



SAVOIRS → LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITÉ ADMINISTRATIVE

Pour assoir le développement de son activité, une PME doit bâtir une organisation cohérente. Le collaborateur doit se doter d'outils d'analyse pour aider le dirigeant à la bonne prise de décision.

1. L'identification du travail administratif

Pour améliorer l'efficacité du travail du personnel, pour augmenter sa productivité, il convient de procéder à l'analyse des tâches de chaque salarié de la PME.

Cette analyse s'effectue en trois phases :

- ❶ Élaboration de la liste des activités de la PME. L'énumération est faite dans l'ordre d'importance décroissante.
- ❷ Élaboration de la liste des tâches : plusieurs méthodes peuvent être envisagées. Sur un cycle de travail complet et sur une durée d'une semaine au minimum, chaque employé va reporter les tâches qu'il effectue, leurs durées sur un document d'auto-analyse. Si les tâches et un découpage horaire sont indiqués sur un imprimé, alors le salarié peut remplir un document d'auto-pointage.

ZODIO		FICHE D'AUTO-ANALYSE		
Service :		Nom :		Date :
Heure de début de la tâche	Heure de fin de la tâche	Tâche	Documents	Nombre

La collecte de ces informations peut se faire par des réunions de travail, ou des entretiens individuels.

- ❸ Élaboration d'une « liste des tâches » : l'ensemble des tâches concernant un salarié sont ensuite récapitulées dans une « liste des tâches ». À cette étape, il convient de repérer les tâches chronophages, sans intérêt, consommatrice de temps, déceler celles qui pourraient être effectuées par des salariés moins qualifiés, ...

2. La rédaction de fiche de poste

La répartition des tâches entre les différents postes de travail est précisée dans les fiches de poste.

La fiche de poste est aussi un outil de communication et de clarification décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle :

Fiche de poste							
Identificateur de poste							
Rubriques : délimites et exemples À remplir Nom de la structure Intitulé du poste ex : chef de rayon, directeur... Position convention collective (si applicable) Référentiel métier de rattachement ex : référentiel métier marketing							
Finalité et activités							
Finalité du poste + valeur ajoutée du poste à l'organisation et/ou contribution au développement des compétences de communication							
Activités clés (3 à 7) + activités principales décrites par des verbes d'action + réalités pour qui ? avec qui ? + précisez le niveau d'autonomie et de responsabilité du salarié - durée (sur et interne) - priorité et importance de l'activité - nature des compétences de la situation Compétences clés : + ensemble des - savoirs (professionnels, techniques) - savoir-faire (professionnels et transversaux) - savoir-être (relationnel) - capacités (à travailler en équipe) - aptitudes à travailler en autonomie - savoir-être (relationnel) - aptitudes à travailler en autonomie - aptitudes à travailler en autonomie	<table border="1"> <tr> <td>Activité clé n° 1</td> <td>Compétences clés</td> </tr> <tr> <td>Activité clé n° 2</td> <td>Compétences clés</td> </tr> <tr> <td>Activité clé n° 3</td> <td>Compétences clés</td> </tr> </table>	Activité clé n° 1	Compétences clés	Activité clé n° 2	Compétences clés	Activité clé n° 3	Compétences clés
Activité clé n° 1	Compétences clés						
Activité clé n° 2	Compétences clés						
Activité clé n° 3	Compétences clés						
Contexte de la situation de travail							
Relations hiérarchiques + quel est le poste occupé par le titulaire hiérarchique ? + quel(s) est (sont) le(s) poste(s) encadré(s) par le titulaire et nombre de personnes encadrées ?							
Conditions d'exercice et risques professionnels (ex : nature de ses conditions de temps, savoir en hauteur...)							
Date de mise à jour :							

- L'intitulé du poste (nom couramment désigné pour le poste, exemple : vendeur) ;
- L'identité du titulaire (nom, prénom, date de naissance, ancienneté...) ;
- La situation du poste dans l'organisation (place du poste dans l'organigramme) ;
- La finalité du poste (quel besoin satisfait le poste ? la raison d'être du poste) ;
- Le contexte (caractéristiques des conditions de travail, les principales relations à entretenir à l'interne et à l'externe) ;
- Les missions (les domaines d'intervention du poste) ;
- Les activités (les activités qui contribuent à l'accomplissement des missions, elles sont exprimées en verbe d'action comme contrôler, informer, animer...)
- Les compétences requises (connaissances théoriques, techniques, ou méthodologiques, comportement attendus dans des situations données).

