



Cartographier pour accompagner le changement : La modélisation des processus en action

Frédéric DESENZANI - Chargé de domaine Qualité - Amue

Les concepts de base

Cartographier ou modéliser des processus ?

Cartographier ou modéliser, quelles différences entre ces deux notions ?

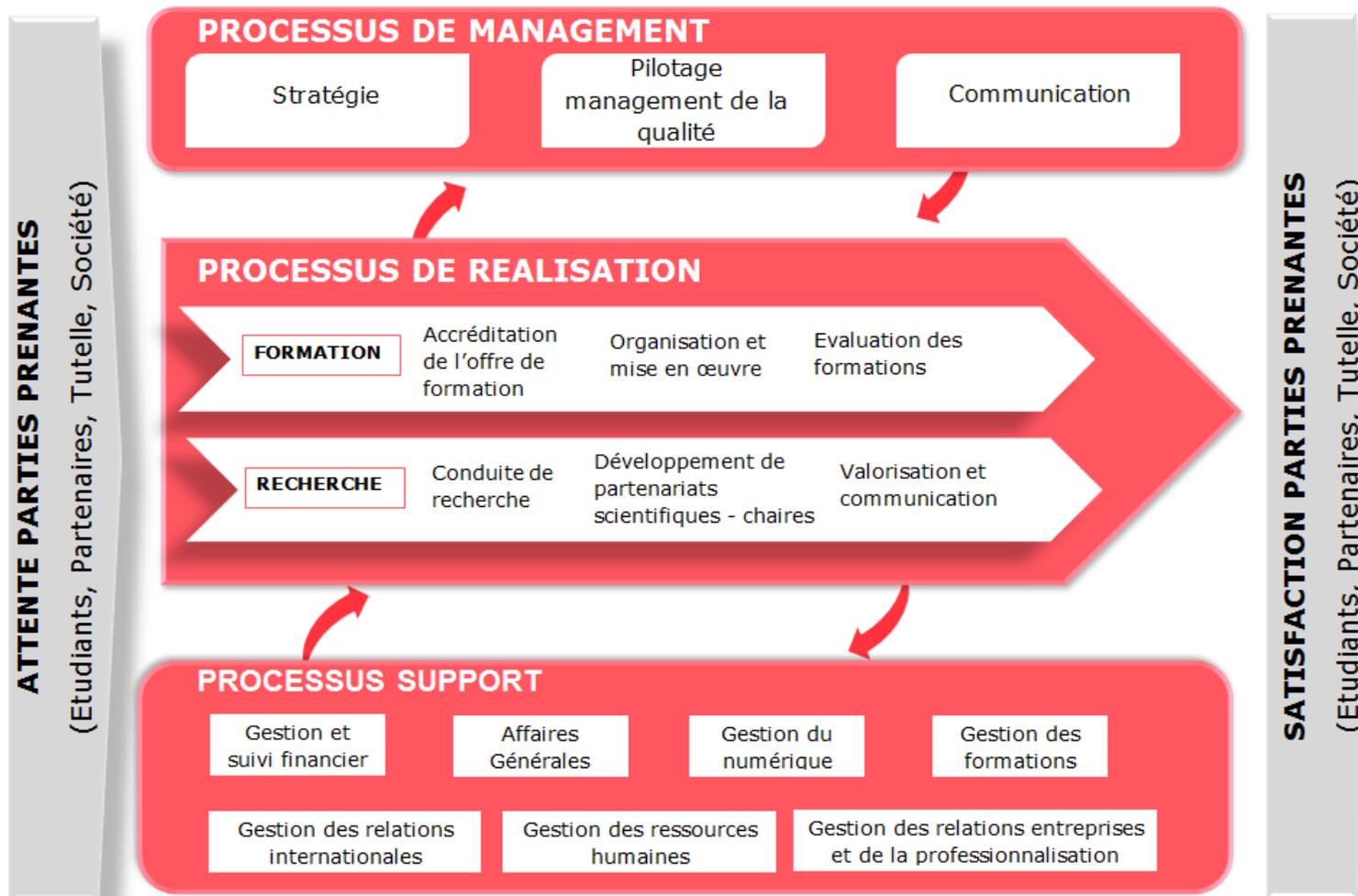
Cartographier ou modéliser des processus ?

- La cartographie et la modélisation des processus sont deux approches complémentaires utilisées pour
 - Comprendre, analyser et améliorer les processus au sein d'une organisation.
 - Approche processus = identifier et manager ses processus / conformité vis-à-vis de la politique qualité et de l'orientation stratégique de l'organisme.
- La cartographie des processus
 - C'est la « représentation graphique d'un ensemble de processus de l'organisme » (source norme ISO 9001).
 - Vise à fournir une vue d'ensemble claire et simplifiée d'une organisation.
 - Est généralement de haut niveau et se concentre sur une vue macro de l'organisation, sans entrer dans le détail.
 - Doit être alignée sur la stratégie organisationnelle et les objectifs de l'organisation.

