

# Les éclairages DURANTON CONSULTANTS

## Comprendre l'Approche par les Processus

Version actualisée le 2 mars 2018

---

Adresse du siège social : 2 rue Quinault - 75015 Paris

Adresse de correspondance : 6 rue Régis - 75006 Paris

Tél. : 01 30 09 80 00

[www.duranton-consultants.fr](http://www.duranton-consultants.fr) - [contact@duranton-consultants.fr](mailto:contact@duranton-consultants.fr)

- ➔ **L'approche de la Collectivité par ses processus peut apparaître complexe. Mais l'organisation de la Collectivité n'est-elle pas complexe ? Songez aux centaines de procédures de toutes natures qui permettent de décrire le fonctionnement des services ...**
- ➔ **L'approche par les processus permet au dirigeant d'avoir une vision globale, cohérente et simple du fonctionnement de la Collectivité.**
- ➔ **Elle s'intègre parfaitement dans le Système de Management de la Collectivité.**

# 1. Un peu d'histoire ...

---

- L'approche par les processus s'est développée en France, après l'an 2000, dans le cadre des démarches Qualité.
- Jusqu'alors le fonctionnement d'une entité (Direction, service ou unité) se matérialisait par son organigramme, ses fiches de postes et la description de ses procédures.
- Et les responsables Qualité consacraient une majeure partie de leur temps à l'identification et la description des procédures. La performance du Responsable Qualité, croyaient-ils, se comptait en nombre de procédures !
- Le problème : Un classeur de procédures pouvait compter jusqu'à 200 procédures. Conséquence : il n'était pas lu, le travail réalisé par le responsable Qualité ne se diffusait pas dans l'entité et la démarche Qualité restait superficielle.
- L'approche par les Processus est bien plus performante ; elle donne au responsable d'une entité un outil relativement simple pour décrire son fonctionnement, compréhensible par tous et exploitable facilement. La description des procédures ne se fait qu'ensuite. On ne décrit que les procédures utiles, et de manière la plus succincte et exploitable possible.

- ➔ Il s'agit d'une **description dynamique** du fonctionnement de la collectivité.
- ➔ **Cette approche permet à chacun de se situer dans « la chaîne de la valeur » de son service, sa direction, sa collectivité.**
- ➔ **Elle s'affranchit des frontières des services et des directions** : décrire un processus transversal permet à chacun de mieux comprendre le rôle d'autres directions et de faire connaître le sien. En cela elle est un excellent support d'accompagnement du changement.
- ➔ **Elle responsabilise l'ensemble des acteurs de la collectivité.** En effet, un agent ne ralentira pas (volontairement) la chaîne de valeur car il saura que d'autres maillons de la chaîne ont besoin que son travail soit accompli. Si le travail n'est pas réalisé, l'ensemble de la chaîne pourra identifier le maillon qui bloque.

- L'approche par processus permet également **d'identifier les dysfonctionnements** de la structure (perte de temps dans le traitement d'une donnée par exemple) et d'en déterminer les causes (mauvais outil informatique, donnée non transmise à temps ou incomplète...).
- En cela elle est un **bon outil de conduite du changement** : la prise de conscience collective des dysfonctionnements, des « irritants », induit des suggestions d'amélioration de l'organisation, de changements de pratiques, d'amélioration des échanges et de la communication.
- La modélisation des processus sert également à mettre en place un **système de mesure de la performance** (par exemple mesurer les temps passés par l'ensemble des acteurs pour la réalisation d'une prestation)
- Elle est enfin une étape préliminaire de la mise en place d'un **système de contrôle interne**.

## 2. Qu'est-ce qu'un Processus ?

### ➔ Comment définir un Processus ?

- La définition de l'AFNOR n'est pas très encourageante ... elle ne traduit pas l'effort de simplification entrepris.
  - *Définition AFNOR : Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.*

