



# L'APPROCHE PROCESSUS

L'APPROCHE PROCESSUS



# MISSION QUALITÉ ET METHODE



## L'APPROCHE PROCESSUS



# L'APPROCHE PROCESSUS

## 1. SOMMAIRE

- ➡ Définition d'un PROCESSUS
- ➡ Caractérisation d'un processus
- ➡ Cartographie des processus
- ➡ Définition de l'approche processus
- ➡ Incidences sur le fonctionnement d'un organisme
- ➡ Mise en œuvre d'une approche processus

➡ **Illustration : au cours d'un atelier**



## DÉFINITION D'UN PROCESSUS

### Définition d'un processus qualité :

- Ensemble d'activités interactives qui utilise des ressources (humaines, matérielles, informationnelles, etc.) pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie, et qui crée une valeur ajoutée.

### Définition de la valeur ajoutée :

- la valeur ajoutée (VA) est une notion qui s'efforce de mesurer la contribution apportée, la richesse produite.
- Dans un processus, on s'intéresse à sa contribution pour atteindre les objectifs communs d'une organisation

⇒ **Modélisation d'un processus**



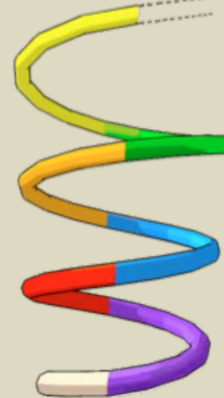
# DÉFINITION D'UN PROCESSUS

DEFINITION D'UN PROCESSUS



**Fournisseurs**

**Éléments  
d'entrée :**  
produits ou  
services  
attendus



**Réalisation  
d'activités**

**Éléments de  
sortie**  
produits ou  
services rendus



**Usagers**

**Création  
d'une  
VALEUR  
AJOUTEE**

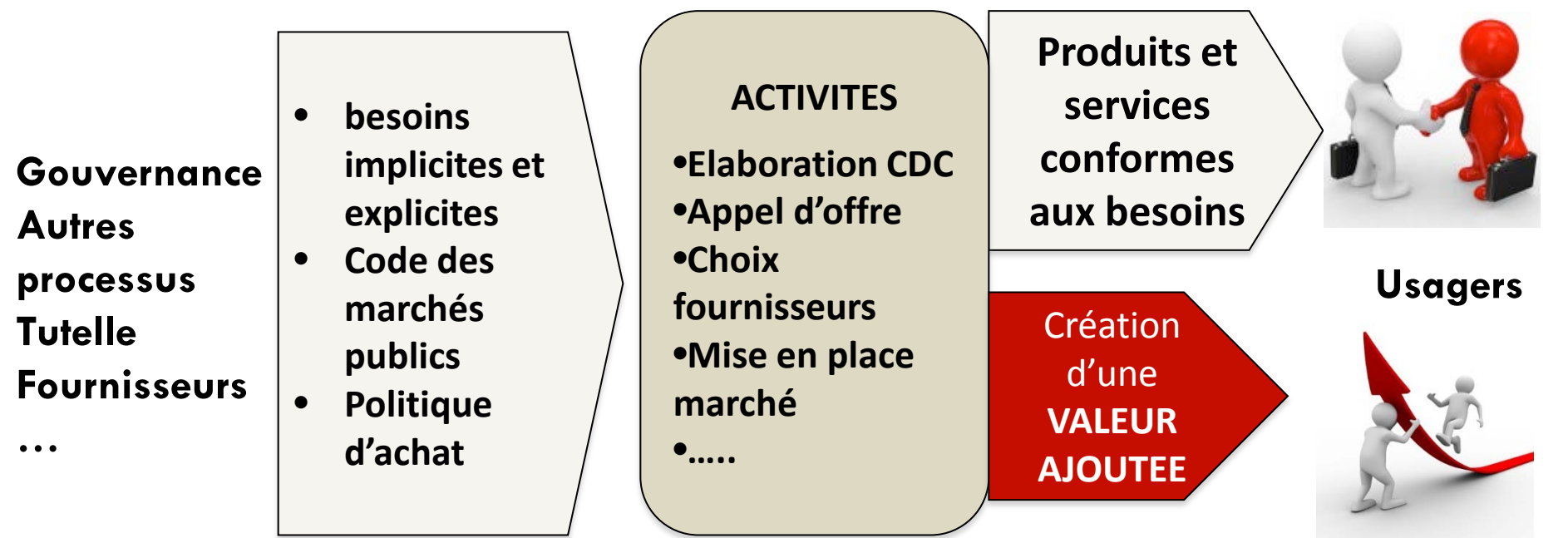


**= PROCESSUS**



## DÉFINITION D'UN PROCESSUS

# Exemple d'un processus qualité : Acheter



**= Disposer des produits et services au bon moment, au meilleur prix .....**



# CARACTÉRISATION D'UN PROCESSUS

Son titre

- qui doit présenter son utilité ; il peut être libellé avec un verbe d'action (ex : Élaborer une commande)

Ses finalités (ou valeur ajoutée)

- qui déterminent la raison d'être du processus

Ses clients

- (internes et externes)

Son pilote

Ses données d'entrée

- en indiquant le cas échéant celles qui déclenchent la mise en œuvre du processus

Ses éléments de sortie

- qui concrétisent la «production» du processus, qu'il s'agisse de produits tangibles, de services ou d'informations liées, notamment les enregistrements



# CARACTÉRISATION D'UN PROCESSUS

ses ressources  
spécifiques

- indispensables à sa réalisation soit matérielles, informationnelles ou humaines (acteurs, services, experts...)

ses objectifs et ses  
indicateurs de résultat  
et de fonctionnement

ses modalités de  
pilotage

- quels dispositifs concrets (qui, quoi, comment, quand...) permettent de piloter le processus (ex : revue de processus, analyse des indicateurs...)





# CARACTÉRISATION D'UN PROCESSUS

ses points clés ou à risque

- points qui nécessitent une surveillance particulière parce que l'expérience montre que ce sont des moments ou des actions qui risquent de compromettre le bon déroulement de la suite du processus

ses interactions avec les autres processus et leur contenu

- il peut être utile de «contractualiser» les conditions

ses documents de référence

- procédures, modes opératoires, consignes particulières qui décrivent ses critères de réalisation.