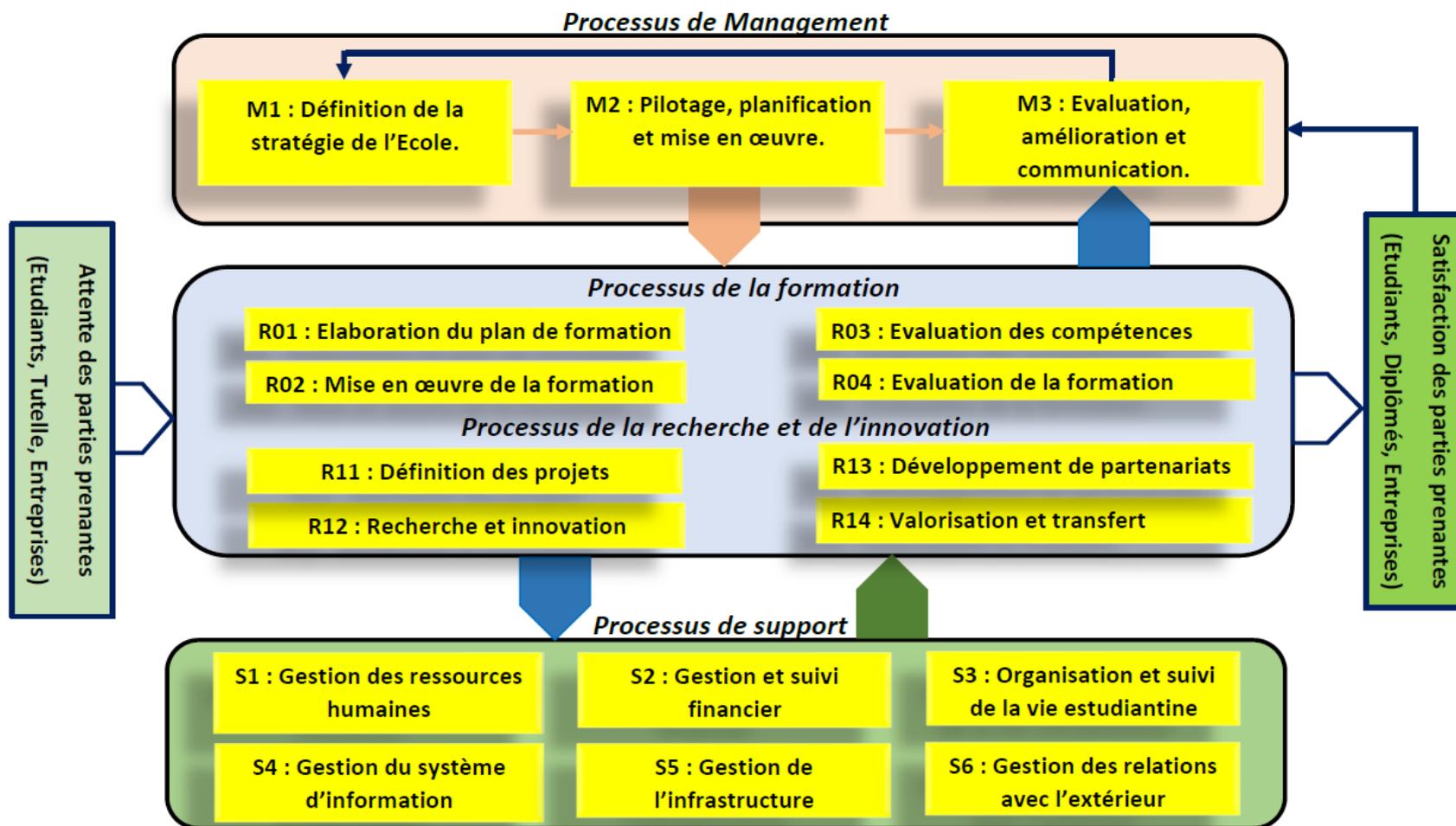
La cartographie des (macro) processus



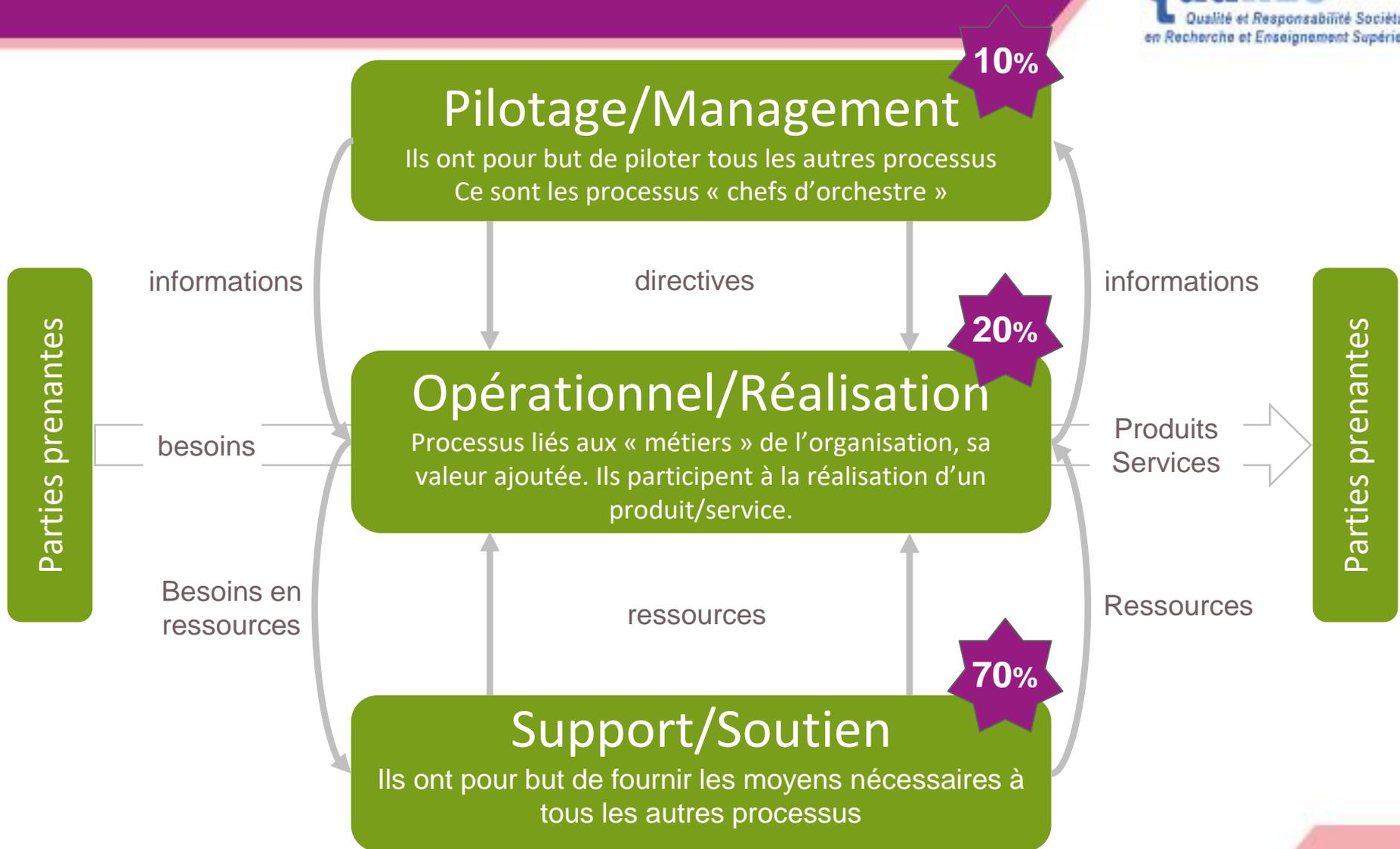
Exemple de cartographie - Institut Montpellier Management



Exemple de cartographie - ENIG



Les interactions entre les 3 types de processus



Exemple de cartographie du domaine Formation & Vie de l'étudiant

Cartographie des macro-processus

MP 01. Piloter la formation vie étudiante et insertion professionnelle

MP 02. Définir, concevoir et conduire l'offre de formation et les modalités de contrôle de connaissance et compétences

MP 03. Accueillir, informer, communiquer et orienter

MP 04. Traiter les candidatures et les inscriptions administratives

MP 05. Organiser et dispenser les enseignements/résultats, gérer le cursus

MP 06. Accompagner vers la réussite étudiante

MP 07. Offrir des services numériques de soutien à l'enseignement

MP 08.
Favoriser les
mobilités
internationales

MP 09. Gérer
la formation
professionnelle

MP 10. Suivre
l'insertion
professionnelle

MP 11. Animer la vie étudiante (handicap, sport, RSE, égalité h/f...)

