

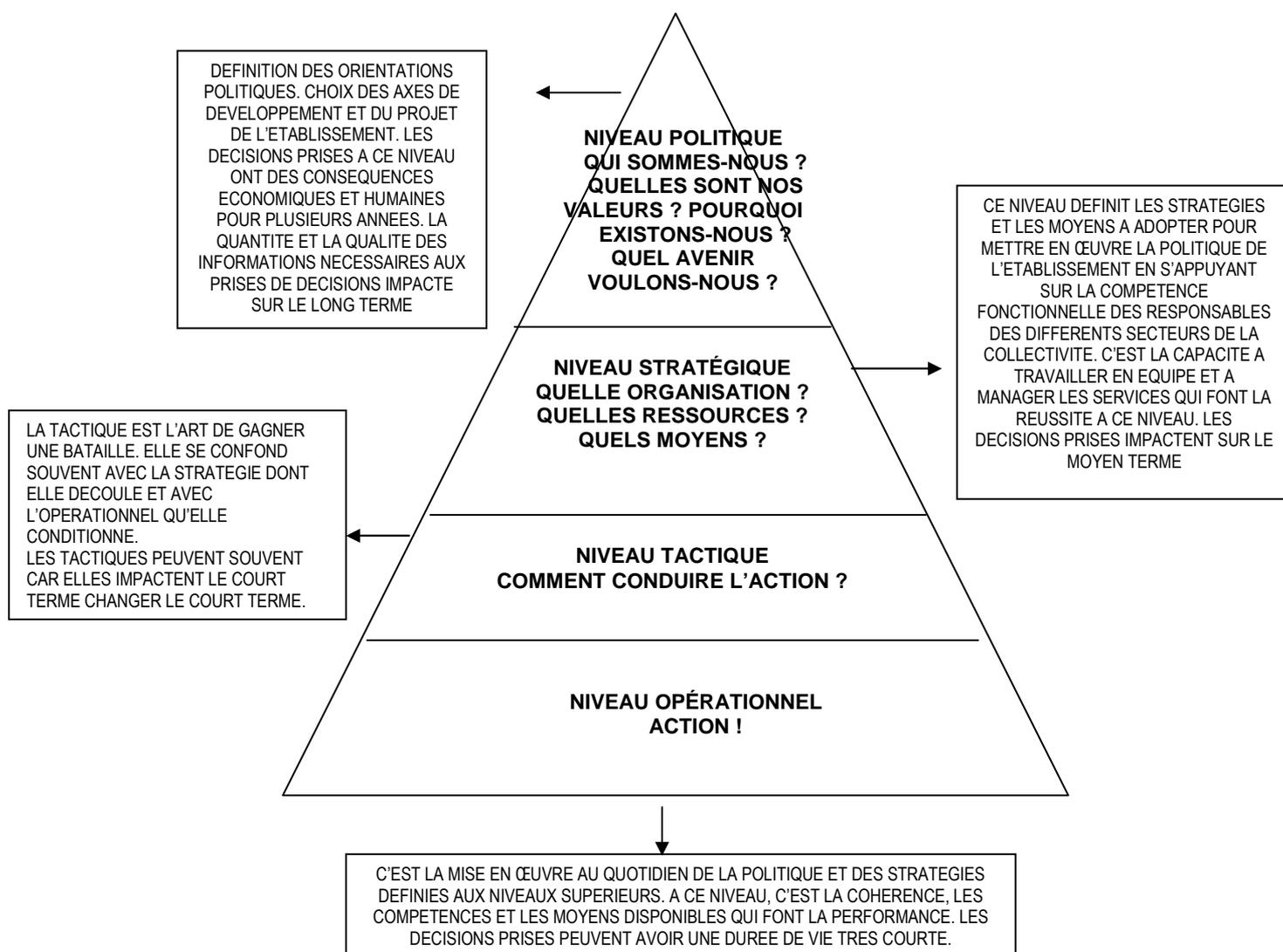


LES FICHES OUTILS DE L'ORGANISATION

SOMMAIRE

FICHE 1	Les niveaux de décision
FICHE 2	La fiche mission
FICHE 3	La notion d'équipe
FICHE 4	La compétence collective
FICHE 5	Décider en groupe. Les diagnostics
FICHE 6	Décider en groupe. Evaluer
FICHE 7	Décider en groupe. Les critères de priorités
FICHE 8	Les outils d'aide à la prise de décision
FICHE 9	Les 8 principes du management par la qualité de service
FICHE 10	Les grands principes de l'organisation du travail
FICHE 11	L'approche processus
FICHE 12	Maîtriser l'organisation par l'approche processus : la méthode
FICHE 13	Les processus de communication.
FICHE 14	La représentation des processus
FICHE 15	La relation bénéficiaire/fournisseur interne
FICHE 16	Travailler en transverse
FICHE 17	Le pilotage des processus par les indicateurs et tableaux de bord
FICHE 18	Le rôle du pilote
FICHE 19	Les groupes de travail
FICHE 20	La carte d'identité du groupe de travail
FICHE 21	La fiche action
FICHE 22	Le compte rendu de réunion

FICHE 1 LES NIVEAUX DE DECISION



Plus le niveau de décision est élevé, plus la décision impacte fortement et pour longtemps sur l'environnement.

Selon ce modèle,
DECIDER DE DEVELOPPER LES CRECHES D'ENTREPRISE est une décision POLITIQUE,
OPTER POUR L'EXTERNALISATION est une décision STRATEGIQUE,
ELABORER LE CAHIER DES CHARGES est une décision tactique,
REALISER L'APPEL D'OFFRES est une action opérationnelle.

Fiche 2
LA FICHE DE FONCTION
(De poste)

Entreprise LAMEILLEURE

DÉFINITION DE POSTE (Ou fiche de fonction)

Poste de :

Date de mise à jour :

Service :

MISSION GÉNÉRALE DU POSTE :

STATUT - NIVEAU HIÉRARCHIQUE :

RÔLE PARTICULIER :

SPECIFICITES DU METIER :

EST SOUS L'AUTORITE DE :

A AUTORITE SUR :

DELEGUE A :

Principales activités EN AUTONOMIE :

Principales activités EN COLLABORATION et type de collaboration :

Activités clés du poste : (Celle sur lesquelles on est évalué)

Compétences clés du poste : (Les principales compétences attendues au poste)

Cette fiche constitue un modèle a-minima.

Voir l'ouvrage de Gérard VOIRIN « Définir les fonctions » aux Editions d'Organisation.

LES COMPETENCES/OBJECTIFS ATTENDUS AU POSTE

Une fiche de mission peut être complétée par un référentiel métier/compétences.

Compétences à maîtriser ou objectifs à atteindre	Indicateurs (Mesurable, observable ou évaluable)	Délais	Moyens

COMPÉTENCES CLÉ ATTENDUES AU POSTE :**QUELS SAVOIRS :**

(Théoriques, généraux, techniques, procéduraux, autres)

Niveau d'études :

Autres :

SAVOIR-FAIRE :

(Quelle expérience, quelle pratique, quel niveau de maîtrise, etc...)

COMPORTEMENTS :

(Quelles attitudes, quels savoir-faire relationnels, quelles qualités, quelles valeurs, etc.)

NIVEAU DE MAÎTRISE :

(Sensibilisation, initiation, maîtrise, expertise)

L'ÉVOLUTION DES POSTES ET DES MÉTIERS

(Quelles sont les évolutions prévisibles de ce poste ?)

ÉVOLUTION DU TITULAIRE POSTE :

(Vers quel autre poste/métier, ce poste peut-il conduire ?)

FICHE 3 LA NOTION D'ÉQUIPE

DEFINITION

« Une équipe est un ensemble de personnes unies dans une tâche commune ». (Dictionnaire ROBERT). Equipe de sport, équipe médicale, équipe pluridisciplinaire... Le mot équipe vient du mot équipage (marine).