# CARACTÉRISATION D'UN PROCESSUS

## Processus :

??

*Nom du processus*

Pilote : ??

*Nom du pilote*

Mode de pilotage :

*Éléments permettant de vérifier que le processus est connu, appliqué et efficace (réunions, communications, revues ....) :*

## Bénéficiaires, Clients ou parties intéressées :

• ???

*Clients : organismes, personnes ou services qui reçoivent la prestation fournie par le processus*

*Bénéficiaires et parties intéressées : les étudiants, les tutelles, les intervenants, les vacataires, etc. qui ont un intérêt dans le fonctionnement ou le succès de l'école*

## Finalités du processus, services rendus :

• ??

*Raison d'être du processus, valeur ajoutée qui le caractérise.*

## Données d'entrée :

• ??

*Informations nécessaires pour déclencher les activités du processus.*

## Activités du processus (souligner les activités de contrôle, de vérification, ...):

• ???

*Étapes successives et/ou corrélées qui permettent de transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie*

*Différentes grandes tâches réalisées par les acteurs du processus*

*Succession de Verbes d'action à l'infinitif.*

## Données de sortie :

• ???

*Éléments mis à la disposition des clients et qui sont les résultats des activités du processus.*

*Éléments qui concrétisent la « production du processus qu'il s'agisse de produit, de services ou d'informations liées, notamment les enregistrements.*

## Ressources Humaines :

• ??

*Personnes services ou instances chargés de la mise en œuvre*

## Documentation associée (Procédures, ...):

• ??

*Procédures, modes opératoires, consignes particulières qui garantissent la maîtrise de la réalisation des activités du processus.*

## Indicateurs d'efficacité :

• ???

*Éléments de mesure qui permettent de suivre les objectifs du processus.*



# CARACTÉRISATION D'UN PROCESSUS

## Carte identité Processus RH

**Pilotes :** Directeur Administratif Technique Financier

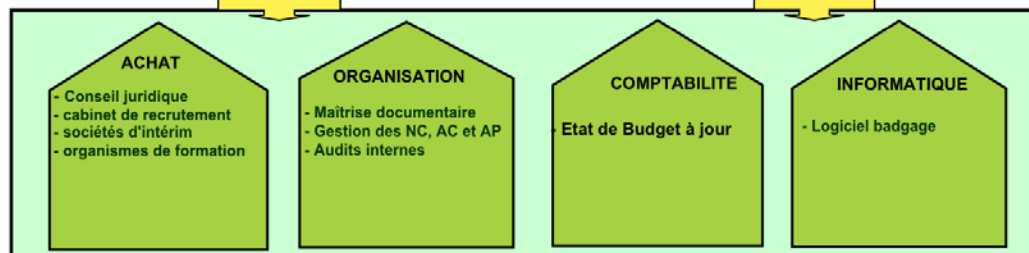
**Finalité :** Fournir les ressources nécessaires en matière de compétences humaines pour réaliser les objectifs et les axes d'orientation de la politique

**Objectifs :** 1. Planifier la formation annuellement / 2. Mettre en œuvre les entretiens individuels / 3. Renforcer la polyvalence

Données d'entrée	
Origine	Intitulé
P. Direction	Politique et objectifs
P. Comptabilité	Budget alloué
Tous processus	Besoins en personnel
Tous processus	Besoins en compétence
Tous processus	Besoins en formation
P. Comptabilité	Réglementation sociale



Données de sortie	
Intitulé	Destination
Organigramme	Tous processus
Fiches de poste	Tous processus
Personnel compétent	Tous processus
Respect du budget	P. Direction
Synthèse d'évaluation du personnel	P. Direction
Planning annuel formation	P. Direction
Evaluation des formations	P. Direction
Tableau de	Tous processus



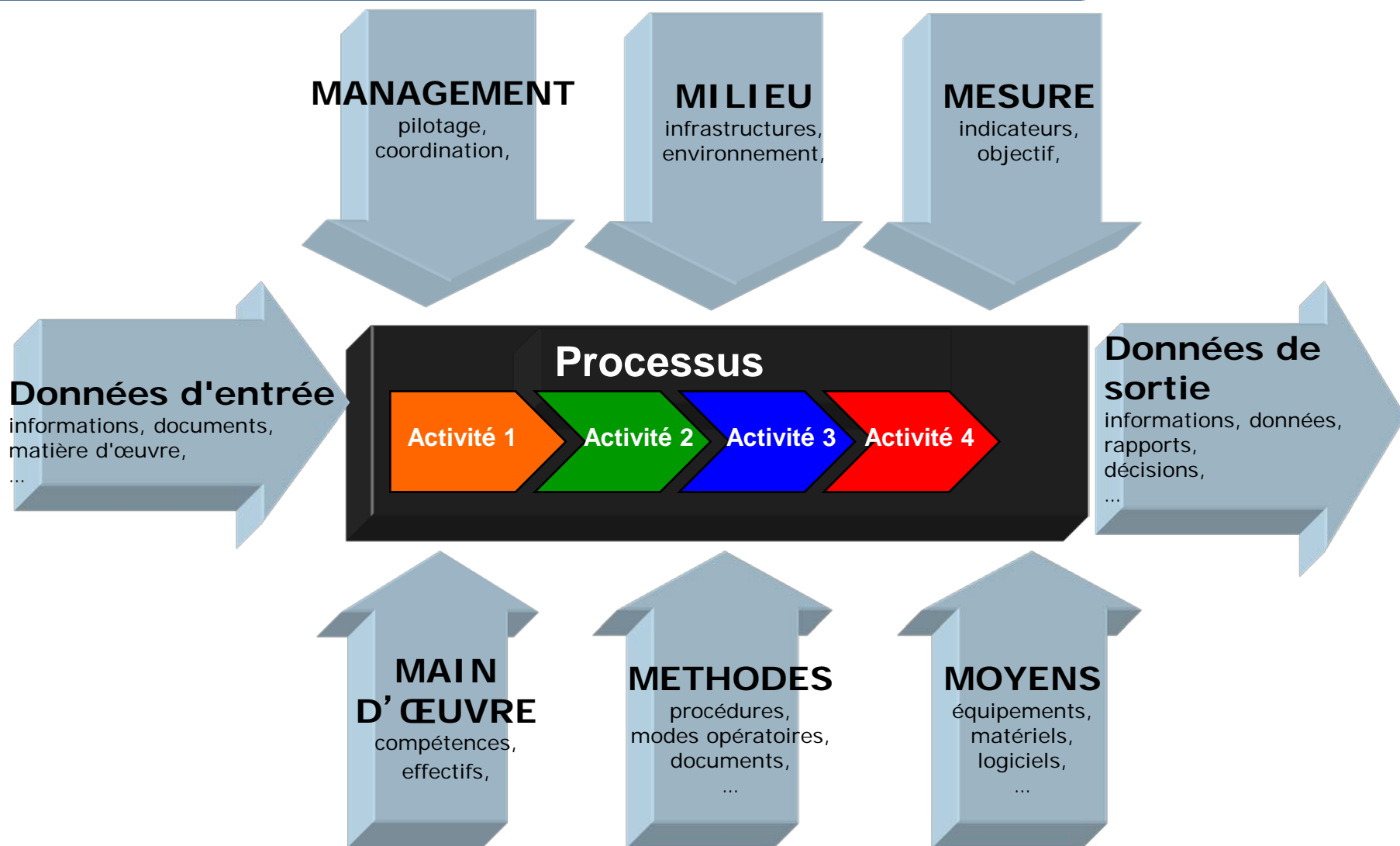
Processus supports nécessaires aux activités du processus Ressources Humaines