3. L'analyse du travail administratif par le TRT

Le tableau de répartition des tâches ou TRT récapitule sur un cycle de travail donné (une semaine, un mois) l'ensemble des activités, des tâches à réaliser. Il précise également les temps d'exécution et la répartition des tâches entre les acteurs d'un groupe de travail.

Conception

- ✓ Regrouper les tâches par activité ;
- ✓ Pour chaque activité, classer les tâches par ordre d'importance décroissante ;
- ✓ Classer les activités par ordre d'importance décroissante (en fonction de la mission du service) ;
- ✓ Tracer un tableau à double entrée ;
 - En colonnes : reporter les postes ou les acteurs participant au processus par statut décroissant des postes ;
 - En lignes : lister les différentes activités classées dans l'ordre d'importance décroissante, puis au sein de chaque activité, reporter les tâches classées également par ordre d'importance décroissante, numéroter les tâches ;
 - A l'intersection de chaque ligne et de chaque colonne : porter les durées de chaque tâche ;
 - Pour chaque activité, calculer le total des tâches réalisées pour chaque poste ;
 - Pour chaque poste de travail, totaliser les durées calculées pour chaque activité pour obtenir le total net ;
 - Le coefficient d'aléas permet de prendre ne compte les temps de travail liés à la réflexion, les imprévus, le traitement des problèmes... Il varie selon les entreprises ;
 - Le total net s'obtient en additionnant le coefficient d'aléas au total brut ;
 - Le taux d'engagement permet de vérifier si les poste de travail est à saturation ou si une marge de manœuvre reste possible ;
 - Faire valider le tableau par les acteurs.

L'analyse critique du tableau de répartition des tâches permet de mettre en évidence des incohérences, des dysfonctionnements liés à l'organisation d'activités, la distribution des tâches au sein d'un groupe de travail. L'analyse critique du TRT peut donner lieu à l'établissement d'un nouveau tableau. Cependant, il faudra envisager si la rédaction de nouvelles fiches de poste est opportune.

4. Les indicateurs de performance

La performance vient d'un mot anglais « parformer » qui signifie : accomplir.

La performance se mesure par la différence entre les objectifs fixés par l'organisation et les résultats obtenus. La PME recherche l'efficacité et l'efficience (rendement).

On distingue les critères quantitatifs, mesurables comme les critères liés au coût (ex : réduire les coûts de déplacement des commerciaux), au délai (ex : respect des délais pour traiter une commande), à la qualité (ex : respect du cahier des charges) et les critères qualitatifs comme le critère social (ex : égalité professionnelle entre hommes et femmes dans le traitement des salaires et l'attribution des postes d'encadrement), le critère environnemental (ex : politique du zéro papier), le critère de satisfaction des besoins (ex : des clients, des salariés).



SAVOIRS → LA MODELISATION DU PROCESSUS ADMINISTRATIF

Cette modélisation aide à comprendre la succession des activités et conduit à une amélioration du fonctionnement du processus.

