



# **Mettre les processus au service de la conduite du changement : l'exemple d'un schéma départemental de lecture publique**

Julie Caron-Vanesse  
Floriane-Marielle Job  
Elèves conservatrices de bibliothèque  
Promotion Gerda Taro et Robert Capa  
Juin 2018

La démarche processus est peu connue au sein des organisations de lecture publique, voire même au sein des collectivités territoriales. Elles sont souvent utilisées par les contrôles de gestion et appréhendés uniquement à travers un prisme financier.

Il paraît important que les managers, et notamment les managers culturels, s'en saisissent pour piloter la politique publique dont ils ont la charge et tous les champs de leurs organisations.

## Un processus ?

L'ISO 9000:2000 définit le processus comme un *"ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie"*.

On distingue plusieurs types de processus :

- **les processus opérationnels**

Ce sont les processus de réalisation, au cœur des métiers de l'organisation, comme par exemple le processus d'inscription d'un usager.

- **les processus support ;**

Ils sont les supports des processus de réalisation, comme par exemple celui du recrutement.

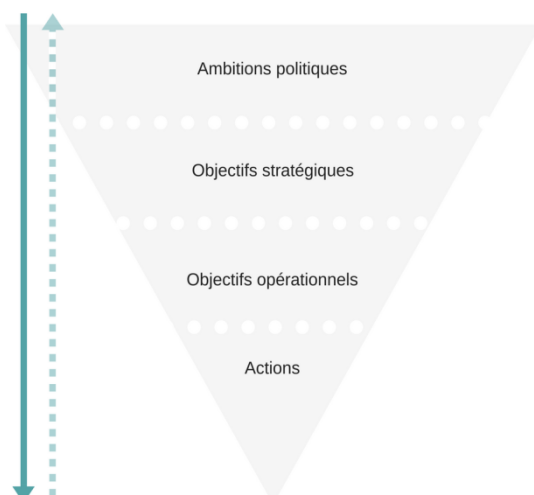
- **les processus de pilotage**

Ils réunissent les processus non indispensables à la réalisation, mais qui sont au service de la qualité et de la performance de l'organisation, comme par exemple : le processus d'évaluation.

Il existe des standards de modélisation de processus, au rang desquels norme de modélisation des processus métier (BPMN), qui permettent à tous les membres d'une organisation d'adopter un langage commun. La modélisation des processus métier peut être facilitée par l'utilisation de logiciels spécifiques, comme Bizagi Modeler ou Signavio.

## Le processus d'élaboration d'une politique publique

L'élaboration d'une politique publique s'apparente à un processus de pilotage qui vise à transformer une vision politique en actions ayant un impact sur le territoire.



Le processus d'élaboration d'une politique publique se fonde sur les ambitions politiques qui sont nécessairement globales, pour aboutir aux réalisations concrètes.

Les interactions entre les acteurs rendent possibles des allers-retours, qui sont souvent souhaitables entre le niveau global et le niveau opérationnel, ne serait-ce que pour explorer les questions de faisabilité.

## Le cas d'une politique de lecture publique départementale

Dans le panorama des bibliothèques, les médiathèques départementales ont la particularité d'élaborer et de mettre en œuvre des schémas de lecture publique (appelés également "plan", ou "plan de développement"). Ils visent à transformer un discours politique en actions concrètes sur le territoire, soit un élément d'entrée en élément de sortie. Pourtant, ils ne sont souvent pas vécus comme tels par les bibliothèques départementales.

# Vadémécum

## Schéma départemental de lecture publique



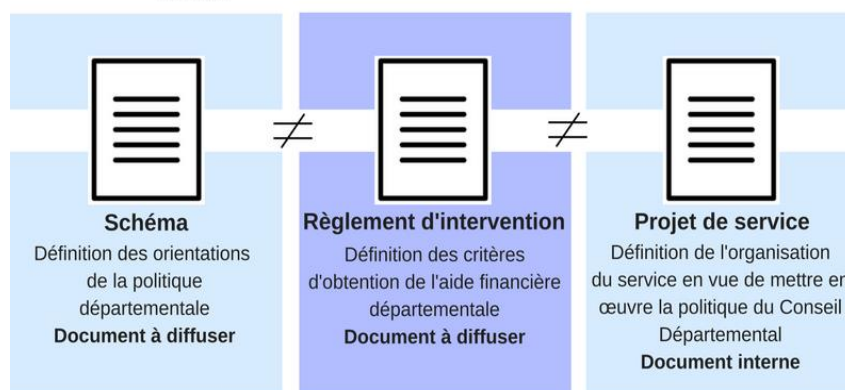
Un schéma est un **processus** qui doit sans cesse être réinterrogé. Un tel projet appelle la mise en place de différentes phases : phase de compréhension, de décision, de mise en œuvre et d'évaluation.



L'**évaluation** doit faire partie de chaque étape du processus, de son élaboration à sa mise en œuvre.