Interfaces



# CARACTÉRISATION D'UN PROCESSUS





## L'APPROCHE PROCESSUS

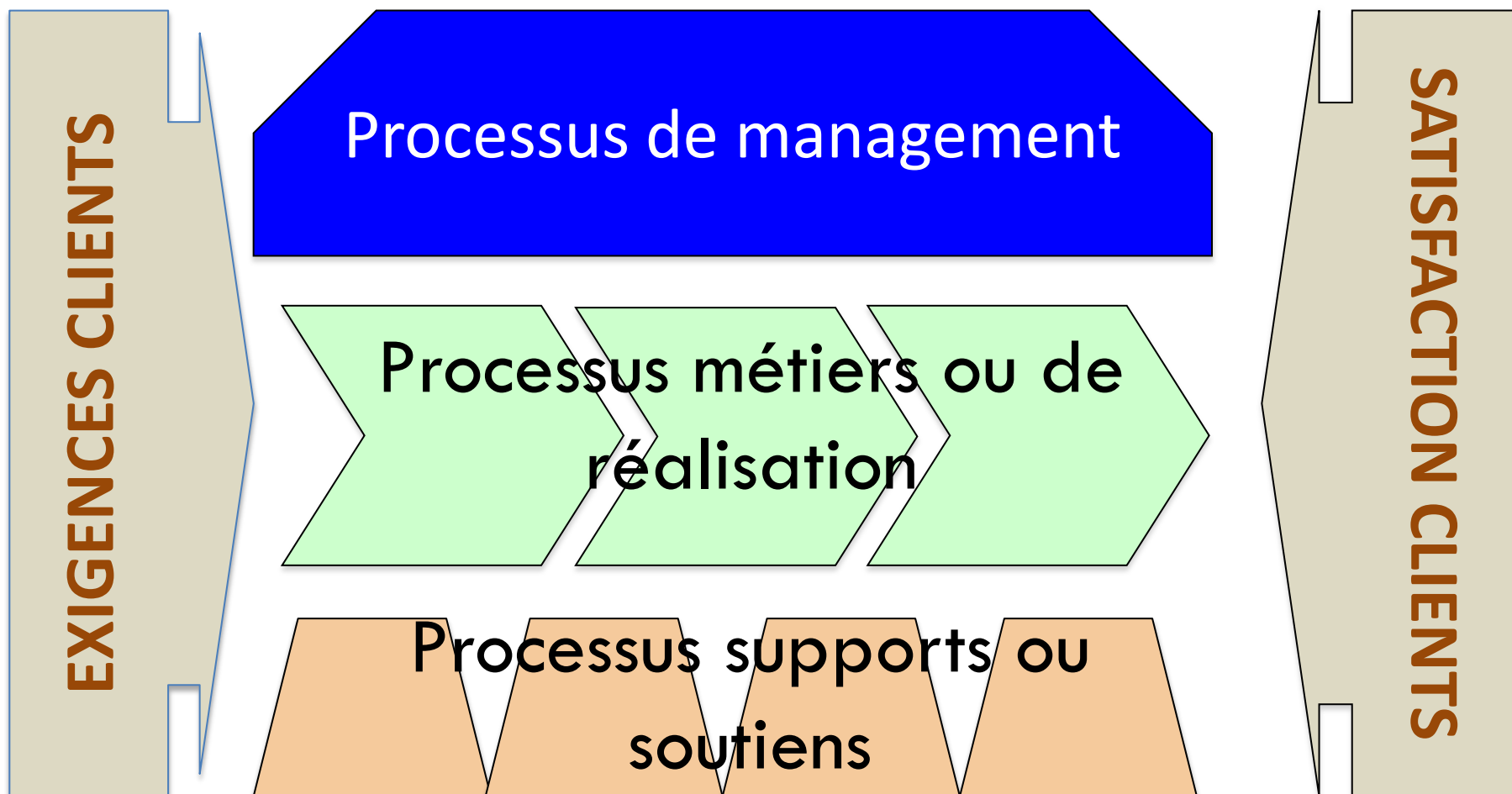
### Définition de l'approche processus

- Elle consiste à identifier et manager méthodiquement les processus utilisés dans une organisation ainsi que leurs interactions.
- Cette approche suppose notamment la représentation de l'architecture dynamique de ce qui se fait dans l'organisme (représentation de l'ensemble des processus, de leurs séquences et de leurs interactions)