CE QUI CARACTERISE LE FONCTIONNEMENT D'UNE EQUIPE C'EST :

- Un accord sur le but commun,
- Le partage des valeurs dominantes du groupe,
- L'intérêt collectif (de l'équipe, de la collectivité ou du but poursuivi) prime celui des individus,
- La compétence collective est plus importante que les compétences individuelles.
- « La fonction prime le grade ».

Lorsqu'un de ces points pose problème à l'un ou plusieurs des membres de l'équipe, des conflits de personnes, de valeurs, naissent entre ceux qui représentent les idées dominantes opposées.

FICHE 4

LA COMPETENCE COLLECTIVE

La compétence collective ne peut être obtenue par la simple addition des compétences individuelles. Bientôt, ce n'est que dans la mesure où chaque individu trouvera des compétences complémentaires aux siennes qu'il pourra les mettre pleinement en œuvre. On considère donc que la collectivité deviendra «un système de compétences» au service des citoyens et des bénéficiaires.

DANS CETTE PERSPECTIVE, ON VOIT BIEN COMMENT IL EST NECESSAIRE :

- D'avoir une vision globale de la collectivité et des interdépendances,
- De veiller à la qualité des interfaces qui mettent en péril, en cas de défaillance, à la fois la compétence collective, l'image de la collectivité, et les compétences individuelles qui sont mises en relation de coopération et d'interdépendance.

LA COMPETENCE COLLECTIVE D'UNE EQUIPE DEPEND :

- Du système de valeurs, partagées ou non par chacun des membres de l'équipe,
- De la vision globale que chacun des membres du groupe a des situations,
- De la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus : relations de coopération, d'interdépendance, de complémentarité, d'échanges.

La compétence collective s'obtient par l'expérience et l'entraînement collectif. **Elle demande du temps, de la patience, de la bienveillance, de la confiance.** C'est un processus **d'amélioration continue.**

LA REUSSITE VIENT DES CAPACITES A :

- Trouver des modes d'organisation appropriés et variables dans le temps,
- Tirer les leçons de l'expérience, (considérer les échecs comme des expériences formatives, modéliser les réussites),
- Conceptualiser les problèmes et analyser les erreurs ou dysfonctionnements,
- Se répartir et coordonner les fonctions diverses : techniques, formatives, qualité, etc...
- Exercer des fonctions particulières ne correspondant pas à un emploi spécifique (sortir des rôles traditionnels),
- Mettre en œuvre des processus de formation mutuelle,
- Entretenir des liens de solidarité interne,
- Négocier les conflits internes qui peuvent survenir, chacun doit apprendre à « lâcher » sur ce qui n'est pas essentiel et à « tenir » sur ce qui l'est,
- Eviter un turn-over trop important,
- Prendre collectivement des initiatives et des risques. Respecter la règle des « 3 P » : « Protection/Permission/Puissance » dont a besoin tout adulte pour changer.

FICHE 5

DECIDER EN GROUPE. LES DIAGNOSTICS

DEFINITIONS (DICTIONNAIRE ROBERT)

DECIDER : Verbe transitif. Lat.decidere « trancher » : Porter un jugement. Adopter une conclusion définitive sur (un point en litige).

On peut décider quelque chose ou de quelque chose : Régler. Résoudre. Trancher. Arrêter. Fixer. Arbitrer. Juger. Déterminer. Résoudre. Choisir. Opter. Prononcer.

On peut aussi décider quelqu'un : Convaincre. Entraîner. Persuader. Pousser... ou être décidé soi-même : Etre résolu.

Décider c'est choisir.

CHOISIR : Verbe transitif. Début XIII^e siècle. Got. Kausjan « éprouver, goûter » Prendre de préférence. Faire choix de...).

Adopter. Elire. Préférer. Embrasser. Distinguer. Nommer. Sélectionner. Engager. Opter. Prononcer. Trancher. « **Choisir, c'est renoncer** ».

CHOIX : Décision par laquelle on donne la préférence, à une chose, une possibilité en écartant les autres.

Désignation. Nomination. Option. Alternative. Dilemme. Assortiment. Collection. Eventail. Réunion. Sélection. Recueil.

Décider en équipe suppose de partager la même vision d'une situation, (constat), et de choisir parmi des critères (évaluation).

L'IMPORTANCE D'UNE VISION PARTAGEE

La plupart des incompréhensions et des conflits prennent leur source sur une vision différente de la réalité et dans des priorités différentes données aux critères de choix. Il est donc essentiel, avant de décider, de se mettre d'abord d'accord sur une vision partagée de la situation en question.

ETABLIR UN CONSTAT

Etablir un constat c'est observer ce qui est. On peut le faire objectivement, par la mesure (chiffrage, quantification), observation, ou subjectivement, par le ressenti.

LES PRINCIPAUX TYPES DE CONSTATS (qui peuvent être utilisés ensemble ou séparément) :

- Le constat : L'observation de l'existant, (constat d'accident),
- L'état des lieux : approche libre, ce qui existe, ce qui manque, ou les insatisfactions, etc...
- Le diagnostic : approche plus organisée avec la prise en compte d'items préalablement identifiés, de référentiels, de normes. (Voir fiche 24 LE GUIDE D'AUTODIAGNOSTIC DU MANAGEMENT DES SERVICES).
- Le bilan (les +, les -, les forces, les faiblesses, les ressources, les dépenses, etc).
- L'inventaire (on comptabilise),
- La mesure (contrôle)

FICHE 6

DECIDER EN GROUPE

EVALUER

DEFINITION

Evaluer, c'est donner de la valeur, de l'importance, dire ce qui « vaut », le prix que l'on accorde à... Evaluer, c'est à ce titre, hiérarchiser.

Mais c'est aussi comparer : L'évaluation est alors la comparaison entre une situation vécue et une situation souhaitée. Evaluer sert à identifier, comprendre, la cause de l'écart pour y remédier.

L'évaluation est un processus plus ou moins complexe à distinguer du jugement qui est global et binaire : c'est bien/mal, beau/laid, cher/bon marché, j'aime/je n'aime pas, etc...)

L'AUDIT

L'audit est une forme d'évaluation qui consiste à comparer une situation vécue avec un modèle préétabli : norme, processus, procédure, label... ou tout autre élément de référence. Il permet de constater un écart entre la situation vécue et le référentiel, un dysfonctionnement.

L'EVALUATIONS COMPLEXE

La méthode :

Clarifier à l'avance les points suivants car ils interfèrent les uns sur les autres.

- L'objet de l'évaluation (Quoi ?)
- Les résultats attendus de l'évaluation, ce que j'en attends (Pourquoi ?)
- Le but de l'évaluation, ce que je vais en faire (à quoi cela servira-t-il ?)
- Les risques liés à l'évaluation ou au choix (que se passera-t-il si.. ?)
- Les critères d'évaluation (Quels critères ?)
- Les modalités (Comment ? Où ? De quelle manière ? Avec quels outils ? Quelles grilles ?)

L'évaluation est une activité univoque (1 chose à la fois) : on ne peut évaluer la vitesse du vent et l'âge du capitaine.

FICHE 7

DECIDER EN GROUPE

LES CRITERES D'EVALUATION/ DE CHOIX/DE PRIORITE

RAPPEL : C'EST AVANT DE COMMENCER LE TRAVAIL DE GROUPE QU'IL FAUT CHOISIR ET SE METTRE D'ACCORD SUR LES CRITERES DE CHOIX.

LES CRITERES LES PLUS COURANTS

Il existe une infinité de critères d'évaluation et de choix. Les plus couramment utilisés en collectivité sont :

- Les critères qualité de service : exigence bénéficiaire/coût/délai.
- La loi de PARETO (voir plus loin).
- Les critères financiers : le prix, le temps, le transport, la productivité, l'efficacité, la rentabilité,
- Les 5 M (Méthode, Main-d'œuvre, Matière, Milieu, Moyens).
- ... et tout autre critère propre à la situation étudiée.

