

À propos d'Optimiso SA

La société Optimiso SA est leader dans la description de l'organisation (processus, procédures, risques & contrôles, prestations, instructions, job descriptions...). Elle vous offre des solutions utilisées depuis plus de 10 ans sur le plan national et international via deux produits: le logiciel Optimiso® et le service D-Skribe®.



La solution logicielle qui permet de créer, gérer et publier efficacement et à moindre coût toute votre documentation organisationnelle.

www.optimiso.com



PROCESSUS - PROCEDURES - JOB DESCRIPTIONS

Vous ne disposez pas du temps ou des ressources internes ? Grâce au service D-Skribe®, nous effectuons pour vous la description ou la mise à jour continue de votre documentation.

www.d-skribe.com

GENÈVE

Case Postale 1174
1211 Genève 5
T. +41 (0) 22 717 89 80

BÂLE

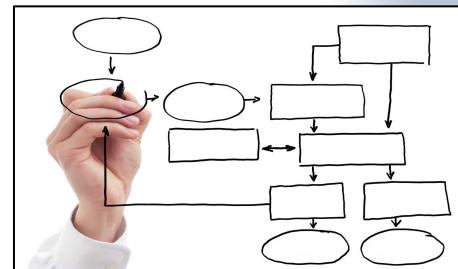
Marktgassee 26
4013 Rheinfelden
T. +41 (0) 61 303 96 20

Décrire les processus et procédures pour gagner en souplesse !

Des défis à relever

Les lois à respecter et les normes auxquelles se conformer (SCI – Système de Contrôle Interne –, LBA, SOX, ISO, HACCP, ITIL, COBIT, NAS, gestion de la sécurité, management des risques, management environnemental et bien d'autres encore) s'imposent à tous les organismes, qu'ils soient publics ou privés.

Les mêmes organismes peuvent aussi avoir à gérer des problématiques internes d'organisation liées à l'ouverture de succursales ou de franchises, à la croissance, à l'amélioration de la performance, à l'amélioration continue, etc.



Ce sont autant de défis managériaux à relever. Pour y parvenir, il faut d'abord avoir décrit l'existant : "ce que l'on fait", "comment on le fait", "qui peut le faire" et "avec quelles informations".

Cette description, nommée documentation organisationnelle, comprend des processus, des procédures, des protocoles, des règlements, des directives, des

organigrammes, ainsi que des prestations, services, fiches de fonctions, etc. Ces éléments constitutifs seront regroupés ci-après sous l'appellation générique de "processus et procédures".

Sept questions à se poser

Avant d'entreprendre la description, il est primordial de se poser les questions suivantes : Quel langage adopter ? Quel format descriptif utiliser ? Quels processus et procédures décrire ? Qui doit décrire ? Pour qui décrire ? Sur quels supports communiquer ? Et surtout, comment assurer la mise à jour régulière ?

Quel langage adopter ?

La priorité consiste à se mettre d'accord sur un "langage commun de description" adapté à l'organisme. Cela signifie consacrer des efforts à la mise en place d'un vocabulaire et d'une méthode de description des processus et procédures qui fassent consensus.

"...doivent avant tout être compris par les collaborateurs plutôt que par les ordinateurs !"

On le sait : faire simple est difficile. Et ce qui est simple pour l'un ne l'est pas forcément pour un autre. C'est bien pourquoi il est nécessaire de travailler ce sujet jusqu'à obtenir un langage facilement compréhensible par tous les

collaborateurs, et pas seulement par les "experts" internes. Aussi, les processus et procédures doivent être compris par les collaborateurs plutôt que par les ordinateurs !

**"une image vaut mille mots" et
"un mot remplace mille images"**

Quel format descriptif utiliser ?

S'il existe une grande variété d'outils descriptifs – les textes, les logigrammes, les séquences d'images, les films, ou encore les enregistrements oraux – ce sont les trois premiers qui sont en général les plus utilisés. Chaque format possède bien entendu ses avantages et ses inconvénients.

C'est à la personne en charge du projet de définir celui qui convient le mieux à l'établissement, en fonction du domaine d'activité et des destinataires de la documentation établie. Rappelons-nous cependant que "une image vaut mille mots" et qu' "un mot remplace mille images" et faisons en sorte que ces deux réalités optimisent la communication.

Quels processus et procédures décrire ?