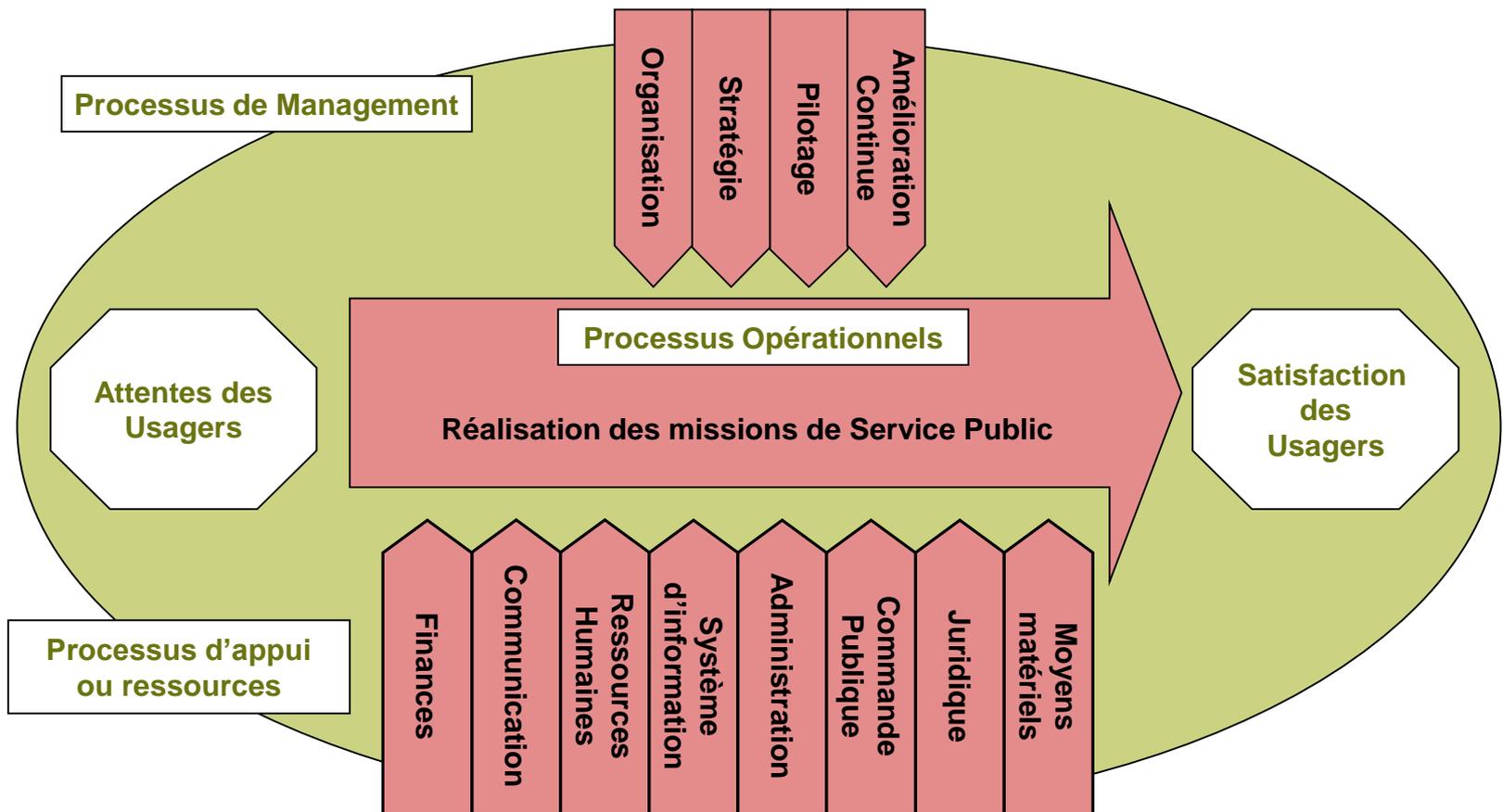


### ➔ On distingue 3 types de processus :

- Les processus opérationnels ou « Métiers ». Ce sont eux qui permettent de réaliser les prestations. Pour une piscine : « surveillance des bassins », « apprentissage de la natation », « maintenance des installations », etc.
- Les processus « d'appui » ou de « support ». Ce sont des processus non directement opérationnels qui contribuent à la réalisation des prestations : « Ressources Humaines », « Finances », « Achat », « Informatique », etc.
- Les processus de Management : le processus « Organisation », le processus « Stratégie », le processus « Pilotage ».

