismes pour partager l'expertise acquise entre ses membres travaillant sur les projets d'optimisation.

Comme résultat, on peut s'attendre à retrouver des bilans d'après projets, des formations, du temps libéré pour échanger sur les pratiques ou encore des rencontres intra ou inter organisationnelles.

4.2 Discussion

Suite à la prise des mesures, il est possible de dégager quelques faits saillants pertinents pour les grands organismes, qui seront ensuite discutés dans la seconde section.

Avancée de la modélisation et documentation des processus

En premier lieu, la modélisation est avancée dans la plupart des grands organismes. Dans tous les cas, les processus sont identifiés, mais ils ne sont pas tous documentés et modélisés. Un des grands organismes est dans une situation particulière, ayant préconisé l'optimisation des processus avant de commencer la modélisation de ses processus.

Ensuite, un seul d'entre eux, celui où la modélisation est la plus avancée, possède un référentiel des processus, dans ce cas, le logiciel Aris. Il y a deux explications possibles au fait qu'un seul des organismes ait ce genre de logiciel. D'abord, on peut affirmer que pour une partie d'entre eux le besoin ne s'est pas encore manifesté, l'architecture n'étant pas encore assez avancée pour y investir les ressources. Dans certains autres cas, il est possible que les besoins soient présents, mais que les ressources soient présentement indisponibles pour un logiciel de référentiel.

Présence des rôles et responsabilités

Pour les rôles et responsabilités, ils sont définis dans la majorité des cas. Dans deux de ces cas, la description existe, mais n'est soit pas adoptée ou non implantée. Quant aux rôles de propriétaires, on constate qu'ils sont attribués pour presque tous les processus des grands organismes. Dans un cas, ils sont identifiés par le groupe responsable de la gestion par processus, mais ne sont pas formellement propriétaires. Normalement, le propriétaire est imputable des résultats de son processus et s'intéresse à en améliorer la performance. En n'ayant pas de propriétaires, l'organisation est susceptible de perdre des opportunités d'améliorations, personne n'étant imputable de sa performance.

Approche d'optimisation retenue

Pour ce qui est de l'optimisation des processus, une approche qui revient le plus souvent est le *Lean management*. Dans la plupart des cas, les principes du *Lean* ont au moins servi d'inspiration et furent adaptés aux besoins de l'organisation. Un seul des grands organismes fait du *Lean* sur une base régulière et présente une équipe uniquement dédiée à cette approche. On pourrait d'ailleurs expliquer une partie de la popularité du *Lean* en raison des succès de cette dernière organisation qui a intéressé les autres envers cette approche.

Présence d'une unité de pilotage

Une unité de pilotage est présente dans bon nombre de grands organismes, qui peuvent coordonner plus facilement les efforts d'amélioration. Une telle unité n'est pas présente dans les organisations ne faisant pas encore d'optimisation des processus. Un des organismes possède également ses unités touchant l'optimisation disposées dans plusieurs vice-présidences.

Taille des équipes d'optimisation

Les équipes s'occupant de l'optimisation sont presque toujours constituées de moins d'une vingtaine d'employés, sauf pour un cas qui présente quatre services pour une seule vice-présidence. Hormis pour ce cas, les différences entre le nombre de ressources de l'équipe sont peu représentatives du nombre total d'employés du grand organisme. Il y a toutefois une certaine corrélation entre le résultat de cet indicateur et les projets d'optimisation réalisés. Un cas fait encore exception, c'est l'organisation qui a préconisé l'optimisation entièrement selon l'approche *Lean*, qui se distingue par un nombre élevé de processus optimisés par rapport à la taille de son équipe.

Plans de contrôle

Ensuite, les plans de contrôle sont l'outil principal de mesure des projets d'optimisation. Dans un cas, l'information est recherchée pour les processus connexes, et ce, sur une longue période de temps. Le point positif est que les projets d'optimisation sont tous contrôlés, il est donc possible de voir les effets négatifs et les corriger avant qu'ils engendrent des dommages. La limite est cependant qu'il est impossible de mesurer les effets des changements sur les autres domaines de l'organisation. De plus, il n'est pas non plus possible pour l'organisation de savoir si les gains de performances sont maintenus après la durée du plan de contrôle, ceux-ci dépassant rarement plus de quelques mois.

Transfert des connaissances

Finalement, les mécanismes de transferts de connaissances pour l'optimisation des processus sont principalement axés autour de la formation et de production de bilans de fin de projets, qui sont quelques fois compilés dans un référentiel pour en faciliter la consultation. Ces bilans sont

excellents pour les projets d'amélioration subséquents, puisque la connaissance existe et est compilée, mais la question demeure de savoir si, dans la réalité, ces bilans sont consultés.

4.4 Critique et limites

Au final, les indicateurs auraient pu être déclinés en sous-indicateurs pour plus de précision et de meilleures comparaisons. Par exemple, pour la présence d'une unité de pilotage, on peut s'interroger des rôles, des responsabilités, de la composition de cette équipe, de la portée de ses interventions et des moyens mis à sa disposition. Ainsi, les unités de pilotage auraient pu être comparées avec plus d'exactitude.

Il en est de même pour les mécanismes de transfert des connaissances en matière d'optimisation des processus. La présence des mécanismes est multiple dans tous les organismes du CEGO, mais l'utilisation qui en est faite et le temps libéré pour faire le partage n'est pas pour autant comptabilisé. Si les moyens sont présents, on ne peut en comparer leur utilisation.

4.5 Tendances

Il est possible de distinguer quelques tendances dans l'avancement de la gestion par processus au sein des grands organismes. La première tendance est d'adopter une approche d'optimisation des processus, par exemple le *Lean*, et de développer son expertise dans ce domaine. Les processus sont identifiés, mais ils ne sont pas modélisés pour former une architecture des processus.

La seconde avenue est de prioriser la documentation et la modélisation des processus pour faire avancer l'architecture des processus. L'optimisation est prévue pour un moment où l'architecture sera plus avancée.

Pour une meilleure illustration de ces tendances en gestion et optimisation des processus, une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) peut permettre de situer les deux approches et les placer en perspective. Les tableaux 4.1 et 4.2 présentent ces deux tendances remarquées dans les grands organismes.

