

À propos d'Optimiso Group SA

La société Optimiso Group 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 de conseil D-skribe®.



Optimisation
ISO
Contrôle Interne
Processus et procédures
Gestion documentaire
Risques
Qualité
Sécurité
SOX

www.optimiso.com - www.d-skribe.com

GENÈVE - Voie des Traz 20 - CP 1174 - 1211 Genève 5 - T. +41 (0)22 717 89 80

BÂLE - Marktgasse 26 - 4013 Rheinfelden - T. +41 (0)61 303 96 20

FRANCE - Du Singulier au Pluriel - T. +33 (0)6 20 20 58 97

Optimisation des processus et culture d'entreprise

Toute entreprise, publique ou privée, est perpétuellement soumise à des changements. La culture d'entreprise, une de ses plus grandes richesses, peut rapidement devenir un frein si ces changements ne sont pas intégrés dans les processus de travail. La démarche "unfreeze - change - freeze" présente une méthodologie pratique et efficace pour l'optimisation des processus.

Culture d'entreprise et optimisation des processus

Si l'optimisation des processus est une pratique courante dans des domaines comme l'automobile ou l'aéronautique, elle reste encore inconnue pour bien d'autres.

Pourtant, toutes les entreprises sont confrontées à de nombreux changements: nouvelle loi, nouveau logiciel, nouveau style de management, nouvelle machine, nouvelle norme, nouvelle politique, nouveau type de client, nouveau concurrent, etc. Il est donc impératif d'intégrer ces changements dans les processus de travail.

L'optimisation des processus doit alors s'effectuer de manière continue afin de répondre à ces nouvelles exigences.

La culture d'entreprise se concrétise dans la manière d'exécuter les activités, ce qui est aussi appelé "processus de travail". Ceux-ci sont formalisés sous forme de texte ou de schéma dans les règlements, directives, procédures, protocoles, etc., soit tout ce qui décrit comment on travaille au sein de l'entreprise.

L'optimisation des processus de travail consiste à adapter, améliorer et faire évoluer une manière de faire sur la base

du processus existant — à différencier du re-engineering dont la démarche vise à ignorer le processus actuel dans le but d'inventer une nouvelle manière de faire.



Le théorème du singe

Le théorème développé ci-après illustre l'importance et la place de la culture d'entreprise au sein d'une organisation ainsi que les problèmes liés à l'intégration et à la gestion du changement.

Quand la culture empêche de décrocher la banane

Le théorème du singe - *San Diego State University* - est souvent utilisé pour symboliser la naissance et le fonctionnement de la "culture d'entreprise". Il tente d'expliquer comment des habitudes, des manières de faire, peuvent rester bloquées indéfiniment jusqu'à ce qu'un esprit remette en question l'ordre établi.

Le théorème est le suivant:

Une vingtaine de singes sont isolés dans une pièce dans laquelle est accrochée au plafond une banane, et seule une échelle permet d'y accéder. La pièce est également dotée d'un système qui fait tomber de l'eau glacée dès qu'un singe tente d'escalader l'échelle. Rapidement, les singes apprennent qu'ils ne doivent pas escalader l'échelle.

Le système qui fait couler l'eau glacée est ensuite rendu inactif, mais les singes conservent l'expérience acquise et ne tentent pas de s'approcher de l'échelle.

Un des singes est remplacé par un nouveau. Lorsque ce dernier tente d'attraper la banane en gravissant l'échelle, les autres singes l'agressent violemment et le repoussent. Lorsqu'un second singe est remplacé, lui aussi se fait agresser en tentant d'escalader l'échelle, y compris par le premier singe remplaçant.

L'expérience est poursuivie jusqu'à ce que la totalité des premiers singes, qui avaient effectivement eu à subir les douches froides, soient tous remplacés. Tous les nouveaux singes ne tentent plus d'escalader l'échelle pour atteindre la banane. Et si l'un d'entre eux s'y essaye, il est immédiatement puni par les autres, bien qu'ils n'aient jamais subi de douche glacée.

Cette expérience, rapportée à la culture d'entreprise, permet d'illustrer comment il arrive parfois que l'on ne sache plus pourquoi les activités sont réalisées comme tel. L'enseignement que l'on peut tirer de cette expérience est qu'il faut continuellement s'interroger sur le "pourquoi" des processus de travail.

Il convient maintenant de se poser la question de la méthode à adopter pour optimiser ses processus et intégrer tous types de changement avec succès.

Quelle méthodologie pour l'optimisation des processus ?

La méthode retenue ici est celle du psychologue Kurt Lewin qui a identifié au début du 20^{ème} siècle 3 étapes applicables à tout projet de changement et d'optimisation de l'organisation: "unfreeze - change - freeze".

