

PROCESSUS, PROCEDURE ET MODE OPERATOIRE : NOUVELLE MISE AU POINT SEMANTIQUE

Dans le langage, nous dit André Martinet, « les formes et les structures ne sont qu'un moyen, tandis que la transmission des significations est une fin » ; et Benveniste déclare semblablement : « que la langue signifie, cela veut dire que la signification n'est pas quelque chose qui lui est donné par surcroît : c'est son être même ». Bref, « on ne peut longtemps jouer à cache-cache avec la signification » (Roman Jakobson), et il est clairement déraisonnable de vouloir décrire le fonctionnement du langage sans prendre en compte le sens. Pas de linguistique sans sémantique, si l'on définit celle-ci comme la discipline ayant pour objet la description du sens des mots.

l'un de nos précédents articles, nous avons fait une première mise au point sémantique sur le sens du mot « audit » versus le mot « diagnostic », les deux étant utilisés à tort et à travers. Dans notre métier, il est facile de constater jour après jour un manque de clairvoyance de nos consultants voir de nos clients. Les « confusions du genre » sont nombreuses. Une des plus remarquables est celle qui touche les notions de processus, de procédure et de mode opératoire.

La notion de processus permet de maîtriser le fonctionnement des entreprises dans un contexte de réaligement continu des stratégies, des organisations et des systèmes d'information.

Les processus structurent les activités qui composent la chaîne de valeur d'une organisation, d'une entreprise et sont consommateurs de ressources. Ils sont définis et décrits comme des enchaînements d'activités décomposables en tâches produites par les acteurs et en traitements automatisés (produits par l'informatique) afin d'obtenir un résultat.

Le résultat, s'il est destiné à un client interne, sera consommé par un autre processus (interactions des processus). S'il est destiné à un client externe, il sera valorisé par un prix pour un produit ou service vendu.

Le processus peut alors être défini comme une somme d'activités organisées qui consomme des ressources en vue de produire un ou des résultats (produits / services). Ces activités mobilisent :

- Des ressources en personnel (équipes internes et externes),
- Des compétences associant connaissance, savoir-faire et savoir-être,
- Des méthodes,
- Des outils (supports informatiques, formulaires...).

Cette approche permet de suivre la performance d'une organisation en termes de :

- Efficacité : le résultat attendu doit correspondre à la demande initiale,
- Efficience : atteindre les objectifs avec les moyens alloués.

Le processus :

Le niveau processus précise le « Quoi ? » :

- Il répond à un évènement déclencheur,
- Il décrit une séquence d'activités de manière ordonnée pour satisfaire un besoin au travers d'une prestation identifiable,
- Il délivre toujours un résultat intermédiaire ou final (produit / service),
- Il a toujours au moins un client pour lequel le service est réalisé ou le produit est livré,
- Il est identifiable dans une cartographie des processus,
- Il est illustré par un procédogramme, qui reprend la séquence d'activités.

La procédure :

Le niveau procédure précise le « Qui fait quoi ? » :

- Elle correspond aux activités (ou étapes) d'un processus,
- Elle décrit la séquence des opérations permettant de délivrer un produit ou un service qui soit directement ou indirectement lié à la prestation initiale demandée,
- Elle précise les acteurs exécutant les opérations (« tâches ») et les moyens / outils utilisés (« traitements »),
- Elle indique les risques associés et les contrôles opérationnels à réaliser,
- Elle garantit la conformité des traitements à la réglementation, aux règles internes et aux attentes des clients,
- Elle est décrite par un logigramme qui présente l'enchaînement des opérations entre les acteurs et leurs conditions de réalisation.

Le mode opératoire :

Le niveau mode opératoire spécifie le « Comment ? » :

- Il apporte un complément d'informations sur l'exécution d'une ou plusieurs activités (traitements et tâches),
- Il décrit généralement le déroulement détaillé des opérations effectuées sur un poste fixe, mais il peut également décrire l'enchaînement des opérations de poste à poste,

- Pour un poste de travail, Il s'agit d'une série, généralement standardisée, d'opérations, décrite sous forme textuelle et/ou visuelle. Elle peut comporter des prises de décision et décrit le ou les chemins qui mènent son utilisateur d'une situation initiale identifiée à une situation finale souhaitée,
- Pour plusieurs postes de travail, il décrit les enchaînements opératoires de poste à poste et définit :
 - L'ensemble des postes de travail concernés par la réalisation d'un produit ou d'un service,
 - Les temps d'exécution prévus (alloués) à chaque poste,
 - L'ordre logique d'intervention de chaque poste,
 - Les conditions d'enchaînement, de déclenchement, des opérations successives,
 - Les moyens / outils de transfert de poste à poste.

Grâce à cette mise au point sémantique, il est maintenant aisé de définir un besoin client au regard de sa problématique :

- L'optimisation de ses processus reposera sur un diagnostic général de l'organisation qui en est responsable. Ce diagnostic se traduira par un plan d'action visant à améliorer les résultats de cette organisation et des processus qui la caractérisent.
- La rédaction des procédures permettra de préciser ou de redéfinir les rôles et les responsabilités au niveau des activités qui composent un processus d'une organisation de même que les différents traitements automatisés ou non.
- Les modes opératoires décriront de manière détaillée les tâches et les traitements à réaliser par activité, par acteur et par outil (manuel d'utilisation...).

VCM Conseil - 2011