Tableau 4.1 Priorisation de l'optimisation des processus

Forces	<ul style="list-style-type: none"> • La culture se modifie par la pratique • Gains de performance immédiats • Ressources internes développées plus rapidement • L'organisation accumule de l'expérience
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite un accompagnement qui peut s'avérer onéreux • Besoin de l'engagement du personnel et du support de la haute direction pour développer une autonomie à propos de l'approche d'amélioration
Opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • Peut servir de modèle pour les autres organisations
Menace	<ul style="list-style-type: none"> • L'optimisation peut avoir un impact négatif sur les processus connexes, dont les liens peuvent difficilement être identifiés sans architecture des processus

Tableau 4.2 Priorisation de l'architecture des processus

Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus sont modélisés et documentés, il est possible d'identifier des blocages, et parfois des solutions • Meilleure vue de l'organisation du travail dans le grand organisme
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • L'architecture est appelée à évoluer dans le temps, on n'aura jamais une architecture parfaite • Peut être long avant d'avoir des gains de performance
Opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets d'optimisation pourraient être simplifiés puisque les processus connexes seraient bien connus
Menace	<ul style="list-style-type: none"> • Il peut y avoir une perte de crédibilité auprès des utilisateurs, voire de la direction, parce que cela n'enregistre pas de résultats tangibles

Ces deux positions sont à l'extrême d'un continuum sur les façons de faire évoluer la gestion par processus dans les grands organismes. En réalité, il y a plutôt un mélange entre ces deux avenues, les organismes faisant généralement un peu d'optimisation selon une approche et faisant avancer l'architecture en parallèle. Néanmoins, dans la plupart des cas, l'architecture des processus et les moyens mis à sa disposition sont plus avancés que l'approche d'optimisation.

5. Démarche d'optimisation des processus

Cette section vise à décrire une démarche d'optimisation des processus en intégrant des éléments tels que vécus par les membres du CEGO. Or, si certains organismes ont développé une méthode « maison », plusieurs autres tendent vers l'approche Lean. En vertu de l'intérêt porté à l'expérimentation du *Lean*, en plus de la nécessité d'adapter une approche pour les besoins de l'organisation, le déroulement d'un atelier *Lean-Kaizen* sera présenté en citant des exemples concrets tels que vécus par un des grands organismes. Cette démarche d'optimisation se déroule sur une période d'une douzaine de semaines.

5.1 Démarche d'un projet-pilote Lean

Étant le format d'utilisation le plus répandu du *Lean* dans le secteur public, l'événement *Kaizen* reprend la démarche d'optimisation DMAAC. La démarche d'optimisation décrite ici est celle des projets-pilotes *Lean* tel que conçus par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Cette démarche a donc été expérimentée par certains des grands organismes entre 2012 et 2013.

Séances de préparation

Séance 1

La première étape se déroule entre six ou huit semaines avant l'événement *Kaizen*.

Cette première séance est tenue auprès des hauts dirigeants afin de leur enseigner leur rôle dans ce processus d'amélioration. Puisque celle-ci se fait dans le cadre d'un projet-pilote, la rencontre est animée par un facilitateur issu d'une firme de consultants.

Séance 2

Une seconde séance est ensuite tenue avec la participation des coordonnateurs et des chargés de projets. Le but de la rencontre est de traiter du calendrier de travail en plus d'e les informer sur le déroulement général du projet. C'est lors de cette rencontre que doit être identifié le processus à améliorer tout comme les participants qui formeront l'équipe *Kaizen*.

Dans le cas qui nous intéresse, le processus visé en est un de *calcul de prestation* dont la principale problématique est un délai de service. C'est un processus qui traverse sept départements à travers l'organisation.

4 semaines avant le début

Formation et séance de préparation (sur 2 semaines)

Une formation est dispensée aux participants de l'événement *Kaizen*, qui va se dérouler sur une période d'un mois. Ce délai est nécessaire pour permettre aux participants de s'approprier la méthode qui introduit de nombreux termes et concepts. Sont présents à cette formation le chargé de projet, les participants sélectionnés par l'atelier et toute autre personne jugée pertinente par l'organisation qui pourrait avoir à intervenir au courant de l'atelier. L'objet de la formation est le *Lean management* et aussi sur la démarche DMAAC qui forme le cadre autour duquel est tenu l'atelier *Kaizen*.

Plus spécifiquement, la philosophie du *Lean management* est enseignée, dont entre autres les concepts de « traquer les gaspillages pour l'amélioration des processus » ainsi que de « l'importance de situer le client au centre des préoccupations de l'organisation ». C'est aussi durant cette formation que la méthodologie de travail pour la résolution de problème en équipe multidisciplinaire est enseignée. Enfin, les participants sont formés sur les concepts de processus, notamment la modélisation et le concept de valeur ajoutée, puis sont habilités à utiliser quelques outils *Lean*, tel le diagramme d'Ishikawa, les 5 pourquoi et le diagramme FIEPC (Fournisseurs, Intrants, Processus, Extrants, Clients). En tout, une vingtaine de personnes assistent à ces formations.

Séance de préparation 3

Cette séance est destinée à produire le calendrier spécifique ainsi qu'à aller sur le plancher voir le déroulement du processus avec les participants. Ceux-ci sont les coordonnateurs, les chargés de projets ainsi que le propriétaire du processus.

Préatelier

Cette étape se déroule sur une journée et rassemble le propriétaire, le leader et ses co-leaders ainsi que le chargé de projet. L'animation est faite par le conseiller *Lean*. L'objectif de cette rencontre est de définir le mandat de l'équipe. À l'aide d'une fiche de mandat, les contraintes sont définies, tout comme les balises du projet et les risques des autres projets. Un objectif spécifique est choisi, soit une réduction de X% des délais pour le processus. Il est aussi défini que l'équipe ne doit pas aboutir à une solution qui nécessiterait d'apporter des modifications aux systèmes

technologiques en place tout comme cette solution ne doit pas porter sur l'ajout de nouvelles ressources. C'est aussi lors de cette rencontre que sont identifiés les besoins des données. Un plan de collecte des données permet ainsi de rassembler l'information pertinente à utiliser durant l'atelier.