Là encore, les critères peuvent être objectifs (mesurables, évaluables ou observables) ou subjectifs : j'aime/je n'aime pas.

Quels que soient nos choix, ils doivent être en conformité avec :

- Les 8 principes du management par la qualité de service (ISO 9001), (Fiche 9)
- Le projet politique de la commune,
- Les valeurs et le projet d'établissement de la collectivité.

LA PRISE EN COMPTE DU RISQUE

Une attention spéciale doit être apportée aux enjeux d'une situation, aux conséquences, aux effets de nos choix : que se passera-t-il si je prends telle décision ? Quelles sont les conséquences prévisibles ? Objectives ? Subjectives ? Pour moi ? Pour les autres ? Que se passera-t-il si je fais/ne fais pas ce choix ? Qu'ai-je à y gagner ? A y perdre ? A court terme ? Moyen terme ? Long terme ?

N'oublions jamais que choisir, c'est perdre maintenant quelque chose que nous connaissons pour obtenir plus tard quelque chose qui n'existe pas encore.

LES CRITERES DE TEMPORALITE

L'équipe municipale définit **une politique** : ses choix opérés impactent l'ensemble de la collectivité (ses habitants, son personnel, ses partenaires, etc...) pour le temps présent, le futur proche, **l'avenir à moyen et long terme**.

Ces critères de temporalités doivent être pris en compte lorsqu'on prend des décisions **stratégiques**. Ces types de choix nécessitent de la réflexion, de l'information et du temps. (Voir aussi fiche 1)

LA VISION SYSTEMIQUE DE LA COLLECTIVITÉ

La collectivité est un système : agir sur l'un des éléments du système interagit sur les autres naturellement. Décider ensemble, c'est garantir la bonne prise en compte des conséquences des choix sur la collectivité dans sa globalité. La cartographie de tous les processus de la collectivité est de ce point de vue, un outil majeur.

FICHE 8

LES OUTILS D'AIDE A LA PRISE DE DECISION

Les outils d'aide à la prise de décision en groupe les plus simples sont la loi de PARETO, la matrice de compatibilité, le tableau multicritères et le vote pondéré.

LA LOI DE PARETO

Il est intéressant lorsqu'on veut donner la priorité à une action de repérer quelles sont les priorités. (Si l'on dispose de données chiffrées, mais aussi par l'observation).

Dans toute série statistique, 20 % des causes produisent 80 % des effets. Ex : 20 % des achats représentent 80 % du total des frais de fonctionnement. 20 % des fournisseurs fournissent 80 % des matières, 20 % des processus causent 80 % des problèmes, etc... Cette répartition peut varier de 30 % à 70 %. (Voir aussi la courbe ABC).

LA MATRICE DE COMPATIBILITE prend en compte plusieurs critères non hiérarchisés : le choix se portera sur celui qui répond au maximum de critères.

Exemple pour l'achat ou la remise à neuf d'une machine :

	Facilité de mise en œuvre	Conformité aux normes de sécurité	Coût inférieur à 20 000 €	Délai de livraison inférieur à 3 mois
FOURNISSEUR A	+	-	-	+
FOURNISSEUR B	+	++	++	-
Remise à neuf	--	+	++	--

Il est possible d'affiner le choix en utilisant une valorisation des critères :

- ++ si le critère est très respecté
- + s'il est respecté
- s'il n'est pas très respecté
- s'il le critère n'est pas du tout respecté.

LE TABLEAU MULTICRITERES

Il permet de hiérarchiser différents critères.

Exemple pour le choix d'un mode de transport pour se rendre à un colloque.

Les critères retenus sont affectés d'un coefficient en fonction de l'importance qu'on leur accorde.

Soit pour notre exemple :

- La rapidité : 3 pts
- Le confort (fatigue): 2 pts
- Le prix : 2 pts

	VOITURE	TRAIN	AVION
Rapidité	2	2	2
Confort	2	3	2
Prix	2	3	1
TOTAL	6	8	5

FICHE 8 (SUITE)

LES OUTILS D'AIDE A LA PRISE DE DECISION

LE VOTE PONDERE

Il s'agit de permettre à chacun d'attribuer une pondération différente à chacune des options proposées (ou de s'abstenir de juger) et de justifier son choix. L'intérêt est d'alimenter la réflexion collective, même si la prise de décision est plus lente qu'avec les 2 outils précédents. Cet outil est très intéressant lorsqu'il s'agit d'un choix à fort enjeu, ou à forte complexité, tel le recrutement d'un cadre par exemple, car il permet la prise en compte de critères subjectifs, difficilement mesurables.

Exemple pour le recrutement d'un directeur général :

	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3
PIERRE		3	2
PAUL	1	2	3
JACQUES	2		3
MICHEL	1	2	3
ROSE	2	3	
TOTAL	6	10	11
Vote pondéré	$4 \times 6 = 24$	$4 \times 10 = 40$	$4 \times 11 = 44$

Rechercher ensuite le consensus sur les options qui totalisent le plus de points. Pour cela, on pondère le vote en multipliant le nombre de votants par le total obtenu par candidat.

FICHE 9

LES 8 PRINCIPES DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE DE SERVICE

Quels que soient vos choix et vos décisions, ils doivent être conformes aux 8 principes du management par la qualité de service.

NOTA : en qualité, est nommé « client » celui qui bénéficie d'un bien ou d'un service, rémunéré ou non.

1. L'écoute des bénéficiaires (administrés, clients internes, autres...)
2. Le leadership des dirigeants,
3. L'implication du personnel,
4. L'approche processus,
5. L'approche système,
6. L'amélioration continue,
7. L'approche factuelle pour la prise de décision,
8. Les relations mutuellement bénéfiques avec les partenaires, les fournisseurs et toutes les parties intéressées.

La conformité à ces 8 principes garantit la conformité des décisions prises aux principes du management durable.

FICHE 10

LES GRANDS PRINCIPES

DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

ORGANISER C'EST :

Organiser, c'est simplifier le travail existant, éliminer l'inutile, changer ce qui doit l'être, raccourcir les circuits décisionnels, solutionner les problèmes, ne prendre en compte que les contraintes réelles, améliorer normaliser les documents internes, informatiser ce qui peut l'être, penser « durable » et communiquer.

A chaque niveau de décision, son travail d'amélioration

« **Le changement ne se décrète pas** ». Pour qu'il soit mis en œuvre, il doit avoir été préparé (et donc souhaité) par les acteurs eux-mêmes. Le « gros » du travail d'organisation concerne les niveaux tactiques et opérationnels : c'est à eux de mettre en œuvre une meilleure organisation en concertation avec les responsables bien entendu.

Simplifier c'est économiser, diminuer, standardiser, accélérer, réduire... les temps perdus, les inconforts, les dépenses inutiles. c'est faire mentir l'adage « pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué » ?

Éliminer, c'est jeter, supprimer (les gaspillages, les activités sans valeur ajoutée, les causes d'accidents).

Regrouper : c'est combiner, reporter, (les gestes, les activités qui s'enchaînent, les opérations similaires, les achats, les déplacements, les contacts, etc). Une règle à respecter : regrouper la prise d'information complète au début du processus (les renseignements sur le client par exemple). Chaque recopie, chaque saisie partielle est une source d'erreur potentielle.

Changer consiste à remplacer, permuter, modifier, faire autrement ce qui peut être réalisé plus efficacement (avec moins de ressources, un meilleur résultat, des procédures plus adéquates, des méthodes plus efficaces, etc... changer, c'est aussi décider de faire complètement différemment.

Prendre en compte les contraintes réelles (liées à la réglementation, à la législation, etc) et éliminer les contraintes issues de l'habitude : elles sont légion !