1. La représentation schématique des flux d'information

Diagramme de flux	Diagramme imagé	Schéma postes-documents																												
<p>Un diagramme des flux représente seulement les flux échangés, sans chronologie et sans description des activités associées (en entrée ou sortie) à ces flux. C'est un modèle de communication mettant en exergue les divers acteurs qui participent à l'échange des flux.</p>	<p>Le diagramme imagé représente une suite de symboles représentant le déroulement d'un processus. Il visualise le parcours emprunté par un document entre les différents services d'une PME mais sous forme graphique.</p>	<p>Le schéma Postes/documents décrit les opérations à effectuer afin d'en faire l'analyse et améliorer le processus. Il visualise :</p> <ul style="list-style-type: none"> les postes de travail dans l'ordre de leur intervention dans le processus ; les documents reçus ou créés par ces postes ; la circulation des documents aux postes de travail. 																												
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Acteur interne</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Acteur externe</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Flux d'information</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Domaine d'étude ou domaine connexe</td> </tr> </table>		Acteur interne		Acteur externe		Flux d'information		Domaine d'étude ou domaine connexe	<table border="1"> <tr> <td>Document</td> <td></td> <td colspan="2">Symboles de communication</td> </tr> <tr> <td>Dossier individuel</td> <td></td> <td></td> <td>Transmission</td> </tr> <tr> <td>Courrier</td> <td></td> <td></td> <td>Utilisation</td> </tr> <tr> <td>Fichier ou base de données</td> <td></td> <td></td> <td>Contrôle</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>Ordre d'exécution</td> <td colspan="2">Utilise des symboles non figuratifs et simplifiés</td> </tr> </table>	Document		Symboles de communication		Dossier individuel			Transmission	Courrier			Utilisation	Fichier ou base de données			Contrôle	①	Ordre d'exécution	Utilise des symboles non figuratifs et simplifiés		
	Acteur interne																													
	Acteur externe																													
	Flux d'information																													
	Domaine d'étude ou domaine connexe																													
Document		Symboles de communication																												
Dossier individuel			Transmission																											
Courrier			Utilisation																											
Fichier ou base de données			Contrôle																											
①	Ordre d'exécution	Utilise des symboles non figuratifs et simplifiés																												

2- Le traitement des informations

Diagramme évènements/résultats	Fiches de processus																																																																		
<p>Ce diagramme représente les traitements d'informations en fonction des évènements. Ces traitements mettent en évidence des résultats.</p>	<p>La fiche de processus se présente sous forme de tableau et permet de visualiser à la fois les personnes concernées par le processus, les opérations à effectuer, ainsi que les documents de liaison ou de position nécessaires. Un document de liaison est un document qui peut circuler soit entre les différents services de l'organisation, soit être expédié à l'extérieur de l'organisation. Un document de position est destiné à saisir, à stocker, à conserver des informations dans un service donné.</p>																																																																		
<table border="1"> <tr> <th>Acteur 1</th> <th>Acteur 2</th> </tr> <tr> <td> <p>Evènement 1</p> <p>↓</p> <p>Règle</p> <p>↓</p> <p>Activité</p> <p>Exécution de la tâche A Exécution de la tâche B</p> <p>↓</p> <p>Condition</p> <p>↓</p> <p>Résultat</p> </td> <td> <p>Evènement 2</p> <p>↙</p> </td> </tr> </table>	Acteur 1	Acteur 2	<p>Evènement 1</p> <p>↓</p> <p>Règle</p> <p>↓</p> <p>Activité</p> <p>Exécution de la tâche A Exécution de la tâche B</p> <p>↓</p> <p>Condition</p> <p>↓</p> <p>Résultat</p>	<p>Evènement 2</p> <p>↙</p>	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">FICHE DE PROCESSUS</td> <td colspan="3">Service : DRH Nom :</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Processus étudié :</td> </tr> <tr> <td colspan="5">« Recrutement interne »</td> </tr> <tr> <th rowspan="2">N°</th> <th rowspan="2">Description des opérations</th> <th colspan="2">Documents de liaison</th> <th rowspan="2">Documents de position</th> </tr> <tr> <th>Reçus de :</th> <th>Transmis à :</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Etablir la fiche d'ouverture de poste</td> <td>Directeur du Service Demandeur</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Faire valider la fiche d'ouverture de poste par le DRH, le DAF</td> <td></td> <td>DRH DAF</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Rédiger l'annonce, l'afficher sur le site</td> <td>DRH</td> <td>Personnel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Recueillir les dossiers de candidatures du personnel</td> <td>Personnel</td> <td>DRH</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Faire passer des entretiens et des tests</td> <td>DRH, Directeur du Service Demandeur</td> <td>Personnel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Etablir le compte-rendu d'entretiens (Service demandeur)</td> <td>Directeur Service Demandeur</td> <td>DRH</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Mettre à jour les dossiers du personnel « candidats »</td> <td></td> <td></td> <td>Dossiers du personnel</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Choisir le candidat</td> <td>DRH Directeur Service Demandeur</td> <td>Salarié retenu</td> <td></td> </tr> </table>	FICHE DE PROCESSUS		Service : DRH Nom :			Processus étudié :					« Recrutement interne »					N°	Description des opérations	Documents de liaison		Documents de position	Reçus de :	Transmis à :	1	Etablir la fiche d'ouverture de poste	Directeur du Service Demandeur			2	Faire valider la fiche d'ouverture de poste par le DRH, le DAF		DRH DAF		3	Rédiger l'annonce, l'afficher sur le site	DRH	Personnel		4	Recueillir les dossiers de candidatures du personnel	Personnel	DRH		5	Faire passer des entretiens et des tests	DRH, Directeur du Service Demandeur	Personnel		6	Etablir le compte-rendu d'entretiens (Service demandeur)	Directeur Service Demandeur	DRH		7	Mettre à jour les dossiers du personnel « candidats »			Dossiers du personnel	8	Choisir le candidat	DRH Directeur Service Demandeur	Salarié retenu	
Acteur 1	Acteur 2																																																																		
<p>Evènement 1</p> <p>↓</p> <p>Règle</p> <p>↓</p> <p>Activité</p> <p>Exécution de la tâche A Exécution de la tâche B</p> <p>↓</p> <p>Condition</p> <p>↓</p> <p>Résultat</p>	<p>Evènement 2</p> <p>↙</p>																																																																		
FICHE DE PROCESSUS		Service : DRH Nom :																																																																	
Processus étudié :																																																																			
« Recrutement interne »																																																																			
N°	Description des opérations	Documents de liaison		Documents de position																																																															
		Reçus de :	Transmis à :																																																																
1	Etablir la fiche d'ouverture de poste	Directeur du Service Demandeur																																																																	
2	Faire valider la fiche d'ouverture de poste par le DRH, le DAF		DRH DAF																																																																
3	Rédiger l'annonce, l'afficher sur le site	DRH	Personnel																																																																
4	Recueillir les dossiers de candidatures du personnel	Personnel	DRH																																																																
5	Faire passer des entretiens et des tests	DRH, Directeur du Service Demandeur	Personnel																																																																
6	Etablir le compte-rendu d'entretiens (Service demandeur)	Directeur Service Demandeur	DRH																																																																
7	Mettre à jour les dossiers du personnel « candidats »			Dossiers du personnel																																																															
8	Choisir le candidat	DRH Directeur Service Demandeur	Salarié retenu																																																																
<p>Les évènements 1 et 2 sont à l'origine du déclenchement d'une activité. Une règle (ET/OU) permet de fixer une condition pour déclencher une opération. Une activité regroupe les tâches à exécuter de façon autonome. L'éventuelle condition fixe l'évènement-résultat qui est le produit de l'activité.</p>																																																																			