Ce sont d'abord ceux que les lois et les normes en vigueur imposent de décrire.



Mais les exigences internes relatives au bon fonctionnement de l'entreprise peuvent aussi faire l'objet d'une description. Par exemple ce qui est compliqué, les activités récurrentes ou celles liées à la sécurité.

Qui doit décrire ?

Le meilleur moyen de connaître ces activités est de décrire les processus et procédures avec les personnes qui les exécutent. La description sera ainsi à la fois fidèle et utile au quotidien des collaborateurs. Bien sûr, il appartient à l'équipe managériale de vérifier que les activités, telles qu'elles sont décrites, entrent en cohérence avec la politique globale de l'organisme.

Pour qui décrire ?

Le premier destinataire est évidemment le collaborateur, utilisateur prioritaire des processus et procédures. Ainsi, une procédure comptable doit être comprise par un comptable. Pour autant, et pour être vraiment utile, elle ne doit pas lui rappeler les principes de base de son métier. Pour certains, elle sera un simple aide-mémoire et pour d'autres un véritable vade-mecum à suivre pas à pas. Là réside la difficulté d'une bonne description.

Les processus et procédures peuvent aussi servir aux auditeurs, comme base de travail à l'aide de laquelle ils comprendront les activités de l'établissement et vérifieront si la réalité correspond à la description. Et, ils seront certainement sensibles à sa capacité à faire évoluer continuellement cette documentation.

Sur quels supports communiquer ?

Les processus et procédures clairement établis, il convient ensuite de se demander de quelle manière les communiquer. Le format papier présente deux inconvénients majeurs : la mise à jour fréquente et la recherche rapide d'informations sont difficiles, voire impossibles (ou coûteuses). Les nouvelles technologies informatiques, en particulier l'intranet, permettent un accès simple et immédiat à l'information.

Comment assurer la mise à jour régulière ?

Maintenant que la documentation est créée et diffusée, il est primordial d'en assurer la mise à jour continue. Omettre ce suivi, c'est prendre le risque de la rendre très rapidement obsolète, comme peut l'être un annuaire téléphonique périmé. C'est prendre le risque d'avoir réalisé tout le travail précédemment décrit seulement pour l'instant T. A l'instant T + 1, sa valeur est moindre, à l'instant T + 2 elle est nulle.

L'organisation régulière d' "entretiens de revue de procédures" est une activité proactive de remontée de l'information. Elle permet – c'est une de ces finalités – de détecter rapidement les mises à jour nécessaires.

Pour chaque processus ou procédure, un calendrier d'actualisation doit être établi. Le service en charge des entretiens ne doit pas être confondu avec l'équipe des auditeurs du contrôle interne. Ces derniers ont une mission différente, tout aussi importante pour l'établissement.

Afin de susciter les demandes d'amélioration ou de modifications des

collaborateurs, il est absolument nécessaire de les tenir informés du traitement des informations qu'ils font parvenir au service en charge de la mise à jour en accusant réception, en les informant du traitement de leur demande, etc. Le maître mot est ici COMMUNICATION.

Plus de souplesse grâce à une description actualisée

Si un tel projet est mené à bien, et inclut des mises à jour programmées de la documentation, il sera alors plus facile et plus rapide de modifier la structure de l'organisme, dans la mesure où le "qui fait quoi et comment" a été décrit avec pertinence. On pourra ainsi envisager les diverses options sur la base d'une documentation claire et à jour, ou simuler des changements à partir de celle-ci.

Par exemple, dans le cas de l'acquisition d'un nouveau logiciel, de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, de la définition de nouvelles responsabilités ou de l'arrivée de clients d'un nouveau type, une documentation complète et fidèle, parce que mise à jour, permettra de diminuer la résistance au changement et de garantir que la "nouvelle manière de faire soit appliquée par tous".

On peut donc dire que celui qui a été capable de décrire son organisation sera aussi davantage capable de la modifier.

Thomas Kortmoller, Optimiso Group SA

7 étapes clés

- 1 Adopter un langage simple et accessible à tous
- 2 Choisir un format descriptif adapté et percutant
- 3 Identifier les processus et procédures à décrire
- 4 Identifier les participants au projet
- 5 Définir les destinataires
- 6 Sélectionner les supports de communication
- 7 L'indispensable : assurer la mise à jour régulière