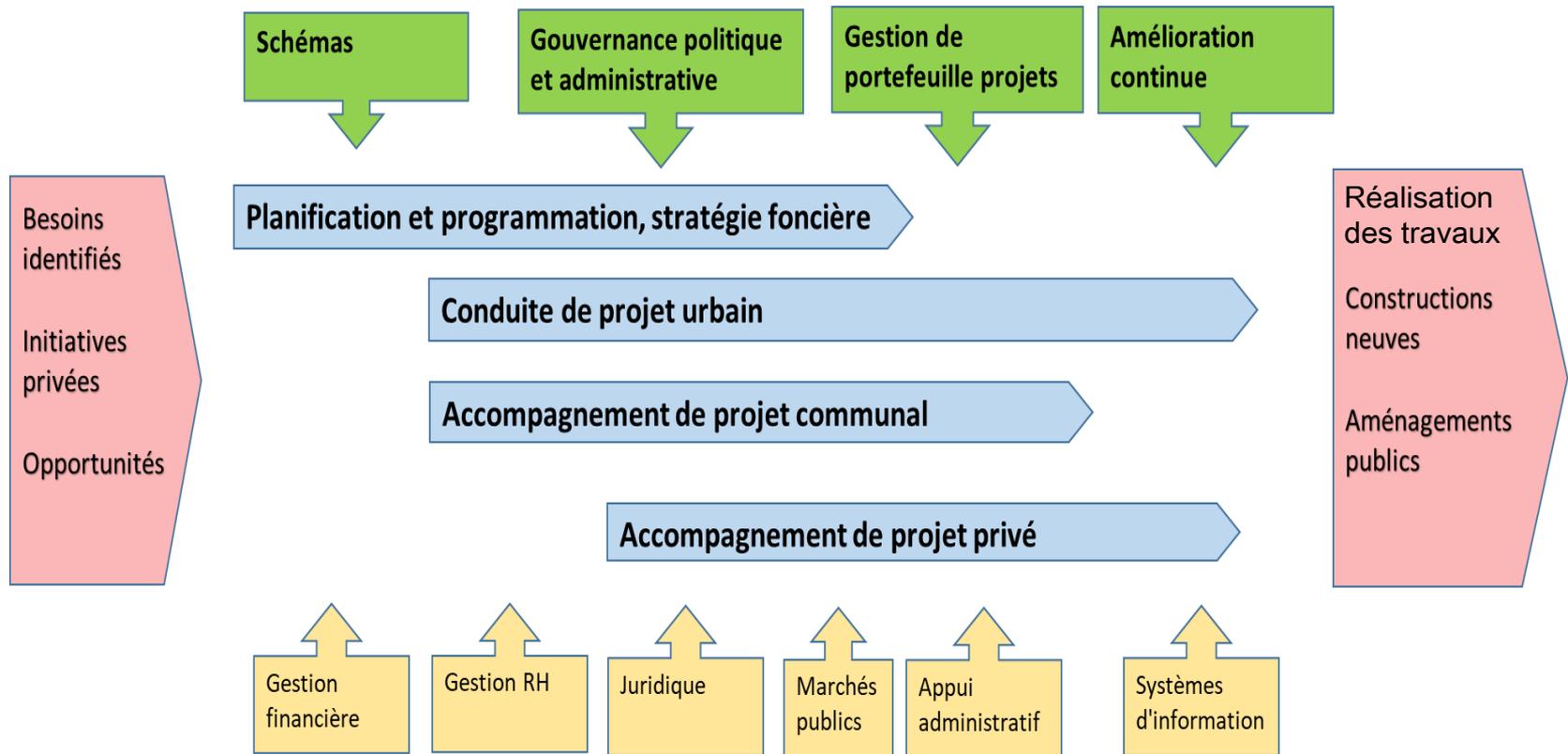
### 3. La « cartographie » des Processus

- Traditionnellement, les processus sont présentés par la **carte des processus** suivante. Orientés et contrôlés par les processus de Management, soutenus par les processus d'appui, les processus Métiers permettent la réalisation des prestations de service public.