➡ **Cartographie des processus**



# CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



# GOVERNANCE

## FORMATION

## RECHERCHE

Relations  
Internationales

Scolarité,  
Orientaiton,  
Insertion

Vie  
Universitaire

Ressources  
Documentaires

Information  
Scientifique  
&  
Pédagogique

Assistance à la  
recherche

**PROCESSUS SOUTIEN**

Patrimoine

Communi-  
cation

SI Pilotage

Ressources  
Humaines

Finances et  
Comptabilité

Achats Publics

Hygiène &  
Sécurité

Services  
généraux et  
logistique

Juridique

**PROCESSUS SUPPORT**



# L'APPROCHE PROCESSUS

## Principes de l'approche par processus :

- L'identification et la gestion systématique des divers processus d'un organisme, et en particulier leurs interactions, définissent "l'approche par processus" du management
- Le concept de « modèle du processus » part de l'idée très simple que **toute organisation est un système** c'est à dire un ensemble de processus cohérents et liés, permettant de réaliser un produit ou service **visant à satisfaire les besoins d'un bénéficiaire** (ou usager) en prenant en compte toutes les parties prenantes (tutelles, partenaires, personnel, ...).

En s'appuyant sur la définition d'un processus, le rôle d'une organisation est donc de transformer, au travers d'activités coordonnées, des éléments entrants en éléments sortants en apportant une valeur ajoutée qui contribue à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.





## L'APPROCHE PROCESSUS

### Incidences de l'approche processus sur l'organisation :

- La direction à partir de sa stratégie, définit les objectifs pour l'organisation. Ceux-ci sont déclinés par processus et des moyens sont alloués en conséquence
- Chaque processus connaît sa contribution aux objectifs généraux de l'organisation. Il est piloté pour améliorer en permanence les services qu'il rend à ses clients internes et externes.

**Nouvelles missions et réunions : Les pilotes des processus, des revues de processus, un comité de pilotage ....**



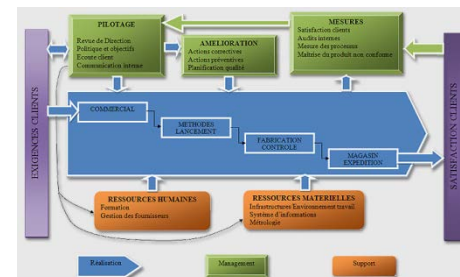
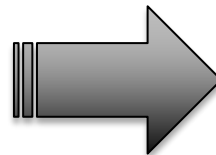
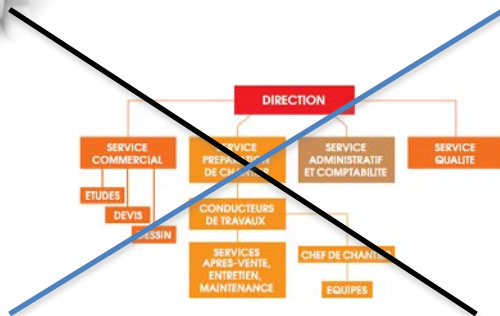
# L'APPROCHE PROCESSUS

## Incidences de l'approche processus sur l'organisation :

- ✧ Besoin d'une coordination : un représentant de la direction (définition ISO), animateur ou correspondant qualité ....



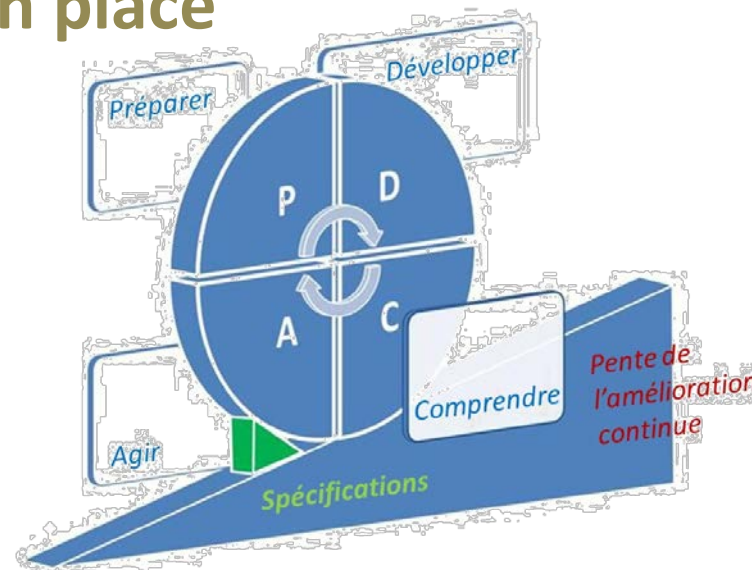
Management transversal plutôt que par services :  
Cartographie plutôt qu'organigramme





# L'APPROCHE PROCESSUS

→ Deux phases pour la mise en place



2- Une phase d'application récurrente



1- Une phase de conception et de première application = Un projet de mise en place avec un début et une fin



# L'APPROCHE PROCESSUS

ГΥΒΗΚΟCΗ ΕΚΟCΕ??0?

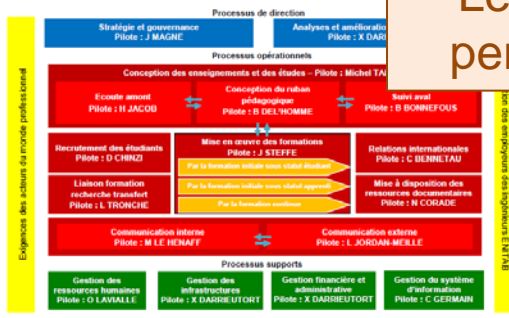
Stratégie de l'organisme

↳ Objectifs qualité du SMQ

↳ Déclinés par processus

Valeur ajoutée = contribution à l'objectif Qualité du SMQ

Les activités permanentes



### Fiche Processus

Processus : Analyses et amélioration continue

mise à jour le : 13 janvier 2009

**Client, bénéficiaire ou parties intéressées :**  
Tous les processus et les acteurs du SMQ

**Finalités du processus, services rendus :**

- Coordonner le fonctionnement des processus du SMQ et de leurs interactions
- Evaluer son efficacité et en rendre compte (par le suivi de la réalisation des objectifs, par la revue de Direction et des actions de progrès réalisées)
- Proposer des méthodes et outils pour la maîtrise documentaire et l'amélioration continue et assurer leur mise en œuvre
- Veiller au respect des exigences du référentiel ISO 9001:2008