Améliorer et réduire les circuits décisionnels. Toutes les décisions n'ont pas besoin d'être validées en groupe (et en réunion), il faut clarifier qui décide de quoi et le faire en fonction des niveaux de décision. un opérationnel doit avoir une zone de pouvoir et d'action si l'on veut enrichir son travail et améliorer son implication.

Trouver des solutions aux problèmes qui se posent. Elles peuvent être de trois ordres : palliatives : elles évitent certains effets néfastes des défauts existants, sans en supprimer les causes ; curatives : elles corrigent les dysfonctionnements sans éviter leur réapparition, ou préventives : elles évitent que le problème se reproduise. **On tendra à valoriser autant que possible les solutions préventives.**

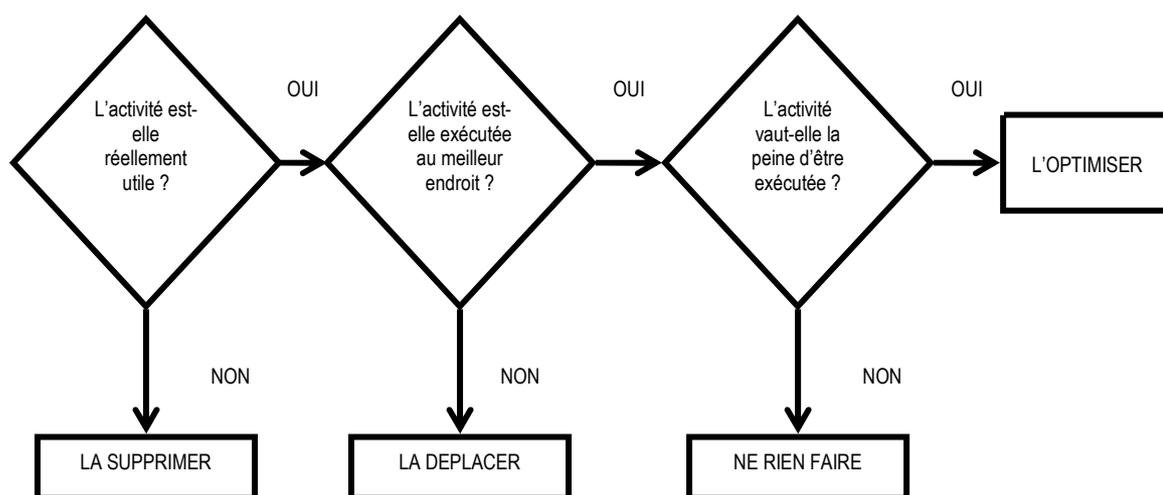
Formaliser, normaliser ce qui peut l'être : certaines procédures, les principaux processus, tous les documents usuels...

Informatiser ce qui peut l'être : les tâches répétitives, le système d'information.

Penser « durable » une période de d'organisation est une opportunité pour penser « durable ». Prendre des décisions trop rapides sans anticiper les incidences sur l'ensemble du système entreprise est inefficace à terme.

Communiquer : Si l'on considère que le responsable d'une équipe de 10 personnes doit consacrer à chacun de ses collègues environ 10 mn par jour pour lui donner des instructions, échanger sur les dossiers, etc, nous totalisons environ 100 mn par jour, soit 500 mn par semaine, soit 8 h 30 environ. Ajoutez à cela le temps passé avec la direction (au moins 1 h par semaine), et avec les collègues (2 h par semaine), nous totalisons 11 h chaque semaine. Et vous savez tous que mon calcul est faux... la communication et la gestion des informations vont devoir faire l'objet d'un réel travail d'organisation dans les années qui viennent. Nous en reparlerons. en attendant, tachez de distribuer le moins possible d'informations, les boîtes e-mails débordent ! Mettez en place des intranets ou tous les collaborateurs de l'entreprise sauront trouver ce qu'ils recherchent. Nous le faisons déjà tous avec internet !

L'ORDINOGRAMME DE REMISE EN CAUSE DE L'EXISTANT PAR LE QQQQC (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ?)



FICHE 11

L'APPROCHE PROCESSUS

D'ABORD, CLARIFIER CE DONT ON PARLE :

Qu'entend-on par PROCESSUS, PROCESS, PROCEDURE ? Tous ces mots ont une racine grecque commune : proto (premier) et kolla (colle). Dans la même famille, on trouve aussi le mot PROTOCOLE (ensemble de contraintes liées à une situation : les obligations protocolaires).

UN PROCESSUS est une suite d'actions (d'étapes), qui ont un objectif identifié. On distingue les processus industriels que l'on nomme plutôt PROCESS (de fabrication), des PROCESSUS organisationnels, ce mot étant plutôt réservé aux autres activités humaines. (Mais certaines collectivités parlent de leurs process de management...)

Un PROCESSUS permet de travailler sur le « QUOI » d'une activité, le « POURQUOI », le BUT, les RESULTATS ATTENDUS, (Le processus de décision, le processus d'intégration du personnel, etc...). On travaille aussi sur le « QUI » (les acteurs) et sur le « COMBIEN ».

UNE PROCEDURE garantit la conformation à une règle, une obligation, une réglementation. (Procédure judiciaire, médicale, etc.) Elle permet de travailler sur le « COMMENT ».

La PROCEDURE est statique. Le PROCESSUS est dynamique (principe de l'amélioration continue).

PROCESSUS ET PROCEDURE SONT DES OUTILS

La PROCEDURE permet à des personnes différentes de travailler de la même manière.
Le PROCESSUS permet à des personnes travaillant différemment d'atteindre un but commun.

A vous de décider ce dont vous avez besoin.

NOMMER LES PROCESSUS

On distingue :

LES PROCESSUS DE REALISATION (qui servent le bénéficiaire externe),
LES PROCESSUS DE SOUTIEN de l'activité qui servent le bénéficiaire interne, les salariés, (appelés par abus de langage « processus transverses »)
LES PROCESSUS DE MANAGEMENT qui sont pilotés par la Direction Générale.

FICHE 12

MAITRISER L'ORGANISATION PAR L'APPROCHE PROCESSUS

La collectivité est un système, lui-même relié à d'autres systèmes. QUELLE QUE SOIT L'ENTREE par laquelle on travaille sur les processus, on aboutira progressivement à la maîtrise globale du système.

LA METHODE EN 10 ETAPES

- 1. Etablir la cartographie de tous les processus.**
- 2. Identifier les processus de réalisation, les processus de soutien, les processus de management.**
- 3. Choisir les critères de priorité,**
- 4. Hiérarchiser les processus à maîtriser.**

Puis, pour chacun des processus choisis :

- 5. Identifier le processus,**
- 6. Simplifier l'organisation,**
- 7. Tester,**
- 8. Elaborer les outils de pilotage et les tableaux de bord de suivi,**
- 9. Communiquer, informer l'environnement,**
- 10. Surveiller,**
- 11. Améliorer en continu.**

FICHE 12 (SUITE)

MAITRISER L'ORGANISATION PAR L'APPROCHE PROCESSUS

1. ETABLIR LA CARTOGRAPHIE DE TOUS LES PROCESSUS. IDENTIFIER LES PROCESSUS DE REALISATION, LES PROCESSUS DE SOUTIEN, LES PROCESSUS DE MANAGEMENT.

Chaque service réalise un premier travail de repérage, le groupe de pilotage collecte ensuite les informations et les formalise. L'important est de nommer les choses de la même manière.

2. CHOISIR LES CRITERES DE PRIORITE

Les critères à prendre en compte sont : (Voir fiches 5 à 9)

- La conformité avec le projet d'entreprise,
- La satisfaction du bénéficiaire (client).
- Les contraintes réglementaires.
- Les facteurs de risque(s).
- Les facteurs de performance : Ce qui coûte, (du temps, des moyens, etc...) empêche d'atteindre le résultat recherché).