1. UNFREEZE (dégeler)

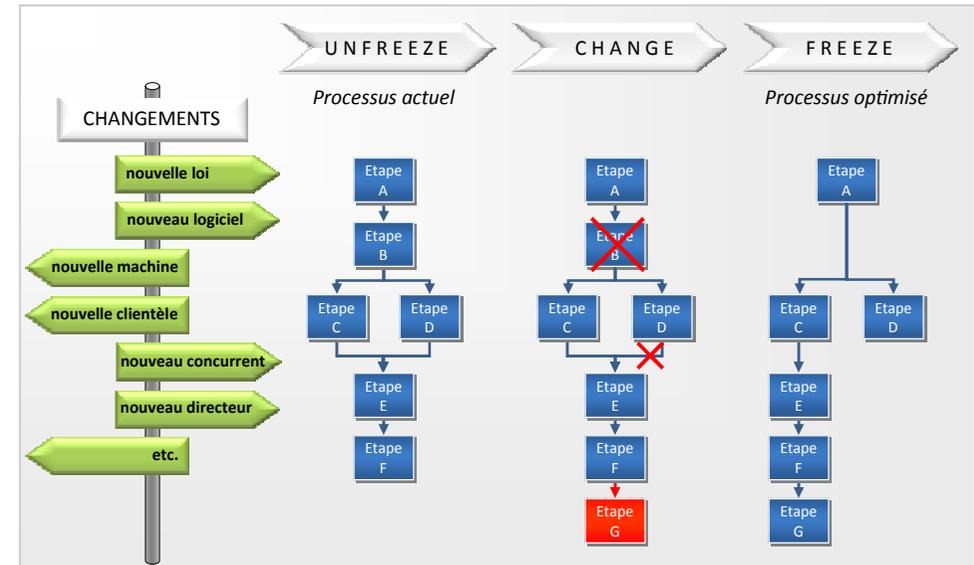
Une tendance naturelle de l'être humain est de chercher un contexte dans lequel il se sent en sécurité, où il a le sens du contrôle. Dans cette première étape, il est donc nécessaire de mettre en place des actions permettant d'associer les collaborateurs au projet.

- Définir l'objectif d'optimisation : diminuer les coûts, améliorer la qualité, diminuer les erreurs, diminuer les risques, diminuer les impacts environnementaux, augmenter la motivation, etc. ?
- Définir le périmètre afin de déterminer les activités à optimiser.
- Présenter le projet aux collaborateurs : les étapes, pièges, bénéfiques, acteurs, etc. et surtout répondre aux objections.
- Décrire les activités, les processus, sous forme de procédures graphiques (flowchart ou diagramme de flux). De nombreuses améliorations sont souvent mises à jour dès cette étape.

2. CHANGE (changer)

Du point de vue du collaborateur, le changement n'est pas une "étape" mais une "aventure" avec tout ce qu'elle comporte d'inconnu, de danger et de perte de l'existant. Il est par conséquent naturel de rencontrer une résistance au changement dans ce type de projet.

- Identifier les potentiels d'amélioration avec les acteurs du processus.
- Identifier les potentiels d'amélioration avec les clients/bénéficiaires du processus.
- Identifier les risques.
- Identifier les contrôles ou protections qui vont diminuer ces risques.



Intégration des changements par l'optimisation d'un processus

- Analyser l'impact des modifications sur : les collaborateurs, logiciels, fournisseurs, clients, bénéficiaires, machines, environnement et finances.
- Décrire le nouveau processus sous forme de procédures.

3. FREEZE (geler)

Afin de déroger à la règle "chassez le naturel et il revient au galop", il est nécessaire de faire un effort pour suivre le collaborateur "dans sa nouvelle manière de faire" afin d'assurer le succès et la pérennité des nouveaux processus de travail.

- Informé et former les collaborateurs sur la nouvelle manière de faire.
- Prévoir, pour les 5 mois à venir, des entretiens avec le collaborateur afin de recueillir les difficultés rencontrées et les améliorations suggérées.
- Mesurer si les critères de réussite sont atteints.
- Marquer la fin du projet par un événement : du message email au repas de clôture avec discours de la Direction.

Optimiser pour garantir la pérennité

L'optimisation des processus est une démarche indispensable à toute entreprise, d'une part pour assurer l'adéquation permanente entre sa culture et son environnement et d'autre part pour garantir sa pérennité à long terme.

Que se soit sur un projet restreint de deux jours ou plus conséquent de plusieurs mois, tout investissement sur les processus de travail reste inférieur au coût que pourrait engendrer leur "non-optimisation".

L'optimisation des processus est aussi utilisée dans les démarches organisationnelles tels que : management de la qualité ou certification ISO 9001, management environnemental ou certification ISO 14001, management de la sécurité des denrées alimentaires ou certification ISO 22000 (HACCP), mise en place d'un système de contrôle interne (SCI), management des risques, gestion de la sécurité de l'information ou certification ISO 27001... ■