### 3. La « cartographie » des Processus

#### ➔ Exemple pour une direction de l'urbanisme d'un EPCI



### ➔ Dans le cadre d'un projet d'organisation

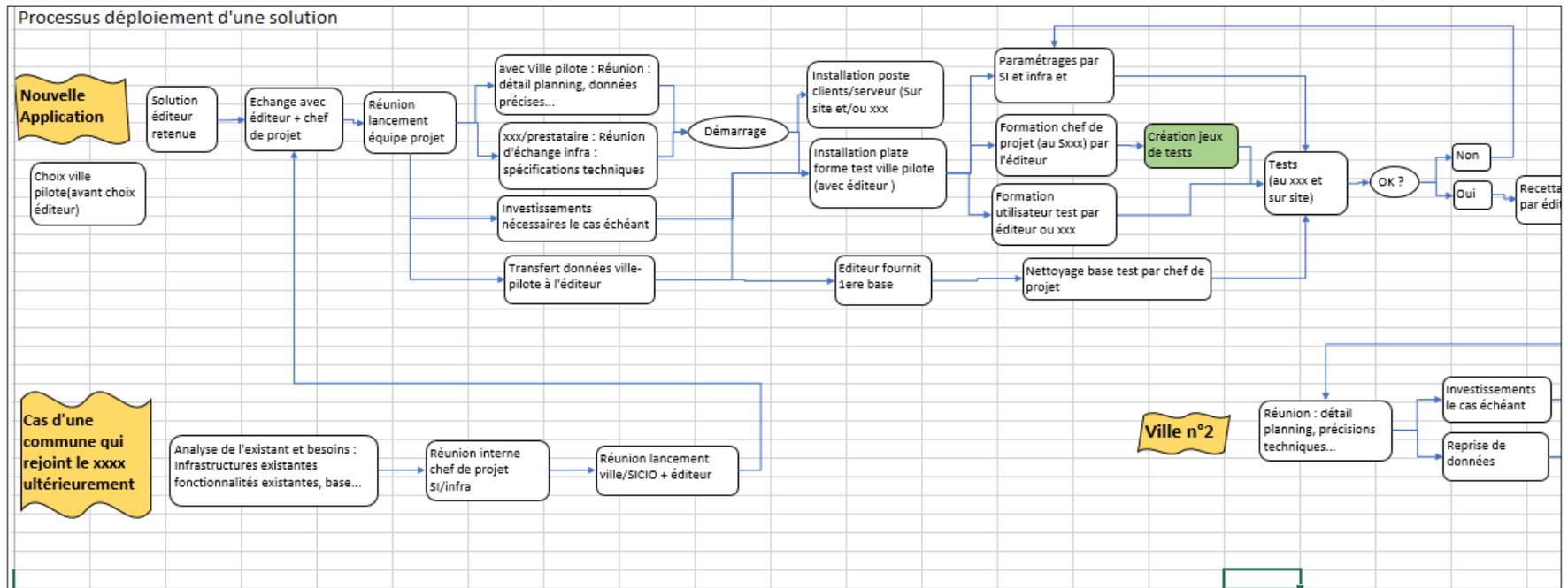
- **La description des processus** va permettre de décrire le fonctionnement de l'Unité, tel qu'il devrait être, ce qui permet de confronter les idées sur le mode de fonctionnement souhaitable.
- **L'évaluation des processus** permet d'évaluer les marges de progrès du service et d'élaborer un plan de mise à niveau.

### ➔ Dans le système de Management de la Collectivité

- Chaque année, la Revue des processus est l'occasion d'évaluer les processus et de définir le plan de travail qui en résulte.
- C'est la première étape de la mise en place du système de contrôle interne.

## 5. Représentation d'un processus

- Il existe de nombreuses représentations possibles d'un processus.
- Pour en identifier les dysfonctionnements, il existe des méthodes élaborées, comme le Lean management, Six Sigma...
- Néanmoins il est possible de réaliser une analyse des processus simplifiée, et collective



## 6. Fiche de description d'un Processus

### Documentation du processus, complémentaire au logigramme

<i>Fiche de description d'un Processus</i>			
<i>Descriptif</i>		<i>Fonctionnement</i>	
<i>Clients du processus</i>	<i>Attentes et exigences</i>	<i>Indicateurs et objectifs</i>	
		<i>Indicateurs</i>	<i>Niveau d'objectif</i>
		<i>Supports et fréquence</i>	
<i>Données d'entrée</i>		<i>Autres éléments de surveillance</i>	
<i>Données de sortie</i>		<i>Maîtrise des points critiques</i>	
		<i>Points critiques</i>	<i>Éléments de maîtrise</i>
<i>Ressources</i>	<i>Contenu du processus</i>		
<i>Documents à disposition</i>		<i>Outils à mettre à jour</i>	