3. HIERARCHISER LES PROCESSUS A MAITRISER,

Nous ne disposons jamais du temps nécessaire pour traiter tous les problèmes en même temps. Un des principes de base consiste à PRIORISER les OBJECTIFS et AMELIORER en CONTINU. Il faut accepter de ne pas faire parfait mais faire un peu chaque jour.

4. IDENTIFIER LE PROCESSUS,

Toute activité humaine peut se représenter sous forme de processus. IDENTIFIER un processus, c'est le formaliser, lui donner LES CARACTERISTIQUES suivantes :

- Le nom,
- L'objectif,
- Le domaine d'application,
- Les processus en amont,
- Les processus en aval,
- La finalité du processus (à quoi sert-il ? Quel est le service (ou document, ou information, ou bien, ou service produit par sa mise en œuvre ?),
- Le nom du (de la) pilote du processus (voir plus loin ce terme),
- Les données d'entrée, (les informations, documents dont on a besoin au début du processus)
- Les données de sortie, (les informations, documents que produit le processus),
- Le début,
- La fin,
- La liste des actions ou activités, (les étapes),
- La liste des acteurs,
- Les corrélations entre les actions et les acteurs (Chaque action a au moins un acteur et chaque acteur au moins une action),
- Les performances attendues,
- Les contraintes,
- Les évolutions prévisibles,
- Et tout autre élément qui vous semble important.

FICHE 12 (SUITE)
MAITRISER L'ORGANISATION
PAR L'APPROCHE PROCESSUS

5. **SIMPLIFIER L'ORGANISATION (VOIR FICHE 10)**
6. **TESTER,(UN TEMPS RAISONNABLE)**
7. **ELABORER LES OUTILS DE PILOTAGE ET LES TABLEAUX DE BORD DE SUIVI (VOIR FICHE17)**
8. **COMMUNIQUER, INFORMER L'ENVIRONNEMENT,(VOIR FICHE 13)**
9. **SURVEILLER,(ECRIRE LE PROCESSUS DE SURVEILLANCE DES RISQUES)**
10. **AMELIORER EN CONTINU.(REALISER DES AUDITS INTERNES REGULIERS).**

FICHE 13

LES PROCESSUS DE COMMUNICATION

DE L'INFORMATION DISTRIBUEE A L'INFORMATION DISPONIBLE

La communication est un processus en boucle. L'information est la matière première.

Le grand volume d'informations disponibles ne permet plus de **DISTRIBUER** l'information comme autrefois... à preuve la saturation des boîtes mail que nous le lisons plus tellement ils sont nombreux : « Trop d'information tue l'information ».

Nous passons progressivement de la notion d'information distribuée, à celle d'information **DISPONIBLE**, accessible par intranet notamment.

LES DIFFERENTS TYPES D'INFORMATIONS A DONNER OU A RECEVOIR :

L'INFORMATION A BUT OPERATIONNEL : Pour travailler et assumer ses fonctions. En général, informations techniques.

Ex : Mettre à jour le planning des congés. Etablir la déclaration pour l'URSSAF.

L'INFORMATION A BUT ORGANISATIONNEL : Pour gérer la vie de l'organisation. Ce sont les règles, les normes, les procédures.

L'INFORMATION A BUT RELATIONNEL : Manager son équipe, motiver, communiquer.

Ex : Informer du départ en formation d'une collègue de l'équipe, fêter un anniversaire, une naissance. Conduire un entretien annuel.

L'INFORMATION A BUT INSTITUTIONNEL : Informer sur le projet municipal, sur la collectivité, les résultats. Ex :

QUI FAIT QUOI ?

La communication **externe** est assurée par le **SERVICE COMMUNICATION**, la communication (l'information) **interne** revient aux **acteurs internes** via **les processus**.

LES QUALITES DE L'INFORMATION

L'information transmise doit être pertinente, précise, claire, utile, à jour. Il appartient à celui qui la diffuse de s'assurer de sa qualité.

FICHE 13 (SUITE) LES PROCESSUS DE COMMUNICATION

LA PARTICULARITE DES PROCESSUS DE COMMUNICATION INTERNE

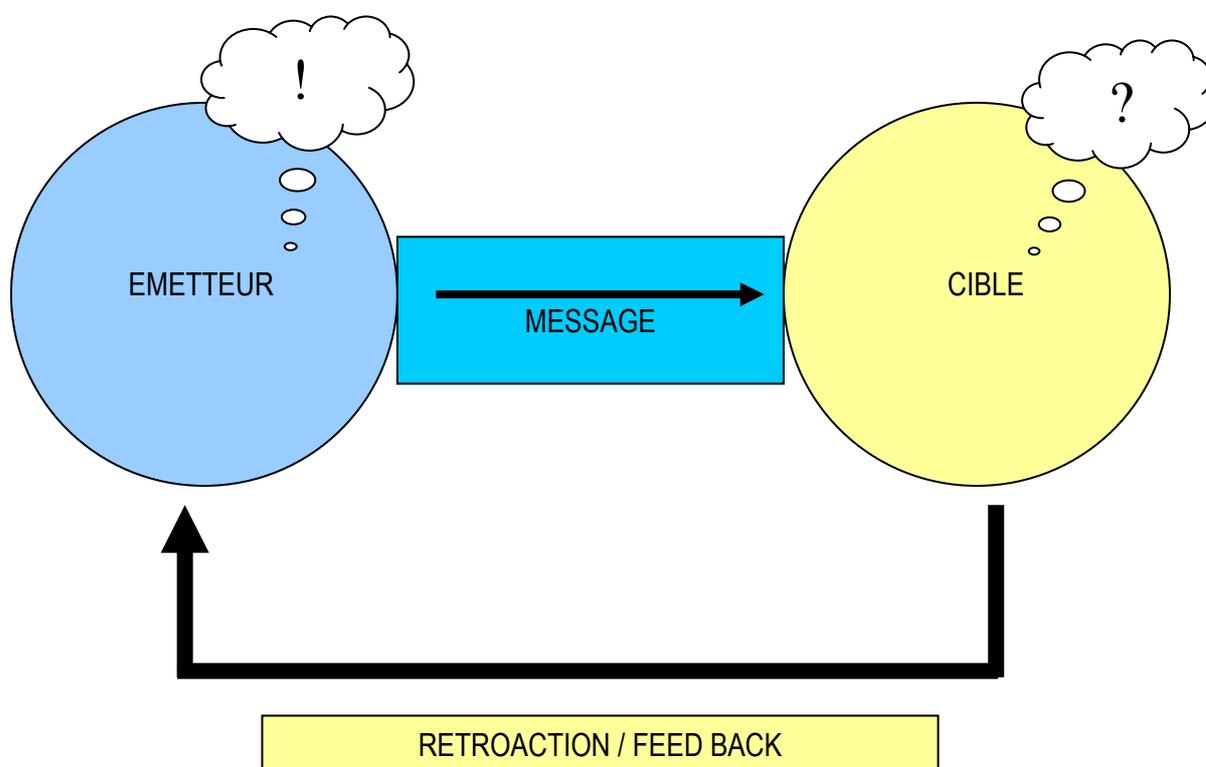
Outre les caractéristiques conférées à tous les processus (nom, objet, pilote, etc...) les processus de communication interne ont :

Un ou plusieurs **MESSAGES** : Que voulons-nous dire ? Quelles informations voulons-nous diffuser ?

Une ou plusieurs **CIBLES** : A qui est destiné le message ? Quelles sont les personnes, les services, les organisations qui doivent recevoir ce message ?

L'information est diffusée au moyen de supports (papier, informatique, vidéo, etc...)

L'efficacité, l'utilité d'une communication se mesure par l'étude du récepteur (la cible) et l'utilisation qu'il fait du message.