Collecte de données (sur 2 semaines)

Trois semaines avant la tenue du *Kaizen*, on procède à la collecte des données dont la composition a été identifiée durant l'étape précédente. Les données collectées sont évidemment en lien avec les objectifs d'amélioration et concernent les différentes étapes du processus. Le propriétaire, le leader et les membres de l'équipe *Kaizen* participent à cette étape. Pour ce qui est de l'animation, celle-ci est réalisée par le conseiller et le chargé de projet de l'organisme. Dans le format des projets-pilotes, le conseiller aidera l'équipe pendant l'équivalent d'une journée, et le reste du temps, la collecte est prise en main par le chargé de projet.

L'équipe d'information de gestion est sollicitée pour la collecte des données. Cette étape est toutefois souvent complexifiée par certaines défaillances d'indicateurs de gestion et, dans certains cas, l'absence de données. C'est un phénomène qui est assez commun lors de tels événements.

Formation-sensibilisation et simulation *Kaizen*

Une dernière rencontre se déroule une semaine avant l'événement *Kaizen*. Les personnes présentes à cette réunion, qui se déroule sur une journée complète, sont les participants au *Kaizen*, le chargé de projet ainsi que les personnes jugées pertinentes pouvant possiblement intervenir lors de l'atelier dans une semaine. Il est préférable de limiter le nombre de participants, afin de ne pas disperser les bénéfices de la simulation. Tandis que l'équipe met en pratique ce qu'elle a appris durant les dernières semaines, le chargé de projet doit confirmer les aspects logistiques de l'atelier, par exemple la location de la salle, la planification des diners et du matériel de bureau nécessaire utilisé durant le *Kaizen*. La logistique n'est pas à négliger, puisque dans certains cas, les cinq journées du *Kaizen* se succèdent sans pauses pour les participants. En fait, on ne veut pas qu'ils aient de distractions avec des tracas venus de l'extérieur.

L'atelier Kaizen

Atelier – Jour 1

La première journée est consacrée au lancement de l'atelier *Kaizen* qui comprend le champion, le coordonnateur de projet, le propriétaire du processus, le chargé de projet et l'équipe *Kaizen*. Le mandat est transféré à l'équipe *Kaizen*, la gestion s'engageant à appuyer l'équipe alors que celle-ci s'engage envers le projet d'amélioration. À cette étape, on procède à l'identification des attentes de l'équipe face au projet, tandis que la convention de travail entre coéquipiers est aussi définie. De plus, les participants s'approprient le mandat qui leur a été présenté et les résultats de la collecte des données leur sont exposés.

Atelier – Jour 2

L'équipe effectue la cartographie du processus identifié. Dans l'un des cas, pour le processus qui était à l'étude, l'équipe a fait la cartographie de cinq sous-processus afin d'approfondir sa compréhension de l'organisation du travail. Il est rapidement apparu que le processus était plus complexe que ce qu'avaient imaginé les participants. La question de savoir si la portée du mandat était suffisante a été posée. En fait, les participants avaient-ils suffisamment de contrôle sur le travail dans les autres services ? D'autres interrogations relatives à la capacité de mesurer les délais dans les unités respectives sont également apparues. Enfin, la cible fixée dans le mandat a également été remise en question face à la complexité de la situation. Il est pertinent de mentionner que le rôle du facilitateur a toutefois eu un impact majeur pour encadrer l'équipe dans ce moment difficile et lui permettre d'atténuer les obstacles qu'elle a vu s'ériger.

Pause

Dans l'un des cas, il y a eu trois jours de pause afin de recueillir l'information et les données nécessaires à la poursuite de l'événement. Notons que cette pause n'est pas toujours mise à l'agenda lors de la tenue d'un atelier *Kaizen* ; les organisations peuvent conduire les ateliers pendant cinq jours consécutifs. En revanche, la fatigue accumulée à la suite d'une semaine complète est assez importante. La tenue de cette pause donne donc l'occasion pour les participants de souffler ou de prendre du recul tandis que le facilitateur peut profiter d'un moment de réflexion pour réorienter les objectifs.

Atelier – Jour 3

La troisième journée est consacrée à l'identification des causes, dans ce cas, celles aboutissant aux délais. Devant l'ampleur du processus, les délais liés à une seule tâche ont été passés sous la loupe. Le diagramme de causes à effets d'Ishikawa a été l'outil principal de cette étape et permis de trouver les causes des délais. Généralement, suite à l'identification de ces causes, des opportunités d'amélioration sont évaluées par l'équipe *Kaizen*. Dans certains ateliers *Kaizen*, l'équipe peut également confectionner un modèle du processus dans sa version idéale et un modèle du processus optimisé selon les moyens disponibles dans la réalité.

Atelier – Jour 4

Cette quatrième étape est celle de la préparation du plan d'action. Dans l'un des cas, des équipes ont été formées pour chacune des opportunités d'amélioration et leurs plans respectifs ont été mis en commun à cette étape. L'ensemble de l'équipe a vécu une difficulté à trouver des données pour mesurer les délais de traitement du processus, ce qui est un obstacle partagé par de nombreux autres organismes. Le plan d'action est en général assez similaire au diagramme de Gantt souvent utilisé en gestion de projet, avec notamment les différentes tâches identifiées, les intervenants, leur ordonnance dans le calendrier et le statut.

Atelier – Jour 5

Cette cinquième journée est utilisée par l'équipe afin de présenter le plan d'action aux gestionnaires et à la vice-présidente. Un point de presse peut aussi être prévu pour publiciser les travaux de l'équipe, tout comme certaines actions pour célébrer l'aboutissement de l'atelier *Kaizen* toujours exigeant pour les participants.

Plan d'action

Une semaine après l'atelier, il y a la production du plan d'implantation détaillé, du plan de communication et de la gestion du changement. Cette fois, c'est l'équipe d'implantation, le co-leader et le chargé de projets qui doivent s'en charger. Une journée est prévue à cet effet, le tout animé par le conseiller *Lean*.

Subséquentement, le plan est implanté par les divers intervenants. Les ajustements au plan d'action sont assurés par le chargé de projet qui fait un suivi des activités et du déroulement de l'implantation.