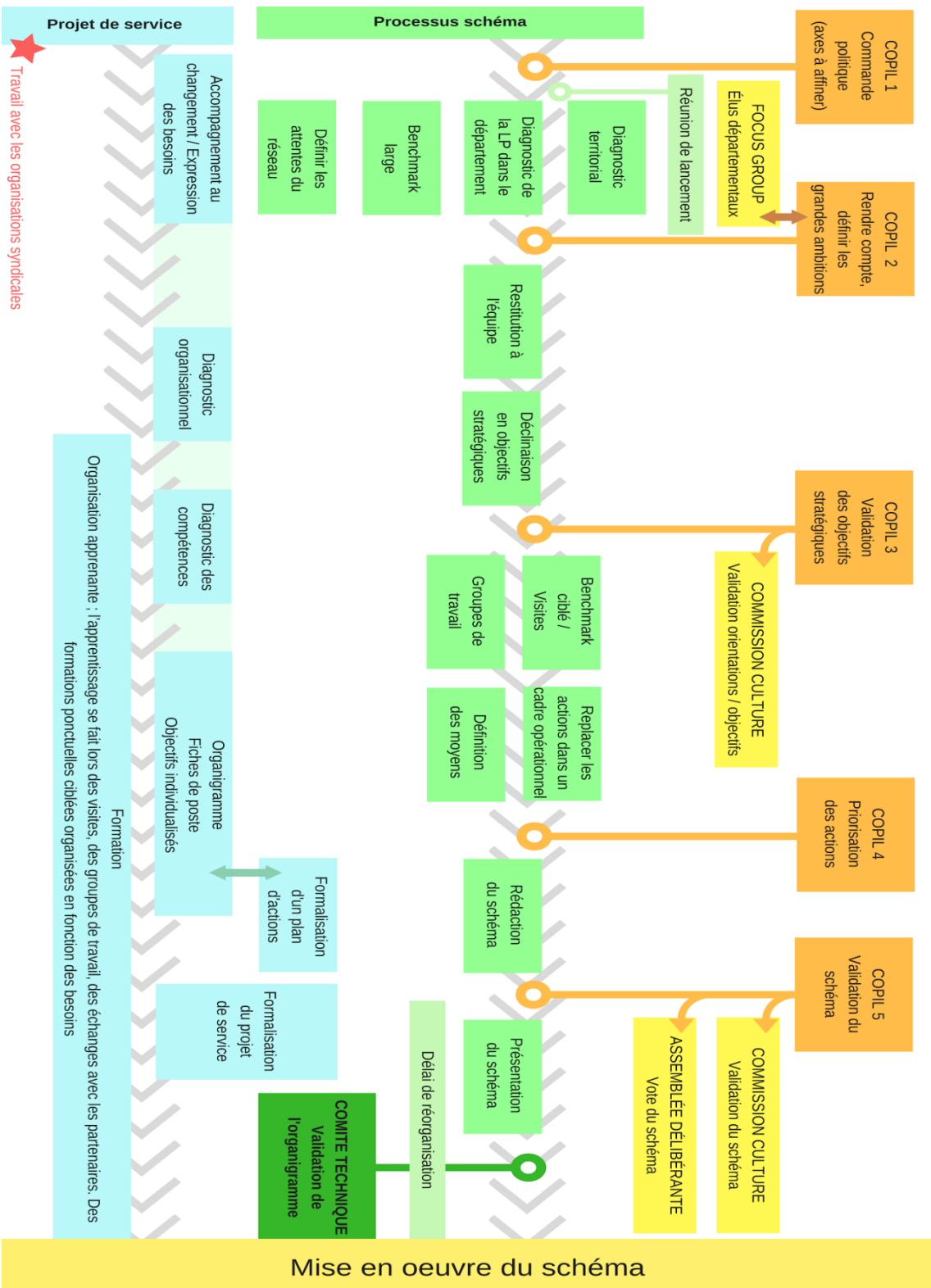


Un schéma est un processus arrêté dans le temps. Dès son vote, il doit avoir une **temporalité** propre. Une date de mise en œuvre et une date de fin doivent être établies. Cette date de fin doit être celle de la synthèse de l'évaluation menée tout au long de la mise en œuvre.