**Données d'entrée :**

- Le plan stratégique
- La politique qualité
- Les comptes rendus de revues de direction
- Les actions d'action de progrès réalisées
- Les actions de progrès mis en œuvre par les processus
- Le planning des audits internes
- Les comptes rendus des audits internes et externes
- Plan de formation
- Ressources matérielles et systèmes d'information internes
- Liste des documents et en-jeux
- Référence ISO 9001:2008

**Données de sortie :**

- Tableaux de bord pour le suivi des indicateurs de performance
- Tableaux récapitulatifs de la réalisation des actions de progrès
- Tableaux récapitulatifs des documents et engagements en vigueur
- Copies des notices qualité
- Niveau d'information sur la vie du SMQ (développement de la demande, échanges, suivi de l'efficacité)
- Rapport tactique annuel du SMQ

**Activités du processus :**

- Animer les réunions de pilotage du SMQ
- Suivre la réalisation des plans d'actions et des actions de progrès clients et bénéficiaires du SMQ
- S'assurer de l'efficacité de la maîtrise documentaire
- Coordonner la réalisation du planning des audits internes
- Communiquer sur le fonctionnement et l'efficacité du SMQ
- Identifier et former les acteurs du SMQ
- Préparer et coordonner la Revue de Direction annuelle
- Faire la veille normative

**Ressources Humaines :**

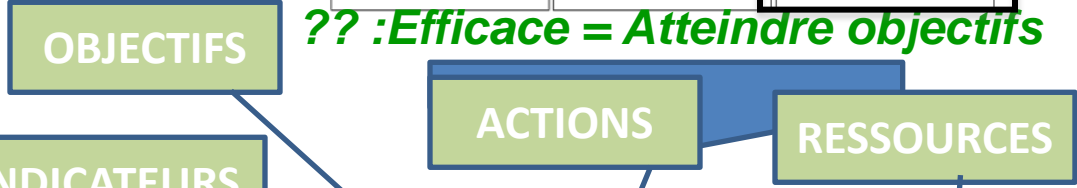
- Le responsable qualité
- Le groupe processus
- Les pilotes des processus
- Le comité de pilotage du SMQ

**Documentation associée :**

- Procédure de maîtrise documentaire
- Procédure de traitement des non conformités
- Procédure de réalisation des audits internes
- Procédure pour la réalisation d'actions correctives et préventives
- ...

**Indicateurs d'efficacité :**

- Nombre de NG liées à l'utilisation des outils d'amélioration continue ou à la maîtrise documentaire objectivée en audit
- Nombre moyen par processus d'actions de progrès engagées et solides
- Taux d'indicateurs renseignés du SMQ



**Surveillance = pilotage**

- Revue de processus
- Comité de pilotage
- Revue de Direction

PLAN D'ACTION PAR PROCESSUS : 2009 - 2010

Processus : Analyse et amélioration continue

Mise à jour le 06/02/2009

Indicateur de performance	Objectifs	Actions	Ressources			
			Quand ?	Humaines	Matérielles	Coûts associés
Taux d'indicateurs renseignés du SMQ	Combien ? / Quoi ? 75%	Relancer les pilotes PS S'assurer de la pertinence des indicateurs Mettre en place les outils	Au - 1 x par mois Si nécessaire fev 09	RQ	SO	SO



## L'APPROCHE PROCESSUS

L'APPROCHE PROCESSUS

# normalisation française

FA137236  
ISSN 0335-3931

**FD X 50-176**

**Octobre 2005**

Indice de classement : **X 50-176**

Outils de management

**Management des processus**



## MODÉLISATION DES PROCESSUS

« Consiste à décrire un processus au moyen d'outils graphiques, afin de mieux en comprendre le fonctionnement et d'être à même de poser un diagnostic à son sujet ».

*Source : Rivard & Talbot (1998).*



# OBJECTIFS DE LA MODÉLISATION D'UN PROCESSUS

## Décrire visuellement la situation existante :

- Avoir une description simple, claire sans ambiguïté, de faire passer l'organisation des tâches et leur succession de l'implicite à l'explicite.

## Mieux communiquer entre les divers intervenants :

- Une description transparente facilite le partage et la communication entre les acteurs concernés.

## Être dans l'amélioration continue

- Aider à faire évoluer le processus

## Susciter l'adhésion

- Obtenir l'approbation et l'adhésion des divers intervenants touchés par le changement



## UNE APPROCHE FRACTALE

- La littérature distingue différents niveaux de processus (du macro-processus en passant par le sous-processus jusqu'à la procédure).
- Pour nous, la délimitation des processus dépend essentiellement de l'objectif de l'analyse, la seule règle étant alors la notion d'autonomie ou de bouclage.
  - On pourra considérer comme processus le simple enregistrement des commandes si l'on se préoccupe de la seule organisation du service concerné.
  - On pourra tout autant considérer comme processus l'ensemble de la gestion financière si l'objectif de l'analyse est plus globale.