Plan de contrôle

Quatre semaines après l'atelier, il faut procéder à la conception du plan de contrôle du processus, ce qui normalement permet au propriétaire d'obtenir un tableau de bord de suivi de la performance. L'équipe situe les différentes étapes du processus les plus pertinentes pour faire le suivi et spécifient, entre autres, la méthode de mesure, la fréquence et la personne qui en est responsable. C'est une étape qui peut être assez laborieuse en raison de la difficulté d'obtenir des données sur les indicateurs comme l'ont vécu certains grands organismes.

Clôture

Environ huit semaines après la tenue de l'événement *Kaizen*, une présentation de l'avancée du plan d'action au comité de direction est prévue. Lorsque c'est possible, le plan de contrôle et les premières mesures des indicateurs de gestion du plan de contrôle sont aussi soumis au comité directeur. À ce moment, l'équipe *Kaizen* est dissoute, ce qui peut être souligné lors d'un événement spécial qui reprend les éléments présentés à la haute direction. Une rencontre des coordonnateurs et chargés de projets peut aussi être tenue afin de dresser un bilan du projet ce qui est préférable pour les prochaines équipes *Kaizen* qui pourront apprendre de l'expérience des projets antérieurs.

5.2 Démarche Lean « blitz »

Une démarche encore plus rapide a été développée par l'un des grands organismes, démarche encore une fois inspirée du *Lean management*. L'objectif de cette démarche est de permettre une optimisation dans les délais les plus courts possible et cela dans un contexte très restreint de ressources. Tandis que la démarche est rapide, la portée est elle aussi réduite, car la résolution d'un seul problème et l'application d'une seule solution est visée. Le processus est ainsi peu changé, mais il faut souligner le principe de Pareto voulant que 80% des effets soient souvent imputables à 20% des causes. Ainsi, l'éviction d'un irritant ou d'un gaspillage clé pourrait faire

retrouver une bonne part de performance au processus optimisé. Les étapes ne changent pas fondamentalement, la durée qui leur est impartie est simplement réduite.

Deux avant-midis sont consacrés au prédémarrage dans lesquels la nature de l'approche d'optimisation est expliquée aux participants. Par la suite, la démarche est découpée en quatre blocs de trois heures.

A - Fiche mandat

C'est durant cet atelier qu'est remplie la fiche-mandat dans laquelle les ressources impliquées sont déclinées et le temps nécessaire à l'aboutissement de la démarche est spécifié.

B- Carte de valeur du processus

La carte de valeur du processus est produite en groupe. De par cette carte, les problèmes sont identifiés à l'aide des outils *Lean*. Bien que plusieurs problèmes et sources de gaspillages peuvent être observés, un seul d'entre eux fera l'objet de la recherche de causes et effets.

C- Causes et effet

Cette troisième séance sert à déterminer les causes et les effets de la problématique précédemment identifiée. Les outils *Lean* entrent encore une fois en jeu. À ce titre, le diagramme d'Ishikawa est d'une utilité certaine puisqu'il cherche à la fois les causes et les effets. À la fin de la séance, une seule cause sera conservée, ce sera sur celle-ci que l'équipe portera sa prochaine rencontre.

D- Solution et calendrier d'implantation

Finalement, la dernière étape est de formuler une solution pour la cause choisie comme étant prioritaire. Encore dans le contexte de restriction du temps, la solution doit être simple à appliquer et ne pas demander d'investissement particulier en ressources. Un élément critique ici est de susciter l'engagement vers les objectifs inscrits dans le calendrier d'implantation produit lors de cette dernière étape.

Suivi et clôture

Le suivi est fait par les membres de l'équipe qui s'occupent de faire l'implantation selon leurs responsabilités précédemment déterminées. Un plan de contrôle est aussi produit par l'équipe et permet de mesurer l'avancée de la mise en œuvre des solutions. Une activité de clôture et la conception d'un bilan pour discuter des forces et de faiblesses du projet a aussi lieu avec les membres de l'équipe.

Pour terminer, on peut souligner que les démarches d'amélioration sont souvent très similaires dans leur contenu, en ce que les étapes s'ordonnent entre la définition du besoin, la cartographie du processus, l'identification des causes et effets, puis la recherche de la solution. De plus, ils sont supportés par un plan d'action et un plan de contrôle. Ce sont principalement la portée du mandat et les ressources disponibles qui détermineront le format idéal de la démarche pour une organisation donnée.

6. Recommandations

Les recommandations sont formulées à partir des besoins tels qu'ils ont été perçus et exprimés lors des rencontres du stagiaire avec les grands organismes. Dans un souci de s'assurer que les solutions aux besoins exprimés soient conformes à la gestion par processus, les recommandations ont été validées par des articles issus de la littérature académique.

Toutefois, il est nécessaire de souligner que les grands organismes sont tous à des stades différents dans leur cheminement en matière de gestion et d'optimisation des processus tout comme il apparaît qu'ils n'empruntent pas tous la même voie. Ces recommandations doivent ainsi être contextualisées et adaptées en fonction de chaque grand organisme.

Expertise

Contexte - Il a été constaté qu'il existe une rareté des ressources formées dans le domaine de la gestion par processus et de l'optimisation des processus. De plus, dans certains organismes, un haut taux de roulement du personnel accentue cette perte d'expertise. Par ailleurs, c'est aussi un domaine plus pratique que théorique, l'expérience acquise sur le terrain est précieuse et elle est difficile à remplacer. Une autre difficulté relative à l'expertise est que les approches d'optimisation sont introduites dans les grands organismes par différents groupes de consultants qui ont adapté l'approche à leur façon. De ce fait, les concepts et la signification du vocabulaire utilisé diffèrent entre les grands organismes ce qui risque de poser des difficultés à l'échange d'expertise interorganisationnelle à long terme.

Recommandations

- Unifier le vocabulaire relatif à la gestion par processus et aux approches d'optimisation.

- Développer des mécanismes formels de transfert des connaissances en optimisation des processus pour s'assurer que les expériences et les compétences acquises durant les projets puissent être conservées et servir aux projets futurs. À cet effet, compiler les bilans des projets d'optimisation dans un référentiel afin de conserver une certaine mémoire organisationnelle facile à consulter semble une avenue appropriée. De plus, il est

important de favoriser le partage de l'expertise entre le personnel pilotant les projets d'optimisation.