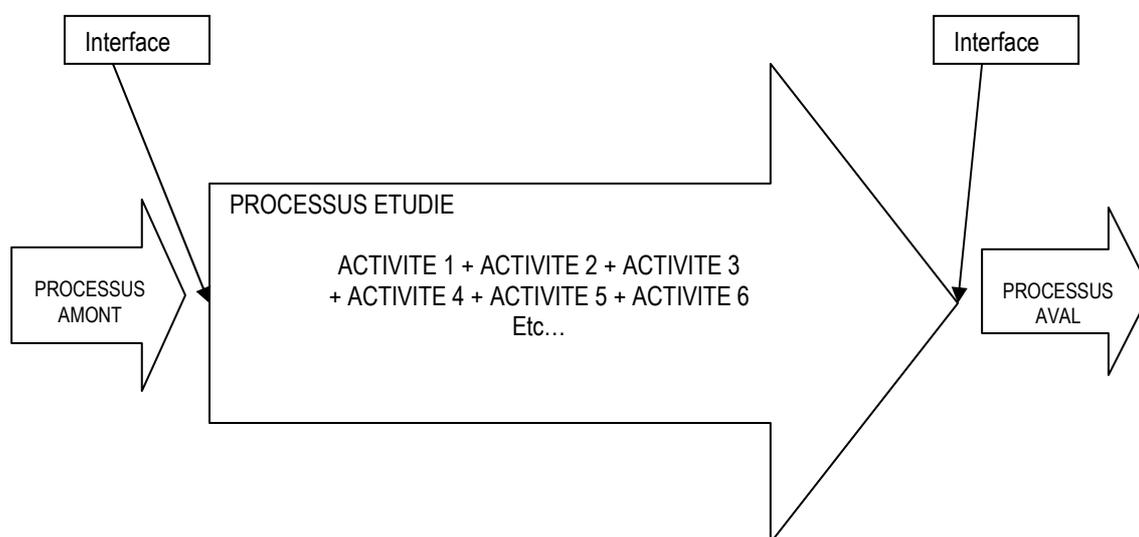
COMMUNIQUER est un PROCESSUS EN BOUCLE.

FICHE 14

LA REPRESENTATION DES PROCESSUS

Un processus peut se représenter de différentes manières :

Première manière



2ème manière

NOM DU PROCESSUS :

PILOTE :

LES OBJECTIFS :

Étapes (Actions Phases)	Acteurs	Données d'entrée	Données de sortie	
1				
2				
3				
Etc.				

FICHE 14 (SUITE) LA REPRESENTATION DES PROCESSUS

3^{ème} manière : le logigramme (ordinogramme)

La procédure se prête particulièrement bien à ce modèle très visuel de représentation.

4 symboles essentiels pour le logigramme :

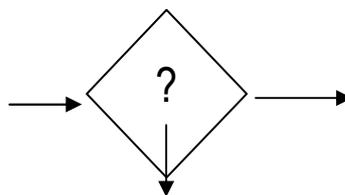
- Début/fin



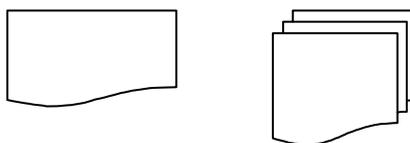
- Action



- La question : le losange a 1 entrée et 2 sorties



- Document(s)



FICHE 15

LA RELATION BÉNÉFICIAIRE/FOURNISSEUR INTERNE

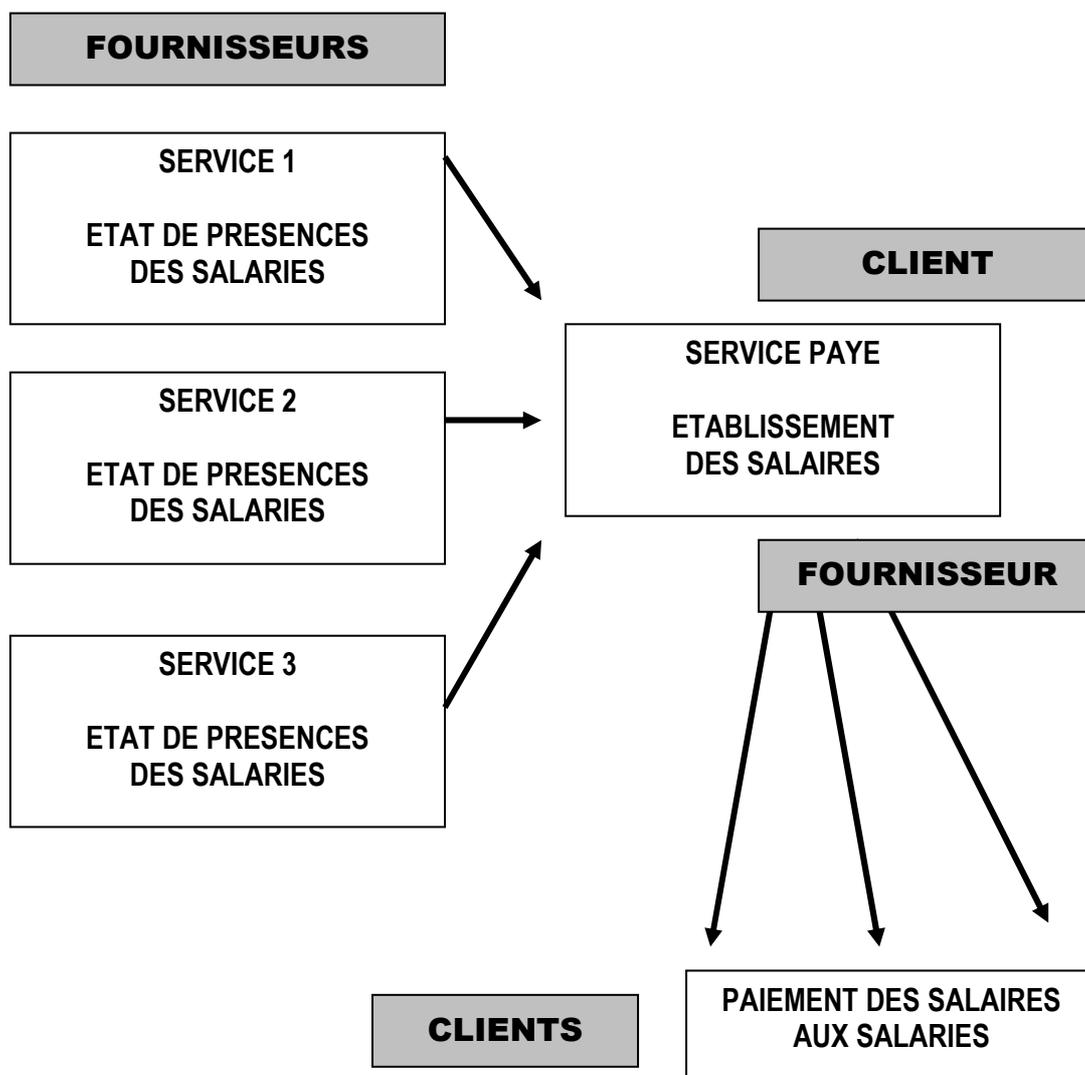
RAPPEL :

Est nommé « client » le bénéficiaire d'un bien ou d'un service, qu'il soit rémunéré ou non.

L'ensemble des activités de la collectivité peut être représenté comme une succession de processus.

Chaque processus « sert » le(s) processus qui en aval. Il « reçoit » des processus en amont ce dont il a besoin pour exercer son activité. Chacun est donc CLIENT de certains processus et FOURNISSEUR de certains autres.

C'est aux interfaces des processus que se produisent la majorité des dysfonctionnements.



FICHE 16

TRAVAILLER EN « TRANSVERSE »

Gagner en efficacité (et en modernité), c'est ne plus se demander qui décide hiérarchiquement mais qui sont mes CLIENTS ? Qui sont mes FOURNISSEURS ?

Dans ce contexte, chacun doit préciser et formaliser le mieux possible ses attentes à ses fournisseurs (c'est la notion de cahier des charges) et donner la priorité à ses clients.