MP 12. Gérer la relation avec les partenaires

MP 13. Délivrer diplômes et certificats

MP 14. Animer la communauté d'Alumni



Cartographie des macro-processus

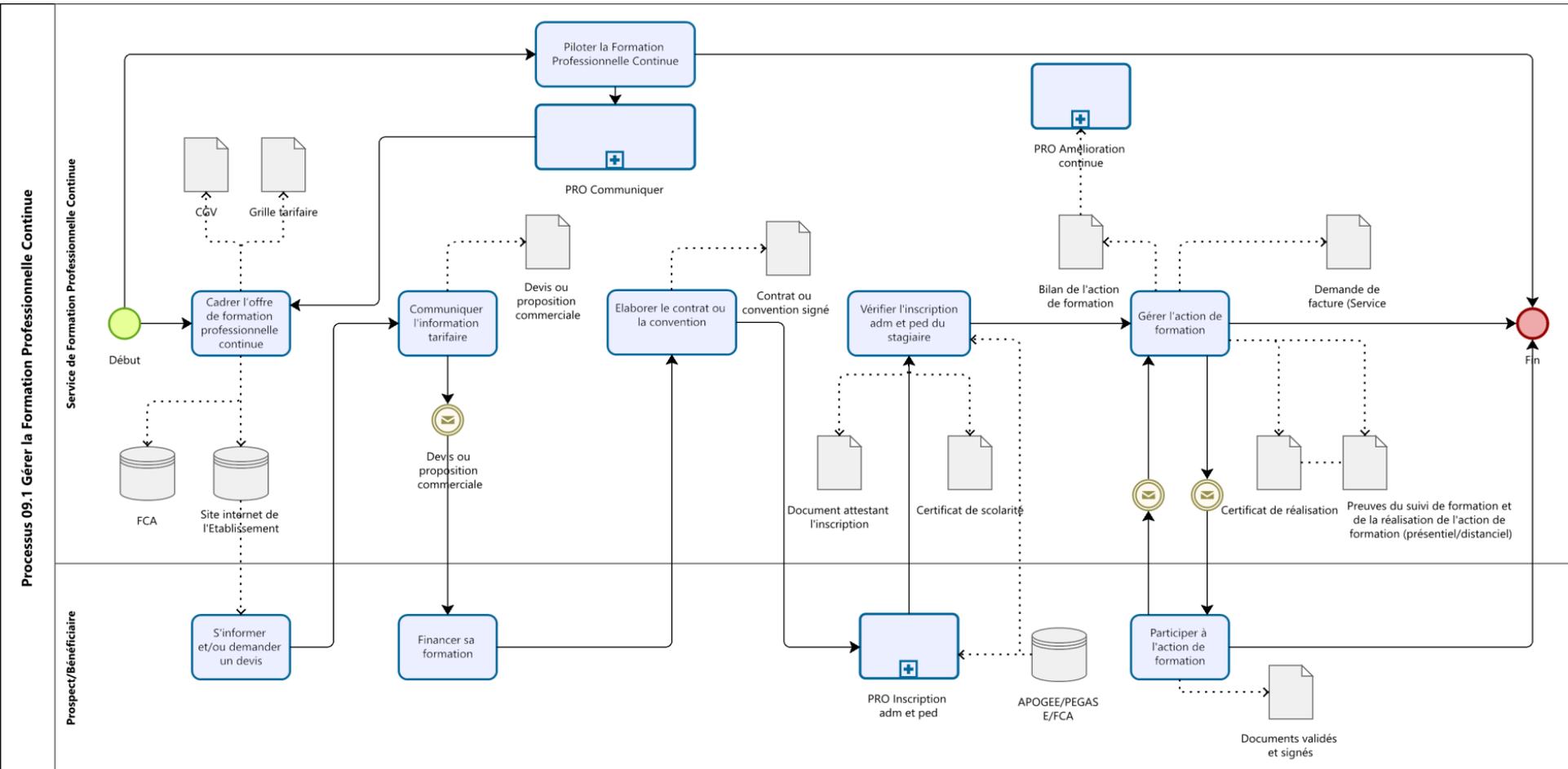


Cas pratique : Établir la cartographie de son établissement

- **Objectif** : Appliquer les concepts de base de la cartographie des processus.
- **Activité** : Établir la cartographie de son établissement (Pilotage, Opérationnel, Support).
- **Outils** : Diapo préparée avec des formes rectangulaires ou une page format A3 avec des feutres.
- **Restitution** : Chaque groupe présente sa cartographie aux autres participants, suivie d'une discussion.

- La modélisation des processus
 - Décrit le processus de manière détaillée, exhaustive et formalisée.
 - Intègre des aspects tels que les règles métier, les conditions de contrôle, les mesures de performance et les variations possibles du processus.
 - Met en avant les interactions entre les différentes parties prenantes (transverse et inter-service).
 - Permet de repérer les goulots d'étranglement, les redondances et les inefficacités.
 - Facilite la compréhension et la communication du processus auprès des parties prenantes.
 - Le processus répond aux questions : quoi faire ? pour quelle valeur ajoutée ? et qui ?

