



## Elaborer et Optimiser processus et procedures

## **Problématique**

Les entreprises ou collectivités sont conduites fréquemment à développer une vision et un mode de fonctionnement de leur organisation principalement pour les raisons suivantes :

- Besoin de décloisonner des organisations trop souvent enfermées dans une logique métier ou service
- Nécessité de développer la coopération entre les métiers pour optimiser le service rendu aux usagers
- Besoin de formaliser davantage et d'optimiser les fonctionnements transversaux permanents

## Principes de travail CISTE

L'expérience de CISTE nous conduit à privilégier une approche de travail ayant les caractéristiques suivantes :

- Prendre dès le début de l'action sur les processus le parti pris d'intégrer des processus cibles dans les processus existants. La vision traditionnelle du travail sur les processus met l'accent sur la description des processus existant, souvent dans une perspective de certification de cet existant. Nous promouvons au contraire une vision reposant sur l'optimisation des processus et leur reengineering. Le travail sur les processus doit être une occasion de progrès qu'il ne faut pas rater!
- Adopter une vision opérationnelle de la notion de processus. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur les processus de construction et de réalisation des processus ayant pour finalité de rendre un service aux usagers.
- Intégrer dans la description des processus sur le rôle des acteurs et l'efficience de leur coopération que sur les étapes du processus. Fréquemment les formalisations de processus minorent l'importance de l'analyse des interfaces entre les acteurs alors que nous pensons que c'est précisément dans l'optimisation des interfaces que se trouvent les gains en efficiences à rechercher.
- Élaborer les processus cible dans une perspective de développer la responsabilité des acteurs et réduire le nombre d'interfaces inter métiers. Le travail sur les processus doit être l'occasion d'élargir la responsabilité des métiers vers une organisation du travail où les métiers sont moins nombreux mais plus responsabilisants. Il en résulte mécaniquement une réduction des interfaces entre métiers ...
- Articuler processus et procédures. Les deux notions doivent être considérés comme appartenant à la même nature de formalisation de la transversalité mais à des « étages » différents. Alors que la notion de processus met l'accent sur la globalité et les interfaces, la notion de procédures doit être considérée comme un « sous-produit » des processus, se situant à un niveau de détail plus grand et dans une perspective plus outillante. Chaque processus peut alors contenir une ou plusieurs procédures, transversales ou propres à chacun des métiers impliqués dans le processus. Maîtrise de risque, maîtrise de la qualité, maîtrise de la compétence. A quoi servent les 2.

## Démarche de travail proposée

En conséquence, nous recommandons donc de mettre en œuvre une démarche comprenant les étapes suivantes :

- Considérer l'action sur les processus et les procédures comme un projet sur l'organisation. Ceci suppose que dès le démarrage du projet sur l'organisation soit nommé une équipe projet (intégrant des utilisateurs des processus et procédures) chargé de la conception des solutions et un sponsor projet en charge des décisions. Un Comité de Pilotage est aussi institué pour permettre la rencontre entre le décideur et le concepteur des solutions. Des objectifs de performance organisationnelle devront être définis dans ces instances pour permettre d'évaluer les gains futurs apportés par les processus recomposés.
- Faire un diagnostic de l'existant en matière d'architecture de documentation qualité : quelles processus et procédures existantes ? L'idée est de faire le bilan en termes de points forts et faibles de la documentation existante en termes de :
- Pertinence de l'architecture de la documentation: les processus et les procédures sont elles classées correctement au regard de leur degré d'importance ?
- Complétude de la cartographie des processus et besoins de procédure
- Utilité des contenus pour le pilotage de la collectivité
- Compléter la cartographie existante des processus et procédures par les besoins détectés dans la phase précédente. Il s'agit d'identifier les priorités de production dans ces domaines et de les articuler à une vision globale de la collectivité.
- Produire les processus nouveaux ou à rénover. Ce travail qui sera à réaliser par des sous
  groupes de l'équipe projet sera réalisé selon les étapes suivantes :
- Description et diagnostic du processus existant
- Fixation des objectifs de performance du processus étudié
- Recomposition par étapes du dit processus
- Construire ou adapter la ou les procédures permettant d'outiller le processus recomposé
- Conduire le changement. Déployer le processus cible avec les futurs utilisateurs. L'appropriation, garantie d'un déploiement efficace, a été assurée par la participation des futurs utilisateurs tout au long de la démarche de (re)contruction du processus et des procédures afférentes. Cette participation doit permettre de limiter les résistances au changement et de rendre productive les actions de modification de l'organisation du processus et les actions de formation qui se dérouleront dans cette phase de déploiement. Les changements doivent cependant être graduels pour permettre leur absorption par les futurs utilisateurs mais suffisamment significatifs pour permettre de vraies ruptures avec les pratiques existantes sur le processus et les procédures actuellement pratiquées.
- Évaluer et ajuster le processus et les procédures cibles. Il est évident que des écarts seront constatés entre la cible projetée et la réalité. Le fonctionnement en mode projet doit permettre le pilotage de ces écarts (évaluation, correction) jusqu'à ce qu'un niveau satisfaisant de changement de performance sur le processus puisse être constaté et mesuré.