Le pouvoir de décision n'est plus un pouvoir hiérarchique mais un retour au sens : nous servons ceux pour qui notre fonction a été initialement créée.

LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE GENERALISATION DU TRAVAIL « EN TRANSVERSE »

Le passage d'une organisation hiérarchique à une organisation par projet ou par processus doit se faire progressivement. Cela nécessite :

- La volonté managériale,
- L'accord et l'implication de tous (Politiques, hiérarchie, collaborateurs, agents, etc),
- La compétence individuelle et collective,
- Des apprentissages collectifs et progressifs,
- La co-construction dans le temps de nouvelles règles, d'une nouvelle culture d'entreprise,
- Le pilotage et la programmation des changements.

TABLEAU D'ANALYSE DES RELATIONS CLIENT/FOURNISSEUR INTERNE

QUI SONT MES CLIENTS ?	QU'ATTENDENT-ILS DE MOI ?	QUELS SONT LES ECARTS AVEC MES PRATIQUES ACTUELLES ?	MES AXES DE PROGRES ET MES PRIORITES

QUI SONT MES FOURNISSEURS ?	QU'EST-CE QUE J'ATTENDS D'EUX ?	QUELS SONT LES ECARTS AVEC MES PRATIQUES ACTUELLES	MES AXES DE PROGRES ET MES PRIORITES

FICHE 17

LE PILOTAGE DES PROCESSUS PAR LES INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

PILOTER un processus permet de prendre des décisions à partir des FAITS et non des impressions, du ressenti.

Exemple 1 : Le coût général des achats de fournitures de bureau est excessif.
Exprimé ainsi, il est impossible de maîtriser le processus.

Exemple 2 : le montant annuel des achats de fournitures de bureau est de 30 000 €. Nous avons pour objectif de le faire baisser de 30 % en 3 ans. La maîtrise du processus achats de fournitures de bureau assorti d'un système d'indicateurs permettra d'observer les évolutions dans les faits.

DANS LA PRATIQUE, COMMENT PROCEDER ? QUELQUES QUESTIONS PREALABLES

QUE CHERCHE-T-ON A SURVEILLER ?

On ne surveille que les activités et les ressources « à risque ».

QUELLE PRECISION EST-ELLE JUSTE NECESSAIRE ?

Veut-on des indicateurs absolument conformes à la réalité (ce qui nécessitera un travail de préparation des données important) ou un indicateur moins précis mais tout aussi utile ?

Par exemple, pour la surveillance du taux d'absentéisme, prend-on en compte les titulaires ? Les non-titulaires ? Cela nécessitera alors un travail collaboratif avec d'autres services.

QUAND ET A QUELLE FREQUENCE FAUT-IL MESURER ?

La fréquence de surveillance est liée à la rapidité d'évolution de l'activité.

Par exemple, surveiller les consommations de chauffage peut se faire annuellement. Surveiller le taux de réussite des embauches doit se faire en continu.

QUI GENERE L'INFORMATION DE BASE ?

La fiabilité du système repose sur les informations disponibles au début de la mise sous surveillance. Il est donc très important de sécuriser cette première étape par le choix des collaborateurs chargés de produire les informations initiales.

Il importera d'identifier toutes les informations nécessaires et leurs sources.

FICHE 17 (SUITE)

LE PILOTAGE DES PROCESSUS

PAR LES INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

QUELS SONT LES UTILISATEURS INTERESSES ?

Les indicateurs seront choisis en fonction des utilisateurs, des cibles.

Par exemple : Si l'on surveille les dépenses de voiries, il importe d'avoir un grand nombre d'indicateurs. Mais si l'on communique sur le blog de la mairie sur ces mêmes dépenses de voirie, il conviendra de trouver des indicateurs significatifs pour les habitants mais peu nombreux car l'utilisateur ne souhaite pas lire des documents complexes.

LES TYPOLOGIES D'INDICATEURS

On distingue différents types d'indicateurs selon la nature du phénomène mis sous contrôle, la durée de vie du phénomène mis sous contrôle, leur mode d'élaboration.

LA NATURE DU PHENOMENE MIS SOUS CONTROLE

- **LES INDICATEURS DE PERFORMANCE** rendent compte de la réalisation des missions de l'unité.

Par exemple, le nombre de dossiers du personnel traité par agent et par mois.

- **LES INDICATEURS DE PILOTAGE** permettent le suivi des conditions de réalisation d'une action, d'une activité, indiquant là où il faut agir pour améliorer la performance du processus.

Par exemple, le taux des délai de réponse aux demandes écrites des administrés qui pourra passer de 30 jours à 8 jours après avoir maîtrisé le processus. Ou le taux d'accidents du travail qui aura baissé de moitié en 1 an.

- **LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE** portent sur des phénomènes externes à l'unité qui ont ou auront une influence sur l'activité. A la différence avec les premiers, le pilote n'a pas de levier d'action sur ces phénomènes.

Par exemple : le taux d'augmentation du prix du foncier impacte sur la performance de la gestion des immobilisations mais c'est une contrainte extérieure sur laquelle on ne peut agir.

LA DUREE DE VIE DU PHENOMENE MIS SOUS CONTROLE

- **LES INDICATEURS STRUCTURELS** s'inscrivent dans la permanence des missions, de l'activité, de l'environnement.
- **LES INDICATEURS CONJONCTURELS** sont liés à un projet, un plan d'action, d'amélioration, un phénomène ponctuel.

FICHE 17 (SUITE)

LE PILOTAGE DES PROCESSUS PAR LES INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

LE MODE D'ELABORATION DES INDICATEURS

- **LES INDICATEURS VERTICAUX** (ou hiérarchiques) déploient les objectifs généraux de la structure.
- **LES INDICATEURS DE PROCESSUS** prennent en compte la dimension transversale de la performance et gèrent les relations inter-fonctionnelles.

LA NATURE DES INDICATEURS

- **LES INDICATEURS ECONOMIQUES** se rapportent aux coûts, aux produits, aux résultats.
- **LES INDICATEURS PHYSIQUES** traduisent physiquement l'activité, permettent d'apprécier les phénomènes avant que ceux-ci ne soient valorisés financièrement.

Par ex : On peut mesurer le nombre de jours d'arrêts de travail sans nécessairement valoriser le coût de ces arrêts de travail.

- **LES INDICATEURS HUMAINS** (Climat social).
- **LES INDICATEURS DE SUIVI DE PROJETS** (Respect des délais, planning).

LES QUALITES D'UN BON INDICATEUR

Un indicateur de qualité doit être juste, exact, fidèle (à la réalité), fiable, reproductible.

NORMER L'INFORMATION

Dès que possible, pour harmoniser les pratiques et favoriser le développement d'une culture commune, il importera de créer une procédure commune. Un glossaire des indicateurs mentionnera pour chacun d'eux, leur nom, leur mode de calcul, leur périodicité, le pilote responsable, les sources et les destinataires.