Exemple de modélisation du processus « Gérer la formation professionnelle continue »



Un processus ou une procédure ?

**Quelle différence entre un processus et une
procédure ?**

Un processus ou une procédure ?

- « Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté » (source ISO 9000).
- « Manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus » (source ISO 9001).
- La procédure décrit la manière dont les activités du processus sont réalisées.
- Les activités du processus sont détaillées en tâches et opérations.
- La procédure représente les tâches des agents au quotidien.
- Elle répond aux questions comment ? quand ? et par qui ?



CONCEVOIR/MODIFIER UN MODÈLE DE CONVENTION

DEPLOIEMENT SI / PRÉFINANCEMENT

DÉFINITION | Modèle de Convention

Un modèle de convention est un document modèle qui sera décliné afin d'établir les conventions à destination des Etablissements dans le cadre d'un déploiement, d'une demande de financement, etc.

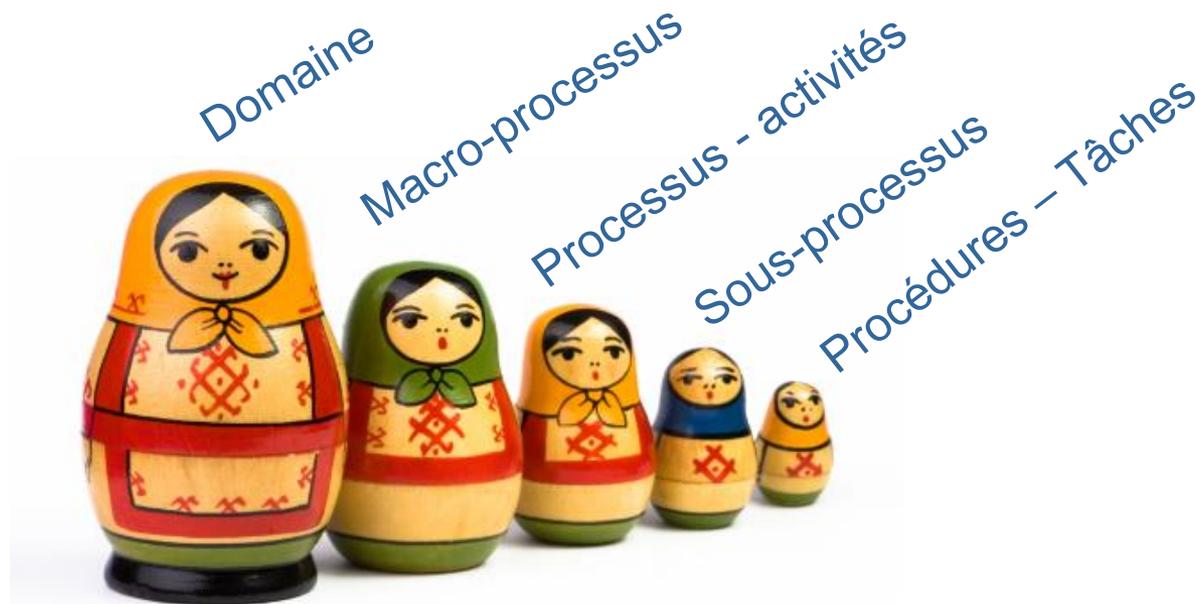
LA PRÉPARATION >

 DREM	<input checked="" type="checkbox"/> Rédiger/Modifier la convention type avec les équipes du SAJ et Direction de projet (DCSI).
 TOUS	<input checked="" type="checkbox"/> Le DREM, Direction de projet (DCSI) et le SAJ relisent la convention type et y apporte des corrections si nécessaire.

LA VALIDATION >

 DREM	<input checked="" type="checkbox"/> Envoyer la convention au SAF (dag.saj@amue.fr) pour qu'il analyse le cadre financier et valide la convention.
 SAF	<input checked="" type="checkbox"/> Analyser le cadre financier et valider le modèle de convention.
 DREM	<input checked="" type="checkbox"/> Envoyer la convention par mail au CODIR restreint (codir@amue.fr) + copie SAJ (dag.saf@amue.fr) et Direction de projet.
 CODIR	<input checked="" type="checkbox"/> Valider la convention type et en informer le DREM, le SAF, le SAJ et la Direction de projet.

- L'analogie des poupées russes peut être utilisée pour expliquer la relation hiérarchique entre les différents objets.
- Les domaines, macro-processus, processus et procédures dans une organisation ou un système.