- S'assurer que, dans l'évolution de la gestion par processus et dans les projets d'optimisation des processus, les ressources internes développent les nouvelles compétences liées à ces activités.
- Former le personnel pour atteindre une masse critique à partir de laquelle les projets d'optimisation se verront facilités et bonifiés par la participation des utilisateurs. La formation peut équivaloir à la ceinture blanche *Lean*, dont l'objectif est de faire connaître les lignes directrices et les principaux concepts de l'approche.

Structure

Contexte - La gestion par processus crée de nouveaux rôles et responsabilités que les organisations doivent pouvoir supporter, en particulier ceux qui incombent aux propriétaires des processus. Avec l'évolution de cette forme de gestion viendra simultanément une augmentation de l'importance du rôle de propriétaire. Dans un autre ordre d'idées, la gestion par processus s'accommode mal de la présence de silos et doit pouvoir compter sur une fluidité entre les unités fonctionnelles. Il a de plus été remarqué que de l'unité responsable de la gestion par processus est généralement située dans une unité fonctionnelle, ce qui réduit son impact dans l'organisation.

Recommandations

- Le service ou la direction qui s'occupe de l'optimisation des processus devrait se trouver le plus haut possible dans la structure organisationnelle afin de pouvoir mener les projets d'optimisation selon les besoins de l'ensemble de l'organisation et non d'une seule vice-présidence.
- Mettre en place une unité de pilotage, regroupant toutes les unités pertinentes aux projets d'optimisations, afin de réduire les silos.

- Déterminer des règles de fonctionnement pour éviter des conflits de pouvoir entre les propriétaires des processus et les responsables des unités fonctionnelles.
- Déterminer des règles d'attribution de la propriété des processus lorsque ceux-ci débordent des silos fonctionnels.

Culture

Contexte – L'introduction de la gestion par processus devrait s'accompagner d'un changement de culture. Ainsi, les grands organismes cherchent à installer une culture orientée client, une culture de mesure, une culture de performance et une culture de travail d'équipe et de collaboration. Sans modification de culture, les efforts de gestion par processus et les gains de performance suite à l'optimisation des processus sont menacés de disparaître avec le départ de leur promoteur du moment.

Recommandations

- Obtenir l'engagement concret de la haute direction pour tous les projets d'optimisation des processus. Par exemple, la présence d'un haut gestionnaire au lancement et à la clôture d'un événement *Kaizen* contribuera à mobiliser les participants.
- Faire de nombreux projets d'optimisation afin de bâtir la confiance par la pratique. D'une part, il y a la confiance de l'équipe envers ses propres moyens, mais il y a aussi la confiance de la haute direction envers le personnel que l'on n'hésitera pas à libérer pour des projets d'optimisation sachant qu'ils se concrétiseront en augmentation de performance. Inversement, il faut développer la confiance du personnel à savoir que leur engagement sera reconnu et qu'il portera ses fruits.
- Chercher des succès symboliques forts et en faire la publicité dans le but d'en faire un mouvement d'entraînement et d'abaisser les résistances.

- Publiciser les rôles et responsabilités relatifs à la gestion par processus, c'est-à-dire les propriétaires, le responsable, les analystes et lorsqu'une initiative *Lean* est présente, les ceintures et leur signification.
- Publiciser la gestion par processus et les activités d'optimisation dans les grands organismes.
- S'assurer de gérer le changement auprès des utilisateurs pour toute réorganisation du travail.

Technologie

Contexte : La gestion par processus fait une importante utilisation des technologies de l'information, autant pour l'information de gestion sur les processus que comme support de l'architecture des processus ou pour l'automatisation de plusieurs autres opérations. L'organisation doit pouvoir profiter de tout le potentiel que la technologie peut lui offrir pour améliorer la performance.

- Mettre en place un mécanisme de collaboration officiel entre les TI et les affaires.
- Évaluer avec les unités responsables des technologies de l'information les possibilités de se doter d'un système de référentiel des processus afin de rendre l'architecture des processus plus accessible et plus facile d'utilisation.

Approches d'optimisation des processus

Contexte - Il existe plusieurs approches d'optimisation des processus et leur application doit être adaptée à la réalité de chaque grand organisme. Certaines démarches sont plus énergivores que d'autres et des alternatives doivent exister pour maintenir un rythme dans les projets

d'optimisation. De plus, comme l'évolution de la culture organisationnelle favorise l'implication des utilisateurs des processus, les grands organismes doivent avoir des mécanismes pour soutenir cet intérêt.

Recommandations

- Faire avancer en parallèle la gestion par processus et l'optimisation des processus pour que les deux se supportent.

- Se doter d'une façon de prioriser les projets d'optimisation conformément aux besoins de l'organisation.

- Optimiser les processus ayant la plus forte valeur ajoutée pour l'organisation.

- Expérimenter plus d'une formule d'optimisation dans le temps, par exemple des projets longs, moyens et rapides pour contrer l'effet d'essoufflement pouvant survenir après quelque temps lorsqu'une seule méthode est utilisée.

- Mettre en place un mécanisme pour permettre au personnel de faire des suggestions sur l'optimisation des processus sur lesquels ils travaillent et qui pourraient éventuellement faire l'objet d'un projet d'optimisation.

- Contrôler, à l'aide d'indicateurs, les projets d'optimisation sur le processus et les processus connexes pour s'assurer qu'un gain de performance ne résulte pas d'une diminution sur d'autres processus.

Centre d'expertise des grands organismes

Contexte : Le CEGO présente de nombreux réseaux d'échange et groupes de travail qui échangent sur divers sujets qui sont parfois connexes et qui sont tous en lien avec l'amélioration

des services aux citoyens. De plus, le groupe de travail sur l'optimisation des processus est actuellement composé de gestionnaires sans que l'équivalent n'existe pour les professionnels.

Recommandations

- Mettre sur pied d'un groupe de professionnels pour discuter des enjeux et des aspects plus pratiques touchant l'optimisation des processus.