3 - La démarche d'amélioration des processus

La modélisation aide à comprendre la succession des activités et conduit à une amélioration du fonctionnement du processus.

L'amélioration de la performance dans l'organisation, passe par une analyse ponctuelle des processus existants. Il convient de les optimiser, de les simplifier, de les faire évoluer en fonction des technologies utilisées, des textes législatifs ou réglementaires en vigueur.

Trois raisons peuvent conduire à la simplification des processus administratif, les dysfonctionnements, la préoccupation de réduction des coûts, l'introduction d'une nouvelle technologie.

La démarche d'amélioration des processus se déroule en 5 phases.

①	Analyse du processus	Elle peut provenir de dysfonctionnements constatés par les acteurs (des allers-retours de documents entre services...). Cela revient à étudier, observer les outils existants tels que les fiches de processus, les schémas ou les diagrammes
②	Critique du processus	Elle passe par la recherche des causes de dysfonctionnement
③	Recherche de solutions	Il est possible de recourir aux démarches de créativité. Cette phase peut déboucher sur des propositions : modifications de postes, des changements de circuits de documents, des créations ou modifications de supports. Une nouvelle méthode de travail peut être proposée
④	Mise en œuvre des solutions nouvelles	Il s'agit de formaliser les nouveaux processus et de les communiquer aux intéressés. Il faudra prévoir un planning de mise en route pour aider le personnel à appliquer le nouveau processus.
⑤	Contrôle des résultats	Il convient de valider le nouveau dispositif par référence aux indicateurs de performance fixés, de vérifier si les résultats obtenus correspondent aux objectifs

De plus, la modification ou la mise en place de nouveaux processus peut avoir des conséquences économiques (coûts engendrés) et humaines (risques d'opposition ou motivation, nécessité de formation)