Du macro vers le micro

TOP

niveau 1 – domaines

Formation & Vie de l'étudiant
Recherche & Innovation

niveau 2 - macro-processus

FVE

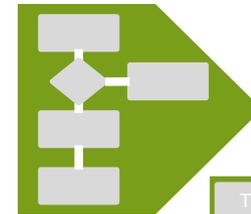
Cartographie des macro-processus

MP 01. Planifier la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 02. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 03. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 04. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur
MP 05. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 06. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 07. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 08. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur
MP 09. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 10. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 11. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 12. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur
MP 13. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 14. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 15. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 16. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur
MP 17. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 18. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 19. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur	MP 20. Gérer la stratégie de l'établissement d'enseignement supérieur

niveau 3 - processus

Gérer la formation professionnelle continue
Gérer les dispositifs de validation des acquis
Gérer les formations en alternance

niveau 4 - activités



niveau 5 - tâches/opérations

- Tâche 1
- Tâche 2
- Tâche 3
- Tâche 4
- Tâche 5

procédure

DOWN

Modéliser ses processus

Pourquoi formaliser ses processus ?



- C'est un outil, simple, puissant qui permet aux organisations de
 - S'assurer que les processus opérationnels sont alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation.
 - Suivre et de mesurer les performances des processus par rapport aux objectifs définis.
 - Améliorer l'efficacité de son fonctionnement - Identification des goulots d'étranglement, des redondances et des tâches non productives et les interfaces.
 - Facilite la collaboration transversale inter service (pb aux interfaces).
 - Adapter son organisation à l'arrivée d'un nouvel outil.
 - Améliorer la gestion des connaissances au travers une documentation claire et accessible.

Pourquoi formaliser ses processus ?



- La modélisation des processus
 - Joue un rôle clé dans l'atteinte des objectifs stratégiques et dans la création de valeur pour l'organisation.
 - Fait souvent partie des exigences des différentes certifications, labélisations et accréditations (ex : CTI, Qualiopi, HCERES, etc.).
 - Sert de base pour la formation des nouveaux embauchés et pour l'amélioration continue des compétences des équipes existantes.
 - Participe à la clarification des étapes et des interactions au sein des processus, offrant ainsi une vue d'ensemble compréhensible pour tous les membres de l'organisation.
 - Facilite la communication entre les équipes et les parties prenantes en fournissant une représentation visuelle et partagée des processus.

Question ?

Comment modéliser ses processus ?

Modéliser ses processus

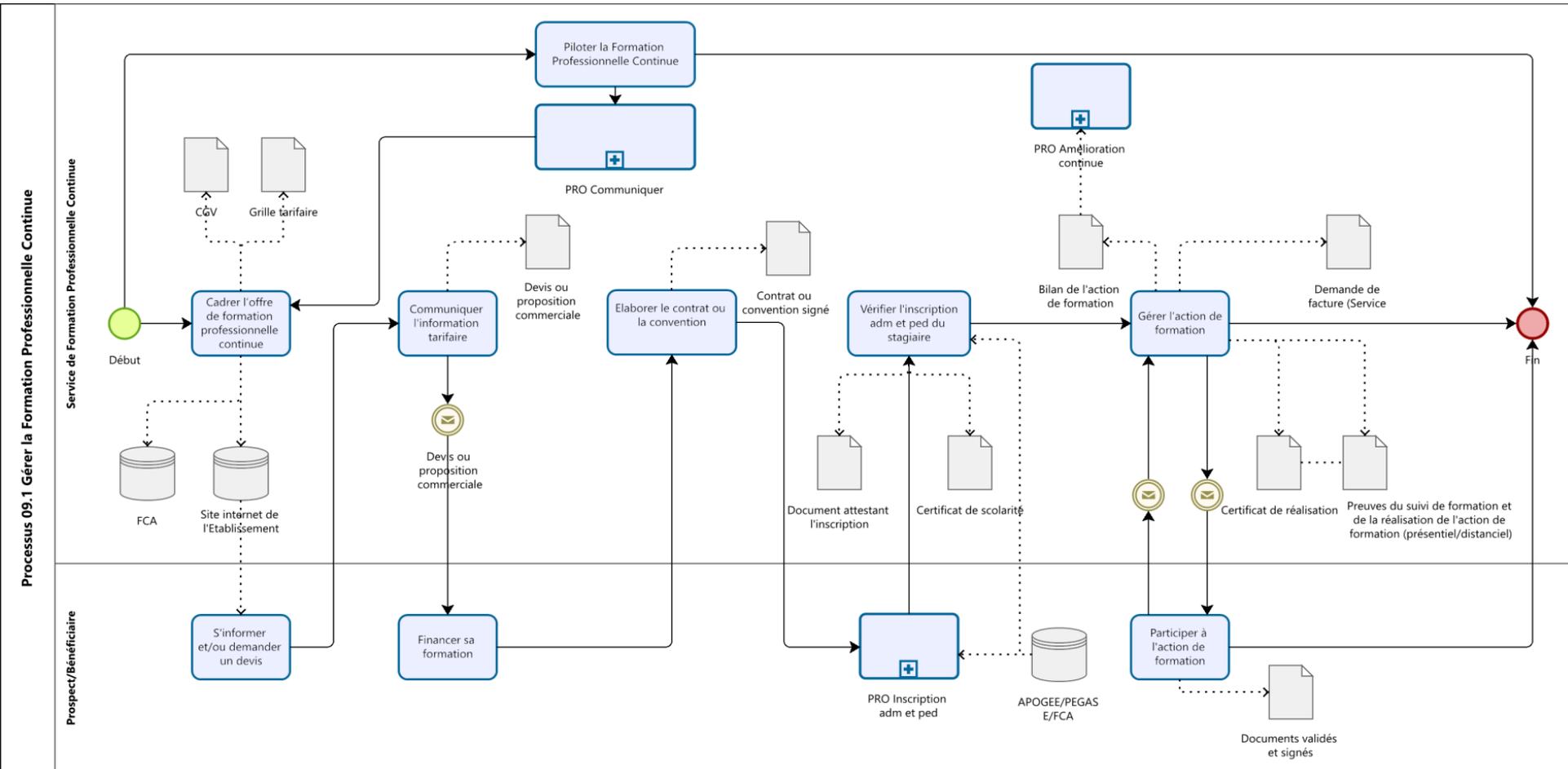
- Comment modéliser ses processus ?
 - Étape 1 - Choisir un formalisme
 - Étape 2 - Choisir une méthode de recueil des informations
 - Étape 3 - Réaliser le projet de modélisation des processus