- Créer des liens entre les différents réseaux d'échange et groupes de travail du CEGO, puisque ceux-ci sont souvent connectés et bénéficieraient des connaissances de l'autre. Par exemple, les approches d'optimisation des processus sont très axées sur la connaissance de la cliente. Or, il existe justement un groupe traitant de la connaissance de la clientèle. L'aspect de la qualité est tout aussi pertinent à l'optimisation des processus, ce qui peut encore être lié avec un des groupes du CEGO, celui qui se penche sur de l'assurance qualité. On peut aussi penser aux groupes sur la gestion des risques ou encore la formation à la tâche.

7. Conclusion

La recension des écrits a permis de définir la nature de la gestion par processus ainsi que de souligner les forces et les limites de cette forme de gestion. Dans un second temps, les approches majeures d'optimisation des processus ont été traitées en détail afin de pouvoir les distinguer et d'en présenter aussi leurs forces et limites respectives. À la lumière de ce qui a été présenté dans la recension, il apparaît que le domaine de la gestion par processus est en constant mouvement et qu'il n'y a pas qu'une seule façon pour une organisation de faire avancer cette forme de gestion. D'ailleurs, c'est ce que la section sur l'état de la gestion par processus a permis d'observer. Les grands organismes sont à des stades différents de gestion par processus et ils n'empruntent pas tous exactement la même voie pour la faire évoluer. Il en est de même pour leurs démarches d'optimisation qui présentent quelques différences d'un organisme à l'autre. C'est dans cette optique que les meilleures pratiques et les recommandations ont été abordées. Ainsi, les grands organismes sont invités à sélectionner les éléments qui s'appliquent à leur réalité organisationnelle et à les adapter selon leurs besoins.

Pour terminer, rappelons que l'optimisation des processus est d'abord apparue dans les organisations issues du secteur privé avant d'être appliquée au secteur public. La transition des méthodes d'optimisation d'un secteur à l'autre ne tient pas toujours compte de la réalité particulière du secteur public. L'expérience pratique acquise par les grands organismes dans ce domaine a donc une grande valeur puisqu'elle permet d'ajuster ces démarches et leur mode de fonctionnement. Partager l'expertise à travers un lieu d'échange comme le Centre d'expertise des grands organismes contribue de ce fait à améliorer la performance du secteur public.

ANNEXE I

Tableau 4.3 Indicateurs de comparaison entre les grands organismes

Indicateur	CARRA	CNT	CSST	DEC	RAMQ	RQ	RRQ	SAAQ	SQc
Vice-présidence	Services à la clientèle	Services à la clientèle	Opérations	-	-	Vice-présidence des particuliers	Services à la clientèle	Accès au réseau routier	-
Direction	Direction principale de l'assistance aux opérations / Direction de l'expertise en optimisation et régimes de retraite	Direction du soutien et de l'optimisation (2012)	Direction soutien et suivi aux opérations en réparation	Direction du développement des affaires	Direction de la démarche d'optimisation des processus	Direction de l'évolution des processus relatifs aux programmes socio fiscaux	Direction de l'évolution des processus d'affaires	Direction du développement et du suivi des affaires	DG du secrétariat, de l'administration et des communications
Service	Service de l'optimisation opérationnelle	-	-	Service des méthodes et procédés.	-	- Quatre services en optimisation des processus	- Deux services	Service du développement et de l'intégration de la vision d'affaire	Direction du développement des personnes et de la performance organisationnelle
GESTION PAR PROCESSUS									
% Processus cartographiés/ documentés	Tous les processus livrés avec RISE (2010). Révision et	20% (VPSC)	90%	2/3 activités de mission	Début de la mise à jour selon méthode Lean	40%	50%	15-20% (pour accès au réseau routier)	80% (initiatives locales)

	documentation des procédures 25/119								
Description rôles et responsabilités	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Décrits, implantation à faire	Existant, non-adopté
Propriétaires	Oui	Oui	Pas pour tous	Oui	Oui	Oui	Oui	Avec livraison des processus documentés	Identifiés
Système d'intégration de l'architecture	Non	Non	ARIS	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Norme de modélisation	UML	Maison	EPC	BPMN 2.0	BPMN 2.0	BPMN 2.0	BPMN 2.0 adapté	BPMN 2.0	BPMN 2.0
Groupe responsable de la gestion par processus	Service de l'optimisation Opérationnelle	Direction du soutien et de l'optimisation	Partagé entre propriétaires sur base informelle	Service méthodes et procédés	Direction de la démarche d'optimisation des processus	Comité de GPP	Direction de l'évolution des processus d'affaires	Service de développement et de l'intégration de la vision d'affaire	Direction du développement des personnes et de la performance organisationnelle

OPTIMISATION DES PROCESSUS

	CARRA	CNT	CSST	DEC	RAMQ	RQ	RRQ	SAAQ	SQc
Création service d'optimisation	2011	2011	-	2011	2012	2011	2009	2010	2012
Approche d'optimisation	Par mandat / DMAAC (Lean)	Maison inspiré Lean	Approche maison	Approche maison	Lean	Maison, adapté avec collaboration ENAP	Lean et Méthode traditionnelle	Vers une démarche maison	Maison et Lean (format rapide)
Personnel dédié à l'optimisation	17	5	Variable	3	11 (9 agents Lean)	400 (VPC)	50	8	5

Consultants	6	1	Variable	0	2 (jusqu'au 31 mars 2014)	5 pour un service de 85 personnes	5	3	1
Nb de processus optimisés/ en cours	1	5	Indéterminé	5	36	2/8	3 (Lean)	-	11
Types de processus optimisés	Opération	Support et opération	Tous	Opération	Tous	Tous	Opération	-	Support
Type de contrôles de l'optimisation	- Plan de contrôle	- Plan contrôle	- Contrôle pendant mise en œuvre	- Information de gestion	- Plan de contrôle	- Plan de contrôle	- Plan de contrôle - Mesures quantitatives et qualitatives	-	-
Mécanisme de transfert des connaissances/ Partage de l'expertise	- Support consultant - Formation - Résultats de OP partagée en rencontres équipe	- Bilans	- Var selon les projets - Bilan et plan d'intégration des changements	- Bilans de fin de projets	- Comité tactique - Bilan de projets sur un répertoire commun - Formation et accompagnement par consultants	- Bilans post-mortem	- Coaching et documentation	- Formation - Accompagnement	- Bilans - Formation

