



**DOUCET Conseil**

Conseil, Audits et Formation en Management, Organisation, Qualité,  
Stratégie, Résolution de conflits, Gestion de Projet,  
Logiciels de GED et de formation

*Humanisme et performance*

Le Parc de Massy, 1bis rue Marcel PAUL, 91742 MASSY Cedex

Adresse postale : 6 rue SORET, 91600 Savigny sur Orge

☎ : 01 69 44 20 33 / 📠 : 0826 166 747 / e-mail : [info@doucetconseil.fr](mailto:info@doucetconseil.fr)

🌐 Site : <http://www.doucetconseil.fr> / [www.qualite-info.net](http://www.qualite-info.net)

## **Fiche pratique**

### **L'APPROCHE PROCESSUS**

*Par Christian DOUCET*

*En cas de reprise, merci de citer l'auteur.*

#### **Principe**

L'approche processus est intéressante car elle est à la base de la prévention et de la qualité à la source, soit « faire bien du premier coup ». Lorsqu'on constate un mauvais résultat ou un mauvais fonctionnement, la démarche préventive consiste en effet à analyser le processus qui y a conduit, c'est-à-dire les différentes actions et personnes impliquées, à examiner les causes du problème et à mettre en place les améliorations nécessaires pour que chacun travaille mieux.

#### **Mise en pratique**

##### **5 étapes pour traiter un processus**

- **Privilégier d'abord les aspects humains** : Chaque processus nécessite la coopération de X personnes de Y services, et les problèmes rencontrés proviennent très souvent du manque de cohésion de ces personnes entre elles, à cause notamment du cloisonnement. Chacun a ses propres objectifs et comprend mal les besoins des autres.

Une fois le dysfonctionnement bien caractérisé, la première étape est donc de faire se rencontrer l'ensemble des personnes impliquées directement ou indirectement, afin qu'elles se connaissent, comprennent leurs besoins et contraintes respectifs, et élaborent ensemble des règles de conduite améliorées.

Cet aspect humain est essentiel. C'est lui qui entraînera ou non l'amélioration espérée. Les sanctions et la réaffectation des personnels ne doivent intervenir qu'en dernier recours, si aucun accord n'est possible.

- **Apporter les améliorations utiles** : réaménagement des postes de travail ou des locaux, automatisation des manipulations courantes sur informatique, simplifications administratives, amélioration du management, renforcement de la motivation, etc...
- **Consolider par des « documents-outils »**, qui aident les intéressés à mieux travailler : guides, modèles... Ces documents doivent si possible être gérés par les intéressés eux-mêmes. Voir la fiche pratique « Rédiger une instruction, une méthode, une procédure... ».

Si cela est utile pour clarifier et synthétiser le fonctionnement adopté, prévoir une « note de processus » qui résume l'ensemble (voir canevas-type en fin).

- **Prévoir une période de « rodage »**, avec un ou des indicateurs de résultats, pour suivre l'efficacité des mesures prises.
- **Par la suite**, la démarche qualité consistera à suivre ou à faire suivre (pour les processus importants) le bon fonctionnement par un « responsable de processus » et à permettre aux équipes de se rencontrer régulièrement afin d'entretenir la cohésion.

L'objectif est un processus qui atteint les résultats demandés, moyennant un fonctionnement harmonieux et optimisé, avec des personnels heureux et travaillant en équipe.

#### **A éviter...**

- **L'approche « systématique »**, qui consiste à vouloir traiter tous les processus : seuls les processus « critiques » et ceux à problèmes sont à traiter, formaliser ceux qui fonctionnent bien ne ferait que les alourdir et donc diminuer leur qualité
- **L'approche « descriptive »**, en élaborant des documents se bornant à les décrire globalement. Ces documents n'apportent aucune valeur ajoutée et seront lourds à tenir à jour. Il est inutile de formaliser ce qu'on sait faire.

- **L'approche « directive »**, en définissant sans concertation les règles à suivre. Ce n'est plus alors une démarche qualité mais du management directif. Cette méthode pourra résoudre le problème en superficie, mais les causes profondes demeureront et risquent de se traduire pas d'autres dysfonctionnements.

Canevas-type d'une note de processus

- 1- **Objet** : préciser le processus concerné, ses objectifs fonctionnels, éventuellement les principales responsabilités impliquées (en fonction des besoins de clarification).
- 2- **Diagramme général des étapes** : résumé du processus, permettant d'identifier les principales étapes et les principales dispositions adoptées (notamment les nouveautés).
- 3- **Reprise des grandes étapes, une par une** : on précisera notamment les consignes clefs, les cas difficiles, les cas rares... soit tout ce que les acteurs ne connaissent pas bien et qui leur est utile pour être autonomes et éviter les erreurs, en renvoyant éventuellement aux documents détaillés associés.
- 4- **Consignes particulières (selon besoin)** : gestion du processus (tableau de bord), gestion de la documentation, etc...

*Par Christian DOUCET*

*En cas de reprise, merci de citer l'auteur.*