- P** Identifier les processus et leurs interactions
- D** Les décrire - Maîtriser leurs activités
- C** Les surveiller et les mesurer
- A** Les améliorer

Modéliser ses processus : Étape 1 - choisir un formalisme

- Le formalisme est un cadre structuré et standardisé qui utilise des notations précises pour représenter les éléments, les flux, et les interactions d'un processus.
- Il vise à garantir que les processus sont décrits de manière univoque et cohérente.
- Business Process Model and Notation (BPMN) :
- D'autres formalismes
 - Integrated Definition Language (IDEF)
 - Le diagramme des flux
 - Integrated Définition Language (IDEFO)
 - Unified Modeling Language (UML)

Exemple de modélisation du processus « Gérer la formation professionnelle continue »



Cas pratique : Modéliser ses processus

- **Objectif** : Appliquer les concepts de base de la modélisation des processus.
- **Activité** : A partir des éléments fournis précédemment, modéliser en groupe un processus (simple).
- **Outils** : feuille format A3 avec post-it et feutres.
- **Restitution** : Chaque groupe présente son processus aux autres participants, suivie d'une discussion.

Modéliser ses processus : Étape 2 - choisir une méthode de recueil des informations

- Plusieurs méthodes sont disponibles
 - Observation directe
 - Entretien individuel
 - Groupes de discussion
 - Analyse de la documentation
 - Questionnaires et sondages
 - Ateliers de modélisation des processus
- *Brainstorming, jeux de Rôle, Analyse des systèmes d'information*

Modéliser ses processus : Étape 3 - le projet de modélisation des processus

- Le projet de modélisation des processus
 1. Cadrer et définir le périmètre du projet
 2. Identifier et prioriser les processus
 3. Décrire les activités
 4. Communiquer

- Décrire un processus avec un fort impact en terme de communication (promotion du projet de cartographie).
- Apporter une attention particulière à la préparation de l'atelier.
- Périodicité = 1 atelier / semaine max
- 2 heures d'atelier maximum
- Ne pas hésiter suspendre un point qui ne recueillerait pas de consensus et y revenir plus tard.
- Attention au niveau de détail du processus
 - 1 activité = plusieurs opérations.
 - Trop détaillé = de niveau procédure (opération/ tâches) et plus au niveau processus (activités).

- Communiquer sur le projet afin d'éviter les résistances et valoriser le travail réalisé, afin d'obtenir l'adhésion de toutes les parties.
- Sensibiliser et former sur la méthode de cartographie et le langage de description utilisé.
- Accompagner au quotidien, rester à l'écoute, aider.

- Les écueils à éviter
 - L'essoufflement, la lassitude du groupe de travail
 - Le logigramme ne doit pas être trop précis, la fiche processus oui !



Et après avoir formalisé ses processus ?

Un processus ou une procédure ?

Que fait-on après avoir formalisé ses processus ?

Et après avoir formalisé ses processus ?

- Il faut surveiller, analyser ses processus et prendre des décisions
 - Écoute client
 - Évaluation de la satisfaction
 - Audit interne
 - => Pilote de processus
- Améliorer, optimiser et transformer ses processus
 - Revue de processus et revue de direction (modifier l'organisation)
- Anticiper les incidents
 - Approche par les risques

Pour vous...