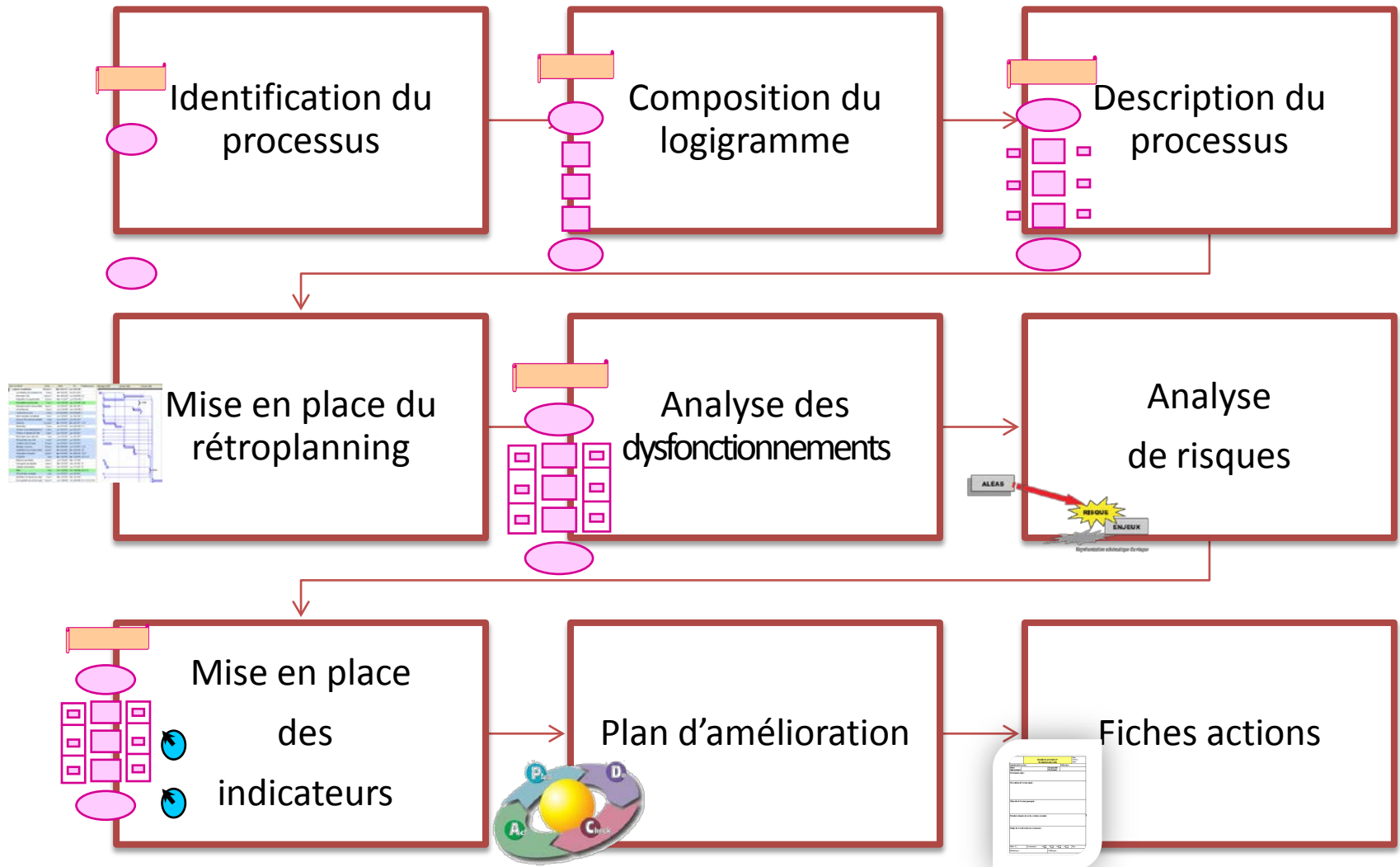




# UNE MÉTHODOLOGIE DE MODÉLISATION DES PROCESSUS



# 9 ÉTAPES





# 1-2 IDENTIFICATION DU PROCESSUS

Microsoft Word - modele processus Quares - Outils de tableau

Accueil Insertion Mise en page Références Publipostage Révision Affichage Création Disposition

Page de garde Page vierge Saut de page Tableaux Image Images clipart Formes SmartArt Graphique Lien hypertexte Signet Renvoi Liens En-tête Pied de page Numéro de page Zone de texte QuickPart WordArt Lettrine Ligne de signature Date et heure Objet Équation Symbole

Google cloud connect [https://docs.google.com/a/iepg.fr/leaf?id=1trcrLaUq3mW7\\_kCkUJkImiHuLhApCb9gZweamyIG8](https://docs.google.com/a/iepg.fr/leaf?id=1trcrLaUq3mW7_kCkUJkImiHuLhApCb9gZweamyIG8) Synchroniser Synchronisé Partager

FICHE D'IDENTIFICATION DE PROCESSUS @PACTE - Thierry BONTEMS		
Référence du processus :		Validé par :
Processus :		Domaine d'application :
Service Piloté :		
Client (entrez le terme) de processus :	Acteurs (entrez le terme) :	Acteurs
Objets (ou contraintes) de processus :	Mesure de performance (indicateurs) :	Objets d'habileté de performance :
Interface avec d'autres processus : MANAGERIAUX		Evénements d'entrée de processus :
MATERIELS		Evénements de sortie de processus :
SCIENTIF		METHODES

LOGIGRAMME	
Intitulé du Processus :	Reference :

Page : 1 sur 10 Mots : 456 Français (France) 60%



### 3. LOGIGRAMME

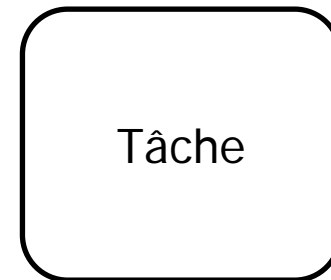
- **Représentation graphique du processus suivant la syntaxe « Business Process Modeling Notation »**
  
- **Éléments représentés dans un logigramme:**
  - Tâches
  - Séquences
  - Décisions
  - Événements



# TÂCHE

Une tâche est une activité atomique incluse dans un processus.