FICHE 17 (SUITE) LE PILOTAGE DES PROCESSUS PAR LES INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

EXEMPLE D'UTILISATION DE LA GRILLE D'ETUDE D'UN INDICATEUR

Le taux de réponse aux réclamations NE DEMANDANT PAS D'ETUDE SPECIFIQUE	
Indicateur	<i>Taux de réponse aux réclamations</i>
Axes d'analyse	<i>La réception des courriers/fax/mail/appels téléphoniques/entretiens/autres.</i>
Unité de décision	<i>Le service administration des ventes (ou le service réclamation, ou le service qualité, le SAV).</i>
Fréquence de production	<i>Mensuelle</i>
Critères d'analyse	<i>Le suivi des résultats mois par mois. L'évolution annuelle.</i>
Typologie : Performance/Pilotage/éclairage Structurel/Conjoncturel Vertical/processus	<i>Performance</i>
Représentation	<i>En %</i>
Informations élémentaires	<i>L'état des réclamations. Les répartitions par mode de réception. L'état des réponses. Les dates.</i>
Origine des informations	<i>Préciser</i>
Règles de gestion (Définir les règles de calcul du taux de satisfaction)	<i>Nombre réclamations/nombre de réponses réalisées dans un délai inférieur à 1 mois</i>
Risques quant à la qualité des informations	<i>Les identifier</i>
Objectifs de l'indicateur	<i>100 % des réponses réalisées dans un délai inférieur à 10 jours</i>
Niveau souhaité d'objectif	<i>80 %</i>
Seuil critique	<i>50 %</i>
Autres services concernés	<i>Les nommer</i>
Liaison avec d'autres indicateurs	<i>Les identifier</i>
Effets pervers potentiels	<i>Réponses faites trop rapidement ?</i>

Les indicateurs peuvent être utilisés seuls mais ils sont le plus souvent regroupés dans des tableaux qui permettent le pilotage global d'une activité : ce sont les tableaux de bord. Ce thème sera traité dans les groupes de travail.

FICHE 18

LE ROLE DU PILOTE

EN LIEN AVEC LA DIRECTION GENERALE, LE PILOTE DU PROCESSUS A POUR MISSION DE PILOTER LE PROCESSUS (LUI DONNER UN SENS, UNE DYNAMIQUE, DES ORIENTATIONS). IL EST RESPONSABLE DU PROCESSUS.

- Il identifie le processus (ou les processus) qu'il pilote, le surveille, élabore ou fait élaborer les systèmes de surveillance (indicateurs et tableaux de bord), l'améliore en continu.
- Il a la compétence pour le faire, l'autorité pour prendre les décisions qui le concerne et les imposer à son environnement. C'est un pouvoir de compétence et non plus hiérarchique.
- Il a en charge de faire adhérer le personnel travaillant dans ce processus, en relation avec les responsables hiérarchiques des agents concernés.
- Il s'assure, en relation avec les responsables hiérarchiques des agents concernés, de la compétence individuelle et collective. (Formation/information).
- Il représente le processus auprès des autres pilotes, de la hiérarchie, des politiques, de l'environnement. Il est responsable de la communication et de l'information des processus qu'il pilote.
- Il travaille seul, en groupe ou en délégation selon ce qu'il estime le plus efficace.

SON PROFIL

- Il (elle) connaît bien les processus qu'il (elle) pilote,
- Il (elle) est organisé(e), précis(e) et rigoureux (se),
- Il (elle) a suffisamment d'autorité pour imposer une décision,
- et suffisamment de souplesse et d'écoute pour impliquer le personnel et négocier avec tous les acteurs de l'environnement.
- Il est pédagogue et forme en continu son environnement.

FICHE 19

LE GROUPE DE TRAVAIL

Un groupe de travail est un ensemble de personnes travaillant dans un objectif commun ponctuel, en général pour améliorer l'organisation ou résoudre des problèmes en groupe.

LES OBJECTIFS ET LA DUREE DE VIE DU GROUPE DE TRAVAIL

Un groupe de travail est constitué dans un objectif précis, par exemple, améliorer une procédure. La durée de vie est liée à l'objectif : quand l'objectif est atteint, le groupe est dissout.

L'EFFECTIF DU GROUPE DE TRAVAIL

Il existe diverses possibilités :

- 2 personnes (un binôme) : La production peut être rapide et efficace à condition que les 2 participants soient de même force car il se pourrait que l'un emporte toujours les décisions sur l'autre.
- 3 personnes (un trinôme) : Le groupe dispose d'une bonne dynamique mais il se peut que la présence de 3 personnes soit insuffisante pour prendre en compte tous les aspects d'un problème.
- 4 personnes : C'est une composition un peu statique qui risque d'évoluer vers une structuration de 2 + 2 personnes avec les inconvénients du binôme.
- 5 personnes est une bonne mesure à condition que le groupe dispose d'un animateur.
- Au-delà de 5 personnes, il est nécessaire que le groupe soit animé par un animateur expérimenté qui saura organiser les travaux et gérer les phénomènes de groupe.

LA TYPOLOGIE DES PARTICIPANTS

Un groupe de travail doit pouvoir régler tous les problèmes qu'il rencontre.

Cela suppose de la compétence pour le faire et de l'autorité. Il importe donc que toutes les compétences nécessaires soient disponibles, soit par une participation directe au groupe, soit par une participation associée.

Le pilote des processus étudiés peut ou non participer aux séances de travail mais c'est lui, et non les membres du groupe, qui **a l'autorité pour mettre en œuvre les préconisations des travaux des groupes.**

LA FREQUENCE DES REUNIONS

La fréquence des réunions dépend du type de travail confié au groupe et surtout, du travail nécessaire entre les réunions du groupe (recherches, études, rencontres avec d'autres acteurs, etc...)

FICHE 19 (SUITE) LE GROUPE DE TRAVAIL

LA QUESTION DE L'AUTORITE ET L'ANIMATION DU GROUPE DE TRAVAIL

L'animation du groupe de travail doit permettre à chacun de s'exprimer librement et en confiance.

Une fois les décisions prises, c'est le pilote qui met en œuvre ou fait mettre en œuvre les préconisations du groupe, en accord avec la hiérarchie et les autres pilotes des autres processus.

LES REGLES DU JEU DU GROUPE DE TRAVAIL

Pour plus de précision et pour un véritable accord il est bon de définir au moment de la constitution du groupe de travail, les règles du jeu : objectifs du groupe, participants, périodicité des réunions, fonctionnement, traçabilité, critères de satisfaction, de risque, etc...

IDENTIFIER PREALABLEMENT LES RISQUES ET LES DERIVES POSSIBLES

On sait bien en général ce qui risque de dériver : l'évoquer en commun et s'engager sur ces points permet d'éviter les dérives et de recadrer facilement si elles se produisent effectivement.

FICHE 20**LA CARTE D'IDENTITE DU GROUPE DE TRAVAIL**

Nom du groupe :	<input type="text"/>	Numéro :	<input type="text"/>
Problème traité (Quoi ?) :	<input type="text"/> <input type="text"/>		
Objectif :	<input type="text"/>		
Pourquoi (but) ?	<input type="text"/>		
Pour Quoi (Quels résultats attendus) ?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
Indicateurs de réussite :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
Animateur :	<input type="text"/>		
Participants (Qui) :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
Dates d'ouverture :	<input type="text"/>		
Fréquence des réunions :	<input type="text"/>		
Date de fermeture :	<input type="text"/>		
Liste de diffusion des comptes-rendus :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		

FICHE 21

LA FICHE ACTION

PLAN D'ACTION :

Objet : _____

Objectifs : Pour Quoi (Quels résultats attendus) ?

- | | |
|---|--------------|
| - | Indicateur : |

Quand ? Début planifié : Fin planifiée :

Acteurs concernés :

-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Ressources nécessaires :

-
-
-
-
-

Remarques/Divers : _____

FICHE 22

LE COMPTE RENDU DE REUNION

LA TRACABILITE DES TRAVAUX DU GROUPE

L'ensemble de la collectivité a besoin de prendre connaissance des travaux des groupes. Les comptes rendus doivent figurer dans un endroit accessible à tous sur l'intranet et être formalisés sur un même modèle et enregistrés à la fois par dates et par thème.

(Voir aussi fiche 13 : les processus de communication).

LE SUIVI DES DECISIONS PRISES : LE PLAN D'ACTION

Les décisions prises pour être mises en œuvre ont besoin d'être suivies. C'est le plan d'action.

LE PLAN D'ACTION					
QUI ? (Les acteurs)	QUOI ? (Les actions)	LES RESULTATS ATTENDUS	DELAI ? (Le planning)	BESOINS ? (Moyen/ressources)	MODALITES ? (Où ? Comment)