Quels sont les obstacles qui peuvent compromettre la réussite d'un projet de cartographie ou de modélisation des processus ?

Les obstacles peuvent être nombreux !

- 1. Manque d'adhésion des parties prenantes** : Sans engagement des équipes, il est difficile de mener à bien la démarche de modélisation.
- 2. Défaut de communication** : Si les objectifs et les résultats attendus ne sont pas clairement partagés, des malentendus peuvent survenir.
- 3. Silos organisationnels** : Des équipes ou départements travaillant de manière isolée peuvent rendre la collecte d'informations fragmentaire ou incomplète.
- 4. Manque de ressources (temps, personnel, budget)** : La modélisation des processus nécessite des ressources, notamment du temps, ce qui peut limiter son avancement.
- 5. Résistance au changement** : Certaines parties prenantes peuvent être réticentes à l'idée de changer les processus actuels, ce qui peut ralentir la mise en œuvre.

Les obstacles peuvent être nombreux !



- 6. Données obsolètes ou incorrectes** : Si les informations sur les processus sont incorrectes ou pas à jour, la modélisation sera faussée.
- 7. Objectifs mal définis** : Si les raisons pour lesquelles on cartographie les processus ne sont pas clairement fixées, le projet risque de manquer de direction.
- 8. Complexité des processus** : Trop de détails ou des processus extrêmement complexes peuvent rendre la modélisation difficile et difficilement exploitable.
- 9. Méthodes ou outils inadaptés** : L'utilisation de méthodes ou d'outils inappropriés pour le contexte ou les besoins de l'organisation peut compromettre l'efficacité du projet.
- 10. Mauvaise gouvernance du projet** : Un manque de pilotage et de suivi rigoureux peut mener à des dérives de projet ou à des retards.

Les obstacles peuvent être nombreux !



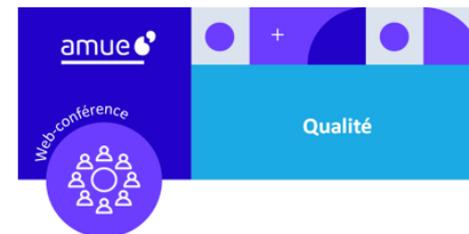
- 11. Non-implication de la direction** : Si la direction ne soutient pas activement le projet, il peut être difficile d'obtenir des ressources et de surmonter les blocages.
- 12. Problèmes de mise à jour et de maintenance** : Une fois la cartographie réalisée, son efficacité repose sur une mise à jour régulière, ce qui peut être négligé si ce n'est pas planifié.
- 13. Absence d'appropriation par les utilisateurs finaux** : Si les utilisateurs des processus modélisés ne s'approprient pas les résultats, la cartographie risque de ne pas être utilisée ou mise en œuvre efficacement.

Les évènements Amue sur les processus

- **Web-conférence - Présentation du projet de cartographie des processus**
- 30 septembre 2024 > 11h00 - 12h00
- Info et inscription : <https://tinyurl.com/38nkm6v8>

- **Web-conférence #Qualité & RH - Présentation du processus « Recruter un agent hors-concours »**
- 1er octobre 2024 > 14h00 - 15h00
- Info et inscription : <https://tinyurl.com/35z5jf9s>

- **2025 - Parcours de formation « Modélisation des processus » - 3 modules - En construction**



Web-conférence - Présentation du projet de cartographie des processus 30 septembre 2024 > 11h00 - 12h00

La cartographie des processus est un outil stratégique essentiel pour optimiser les activités, assurer l'aide au pilotage, sécuriser les processus, minimiser les risques et assurer une cohérence accrue entre la gouvernance et les différents services.

Début 2024, l'Amue a lancé un projet de cartographie des processus en collaboration avec les communautés métiers. Plusieurs établissements de l'ESR ont déjà joué un rôle actif dans la description des processus liés à la formation professionnelle. Leur engagement et leurs efforts ont été cruciaux pour le bon déroulement de ce projet ambitieux.

Suite à cette première étape, nous souhaitons vous présenter le projet en détail : sa méthodologie, ses résultats et les livrables obtenus. Nous aimerions également inviter votre établissement à rejoindre les prochains groupes de travail pour poursuivre et enrichir cette initiative.

Votre participation à ce projet sera déterminante non seulement pour son avancement, mais aussi pour renforcer la qualité et l'efficacité au sein de nos établissements.

Au programme :

- Introduction : contexte, objectifs et livrables attendus
- Présentation du projet & de sa méthodologie
- Échanges et session de questions/réponses



**Inscrivez-vous
en cliquant ici**

Infos de connexion • communiquées après inscription

Vous avez des questions ?





Merci à tous !