Une tâche est représentée par un carré aux coins arrondis

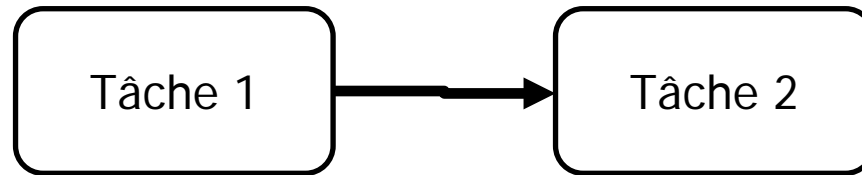




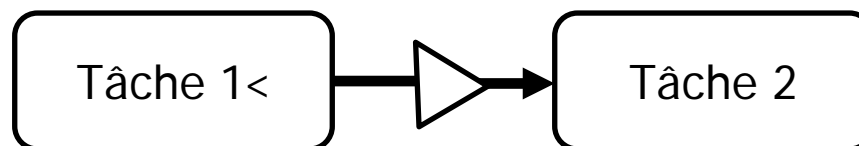
## SÉQUENCE

La séquence décrit les enchaînements des tâches du processus

La séquence est représentée par une flèche entre deux tâches consécutives



La séquence peut représenter un transfert de responsabilité

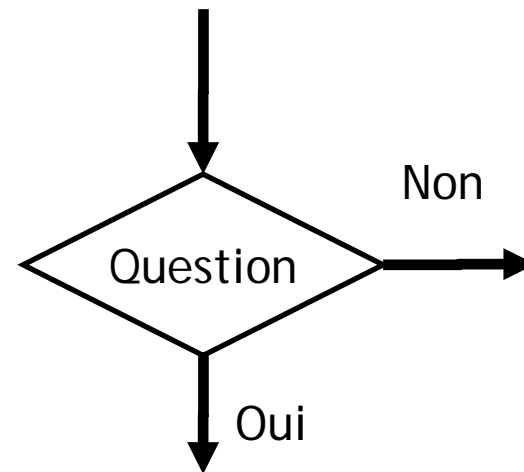




# DÉCISION

La décision correspond à un  
« embranchement du processus ».

La décision est représentée  
par une losange avec deux  
flèches qui sortent, une pour  
la réponse affirmative et  
l'autre pour la réponse  
négative

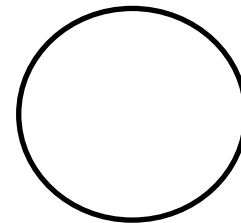




## EVÉNEMENT

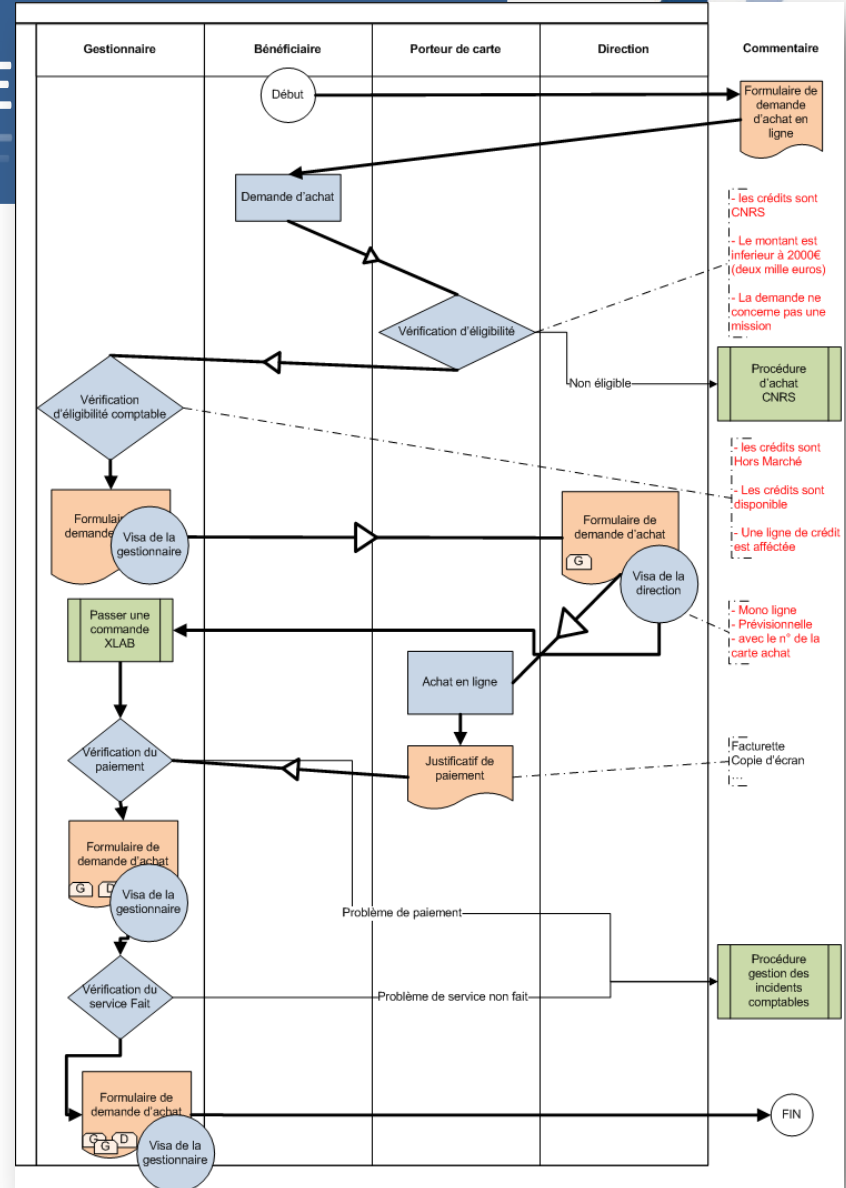
L'évènement exprime un fait affectant le déroulement du processus et notamment son début et sa fin.

L'évènement est représenté par un cercle.