Priorisation de l'optimisation	<ul style="list-style-type: none"> - Plan stratégique - Projets d'amélioration - Demandes des directions - Haute direction - Urgences 	- Selon besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Plan stratégique - Ch législatifs - Nouvelle orientation - Plan maitre des projets CSST 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan stratégique - Valeur ajoutée - Besoins admin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins des VP → - Besoins organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité représentants DPSPE - Propriétaires - Déclencheurs (performance) 	<ul style="list-style-type: none"> - Par propriétaires - Plan stratégique 	- Initiatives locales	<ul style="list-style-type: none"> - Selon besoins - Selon niveau de risque - Exigences légales - Alignement stratégique - Capacité organisationnelle - Retour sur investissement rapides
Présence d'une unité de pilotage	Oui, mais autre direction. Dir. principale de l'assistance aux opérations (info / organisation du travail)	DSO	Non, unités dans plusieurs VP	Service Méthodes et procédés	Direction de l'optimisation	DEPPS	DEPA	-	-

ANNEXE II - Bibliographie

Livres

CATTAN, Michel, IDRISSE, Nathalie, Knockaert, 1999, « Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel », Éditions d'Organisation, Québec, 269 pages.

CHIARINI, Andrea, 2012, « From Total quality control to Lean Six Sigma », Springer, 65 pages

GARIMELLA, Kiran, LEES, Michael, WILLIAMS, Bruce, 2008, «Les bases du BPM pour les nuls», Wiley Publishing, Hoboken (É-U), 68 pages.

GEORGES, Michael, 2003, «Lean Six Sigma for service», McGraw Hill, 386 pages

LIKER, Jeffrey. « Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise », Pearson Education France, Paris, 2009, 391 pages.

VAILLANCOURT, Raymond, 2006, «Le temps de l'incertitude », Presses de l'Université du Québec, Québec, 240 pages

Articles

ANTHONY, J. (2006), "Six Sigma for service processes", Business Process Management Journal, Vol. 12 No. 2, pp. 234-48.

ANTONUCCI, Yvonne Lederer, GOEKE, Richard J., 2011, Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success, Business Process Management Journal, Vol. 17, No. 1, pp. 127-146.

ASSARLIND, Marcus, GREMYR, Ida, 2012, Multi-faceted views on a Lean Six Sigma application, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29, No. 1, pp.21-30.

BC Ministry of Health, Lean in British Columbia's Health Sector, Annual Report 2010-11, 94 p.

BENNER, Mary J, TUSHMAN, Michael L, 2003, « Productivity dilemma revisited », The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 2, pp. 238-256

BUCHER, Tobias, WINTER, Robert, 2009, Project types of business process management: Towards a scenario structure of enable situational method engineering for business process management, Business Process Management Journal, Vol. 15, No 4, pp. 548-568.

CHAKRABORTY, Ayon, TAN, Kay Chuan, 2012, "Case study analysis of Six Sigma implementation in service organisations", Business Process Management Journal, Vol. 18 No. 6, pp. 992 - 1019

CHANAL, Valérie, MOTHE Caroline, 2005, «Concilier innovations d'exploitation et d'exploration : le cas du secteur automobile. Revue française de gestion, 2005/1, no 154, 210 pages.

DA SILVA, Lucia Aparecida, MARTINS DAMIAN, Leda Pelogia, DALLAVALLE de PADUA, Silvia Inês, 2012, "Process management tasks and barriers: functional to processes approach", Business Process Management Journal, Vol. 18 No. 5, pp. 762 -776

DOOLEN, Toni L., VAN AKEN, Eileen M., FARRIS, Jennifer, WORLEY, June, HUWE, Jeremy, 2008, Kaizen events and organizational performance: a field study, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 57 No. 8, pp. 637-658

FURTERER, Sandra, ELSHENNAWY, Ahmad K., 2005: Implementation of TQM and lean Six Sigma tools in local government: a framework and a case study, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 16, No. 10, pp.1179-1191.

GIROUX, Hélène, 2007 - Pourquoi suivre les modes de gestion? Gestion, 2007/4 Vol. 32, p. 10-19.

GLOVER, Wiljeana, FARRIS, Jennifer, VAN AKEN, Eileen, DOOLEN, Toni L., 2011, Critical succes factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: an empirical study, International Journal of Production Economics, No 132, pp.197-213.

GOH, T. N., 2010: Six Triumphs and Six Tragedies of Six Sigma, Quality Engineering, Vol. 22, No. 4, pp.299-305.

GULLEDGE, Thomas R, SOMMER, Rainer A, 2002, Buisness process management : public sector implications, Business Process Management Journal, Vol 8, no 4, p 364- 376.

HAMMER, Mihael, 2007, The Process Audit, Harvard Business Review, pp.111-123

HELLSTRÖM, Andreas, ERIKSSON, Henrik, 2008, Are you viewing, mapping or managing your processes?, The TQM Journal, Vol.20, No. 2, pp.166-174

HELLSTRÖM, Andreas, LIFVERGREN, Svante, QUIST, Johan, 2010, Process management in healthcare: investigating why it's easier said than done, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21, No4, pp. 499-511

HELLSTRÖM, Andreas, PETERSON, Jonas, 2006, Adopting Process Management – the Importance of Recognizing the Organizational Transformation, The Asian Journal on Quality, Vol. 7, No. 1

HINES, Peter, MARTINS, Ana Lucia, BEALE, Jo, 2008, Testing the Boundaries of Lean Thinking: observations from the Legal Public Sector, Public Money & Management, Vol. 28, No1, pp. 35-40

HOLZER, Marc, 2009, « La situation de l'amélioration de la qualité des services publics : vingt-cinq années de tendances et de pratiques aux  tats-Unis », Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol 75, p.443-460.

KO, Ryan, LEE, Stephen, LEE, Eng Wah, 2009, Business Process management Standards : a survey, Business process management journal, Vol. 15, no 5, p. 744-791.