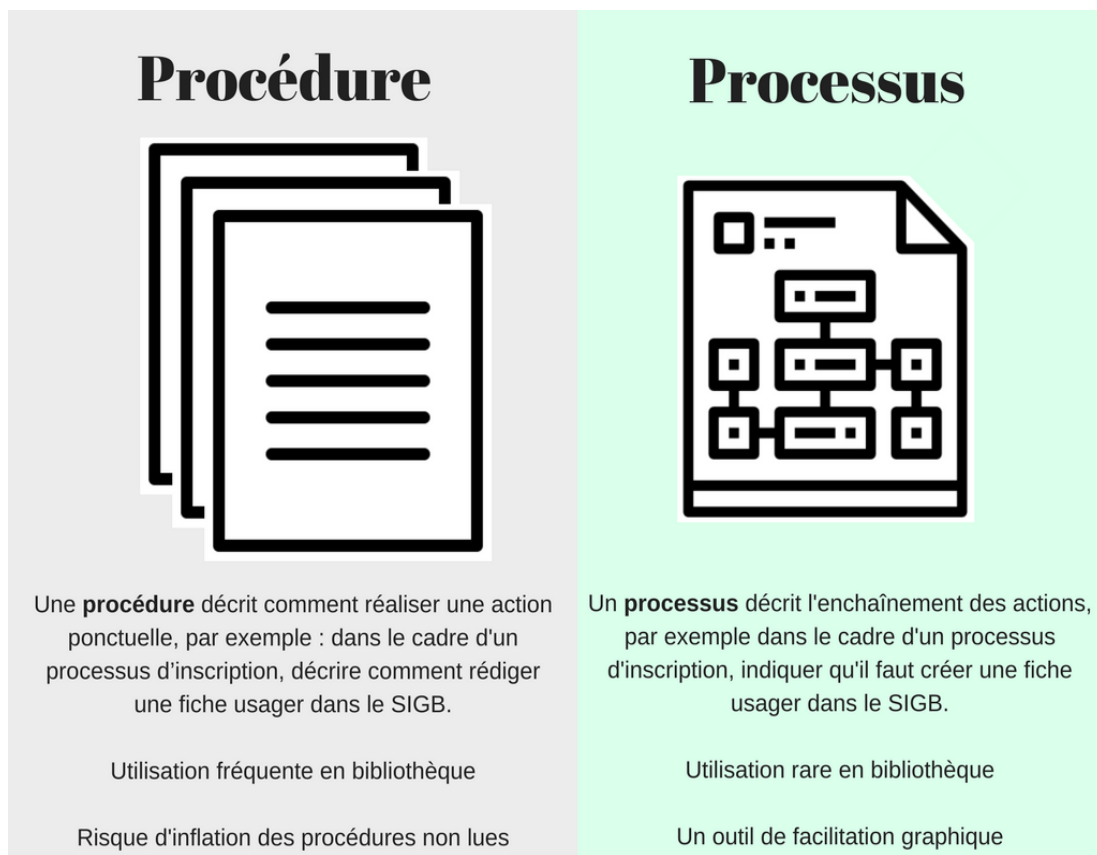
Une attention particulière a été portée sur les modalités de construction d'une politique de lecture publique, et ce qui a été l'occasion de travailler à sa modélisation.

Celle-ci permet de rendre perceptible cette nécessaire interaction entre le niveau stratégique et opérationnel dans l'élaboration d'une politique publique. La cartographie d'un processus ne vise pas à figer, mais uniquement à donner un aperçu partageable d'un déroulement ; le processus peut être (et doit être) la cible d'améliorations continues. Notre résultat, le fruit d'un contexte particulier, et sans doute perfectible, peut servir de base et s'adapter à d'autres situations professionnelles.



## Pourquoi modéliser un processus ?

Les organisations de lecture publique connaissent déjà une forme de formalisation des différentes activités à travers les procédures. Mais il nous faut distinguer la notion de procédure, de celle de processus.



Les procédures décrivent la manière dont doivent être réalisées les tâches. Il s'agit souvent de documents textuels, qui entrent dans un fort niveau de détails ce qui les rend difficilement appropriables, alors que leur objectif premier était la simplification. La procédure est souvent écrite sans que le processus ait été pensé en amont. En raisonnant d'abord en terme de processus il est possible par la suite de décider, s'il est utile ou non, d'établir une procédure détaillée pour une tâche particulièrement sensible.

***La cartographie d'un processus relève tant de la communication que de la structuration d'une activité.***

La cartographie des processus a été utilisée comme une méthode de facilitation graphique et vise à rendre l'activité plus appropriable par les acteurs. Son utilisation a été expérimentée auprès de différents types de publics : élu.e.s, cadres, agents. Il s'agit d'un outil facilement compréhensible, bon support pour faire émerger les questionnements et donc lever les incompréhensions et travailler sur les incertitudes. Cette facilitation graphique apparaît comme un atout pour conduire le changement.

En termes de pilotage d'une activité, et au-delà de l'aspect communicationnel, la modélisation d'un processus est un outil pour corriger d'éventuels dysfonctionnements ou améliorer le processus global.

Une modélisation de processus n'est pas un rétroplanning. Ainsi, la cartographie décrit des enchaînements logiques et non des successions temporelles de tâches. En fonction des projets, la construction d'un rétroplanning en complément de la modélisation du processus sera donc une étape indispensable, notamment pour avoir une meilleure visibilité des délais.

### **Et après ?**

En se dotant d'un outil de facilitation graphique tel que la cartographie des processus métiers, l'organisation se donne toutes les chances de conduire sans heurts le changement. Une fois la modélisation réalisée, les dysfonctionnements et/ou améliorations sont alors visibles par tous. Cette visibilité permet de donner du sens au changement, en en partageant les clés de compréhension.