# EXEMPLE DE LOGIGRAMME







# RÉTROPLANNING

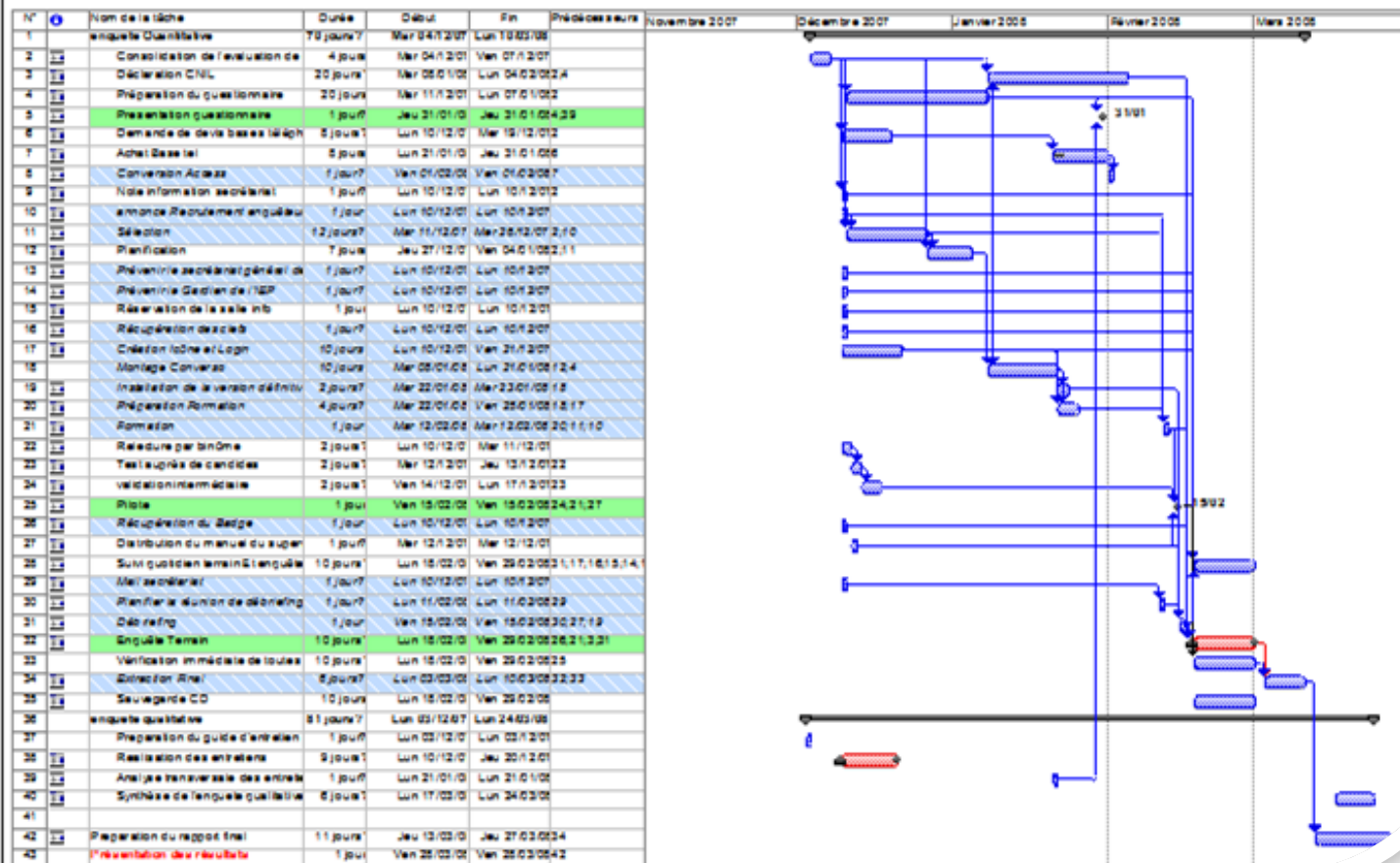
## Retro Planning

Le 13  
Versi  
Page

Intitulé du Processus : Mise en œuvre d'enquêtes téléphoniques

Réfé

01







# ANALYSE DE RISQUES

## CANONS DE L'ANALYSE DES RISQUES ET DES REPONSES PREVENTIVES

<b>HUMAINS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Qualification</li> <li>  Compétence</li> <li>  Formation</li> <li>  Psychologie (stress, isolement, problèmes personnels)</li> <li>  Physique (accident)</li> </ul>
<b>ORGANISATIONNELS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Responsable</li> <li>  Transmission d'information</li> <li>  Autorité</li> <li>  Interfaces</li> <li>  Planification</li> <li>  Validation de l'action</li> </ul>
<b>TECHNIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Pannes</li> <li>  Métrologie</li> <li>  Chaîne fonctionnelle</li> <li>  Complexité</li> <li>  Travaux</li> </ul>
<b>DOCUMENTAIRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Identification</li> <li>  Traçabilité</li> <li>  Complétude et cohérence</li> <li>  Modes opératoires et processus/étapes/phases</li> <li>  Mise à jour</li> </ul>

<b>GRAVITE</b>	<b>Occurrence</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>  1 : Une contrainte n'est pas respectée</li> <li>  2 : Plusieurs contraintes ne sont pas respectées Un objectif partiellement atteint Un dysfonctionnement pourrait entraîner une réclamation</li> <li>  3 : Un ou plusieurs objectifs non atteints</li> <li>  4 : Arrêt ou mise en échec du processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  1 : N'a jamais été observé par un membre du Groupe</li> <li>  2 : Déjà observé par un ou plusieurs membres</li> <li>  3 : Observé dans 10 % des cas</li> <li>  4 : Observé une fois sur deux</li> </ul>



ANALYSE DE RISQUE							Le Version : Page :
Processus :						Référence :	
N°	Etape	Risques	G	O	N D	C	Moyens de maîtrise
G (Gravité) x O (Occurrence) x ND (Non détection) = C (Criticité)							





# FICHES ACTIONS

		<b>FICHE D'ACTION N°</b> Evaluation des coûts				Date :
						Version :
						Page :
Intitulé du Processus :			Référence :			
Pilote Opérationnel		Responsable Décisionnel				
Participants (qui) :						
Description de l'action (quoi) :						
Objectifs de l'action (pourquoi) :						
Résultats (données de sortie, résultats attendus)						
Règles de travail ou Moyens (comment) :						
Délai : 5 j	Avancement :	1/4 <input type="checkbox"/>	2/4 <input type="checkbox"/>	3/4 <input type="checkbox"/>	4/4 <input type="checkbox"/>	Fin :
Réalisé par :				Validé par :		





## AU FINAL !

Définition et formalisation des objectifs stratégiques de l'entité

Analyse des processus existants dans l'organisation

Identification, pour chaque processus, des éléments entrants et des produits de sortie

Détermination des interactions entre les processus

Formalisation de critères de performances (indicateurs de performances) pour chaque processus