KUMAR, Maneesh, ANTONY, Jiju, RAE CHO Byung, 2009, "Project selection and its impact on the successful deployment of Six Sigma", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 669 – 686

KÜNG Peter, HAGEN, Claus, 2007, The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank, *Business Process Management, Journal*, Vol. 13, No 4., pp. 477-487
 MANOS, Anthony, 2007, The Benefits of Kaizen and Kaizen Events, *Quality Progress*, Vol. 40, No 2. pp.47-48

MANVILLE, Graham, GREATBANKS, Richard, KRISHNASAMY, Radica, PARKER, David W., 2012, Critical success factors for Lean Six Sigma programmes: a view from middle management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 7-20.

McNULTY, Terry, FERLIE, Ewan, 2004, Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations, *Organization Studies*, Vol. 25, No 8., pp. 1389-1412.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), 2009, *Méthode de gestion par processus*, Québec, 80 pages.

MINONNE, Clemente, TURNER, Geoff, 2012 Business Process Management : ready for the future? *Knowledge and Process Management*, Vol 19, No 3, pp 111-120

MØLLER, Charles, MAACK, Carsten, TAN, Rune, 2007, What is Business Process Management: A Two Stage Literature Review of an Emerging Field, *International Federation for Information Processing*, Vol 254

NÄSLUD, Dag, 2008, "Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods?", *Business Process Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 269 – 287

NESHEIM, Torstein, 2011, Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization, *Knowledge and Process Management*, Vol. 18, No 2, pp. 109-119.

NIEHAVES, Bojern, 2010, Open process innovation. Impact of personnel resource scarcity on the involvement of customers and consultants in public sector BPM, *Business Process Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 377-393

ONGARO, 2004 Process Management in the public sector: The experience of one-stop shops in Italy, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No.1, pp. 81-107.

OSBORNE, Stephen, RADNOR, Zoe, NASI, Greta, 2013, A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach, *The American Review of Public Administration*, Vol.43, No.2, pp. 135-158.

PALMBERG, Klara, 2009, "Exploring process management: are there any widespread models and definitions?", *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 203 – 215

PALMBERG, Klara, 2010 – Experiences of implementing process management: a multiple-case study, *Business Process Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 93-113.

PIERCY, Niall, 2009, «Lean in a pure service environment: the case of the call service centre, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No.1, pp.54-76.

PSOMAS, Evangelos L., FOTOPOULOS, Christos V., KAFETZOPOULOS, Dimitrios P., 2011, "Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies", *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 437 – 460.

PSYCHOGIOS, Alexandros G., ATANASOVSKI, Jane, TSIRONIS, Loukas K., 2012, Lean Six Sigma in a service context, A multi-factor application approach in the telecommunications industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 1, pp.122-139.

RADNOR, Zoe, BOADEN, Ruth, 2008, Lean in Public Services—Panacea or Paradox?, *Public Money & Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 3-7

RADNOR, Zoe, JOHNSTON, Robert, 2012, Lean in UK Government: internal efficiency or customer service?, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, Vo. 13, no 1, pp.

RADNOR, Zoe, OSBORNE, Stephen, 2012 « Lean a failed theory for public service? », *Public Management Review*, Vol. 0, No. 0, pp. 1-23.

RADNOR, Zoe, 2009, Comprendre le lien entre les dispositifs de récompense nationaux et la performance, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 75, pp. 481-504

REIJERS, H.A., LIMAN MANSAR, S., 2005, « Best practices in business process redesign : an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics », *The International Journal of Management Science*, pp.283-306

RÖGLINGER Maximilian, PÖPPELBUß Jens, BECKER Jörg, (2012),"Maturity models in business process management", *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Iss: 2 pp. 328 – 346

SALAH, Souraj, RAHIM, Abdur, CARRETERO, Juan A., 2010, The integration of Six Sigma and lean management, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol.1, No. 3, pp. 249-274.

SCHMIEDEL, Theresa, vom BROCKE, Jan, RECKER, Jan, 2013, Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study, *Business Process Management Journal*, Vol. 19, No. 2,

SENTANIN, Fernando, Odemilson, ALMADA SANTOS, Fernando César, CHIAPPETTA JABBOUR, Charbel José, 2008, Business process management in a Brazilian public research center, *Business Process Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp.483-496.

SILVESTRO, Rhian, WESTLEY, Charles, 2002, Challenging the paradigm of the process enterprise: a case-study analysis of BPR implementation, *International Journal of Management Science*, pp. 215-220

SKRINJAR, Rok, BOSILJ-VUKSIC, Vesna, INDIHAR-STEMBERGER, Moica, The impact of business process orientation on financial and non-financial performance, *Business Process Management Journal*, Vol. 14, No. 5, pp. 738-754.

SONY, Michael, NAIK, Subhash, 2012, Six Sigma, organizational learning and innovation: An integration and empirical examination, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 8, pp. 915-936

SUAREZ-BARRAZA, Manuel F., RAMIS-PUJOL, Juan, 2010, Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 288-410.

SUAREZ-BARRAZA, Manuel F., SMITH, Tricia, DAHLGAARD-PARK, Su Mi, 2009, Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments, *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 2, pp.143-167

ZELLNER, Gregor, 2011, "A structured evaluation of business process improvement approaches", *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 203 – 237.

Chapitres de livres

BAUMÖL, Ulrike, Cultural Change in Process Management, dans J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 1*, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

HAMMER Michael, 2010, What is Business Process Management?, dans J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 1*, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

HARMON, Paul, The Scope and Evolution of Business Process Management, dans J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 1*, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

MARKUS, M. Lynne, JACOBSON, Dax D., Business Process Governance, dans J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 1*, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

ROSEMANN, Michael, VOM BROCKE, Jan, 2010, The Six Core Elements of Business Process Management, dans J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 1*, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

SCHEER, August-Wilhelm, BRABÄNDER, Eric, 2010, The Process of Business Process Management, dans J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), Handbook on Business Process Management 1, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

SPANYI, Andrew, Business Process Management Governance, dans J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), Handbook on Business Process Management 1, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

ZWICKER, Jörg, FETTKE, Peter, LOOS, Peter, 2010, Business Process Maturity in Public Administrations, dans J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), Handbook on Business Process Management 1, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg