



*Deuxième édition*

LE GUIDE PERMANENT DE LA

---

# GESTION DES POLITIQUES ET PROCÉDURES

---

*Optimisez le programme de gestion des politiques et  
procédures de votre entreprise*

# PRÉSENTATION GÉNÉRALE

*Le Guide permanent de gestion des politiques et procédures : deuxième édition est la ressource à consulter pour assurer une gestion efficace et rentable du manuel de l'employé, du code de conduite et autres politiques en vigueur au sein de votre entreprise. Quel que soit votre niveau de connaissance de la gestion des politiques ou le niveau d'efficacité de votre système actuel, ce guide vous propose des perspectives et informations pratiques.*

Pour faciliter votre lecture du guide, nous l'avons divisé en trois grands chapitres : PLANIFICATION, MISE EN ŒUVRE et ÉVALUATION. Nous y avons également intégré un chapitre supplémentaire consacré aux rendements et avantages générés par L'AUTOMATISATION de votre programme. Chaque chapitre vous propose les informations et outils dont vous avez besoin pour rédiger des politiques efficaces, évaluer votre programme de gestion des politiques et procédures, et améliorer la position de votre entreprise grâce à une évaluation et une analyse de l'impact de votre programme.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	INTRODUCTION	1
<b>II.</b>	PLANIFICATION	6
<b>III.</b>	MISE EN ŒUVRE	14
<b>IV.</b>	ÉVALUATION	20
<b>V.</b>	AUTOMATISATION	20
<b>VI.</b>	CONCLUSION	22
<b>VII.</b>	RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES	23
<b>VIII.</b>	À PROPOS DES SOLUTIONS DE NAVEX GLOBAL	24

# INTRODUCTION

## Qu'est-ce que la gestion des politiques et des procédures et en quoi est-elle importante ?

### Qu'est-ce que la gestion des politiques ?

En termes simples, la gestion des politiques renvoie aux pratiques associées à la gestion des politiques ou procédures de votre entreprise à toutes les étapes de leur cycle de vie (y compris rédaction, modification, approbation, actualisation, diffusion, adhésion des employés et tenue à jour d'une base de données d'archives vérifiables). Le logiciel de gestion des politiques (ou système de gestion des politiques) désigne la technologie qui améliore l'efficacité de la gestion et de l'exécution de ces pratiques. Bien que le terme de « gestion des politiques » soit utilisé tout au long de ce guide, il apparaît évident que nombre d'entreprises font plus que gérer des politiques dans le cadre de leur système de gestion des politiques. Le terme « politique » renvoie aux codes de conduite, aux procédures normales d'exploitation et à d'autres documents.

Les politiques et procédures forment la colonne vertébrale de votre entreprise. Elles composent un ensemble dynamique de normes communes utilisées pour renforcer et favoriser la réussite de votre entreprise. La mise en place des politiques et procédures qui s'imposent (ainsi qu'un système de gestion du respect de ces politiques) vous permettra de mener à bien la perspective stratégique de votre entreprise tout en protégeant ses employés, sa réputation et sa santé financière.

La vision, la mission et les valeurs de votre entreprise sont l'« étoile Polaire » de l'élaboration des politiques et procédures. Mais les besoins de création, de tenue à jour, de communication et de formation associés à vos politiques demandent beaucoup d'efforts. Si votre équipe croule sous les tâches rébarbatives de gestion des politiques, il est fort probable qu'elle considère les

politiques et procédures comme un mal nécessaire et un désagrément (à l'instar de nombreuses entreprises).

Mais votre équipe ne peut se permettre ce point de vue. Vous devez défendre l'idée que les politiques permettent de changer les comportements, d'influencer la prise de décisions et de faire avancer les objectifs fondamentaux de votre entreprise.



### Lorsqu'elles sont correctement gérées, communiquées et appliquées, les politiques :

1. véhiculent la mission de l'entreprise et favorisent l'exécution de sa stratégie,
2. garantissent que les employés en comprennent bien les attentes et les conséquences,
3. Influencent le comportement et la prise de décisions des employés,
4. créent un environnement de travail positif et respectueux,
5. suscitent la crédibilité et la confiance des clients et des partenaires commerciaux,
6. améliorent la productivité et la performance commerciale,
7. veillent à ce que l'entreprise respecte toutes les normes légales applicables à l'exercice de ses activités,
8. permettent à l'entreprise d'éviter les litiges et d'atténuer les risques,
9. identifient, préviennent et appréhendent les comportements criminels,
10. protègent le personnel, la réputation et la santé financière de l'entreprise.

## Mise en perspective de la gestion des politiques

Les politiques, procédures, codes de conduite et manuels de l'employé existent depuis des années. Mais l'art de la « gestion des politiques » est intégré relativement récemment la pratique professionnelle.

La gestion moderne des politiques tient compte du rôle essentiel joué par les politiques et procédures dans la protection d'une entreprise. Une gestion efficace des politiques (des politiques et procédures solides et bien gérées dans l'ensemble de l'entreprise) établit les critères de conduite à respecter pour améliorer la performance et la culture d'entreprise.

Les bonnes pratiques de gestion des politiques et procédures incluent divers types d'activités non limitées à l'archivage de documents dans un classeur ou à un système de partage de fichiers. Avant toute chose, un système solide et intégré de gestion des politiques permet de créer une culture éthique. Dans les entreprises bien gérées, les dirigeants utilisent un code de conduite pour donner le ton depuis les hautes sphères et insister sur la valeur et l'importance du respect des politiques et procédures de l'entreprise.

Les autres activités clés de gestion des politiques comprennent :

- » **Suivi des changements** : Les politiques doivent être régulièrement actualisées de façon à refléter les évolutions constantes des réglementations et exigences légales et industrielles.
- » **Contrôle de la version** : Un suivi des politiques doit être assuré dans l'ensemble de l'entreprise afin de veiller à ce que les employés consultent la dernière version de chaque politique et procédure. Ce suivi inclut la tenue à jour des versions parent/enfant des politiques et procédures, ainsi que la traduction des dernières versions destinées au public international.
- » **Formation et communication** : La formation régulière des employés sur l'importance cruciale des politiques de l'entreprise a un impact positif sur leurs perspectives et leur comportement.
- » **Application** : Les entreprises doivent mettre en place un système de réception et de

résolution des signalements d'actes répréhensibles. L'un des moyens les plus efficaces de communiquer l'importance des politiques consiste à examiner rapidement les allégations et à appliquer les politiques en cas de violation.

- » **Adhésion et certification** : Un suivi de l'adhésion des employés aux politiques doit être assuré et accessible en cas d'audits ou de procédures judiciaires.
- » **Évaluation et amélioration** : Les entreprises doivent mettre en œuvre un moyen de suivre les signalements d'incidents et les enquêtes, l'efficacité des formations, l'adhésion et l'efficacité des autres mesures de gestion des politiques en vue de cibler les domaines à améliorer.

## Des enjeux importants

Les enjeux sont importants lorsqu'il est question de gestion des politiques et des procédures. L'évolution constante des exigences légales et réglementaires, la complexité des activités commerciales, le développement mondial et les litiges sociaux poussent les entreprises à adopter une approche économique, exhaustive et intégrée de gestion de leurs politiques et procédures à l'international et à l'échelle de l'entreprise.

Selon un sondage réalisé en 2016 par NAVEX Global, près de la moitié des entreprises gèrent plus de 100 politiques, procédures et autres documents y afférents uniques.<sup>1</sup> La tâche de gestion des politiques est donc colossale. Pour ajouter à la confusion et la redondance propres à la gestion des politiques, l'élaboration de ces documents est généralement répartie entre des services différents. Par conséquent, il arrive que les entreprises sous-estiment le nombre de documents qu'elles possèdent, ou qu'elles ignorent même le nombre de documents compris dans leurs attributions de gestion.

En effet, le sondage indique que la plupart des entreprises sont peu satisfaites de leur programme de gestion des politiques en place, et moins de 40 % d'entre elles classent les attributs de leur système dans la catégorie *Très bon ou Excellent*.

<sup>1</sup> NAVEX Global (2016). 2016 Ethics & Compliance Policy Management Benchmark Report (Rapport comparatif de gestion des politiques déontologiques 2016).

Vous faites partie de ces entreprises ? Vous trouverez ci-après un petit sondage qui vous permettra d'appréhender la solidité du système actuel de votre entreprise.

Si vous ne répondez pas spontanément oui à toutes ces questions, il se peut que votre entreprise soit exposée à un risque conséquent.

- » Savez-vous quand l'intégralité de vos politiques commerciales ont été examinée pour la dernière fois ?
- » Chacune de vos politiques fait-elle l'objet d'examen réguliers par le service juridique afin de vérifier la conformité de vos activités nationales et internationales avec les lois et réglementations ?
- » Savez-vous qui élabore toutes vos politiques ainsi que les normes et les méthodes utilisées pour les mettre en œuvre et les appliquer ?
- » Tenez-vous à jour des documents attestant que vos employés ont lu et compris les politiques qui les concernent ?
- » Vos employés sont-ils capables de localiser la dernière version d'une politique donnée en moins de trois minutes ?

Les exemples de cas ci-contre mettent en exergue l'importance de l'actualisation des politiques et du suivi des formations ou des rappels adressés aux employés concernant les politiques.

### Vos politiques sont-elles à jour ?

Outre la nécessité de tenir à jour les politiques existantes, il est primordial de suivre le rythme des changements qui se produisent au sein de votre secteur d'activité. Vu le rythme effréné de l'évolution des conditions commerciales et financières, les politiques et procédures doivent être à la hauteur des réalités actuelles. Posez-vous quelques questions clés afin de vous assurer que vos politiques sont en cohérence avec l'évolution rapide des conditions commerciales.

ÉTUDE  
DE CAS

1

ÉTUDE  
DE CAS

2



# ÉTUDES DE CAS DE GESTION DES POLITIQUES

## Island Hospital

### **Simplification des procédures, encouragement du respect des règles et allègement de la surcharge de travail du personnel**

Le Island Hospital dans l'État de Washington compte 750 employés, dont plus de 190 médecins et professionnels de santé. Leur processus de certification leur impose de conserver des archives détaillées des procédures en vigueur dans l'hôpital et des audits internes, y compris les conclusions des audits et les éventuelles mesures de réparation prises. Le personnel de l'hôpital avait pour habitude d'échanger plusieurs dizaines d'e-mails pour évoquer la façon de traiter chaque conclusion d'audit. Malheureusement, ces longues conversations par e-mail avaient pour effet de noyer les informations essentielles sous un flot d'échanges. Après l'acquisition d'un logiciel de gestion des politiques, le Island Hospital a été en mesure d'actualiser et de standardiser de manière systématique ses quelques 2 000 politiques et procédures. Ainsi, une version claire et approuvée de chaque politique et procédure a pu être établie. Mieux encore, l'hôpital a pu créer un modèle applicable aux infractions de sécurité, générer des plans d'action corrective adaptés et assurer un suivi automatique auprès du personnel concerné. En fournissant une documentation complète, systématique et facile d'accès, le logiciel de gestion des politiques et procédures a permis à l'hôpital d'améliorer la tenue à jour et l'archivage du respect des exigences de certification, et ainsi d'économiser environ une heure du temps consacré par le personnel aux audits et environ trois heures de son temps consacré au suivi des audits.

## Morgan Stanley

### **En 2012, le Ministère de la justice américain a refusé de poursuivre en justice la société Morgan Stanley lorsque l'employé Peterson a enfreint le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Le Ministère a expliqué sa décision en publiant la déclaration suivante :**

*« Les politiques internes de Morgan Stanley, qui étaient régulièrement mises à jour de façon à refléter les développements réglementaires et les risques spécifiques y afférents, interdisaient la subornation et répondaient aux risques de corruption associés à l'offre de cadeaux, divertissements professionnels, déplacements, hébergements, repas, contributions à des œuvres caritatives et emplois. Morgan Stanley a soumis ses employés à des formations très régulières sur ses politiques internes, au FCPA et aux lois de lutte contre la corruption. Entre 2002 et 2008, Morgan Stanley a formé divers groupes de personnel basés en Asie aux politiques de lutte contre la corruption à 54 reprises. Pendant cette même période, Morgan Stanley a formé Peterson au FCPA à sept reprises et lui a rappelé de respecter le FCPA au moins 35 fois. Le personnel de conformité de Morgan Stanley a exécuté un contrôle régulier des transactions, un audit aléatoire des employés, des transactions et des divisions opérationnelles, ainsi que des tests d'identification des paiements illicites. En outre, Morgan Stanley a réalisé des vérifications préalables approfondies de tous ses nouveaux partenaires commerciaux et a imposé des contrôles rigoureux des montants versés aux partenaires commerciaux ».*

## Suivre le rythme du changement : les questions à se poser

### Effectifs

- » La nature de vos effectifs a-t-elle changé ?
- » Les méthodes de travail de vos employés ont-elles changé ?

### Activités et structure d'entreprise

- » Les produits, services, sources de financement ou méthodes de livraison ont-ils changé ?  
Externalisez-vous certaines tâches ?
- » Certains services assument-ils des responsabilités ou fonctions de supervision supplémentaires ?  
Vos budgets de fonctionnement ont-ils changé ?
- » Proposez-vous aux clients de nouveaux moyens de paiement ?

### Direction

- » Vos politiques connaissent-elles des changements d'orientation à la suite d'un changement de direction ?

### Technologie

- » Vos politiques sont-elles en phase avec les technologies actuelles ?
- » Les employés utilisent-ils leurs propres dispositifs technologiques pour exécuter leurs fonctions ?
- » Vos technologies professionnelles sont-elles en phase avec celles de vos clients ?

### Conformité et loi

- » Vos politiques sont-elles complètement conformes aux nouvelles lois et réglementations ? La formulation de vos politiques est-elle claire et explicite ?
- » Les employés ont-ils lu et approuvé ces politiques à l'aide de signatures électroniques ?



## Valeur de la gestion des politiques et des procédures

Les programmes efficaces de gestion des politiques réduisent les frais de justice et les délais de résolution. Selon un sondage récent<sup>2</sup>, plus de 40 % des entreprises sont confrontées à des procédures judiciaires ou réglementaires externes lorsqu'une de leurs politiques a fait l'objet d'un examen dans le cadre de la procédure en question. Plus de 68 % de ces entreprises estiment que leur programme de gestion des politiques a permis de réduire leur frais de justice ainsi que le temps consacré à la résolution de problèmes et d'amendes réglementaires. Celles qui disposent d'un logiciel de gestion standardisée des politiques étaient 20 % plus enclines à affirmer cette diminution que les autres. Cela représente une économie non négligeable pour une entreprise, sans parler des bienfaits apportés à sa réputation.

En suivant les étapes présentées dans ce Guide, vous pouvez développer la pratique de votre entreprise applicable aux politiques de façon à remplir plusieurs fonctions :

- » Communiquez la vision, la mission, le code de conduite et le plan stratégique de votre entreprise
- » Formulez et développez la culture de votre entreprise
- » Développez des critères de comportement professionnel
- » Façonnez, orientez, optimisez et protégez la performance à tous les niveaux
- » Favorisez la conformité réglementaire
- » Minimisez les risques en réduisant les litiges et les freins

Les dirigeants d'entreprise ont la responsabilité (légale, financière et éthique) de donner la priorité à la gestion des politiques. Pour transformer vos pratiques de gestion des politiques, voici sept étapes clés à suivre :

1. Constituez une équipe compétente
2. Définissez votre approche
3. Hiérarchisez la priorité des vos politiques et procédures
4. Gérez les documents tout au long de leur cycle de vie
5. Évaluez votre approche actuelle
6. Comparez les alternatives d'amélioration
7. Définissez un plan d'action et mettez-le en œuvre

Le reste de ce Guide a pour but de vous aider à aborder chacune de ces étapes plus en détail.

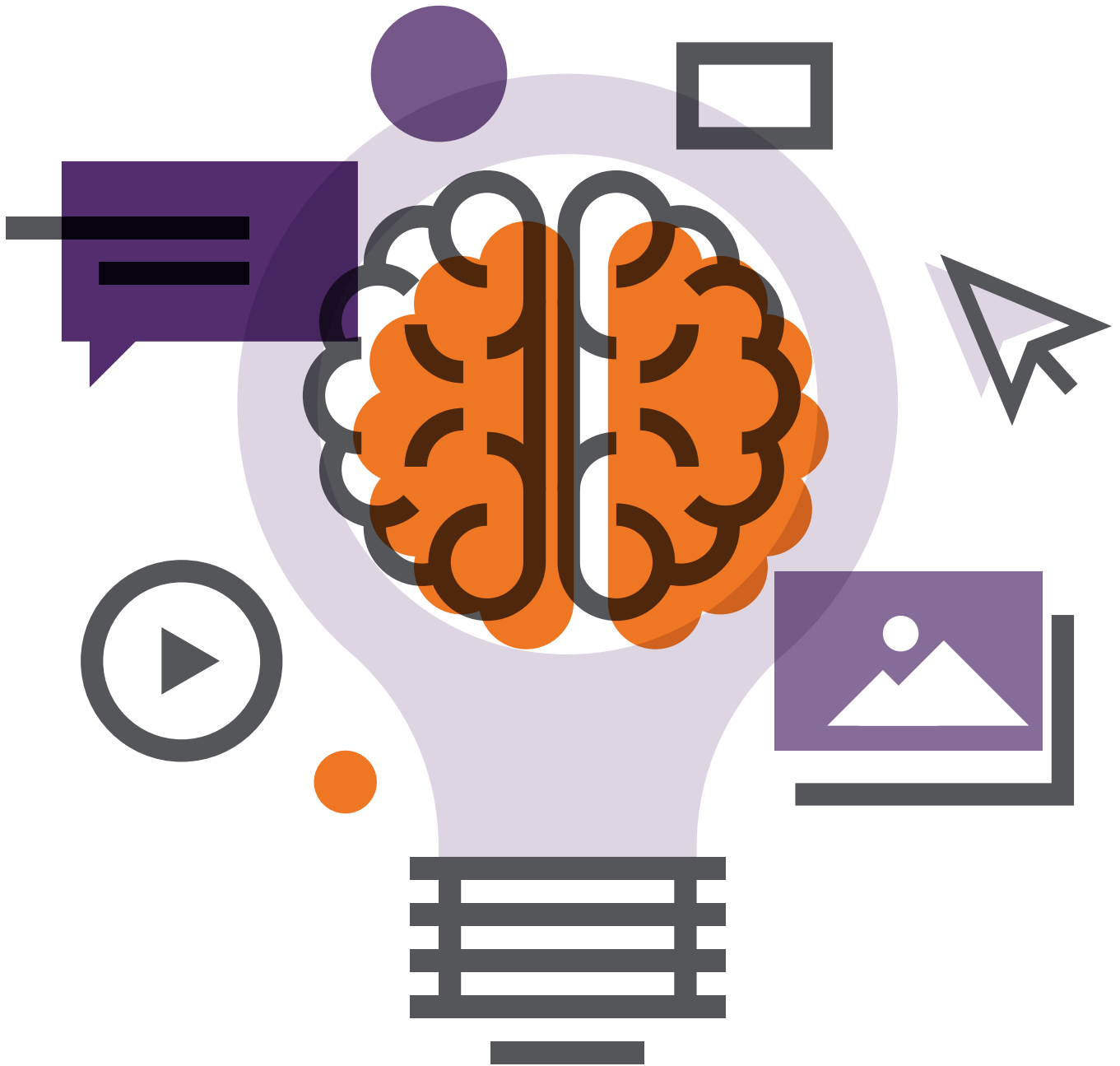


### Êtes-vous prêt à assumer le coût réel d'une procédure judiciaire ?

Les montants moyens adjugés par la cour en cas de procédures impliquant un employé s'élèvent à 200 000 \$, avant dommages-intérêts punitifs et honoraires d'avocat, avec dans 25 % des cas un jugement final à 500 000 \$ ou plus.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> NAVEX Global (2016). 2016 Ethics & Compliance Policy Management Benchmark Report (Rapport comparatif de gestion des politiques déontologiques 2016).

<sup>3</sup> Thompson Reuters (2013) Employment Practice Liability: Jury Award Trends and Statistics Édition 2013.



# PLANIFICATION

## Développez une base solide de gestion des politiques



*« Quelqu'un doit assumer la responsabilité de la gestion du processus centralisé. Il ne doit pas être négligé, et la gestion des politiques est un travail passionné ».*

Ingrid Fredeen , Vice-présidente  
Services consultatifs, NAVEX Global

Ce chapitre fournit les outils et modèles nécessaires pour amorcer votre programme de gestion des politiques et procédures. Quel que soit le niveau de stabilité de votre programme, suivez ces trois étapes pour assurer une base solide à votre pratique de gestion des politiques.

1. Constituez une équipe
2. Définissez votre approche
3. Hiérarchisez la priorité des documents

### Constituez une équipe compétente

Un élément constant et primordial est à prendre en compte dans votre approche de gestion des politiques : le personnel. Si une technologie appropriée peut transformer la nature de la gestion des politiques, il reste que ce n'est pas elle qui prend les décisions stratégiques ou détermine le contenu des politiques. C'est votre personnel. Le cadre suivant identifie les rôles et responsabilités clés de gestion des politiques et procédures.

#### Le Comité de supervision des politiques

Un Comité de supervision des politiques, composé de dirigeants généraux et de partenaires de réglementation clés, est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques, procédures et contrôles dans l'ensemble de l'entreprise. Ce comité veille au respect de la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise au cœur de son activité. Ces dirigeants donnent également le ton et encouragent toute l'entreprise à respecter les pratiques réglementaires en faisant de la gestion des politiques une priorité qui mérite que l'on y consacre du temps et des ressources.

De manière générale, le Comité de supervision des politiques doit représenter les groupes suivants :

- » Dirigeants généraux assumant des responsabilités de gouvernance qui contrôlent et approuvent les politiques
- » Dirigeants représentant les domaines clés associés à la mise en œuvre des politiques, notamment le service de conformité, le service juridique, le service de gestion des risques, le service informatique, le service de sécurité, le service qualité et le service des ressources humaines
- » Dirigeants de grands segments d'employés concernés par les politiques
- » Administrateurs de réglementation qui supervisent le processus d'élaboration des politiques et procédures

Le Comité de supervision des politiques délègue des rôles et responsabilités à d'autres groupes de partenaires de réglementation. Notamment :

#### Les administrateurs de contrôle des documents (également appelés coordinateurs de politiques)

- » sont en charge de toutes les fonctions de gestion des politiques et procédures, en particulier lorsqu'une entreprise utilise un logiciel de gestion des politiques. Les meilleurs profils d'administrateur de contrôle des documents sont les formateurs efficaces et les animateurs compétents car ils sont chargés de guider les autres tout au long du processus d'élaboration des politiques.

#### Les propriétaires et auteurs de documents

- » assurent le suivi de la mise en œuvre et du cycle de vie de la politique dès sa promulgation. Le propriétaire est généralement la même personne que l'auteur, même si deux personnes différentes travaillant en étroite coopération peuvent être l'auteur et le propriétaire de la politique. Les auteurs de documents rédigent une politique et en gèrent les différentes étapes de révision. Il est indispensable que l'auteur soit parfaitement rompu aux sujets en rapport avec la politique concernée (en particulier les lois et réglementations) et en mesure de produire un document clair, simple et exhaustif.

### Les réviseurs

- » sont désignés par le propriétaire du document et ont la possibilité d'accepter, de rejeter ou de réviser une politique soumise à leur examen. Les réviseurs évaluent les politiques existantes et nouvelles à tous les stades du cycle de vie de la gestion des politiques.

### Les approbateurs

- » assument des responsabilités semblables à celles des réviseurs, mais ils sont également habilités à valider une politique qui répond aux critères de promulgation. Un réviseur peut également agir en qualité d'approbateur.

### D'autres partenaires

- » sont souvent sollicités par le propriétaire ou l'auteur du document pour prendre part au processus de développement, notamment les recherches, le brainstorming et l'élaboration des grandes lignes de la politique. Ces contributeurs complémentaires peuvent inclure des spécialistes d'un sujet particulier, des employés concernés par une politique donnée, ou des personnes extérieures à l'entreprise mais entièrement associées à ses activités (par exemple, organismes publics, créanciers ou syndicats).

D'autres rôles sont également à prendre en considération :

**Les auteurs par procuration** rédigent des documents pour le compte d'un propriétaire de documents indisponible pour s'en charger mais qui reste responsable du contenu du document.

**Les collaborateurs** sont des spécialistes du contenu ou du sujet abordé qui peuvent participer à la rédaction de chapitres du document se rapportant à des questions mal connues du propriétaire du document.

**Les traducteurs** traduisent les documents dans d'autres langues avant leur approbation.

**Les comités de brainstorming** peuvent se révéler utiles via le recours à des sondages, des réunions en petits groupes consacrées à certains sujets précis et des logiciels de gestion des politiques.

Les autres responsabilités incluent la diffusion des politiques et la gestion des initiatives de promotion ou de sensibilisation au moment de leur publication. Les politiques qui touchent à des domaines présentant un risque particulier pour le personnel ou l'entreprise doivent être mises en œuvre avec précaution et s'accompagner de programmes pédagogiques, d'évaluations visant à mesurer la compréhension et d'attestations de lecture par les employés.

Enfin, un membre de l'équipe doit assurer la responsabilité de l'archivage de la documentation importante à des fins d'audit et de déclaration.

### Définissez votre approche

À l'instar de toute pratique de gestion, vous devez adopter une approche stratégique qui viendra appuyer chacune des étapes suivantes. Si cela n'est pas déjà fait, rédigez une déclaration de vision qui servira de point de référence à l'élaboration de vos politiques.

Le code de conduite doit être pour l'équipe dirigeante un moyen intégral de communiquer cette vision ainsi que l'importance de tenir compte de toutes les politiques

# BONNE PRATIQUE :

## Archivage du processus de développement des politiques

La gestion des politiques renvoie aux pratiques associées à la gestion des politiques ou procédures de votre entreprise à toutes les étapes de leur cycle de vie (y compris rédaction, modification, approbation, actualisation, diffusion, adhésion des employés et tenue à jour d'une base de données d'archives vérifiables).

et procédures. Les politiques ou procédures qui n'appuient pas votre vision, elles doivent être éliminées ou modifiées. Vous pouvez également choisir de modifier votre vision de façon à ce qu'elle soit alignée avec vos politiques.

### **La méta-politique : création d'une politique applicable aux politiques**

L'une des principales tâches qui incombent au Comité de supervision des politiques consiste à créer une politique applicable aux politiques, parfois appelée méta-politique, qui définit l'approche du cycle de vie à adopter, de la création à l'actualisation en passant par la révision, l'approbation, la diffusion et le suivi. Il est indispensable de définir des directives et processus cohérents de création et de gestion des politiques d'entreprise pour obtenir des politiques qui œuvrent constamment en faveur de la concrétisation de votre vision.



*« Une politique ne doit pas intégrer le référentiel central si elle ne fait pas suite à la méta-politique, afin de garantir un circuit de contrôle approprié ».*

Lisa Hill, Présidente, PolicyScape Consulting,  
et Co-présidente  
Groupe de gestion des politiques de l'OCEG

### **Hiérarchisez la priorité des documents**

Une trop grande quantité de documents est une charge pour l'entreprise, et une trop petite quantité l'expose à un risque inutile. Hiérarchisez les politiques à développer (ou réviser) en priorité. En règle générale, les politiques sont nécessaires lorsqu'elles définissent des valeurs ou missions d'entreprise, répondent à des obligations réglementaires ou assurent la gestion de risques ou responsabilités potentiels.

Posez-vous les questions suivantes lorsque vous hiérarchisez vos efforts de développement des politiques. Cette liste peut vous aider à choisir l'ordre dans lequel vous souhaitez appréhender la création ou l'actualisation des politiques, ou pour identifier les politiques à consolider ou éliminer.

## Glossaire de gestion des politiques et des procédures

Alors que vous vous préparez à rédiger vos politiques, il est important de bien comprendre certains termes clés qui prêtent souvent à confusion. Ci-dessous, quelques notions fondamentales :

### **Politique**

Document qui stipule les normes de prise de décisions et de mesures en vigueur au sein de l'entreprise.

### **Déclaration réglementaire**

Déclaration synthétique et générale des actions à exécuter par un employé ou une autre ressource (mais pas des méthodes à utiliser pour ce faire).

### **Processus**

Présentation générale des étapes requises pour exécuter une fonction, un objectif ou une tâche important(e) identifié(e) dans une politique.

### **Procédures**

Présentation détaillée, étape par étape, des modalités d'exécution des tâches requises pour mener à bien un processus ou une politique.

### **Dossier de qualité**

Recueil d'informations qui mesurent la qualité du processus ou de la procédure exécuté(e).



# 20 QUESTIONS POUR HIÉRARCHISER LES EFFORTS DE DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES PAR ORDRE DE PRIORITÉ :

1.

Le document communique-t-il une orientation exécutive de type vision, mission, valeurs ou objectifs ?

2.

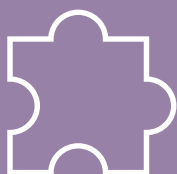
Quelle importance le document revêt-il dans la réalisation de votre vision, mission, valeurs et objectifs ?

3.

Quel rôle la politique joue-t-elle dans la réussite, l'appui et la facilitation des activités quotidiennes ?

4.

Quel niveau d'urgence est associé à la nécessité de formuler des consignes écrites sur ce sujet particulier ?



5.

Dans quelle mesure l'employé moyen juge-t-il ce sujet obscur ou complexe ?

6.

À quelle fréquence les employés consultent-ils le document ?

7.

La politique contribue-t-elle à mettre en place ou à façonner votre culture ?

8.

Combien d'employés sont concernés par cette politique ?

9.

Quelles sont les conséquences potentielles de l'absence de politique ou de son obsolescence ?

10.

La politique revêt-elle une importance fondamentale pour la santé ou la sécurité sur le lieu de travail ?



11.

L'absence de cette politique risque-t-elle de porter préjudice au personnel ?



12.

L'absence de cette politique risque-t-elle d'interrompre ou de ralentir les activités ?

13.

La politique est-elle requise ou recommandée par la législation locale, d'État ou fédérale ?

14.

Des événements récents ont-ils nécessité la modification ou création d'une politique ?

15.

La politique est-elle requise à des fins de conformité réglementaire ?

16.

La politique est-elle requise aux fins d'un audit de certification ?

17.

Quelle est la probabilité pour qu'un incident ou une violation de cette nature se produise ?

18.

Quelles seraient les ramifications d'un incident survenant en l'absence de politique ou en présence d'une politique obsolète ?

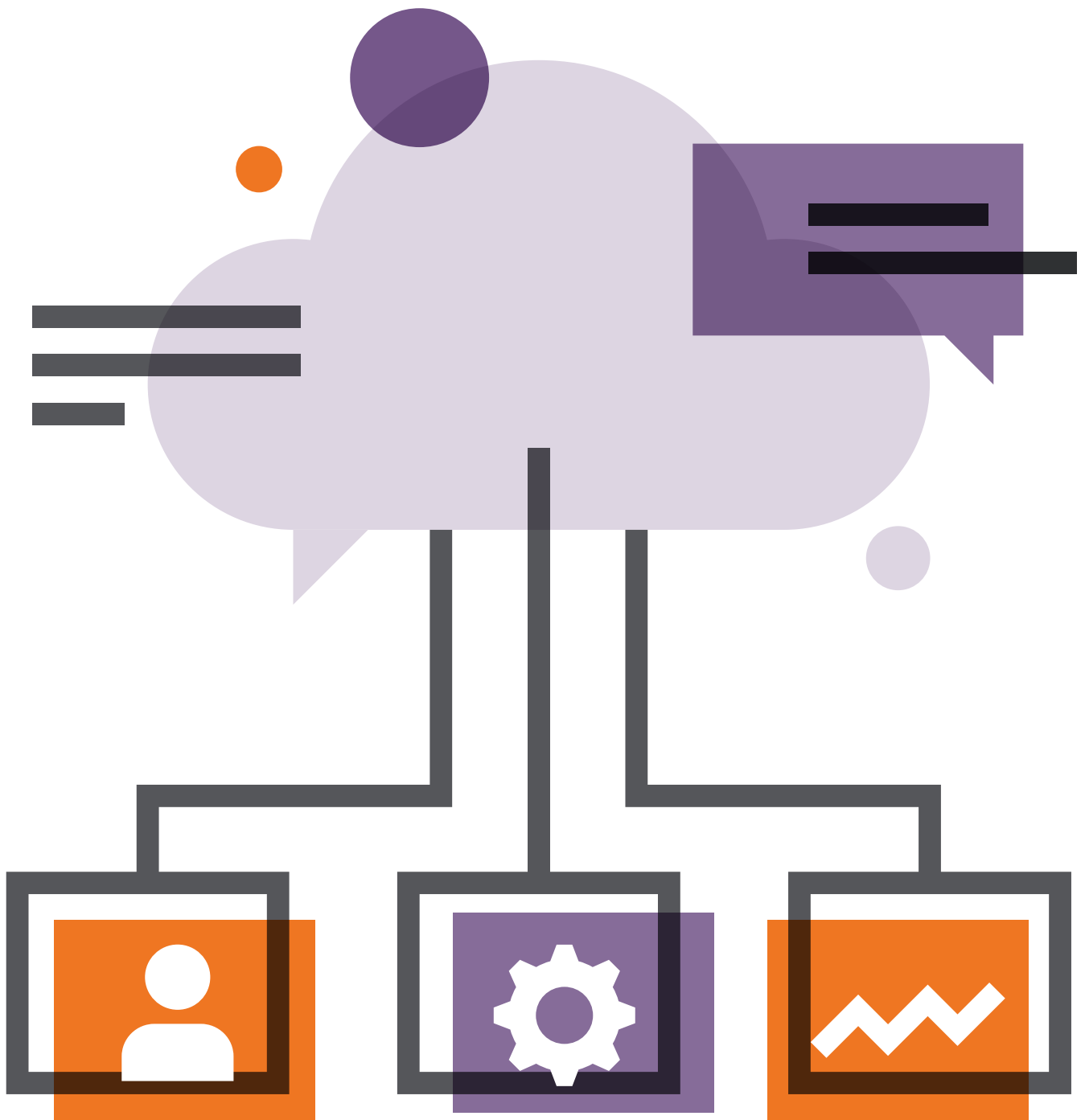
19.

La politique permettrait-elle de résoudre les difficultés existantes ?



20.

L'absence de cette politique risque-t-elle d'entraîner une atteinte à la réputation ou une fausse déclaration par un employé ?





# MISE EN ŒUVRE

## Rédigez et gérez des politiques efficaces

Avec des rôles clairement définis et un cadre solide, vous voilà prêt à amorcer la rédaction et la modification de vos politiques. Suivez votre ordre de priorité et visez vos objectifs de réglementation. Évaluez continuellement l'adéquation de vos efforts de développement des politiques avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les quatre étapes du cycle de vie de la gestion des politiques

1. Recherche et création
2. Révision et approbation
3. Diffusion et formation
4. Suivi et actualisation

### La première étape du cycle de vie de la gestion des politiques : Recherche et création

Cette première étape est centrée sur la méthode de rédaction d'une politique, notamment les éléments importants d'une politique, le processus, le style rédactionnel, la présentation et les considérations d'ordre juridique.

#### Le processus de rédaction

**Recherche :** Avant de commencer à écrire, le propriétaire de la politique, ainsi que les rédacteurs affectés à cette politique, doivent réunir toutes les informations pertinentes provenant d'un large éventail de perspectives, internes comme externes.

##### Interne

Observations des employés  
Évaluation des risques  
Signalement d'incidents dans le système de gestion des dossiers  
Observations concernant la qualité/conformité  
Observations concernant la gouvernance

##### Externe

Législation  
Réglementations  
Observations des clients  
Bonnes pratiques  
Exemples de politiques d'autres entreprises en règle



*« Créer des politiques n'est pas, et ne doit pas être, une tâche routinière. Les processus doivent parfois répondre à des exigences réglementaires très spécifiques, générer une philosophie d'entreprise ou venir en appui des déclarations de responsabilité sociale ».*

Ben Kerschberg, magazine Forbes

**Brainstorming :** Les partenaires clés et les spécialistes peuvent se rencontrer pour discuter et définir plus avant l'objet d'une politique ou d'une procédure, le public visé, les atouts et les faiblesses, les indicateurs d'évaluation et l'impact sur les autres politiques et procédures.

**Définition des grandes lignes :** À l'issue de la recherche et du brainstorming avec les partenaires et les spécialistes, il est temps pour le propriétaire ou l'auteur d'exploiter les informations étudiées et échangées pour définir les grandes lignes de la politique. Ces grandes lignes doivent traduire les différentes perspectives et observations communiquées par les partenaires et les spécialistes.

#### Style rédactionnel

Les politiques et procédures doivent être rédigées dans un style simple et clair, sans laisser de place à l'interprétation, mais ne doivent jamais prendre un ton hostile ou condescendant. Les politiques doivent être rédigées dans le même style professionnel, quel que soit le public visé.

L'importance d'un texte clair ne doit pas être sous-estimée. Les amalgames, les formulations alambiquées et les raisonnements compliqués foisonnant de jargon n'impressionneront personne. Le contenu des politiques doit être explicite, grammaticalement correct et exact afin de garantir la communication d'un message clair et compréhensible.

## Composantes élémentaires d'une politique : ce que chaque document doit comporter

**Titre de la politique :** pour simplifier les renvois à la politique.

**Justification :**

qui indique brièvement la raison d'être de la politique ou du remplacement de celle-ci par une autre, en insistant sur les avantages apportés à l'entreprise et l'utilisateur.

**Définitions,** y compris les mots-clés, pour éviter toute ambiguïté et erreur d'interprétation.

**Déclaration de champ d'application :** qui indique si la politique se limite à des personnes exerçant certaines fonctions ou responsabilités spécifiques, ou s'applique plus généralement à des services ou à l'ensemble de l'entreprise.

**Documents connexes :**

qui fournissent un contexte, avec des liens vers ces documents.

**Dates clés :**

pour identifier le moment où la politique a été rédigée, mise en œuvre ou modifiée.



Lorsque vous rédigez vos politiques :

- » Veillez à formuler vos propos de façon claire, précise et facile à comprendre.
- » Vérifiez que les politiques et procédures sont complètes, ordonnées et précises.
- » Faites tous les efforts possibles pour connaître les lois et réglementations applicables et assurez-vous que la politique est conforme à celles-ci.
- » Tenez également compte des règles informelles et tacites, en déterminant ce qu'il convient d'inclure dans vos politiques.
- » Choisissez vos termes avec soin. Par exemple :
  - Évitez les formules engageantes. Le recours au futur implique que vous vous engagez à prendre la position ou la mesure concernée. Le terme « doi(ven)t » représente l'engagement légal le plus fort que vous puissiez prendre.
  - Méfiez-vous des mots ambigus tels que peu(ven)t, pourrai(en)t, doi(ven)t impérativement et devrai(en)t.
  - Méfiez-vous des adverbes absolus tels que « toujours » et « jamais ».
  - N'utilisez pas de formulations qui restreignent la capacité d'action de l'entreprise ou qui induisent un engagement de manière involontaire.
  - Réservez-vous le droit d'effectuer des modifications.
- » Tenez-vous prêt à mettre en application tout ce que vous écrivez. Si vous formulez une exigence sans avoir l'intention de la mettre en application, mieux vaut ne pas la formuler.
- » Identifiez clairement les personnes tenues de lire et de respecter la procédure.
- » Veillez à identifier clairement les personnes responsables de chaque étape de la procédure.
- » Indiquez avec précision les conséquences d'un manquement.
- » Demandez-vous si la procédure est rédigée en termes sûrs, raisonnables et équitables.
- » Ne laissez pas les politiques devenir obsolètes ou inapplicables.
- » N'oubliez jamais la maxime applicable aux politiques et procédures : dites ce que vous pensez et pensez ce que vous dites !

### Format : la présentation compte

Il est important de recourir à un format standardisé pour les politiques. Fort heureusement, il n'est pas nécessaire d'être graphiste pour créer des documents qui éveillent l'intérêt. Voici quelques astuces pour améliorer la présentation :

- » Divisez les chapitres en y intégrant des titres et des sous-titres.
- » Utilisez des puces et des numéros pour dresser une liste.
- » Intégrez des images, des tableaux, des organigrammes, des graphiques et des citations.

Un logiciel de gestion des politiques peut vous aider à contrôler le style et la présentation de vos politiques en assurant et en limitant la création de documents à des modèles que vous avez créés ou téléchargés, afin de garantir une cohérence de format dans l'ensemble de l'entreprise.



#### {Titre}

Vous pouvez introduire ici un paragraphe d'introduction. Le texte est à insérer complet qui décrit l'introduction. Saisissez du texte ici jusqu'à obtenir un paragraphe complet avec lequel travailler. Saisissez encore plus de texte ici jusqu'à obtenir un paragraphe complet avec lequel travailler.

#### Ici, vous pouvez intégrer les principaux sujets abordés

Saisissez du texte ici jusqu'à obtenir un paragraphe complet avec lequel travailler.

- Saisissez du texte ici jusqu'à obtenir un paragraphe complet avec lequel travailler.
- Saisissez du texte ici jusqu'à la Hiérarchisation des documents.

## BONNE PRATIQUE :

### Une terminologie cohérente

Le recours à une formulation et une terminologie cohérentes vous permettra d'établir une politique claire. Les termes tels que web, Internet et en ligne sont souvent utilisés de manière interchangeable. Votre personnel informatique sait faire la distinction entre ces termes ; faites donc en sorte que le Comité de supervision des politiques en soit également capable. Choisissez un terme et utilisez-le de manière cohérente dans toutes les politiques de l'entreprise.



5500 Meadows Road, Suite 500  
Lake Oswego, OR 97035



+1 866 297 0224



## 11 commandements du format et de la rédaction des politiques

### Tu...

1. utiliseras le même modèle pour chaque politique de façon à ce que les employés sachent où chercher les informations importantes.
2. limiteras les politiques et procédures à une ou deux pages. Si un nombre plus important de pages est requis, il convient de diviser la politique ou la procédure en plusieurs petites thématiques
3. placeras les nouvelles politiques ou procédures sur une page distincte au lieu de la première et la dernière. Si la mise en page des politiques et procédures dans un format de type livre peut nécessiter moins de pages, elle aura néanmoins pour effet de semer la confusion auprès des lecteurs et pourra sembler impressionnante. Cela n'est pas efficace.
4. utiliseras des puces et listes pour organiser les informations. Le document sera ainsi plus facile à lire.
5. t'assureras que le titre décrit la politique ou la procédure et la distingue d'autres documents similaires.
6. rédigeras des phrases courtes. En règle générale, elles comportent 21 mots au maximum. Une étude a démontré que les phrases comportant plus de 32 mots perdent les deux tiers de leurs lecteurs.
7. rédigeras des paragraphes courts. Les paragraphes longs sont intimidants et difficiles à lire. La longueur optimale se limite à quatre lignes, si possible.
8. rédigeras des lignes courtes. Les lignes de texte interminables sont difficiles à suivre. Si possible, on formatera la police sur 30 caractères en largeur.

### Tu ne...

9. utiliseras pas de mots trop longs. Les longs mots altèrent la lisibilité du texte. En ce qui concerne, les mots de trois syllabes ou plus, il est recommandé de les utiliser avec parcimonie, voire pas du tout.
10. rédigeras pas ton texte à la voix passive. utiliseras à la place des verbes actifs pour accentuer la notion de responsabilité du lecteur et rendre la formulation plus intéressante et facile à comprendre.
11. utiliseras pas de termes modificateurs tels que approprié, pertinent, adéquat, opportun, normal, considérable et petit. Ces modificateurs génèrent plus de questions que de réponses. Il convient d'être précis. Par exemple, lorsque l'on donne des consignes de dimensionnement, on ne dit pas « construisez une grande clôture ». On préférera des données précises, comme par exemple « construisez une clôture de 1,8 m de haut ».

Une fois la version préliminaire d'une politique terminée, il est temps de diffuser le document auprès des partenaires clés qui se chargeront de la relire et de vous communiquer leurs observations. Le chapitre suivant parcourt les dernières étapes du cycle de vie de la gestion des politiques : révision, approbation, diffusion, suivi et actualisation.

### Révision et approbation : Adopter un processus continu

Pour garantir la cohérence entre les politiques et vos principes de gouvernance ainsi que la méta-politique, un administrateur de contrôle des documents doit

superviser l'intégralité du cycle de vie de toutes les politiques, y compris la rédaction, la révision et la modification des politiques avant leur approbation finale, leur diffusion et la dispense de formations y afférentes.

Les politiques passent pas plusieurs étapes répétitives avant d'être publiées. Il arrive rarement, voire jamais, que la première mouture d'une politique réponde aux critères d'approbation. En effet, cela ne doit pas être l'objectif. Pour développer un système de réglementation qui appuie, fait progresser et protège votre activité, l'élaboration des politiques doit être considérée comme un processus continu qui exige que l'on y consacre du soin, du temps et des ressources.

# BONNE PRATIQUE :

## Révision juridique

Les experts juridiques de l'entreprise doivent examiner les politiques afin de garantir leur conformité avec les lois et réglementations en vigueur. Chacune des politiques de votre entreprise doit résister à un examen juridique et public minutieux. Si une politique ne paraît valable qu'en partie, sa mise en œuvre appelle la responsabilité, le litige et le risque.

Une fois la version préliminaire terminée, le propriétaire la soumet à l'examen des réviseurs. Les réviseurs veillent à ce que la politique soit précise, exhaustive et conforme aux directives préétablies de la méta-politique. Si nécessaire, les réviseurs émettent des suggestions d'amélioration du processus ou de la procédure, recommandent des méthodes pour mieux communiquer les idées dans le document et identifient et corrigent les erreurs.

Le cycle de révision peut être fastidieux. Les réviseurs peuvent avoir des opinions divergentes, ne pas réussir à respecter les délais ou à communiquer des observations. Le propriétaire de la politique doit travailler en collaboration avec eux pour recueillir et regrouper leurs observations, concilier les désaccords et procéder aux modifications demandées. Certains documents exigent plusieurs sessions de révision, à divers niveaux d'expertise. Par exemple, les premiers réviseurs pourront modifier le contenu et la lisibilité du document, les deuxièmes pourront en vérifier le caractère légal et les troisièmes pourront en examiner la cohérence stratégique.

Une fois le document validé par les réviseurs, il est transmis aux personnes compétentes pour l'approuver avant publication. L'étape d'approbation peut également donner lieu à quelques opérations répétitives, mais en général, à ce stade, la plupart des modifications importantes ont été effectuées et seuls des changements mineurs sont requis. Dès son approbation, la politique est officielle et fait partie du corps général de politiques de l'entreprise. L'approbation transforme également la politique en un document légal d'un point de vue juridique. Cependant, après la création, la révision et l'approbation d'une politique, vous n'avez parcouru que la moitié du chemin. Il vous reste à la diffuser, la suivre et l'actualiser chaque fois que nécessaire.

## Diffusion et formation

Vous ne pouvez pas vous contenter de publier une politique et d'espérer que les employés la liront, la comprendront et la consulteront en fonction de leurs besoins. Vous devez aviser, rappeler et indiquer aux employés où trouver les politiques ainsi que les actions à mener.

Avant de lancer de nouvelles politiques, l'administrateur de contrôle des documents élaborera une stratégie de diffusion pour prévenir les employés de modifications à venir de la politique et, si nécessaire, de les préparer à s'adapter à ces changements.

## Public

N'oubliez pas que toutes les politiques ne sont pas nécessairement destinées à tous les employés. Déterminer le public approprié pour chaque politique et procédure peut éviter aux utilisateurs de crouler sous des informations non pertinentes.

## Méthodes de diffusion

Il existe trois méthodes courantes de diffusion des politiques et procédures :

- » Les exemplaires imprimés (classeurs ou manuels) remis en mains propres à l'employé
- » Les exemplaires électroniques hébergés sur un Intranet, un disque, serveur ou disque dur partagé, avec des e-mails de notification de remise
- » Les exemplaires électroniques hébergés sur un logiciel de gestion des politiques, avec emails de notification, certification et signalement automatiques

### Trois méthodes de diffusion : avantages et inconvénients

	Avantages	Inconvénients
<b>Exemplaires papier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Vous donnez l'impression que le document est important au moment de sa diffusion</li> <li>» Au moment de la remise du document, vous pouvez répondre aux éventuelles questions qui se présentent</li> <li>» Le personnel dispose d'un exemplaire de la politique ou procédure, ce qui en facilite la consultation</li> <li>» La politique est concrète</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cette méthode prend du temps</li> <li>» La diffusion manuelle occupe le temps des employés</li> <li>» Le papier et les classeurs ont un coût</li> <li>» Les exemplaires papier sont souvent archivés, voire jetés</li> <li>» Les modifications impliquent la production d'un nouvel exemplaire pour chaque employé</li> <li>» La tenue à jour des exemplaires papier des politiques n'encourage pas les mises à jour fréquentes</li> <li>» Obtenir la signature d'une grande quantité de documents peut se révéler difficile, voire impossible</li> </ul>
<b>Exemplaires par e-mail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Les membres du personnel concernés reçoivent un exemplaire numérique qu'ils peuvent consulter</li> <li>» La diffusion est bien plus rapide que la remise en mains propres ou l'expédition</li> <li>» Le coût de l'impression ou de la photocopie est réduit, voire éliminé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Il peut se révéler difficile de localiser un document archivé ou enregistré</li> <li>» Les employés risquent de consulter des versions obsolètes des documents</li> <li>» Un suivi rapproché est requis pour s'assurer que les e-mails sont envoyés aux personnes concernées, en particulier les nouvelles recrues</li> <li>» L'utilisation d'e-mails comme preuve de lecture d'un document risque de ne pas être recevable devant un tribunal (cf. Campbell v. General Dynamics)</li> </ul>
<b>Logiciel de gestion des politiques et procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Les lecteurs sont automatiquement associés à des procédures en fonction de leur rôle, fonction ou service</li> <li>» Les nouvelles recrues reçoivent instantanément et régulièrement des notifications leur indiquant les tâches de lecture à exécuter en fonction de leur description de poste</li> <li>» Les employés sont tenus d'émettre une certification électronique de lecture et de compréhension du document</li> <li>» Des questionnaires permettent d'évaluer la compréhension de chaque lecteur</li> <li>» Des comptes-rendus en temps réel indiquent qui a lu quoi</li> <li>» Les employés peuvent facilement localiser les politiques à tout moment, où qu'ils se trouvent, grâce à des fonctionnalités de recherche avancée</li> <li>» Une base de données d'archives permet la réalisation d'audits rapides, précis et valables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un logiciel de partage de documents qui n'est pas spécifiquement conçu pour la gestion des politiques peut nécessiter un investissement conséquent de la part de l'entreprise et une implication continue du service informatique pour en assurer la configuration et la maintenance</li> <li>» Le coût du logiciel peut être un inconvénient ; cependant, un logiciel de gestion des politiques de qualité est conçu pour être mis en œuvre, entretenu et actualisé sans générer de perturbations et de coûts importants, et en produisant un retour sur investissement (RI) non négligeable.</li> </ul>

## Une accessibilité permanente

Lors de la diffusion des politiques, les utilisateurs doivent être informés des méthodes d'accès rapide et permanent aux politiques via un référentiel central. Lorsque les employés ne parviennent pas à trouver rapidement ce qu'ils recherchent, ils abandonnent et s'en remettent à leur propre jugement (ou s'adressent à une autre personne, qui ne connaît pas nécessairement bien la politique non plus). Aucune de ces options ne garantit une qualité standardisée des services ou d'un produit.

Ci-dessous sont répertoriées quelques recommandations, selon le type de système utilisé. Quelle que soit la méthode choisie, il est à noter qu'un système centralisé de gestion des politiques qui permet la recherche, le catalogage et l'archivage automatiques des documents diminuera la frustration et la prise de risque.

Papier/classieurs	Publication sur intranet/ réseau	Logiciel
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Placez une série de classeurs dans chaque service</li> <li>» Essayez de ne garder dans le service que les documents applicables aux employés de ce service</li> <li>» Tenez une table des matières à jour pour chaque service dans chaque classeur</li> <li>» Assurez-vous que les titres des documents sont explicites afin de faciliter leur localisation par les employés (avec les mots-clés en début de titre, si possible)</li> <li>» Remplacez les politiques ou procédures obsolètes par de nouvelles versions approuvées dès que possible afin d'éviter que les employés se réfèrent à des procédures différentes, voire contradictoires</li> <li>» Retirez les exemplaires obsolètes des classeurs et archivez-les</li> <li>» L'archivage doit être effectué, si possible, en lieu sûr. Une grande bibliothèque pouvant accueillir de nombreux classeurs est requise</li> <li>» Tenez les tables des matières à jour dans les classeurs archivés en cas d'audit ou de procédure judiciaire</li> <li>» Conservez les politiques et procédures archivées pendant au moins sept ans (certains recommanderont que les politiques sensibles soient conservées bien plus longtemps)</li> <li>» Si certaines directives réglementaires vous imposent de prouver que vous êtes en règle, il peut être utile de créer un tableur répertoriant chaque document associé à la réglementation applicable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Créez un site ou une structure de dossiers facile à parcourir</li> <li>» Bien que cela implique souvent la publication de documents en double dans différents dossiers ou pages, vous simplifierez la tâche des employés en les guidant jusqu'à un dossier ou une page personnalisée</li> <li>» Idéalement, vous disposerez d'un outil de recherche</li> <li>» Veillez à ce que le titre contienne les mots-clés pertinents pour permettre aux employés de le localiser.</li> <li>» Ajoutez les nouveaux documents dès qu'ils sont approuvés</li> <li>» Assurez-vous de supprimer toutes les versions obsolètes</li> <li>» Élaborez une politique approuvée par votre équipe informatique, qui leur permettra de publier les nouvelles politiques ou procédures à un moment spécifique chaque jour ou chaque semaine</li> <li>» Tenez à jour une structure de type classeur/bibliothèque similaire à celle d'un système sur papier car vous devrez conserver une version papier de toutes les politiques et procédures approuvées</li> <li>» Utilisez un tableur pour associer les documents aux directives réglementaires correspondantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Assurez-vous que le logiciel est facile à parcourir (sinon il ne sera pas utilisé)</li> <li>» Cherchez à offrir la possibilité d'associer les politiques à des risques, contrôles, exigences réglementaires et enquêtes de façon à fournir à l'entreprise une vision complète des politiques en lien avec d'autres domaines de gouvernance, gestion des risques et conformité.</li> <li>» Le logiciel doit comporter des mécanismes d'attestation et d'approbation de sorte que les personnes appropriées puissent consulter les contenus qui les concernent au moment opportun, et conserver une trace légale de l'adhésion de chaque personne à la politique</li> <li>» Assurez-vous qu'un outil de recherche efficace par tire, mot-clé et texte complet soit disponible</li> <li>» Le logiciel doit automatiquement publier les nouvelles politiques dès qu'elles sont approuvées et en informer les employés concernés</li> <li>» Le logiciel doit inclure un système de signature électronique conforme afin de ne pas avoir à conserver des exemplaires papier en dehors du système</li> <li>» Le logiciel doit automatiquement archiver les versions précédentes des politiques une fois celles-ci remplacées par les nouvelles versions approuvées</li> <li>» Le logiciel doit associer les documents aux réglementations correspondantes et faciliter ainsi leur récupération</li> <li>» Le logiciel ne doit pas nécessiter de configuration conséquente, d'actualisation constante ni l'intervention régulière de ressources informatiques dédiées. Privilégiez un logiciel spécialement conçu pour la gestion des politiques, qui requiert une intervention minimale du personnel informatique et permet au client de conserver le contrôle permanent du système</li> </ul>



## Formation

Chaque entreprise doit disposer d'un processus efficace de formation des employés aux politiques et procédures qu'ils sont tenus d'appliquer.

L'entreprise de recherche et de conseil informatique Gartner suggère un processus à boucle fermée et en cinq étapes :

1. Formez les employés
2. Contrôlez les activités des employés
3. Agissez dès que vous avez connaissance d'un comportement contraire à une politique de l'entreprise
4. Expliquez les mesures prises et indiquez leurs raisons
5. Formez à nouveau les employés à propos des changements

En tenant compte des recommandations de Gartner, il existe plusieurs méthodes de formation des employés aux nouvelles politiques et procédures et d'évaluation de leur compréhension :

- » Questionnaires
- » Brèves discussions lors des réunions du personnel
- » Formation continue
- » Modalités de formation pratique en ligne

Même les meilleures formations et qualifications peuvent rapidement perdre en efficacité si les points clés ne sont pas régulièrement rappelés ou si les employés ne peuvent pas facilement se reporter à la politique ou procédure d'origine.

Le Guide permanent de formation déontologique de NAVEX Global, disponible sur [www.navexglobal.com](http://www.navexglobal.com), propose des conseils d'optimisation du programme de formation déontologique de votre entreprise.

## Suivi et actualisation

Lors des deux derniers stades du cycle de gestion des politiques, mettez en place et justifiez les méthodes de suivi du respect de la politique et le maintien de sa pertinence.

Les politiques peuvent devenir rapidement obsolètes, au rythme de l'évolution des lois, technologies, habitudes de travail et facteurs sociaux. D'un point de vue juridique et qualitatif, les politiques et procédures obsolètes sont un frein. Aussi, le développement des politiques doit être un processus continu.

Les politiques doivent faire l'objet d'un examen au moins une fois par an afin de déterminer la nécessité éventuelle d'une révision. Cet examen doit garantir que les politiques restent pertinentes, précises et actuelles par rapport au secteur d'activité et continuent de résoudre les problèmes qu'elles sont destinées à traiter.

La période d'actualisation est également le moment opportun pour déterminer s'il convient de créer de nouvelles politiques en appui des politiques existantes, ou de renouveler l'autorisation ou de retirer une politique donnée.

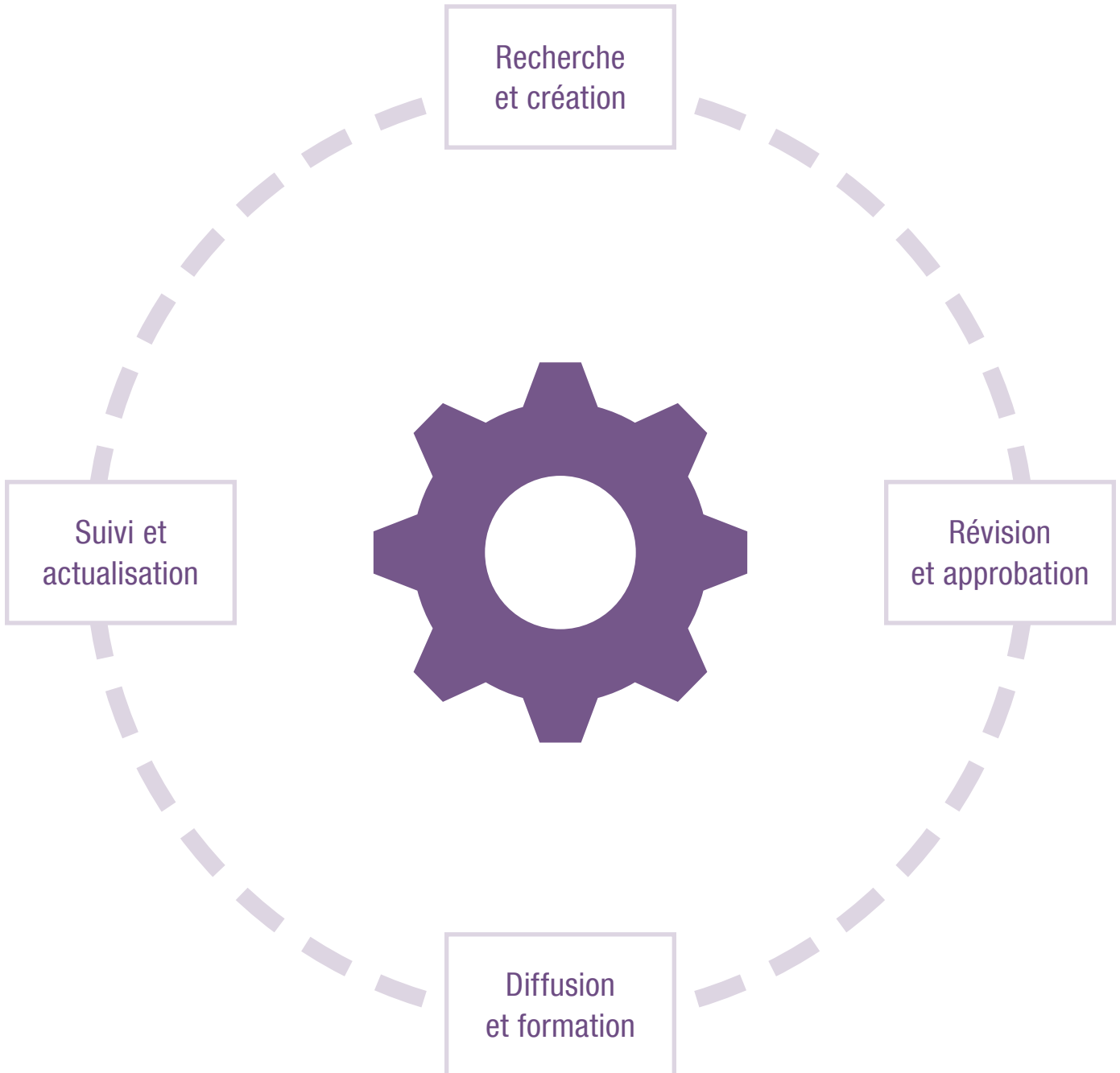
Lors de l'examen des politiques, il est important d'assurer un contrôle des versions afin de garantir que seule la version actuelle d'une politique est accessible aux employés. Sans cela, les employés risquent de prendre des décisions qui reposent sur des informations obsolètes ou inappropriées. En outre, les documents obsolètes doivent être archivés afin d'en faciliter l'accès en cas d'audit, d'enquête ou de procédure judiciaire.

Alors, comment les garder à jour ?

- » L'un des moyens d'y parvenir consiste à assurer le suivi des politiques et procédures dans un tableur. Vous pouvez dresser une liste de toutes les politiques et procédures dont vous êtes responsable en indiquant leur date de création et la date de prochaine actualisation.
- » Une autre méthode, plus appropriée encore, consiste à programmer des examens des politiques et procédures sur un calendrier électronique, avec des alertes. Cette fonctionnalité est fournie par les meilleurs logiciels de gestion des politiques et procédures.



Les quatre étapes du cycle de vie de la gestion des politiques :





# ÉVALUATION

## Évaluez et améliorez les processus de gestion des politiques



*« Les politiques sont les véhicules qui communiquent et définissent valeurs, cibles et objectifs afin de donner un cadre à la culture. Mais les politiques doivent également être bien gérées de façon à rester des outils efficaces et rentables pour aider l'entreprise à garder son cap ».*

Michael K. Rasmussen, JD, Membre de l'OCEG, CCEP, GRCP, CISSP, Chief GRC Pundit, GRC 20/20 Research, LLC

Ce chapitre propose des outils d'évaluation des pratiques de gestion des politiques et présente les arguments pour et contre les différentes approches de gestion des politiques et procédures.

### Évaluez votre approche actuelle

Tout d'abord, posez-vous une série de questions afin d'évaluer votre programme actuel de gestion des politiques et procédures et votre utilisation du logiciel afin de standardiser et d'automatiser les processus essentiels. Bien que non-exhaustif, cet outil vous permettra d'évaluer la majeure partie des principaux domaines se rapportant à la gestion des politiques. Vous pouvez utiliser les résultats pour appréhender des points spécifiques de votre programme, hiérarchiser les priorités d'amélioration et établir un argumentaire en faveur du logiciel de gestion des politiques.

### Comparez les alternatives d'amélioration

En ce qui concerne les entreprises qui rencontrent des difficultés avec leurs systèmes ou processus de gestion des politiques, l'absence de modifications les expose à des risques opérationnels et juridiques considérables. Elle peut également être révélatrice de divergences en termes de gouvernance, de stratégie et d'exécution.

Des changements progressifs appliqués aux personnes et aux processus peuvent consolider certains points. Mais en fin de compte, ce ne sont que des solutions de fortune. Parfois, même un changement radical infligé aux personnes et aux processus qui régissent vos pratiques de gestion des politiques ne permettra pas de pallier les causes profondes des échecs de gestion des politiques.

La gestion des politiques et procédures est frustrante et chronophage lorsque les systèmes ne sont pas correctement centralisés, automatisés, standardisés, diffusés et suivis. Les approches manuelles reposant sur des guides ou classeurs imprimés sur papier, un réseau Intranet, des bureaux d'ordinateur, des disques durs, des périphériques USB et des e-mails ne permettent pas de surmonter complètement la longue liste des difficultés associées à un manque de centralisation, une absence d'automatisation et une diffusion limitée.

La gestion efficace d'une seule politique peut à elle seule exiger beaucoup d'efforts : gérer et coordonner le travail des spécialistes, des réviseurs et des approuvateurs ; publier les contenus en temps requis ; s'assurer que les lecteurs aient accès aux documents appropriés ; et évaluer le lectorat exigeant organisation, documentation, sens du détail, discipline et communication fréquente. Lorsque l'on multiplie ces efforts par le nombre de documents importants au sein de l'entreprise, on constate que même le responsable le plus talentueux du monde ne sera pas à la hauteur et aura besoin de l'aide de personnes et de systèmes supplémentaires.

Sans automatisation, les processus de contrôle forment une tâche insurmontable ; l'erreur humaine est inévitable et le résultat final peut se révéler coûteux. Sans une mise en œuvre complète des politiques, le rendement opérationnel risque d'être altéré et les politiques de devenir obsolètes. L'absence de piste d'audit est d'autant plus problématique qu'elle ouvre la porte à la responsabilité légale. Pour résumer, quelle que soit votre compétence en matière de gestion des processus propres à la gestion des politiques, la taille et la complexité de la tâche exigent une automatisation pour créer un environnement centralisé, standardisé et contrôlé.

## Développer ou acheter ?

De nombreux facteurs et risques sont à prendre en considération avec une approche de développement autonome.

- » Le développement d'un système de gestion des politiques est un processus fastidieux qui exige d'importantes ressources de développement et d'administration mobilisées sur une durée considérable.
- » Le coût d'investissement du développement d'une solution personnalisée est le plus élevé de tous, et donc le plus risqué.
- » Les ressources mobilisées en continu pour appuyer et tenir à jour le système entraînent un coût conséquent, souvent plus élevé que prévu.
- » Le délai de mise en œuvre de votre logiciel de gestion des politiques est de loin le plus long de tous.
- » Il est fréquent de constater que les solutions élaborées en interne ne disposent pas des fonctionnalités d'un système spécialement conçu pour gérer des politiques, comme par exemple une certaine flexibilité du flux de travail, d'importantes fonctionnalités de piste d'audit, des options d'attestation, des questionnaires, des fonctions de suivi, de recherche avancée, de marquage, de contrôle des versions et de sécurité.
- » Les grands systèmes de gestion des politiques existent depuis plus de dix ans et ont été développés pendant plusieurs années, testés et perfectionnés en conditions réelles. Les entreprises qui créent leur système en partant de zéro ont un long chemin à parcourir avant d'obtenir le système qu'elles désirent.
- » Une fois le projet initial créé, l'ajout de fonctions ou de fonctionnalités supplémentaires approuvées et placées parmi les projets informatiques prioritaires relève parfois du défi.
- » De nombreuses entreprises se démènent pour mettre en œuvre et tenir à jour leurs solutions créées en interne pour finir par abandonner leur effort et leur investissement en faveur d'une solution plus adaptée et abordable acquise dans le commerce. En fin de compte, le coût de la formation, l'effort de maintenance et le temps de gestion, sans compter les incohérences de création et de classification des documents ainsi que les ramifications juridiques, font du développement de votre propre système une entreprise risquée. En comparaison, un logiciel de gestion des politiques disponible dans le commerce devient une solution économique, rentable, efficace et sécurisée qui permet de résoudre les difficultés complexes et diverses associées à la gestion des politiques. Pour la plupart des entreprises, il faudra passer par une solution automatisée pour prendre toute la mesure du potentiel de la fonction de gestion des politiques.

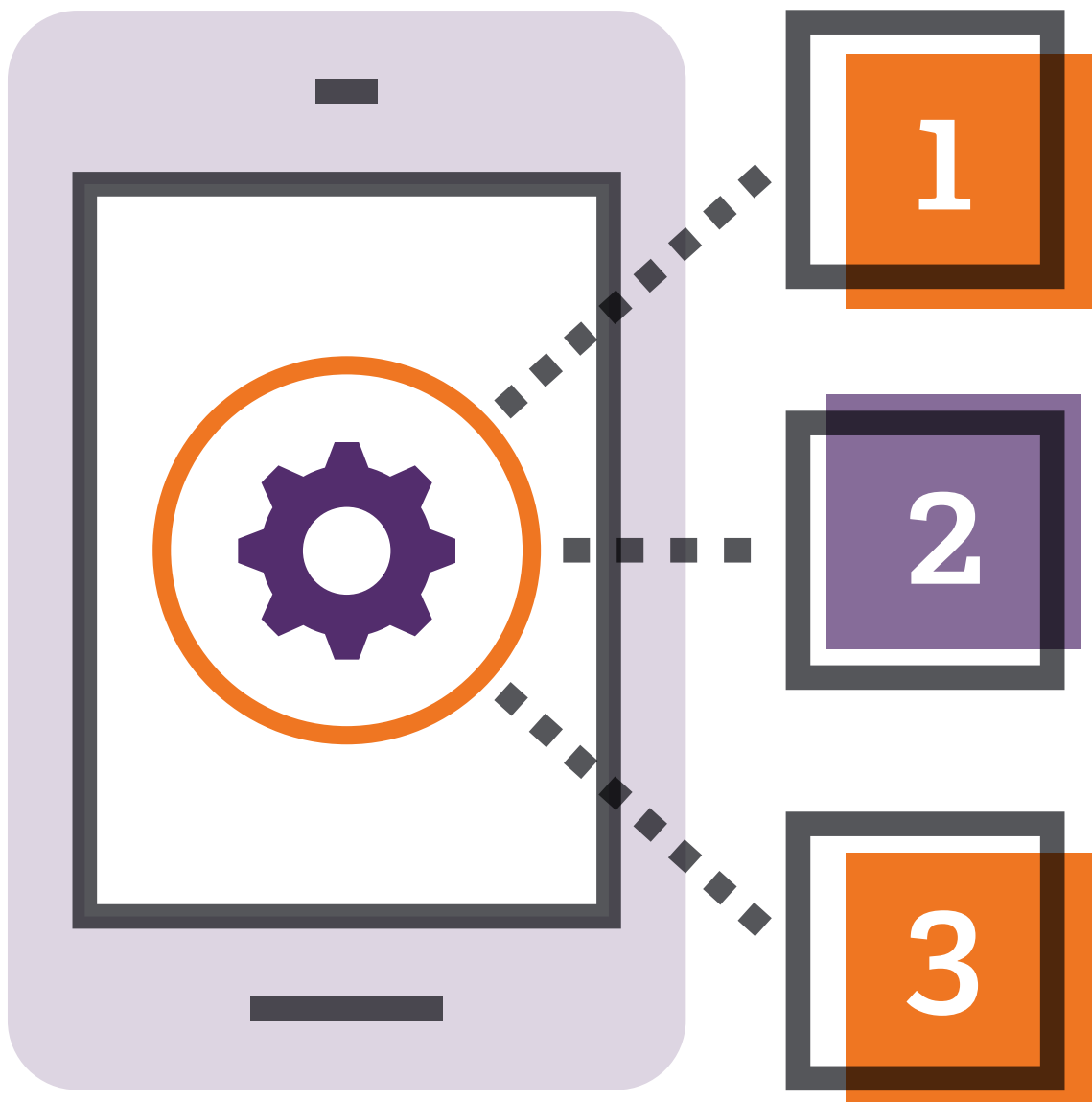
**Une solution automatique est l'option qui s'impose comme une évidence, d'où la question qui se pose souvent : dois-je développer une solution qui répond à nos besoins spécifiques ou une solution de gestion des politiques ?**

## Évaluez vos performances de gestion des politiques

Papier/classseurs		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis/incertain	D'accord	Tout à fait d'accord	Nous utilisons un logiciel pour nous aider dans ce domaine
1	<b>Politiques</b> Nous disposons de politiques et procédures qui communiquent notre vision de la direction, définissent nos règles de conduite et reflètent notre profil de risque.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<b>Conséquences</b> Nos politiques définissent des attentes claires en ce qui concerne la conduite appropriée et les conséquences d'une violation des politiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<b>Application</b> Les allégations de comportement répréhensible et de violation font l'objet d'une enquête et les politiques sont appliquées sans délai et de façon cohérente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<b>Perception</b> Nos employés considèrent nos politiques et procédures comme un élément intégral de nos activités quotidiennes et de la réalisation de notre mission.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<b>Culture</b> Notre culture d'entreprise est à l'image de nos critères de comportement et d'engagement au respect des règles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Présentation des politiques		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis/incertain	D'accord	Tout à fait d'accord	Nous utilisons un logiciel pour nous aider dans ce domaine
6	<b>Méta-politique</b> Nous disposons d'une politique applicable aux politiques qui stipule des directives claires relatives à la présentation des politiques et aux processus de création, de formatage et de gestion du cycle de vie des politiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<b>Modèles</b> Nous utilisons des modèles afin de maintenir une présentation cohérente d'une politique à l'autre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<b>Contenu</b> Les politiques sont rédigées dans un langage simple et concis. Elles sont visuellement accessibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<b>Propriétés</b> Les propriétés du document (c-à-d, titre, version, propriétaire, dates, intervalle de révision et rôles) sont tenues à jour dans chaque politique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<b>Liens</b> Nous mettons les politiques en relation avec des politiques connexes, des contenus pédagogiques pertinents ainsi que les lois et réglementations applicables. Nos liens sont soumis à un suivi régulier afin d'éviter les liens brisés ou les liens renvoyant vers des versions obsolètes des documents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pratiques de gestion du cycle de vie des politiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis/ incertain	D'accord	Tout à fait d'accord	Nous utilisons un logiciel pour nous aider dans ce domaine
<b>11 Évaluations</b> Nous évaluons régulièrement nos risques afin de jauger le niveau de respect des lois, réglementations, exigences et contrats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>12 Flux de travail</b> Nous avons standardisé les processus de rédaction, de révision, d'approbation et de diffusion des politiques en temps requis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>13 Superviseur</b> Nous avons désigné une personne (administrateur de contrôle des documents) en charge de la supervision de l'ensemble du cycle de vie de gestion de toutes nos politiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>14 Documentation</b> Nous tenons des archives précises de toutes les politiques, les états d'avancement, dates, modifications, versions, attestations, exceptions et mesures d'application.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>15 Organisation</b> Les politiques sont compartimentées, classifiées, qualifiées et libellées à des fins de diffusion et d'accès en visant un public spécifique de façon à ce que les employés concernés puissent les localiser facilement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>16 Rédaction</b> Nous avons mis en place des processus et directives claires applicables aux personnes en charge de la rédaction ou contribuant à la création d'un document de réglementation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>17 Révision</b> Les politiques sont examinées et modifiées par les partenaires compétents, des spécialistes internes ou externes et le service juridique. Les modifications sont enregistrées et regroupées dans un seul document.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>18 Approbation</b> Avant leur publication, les politiques doivent être approuvées par le personnel compétent (cadres dirigeants, chefs de service, spécialistes et service juridique).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>19 Diffusion</b> Les employés sont informés de la création ou actualisation des politiques et reçoivent des rappels réguliers à l'approche des délais fixés au préalable. Les politiques sont publiées et affichées là où les employés peuvent les visualiser ou les consulter rapidement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>20 Observations</b> Les questions, commentaires et observations concernant les politiques sont recueillis et enregistrés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>21 Mises à jour</b> Toutes les politiques font l'objet de révisions et mises à jour régulières en temps requis, suivant un calendrier prédéfini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>22 Contrôle des versions et archivage</b> Les politiques se voient attribuer un numéro de version et les versions précédentes sont archivées sans délai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sensibilisation et accès aux politiques		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis/ incertain	D'accord	Tout à fait d'accord	Nous utilisons un logiciel pour nous aider dans ce domaine
23	<b>Sensibilisation</b> Nos employés savent où trouver les politiques chaque fois que nécessaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	<b>Accessibilité</b> Les employés disposent d'un accès 24h/24 et 7j/7 aux politiques et procédures, où qu'ils se trouvent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	<b>Applicabilité</b> Les employés peuvent visualiser un aperçu de toutes les politiques qui s'appliquent à leurs fonctions ainsi que les éventuelles actions requises.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	<b>Recherche</b> D'excellentes fonctionnalités de recherche accélèrent et facilitent la recherche d'une politique. La recherche ne se limite pas aux titres des documents ni aux correspondances de texte exactes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	<b>Sécurité</b> Nos politiques sont visibles uniquement par les employés dont les fonctions l'exigent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivi		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis/ incertain	D'accord	Tout à fait d'accord	Nous utilisons un logiciel pour nous aider dans ce domaine
28	<b>Attestation</b> Les employés sont tenus de confirmer qu'ils ont lu et approuvé les politiques. Le processus d'obtention des signatures des employés n'est pas fastidieux pour les responsables ni les employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	<b>Compréhension</b> Les employés reçoivent une formation sur les politiques, et leur compréhension des politiques et procédures est évaluée par l'intermédiaire de questionnaires, sondages ou par d'autres moyens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	<b>Rapports</b> Nous pouvons facilement générer des rapports d'évaluation du lectorat, de l'attestation, la compréhension, les notifications des politiques, les exceptions et les politiques à divers stades du cycle de vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivi		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis/ incertain	D'accord	Tout à fait d'accord	Nous utilisons un logiciel pour nous aider dans ce domaine
Faites le total de votre score en appliquant l'échelle de points ci-dessous.		-2	-1	0	+1	+2	+1
Note du programme	<b>A</b> = 53 à 60	<b>B</b> = 46 à 52	<b>C</b> = 36 à 45	<b>D</b> = 26 à 35	<b>F</b> = -60 à 25		
Note du logiciel	<b>A</b> = 23 à 30	<b>B</b> = 20 à 22	<b>C</b> = 17 à 19	<b>D</b> = 14 à 16	<b>F</b> = 0 à 13		





# AUTOMATISATION

## La valeur des logiciels de gestion des politiques

Un bon système automatisé peut avoir un impact conséquent sur vos pratiques de réglementation, notamment en termes de rendement humain et financier.

Lors de la sélection de votre solution logicielle, vous devez avoir pour objectif de vous munir d'un système puissant, évolutif, flexible et riche en fonctionnalités, qui permettra à votre entreprise de :

### **Conserver toutes les politiques dans un emplacement sécurisé, central et accessible**

Un système de gestion des politiques héberge toutes vos politiques et met en application les normes et processus clés d'élaboration de politiques. Les employés peuvent consulter les politiques à tout moment, où qu'ils se trouvent, sur n'importe quel ordinateur ou appareil connecté à Internet.

### **Afficher un tableau de bord des documents, tâches et rapport**

Visualisez d'un seul coup d'œil le nombre de documents dont vous disposez à chaque stade du cycle de vie des politiques. Affichez les documents par type, service, sous-service, modèle, catégorie, sujet, réglementation, rôle des participants ou toute autre taxonomie associée aux clients.

### **Signalez l'importance des politiques et encouragez la création d'une culture éthique**

Une solution de gestion des politiques dédiée améliore la sensibilisation des employés et la visibilité des politiques, et renforce également le rôle primordial joué par les politiques dans la protection des valeurs, de la culture, des activités quotidiennes et la réalisation des objectifs à long terme.

### **Standardisez et centralisez le processus de création de documents**

Un assistant de création de document guide l'auteur du document à franchir chaque étape d'un processus de développement contrôlé. Les éléments pris en considération incluent les modèles, propriétés et paramètres des documents, personnel concerné, attributions des rôles et sécurité. Dès qu'un auteur entame la création de son document, les communications automatiques entrent en jeu pour assurer une collaboration cohérente et efficace.



*« Pour créer un référentiel de gestion des politiques, une entreprise a besoin d'un outil de gestion des politiques et pas d'un système général de gestion des documents ».*

Lisa Hill, Présidente, PolicyScape Consulting,  
et Co-présidente  
Groupe de gestion des politiques de l'OCEG

### **Organisez et classifiez vos politiques**

Classifiez les documents par service, sujet, directive réglementaire ou toute autre structure à utiliser pour délimiter l'accès à vos documents. Au rythme de l'évolution de vos activités, ajustez simplement la taxonomie ou la classification sans perturber la hiérarchie des dossiers, les répertoires ou les liens.

### **Localisez rapidement et facilement les documents**

Effectuez des recherches de politiques par service, catégorie personnalisée, barre alpha, recherche de titre, texte intégral, mots-clés, numéros de référence, ou tous les éléments précités. Utilisez la boîte de dialogue de recherche avancée pour appliquer ces méthodes de recherche et pour afficher les résultats de recherche pertinents en mettant en surbrillance les termes de recherche applicables.

### **Simplifiez la communication**

La création de politiques nécessite l'implication de plusieurs partenaires issus de divers services. L'envoi de notifications automatiques rappelle régulièrement aux partenaires les délais impartis pour exécuter les tâches qui leur incombent, et ce jusqu'à leur finalisation. Lors de la publication de documents et la programmation de leur diffusion, des notifications automatiques sont envoyées aux employés concernés pour leur rappeler de lire et d'approuver les documents. La fréquence des rappels augmente à mesure que les délais se rapprochent et s'intensifie en cas de non-respect des délais. L'automatisation permet d'accroître la fréquence des communications, de gagner du temps, de raccourcir les cycles d'examen et d'approbation et d'assurer le suivi et le respect du calendrier de développement et de mise en œuvre des politiques.

### Créez et modifiez les documents en temps réel en utilisant Microsoft Word et Excel

Lorsque les auteurs, réviseurs ou approbateurs ouvrent un document Word ou Excel, le système d'intégration de Microsoft Office ouvre le navigateur web des utilisateurs dans la version de l'application installée sur leur ordinateur, et leur permet ainsi d'exécuter toutes leurs tâches dans l'application de bureau. Les employés peuvent rédiger, modifier et suivre les changements et effectuer des mises à jour en temps réel sans avoir besoin de télécharger des documents sur leur bureau ni de les recharger ensuite. Toutes les modifications apportées aux documents par un employé sont suivies, enregistrées et consultables dans des rapports. Il en résulte une piste d'audit de toutes les modifications apportées aux politiques et procédures.

### Automatisez le contrôle des versions et l'archivage

Affichez uniquement la version approuvée d'une politique actualisée. Les anciennes versions sont automatiquement archivées après chaque mise à jour. Les nouvelles versions se voient automatiquement attribuer un nouveau numéro de version. Les communications automatiques indiquent aux employés les modifications apportées aux politiques et les mesures requises. Lorsqu'un employé lit ou approuve une politique, le système enregistre le numéro de version.

### Appliquez une présentation cohérente à toutes les politiques et procédures

Créez des modèles dans le système ou chargez-y des modèles pour donner aux politiques un style familier qui permet aux employés de trouver rapidement et facilement ce dont ils ont besoin.

### Tenez à jour un système d'archivage des signalements et des audits

Tenez à jour un système d'archivage qui assure un suivi de l'état, de la mise en œuvre, de la compréhension et de l'application des politiques, y compris la date de réception d'une communication concernant une politique ou de consultation d'une politique par les employés, la version consultée, l'approbation ou non par les employés, les résultats d'un questionnaire ou d'un sondage, les modifications apportées aux versions, les approbations et toutes les dates clés associées à des activités similaires.



*« Le logiciel de gestion des politiques apporte une réponse aux difficultés de gestion d'une multitude de politiques dans un cadre professionnel, en sollicitant la participation des employés, en leur exposant les attentes et les limites, tout en protégeant l'entreprise contre les préjudices ».*

Michael K. Rasmussen, JD, Membre de l'OCEG,  
CCEP, GRCP,

CISSP, Chief GRC Pundit, GRC 20/20 Research, LLC

### Certifiez que les employés ont approuvé les politiques

Lors de la publication ou l'actualisation des documents, des notifications et rappels automatiques par e-mail peuvent être activés pour exiger la prise de mesures par les employés. Les employés peuvent être invités à lire et approuver un document, visionner une vidéo, répondre à un questionnaire, participer à un sondage ou émettre des observations. Les notifications par e-mail contiennent un lien vers la politique dans le système. Les employés examinent les documents de réglementation dans le système et fournissent leur approbation en cliquant sur un bouton.

### Limitez l'accès et masquez les politiques

La protection par mot de passe limite la consultation des politiques aux personnes disposant des autorisations de connexion appropriées. Les niveaux de sécurité des politiques et de l'accessibilité des politiques en fonction des rôles et des autorisations limitent la visibilité aux personnes dont les fonctions exigent qu'elles puissent les consulter. Les documents sensibles ou inapplicables sont masqués.

### Fournissez un lien vers des contenus connexes

Améliorez la formation continue concernant les politiques en fournissant des liens vers des formulaires, d'autres politiques connexes, des supports de formation, des cours en ligne ou d'autres pages ou programmes en ligne. Éliminez le temps passé à rechercher des documents et formulaires connexes et favorisez la création de politiques ciblées et précises.

### **Associez les politiques à des réglementations et exigences**

L'association des politiques à des obligations, risques, contrôles, exigences légales, réglementations et contrats vous permet de garantir le respect des exigences en fonction des domaines d'application et d'accéder rapidement et facilement aux politiques pour répondre aux demandes spécifiques formulées dans le cadre d'un audit. L'association des politiques permet également d'identifier les politiques ou clauses manquantes et de procéder à des mises à jour rapides en fonction de l'évolution des exigences légales.

### **Mettez les politiques en œuvre de manière efficace**

Améliorez l'efficacité des politiques en intégrant des vidéos pédagogiques dans les politiques, en fournissant un lien vers un système de gestion des formations pour les vidéos pédagogiques externes, en évaluant la compréhension des politiques et en encourageant l'assimilation des informations par la mise en place de questionnaires. Suivez la mise en œuvre des politiques grâce à des sondages qui évaluent l'adhésion, les exceptions, les violations et les mesures d'application. Recueillez et conservez les observations relatives aux politiques et autres.

### **Programmez et gérez les tâches**

Gérez les délais des employés en créant des tâches et en envoyant des rappels automatiques. Programmez des intervalles d'examen des documents et laissez le système vous rappeler les échéances d'actualisation des politiques. Notifiez et rappelez régulièrement les délais aux auteurs, réviseurs, approbateurs et lecteurs. La transmission d'avis automatiques aux responsables s'intensifie lorsque les délais ne sont pas respectés.

### **Exploitez l'évolutivité**

Les fonctionnalités, la sécurité et la capacité du système sont mises à l'échelle pour répondre aux exigences et flux de travail de plus en plus complexes.

### **Profitez d'un appui commercial**

L'acquisition d'un logiciel de gestion des politiques a pour principal avantage, entre autres, de vous mettre en relation avec des consultants forts de plusieurs années d'expérience qui vous aideront à mettre en œuvre votre système, à former vos employés à son utilisation et à proposer une assistance régulière. En cas de questions, vous n'aurez plus à les transmettre au système informatique sans savoir quelle place sera donnée à votre demande dans la file d'attente.

# CONCLUSION

Les outils et informations fournis dans ce guide permettront à votre entreprise d'élaborer un programme solide de gestion des politiques et procédures. Un système puissant, évolutif, flexible et fonctionnel de gestion des politiques permet à votre entreprise d'assurer la gestion des politiques tout au long de leur cycle de vie, en accélérant le processus et en améliorant le rendement et la supervision tout en réduisant le coût global de la gestion des politiques.

Enfin, votre entreprise ne prendra pas la réelle mesure de son potentiel sans une gestion et une mise en œuvre efficaces de ses politiques et procédures. Un logiciel de gestion des politiques est présent à presque toutes les étapes du cycle de vie de la gestion des politiques, et il est indispensable à un développement et une mise en œuvre efficaces de ces documents.



# RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

NAVEX Global propose de nombreuses ressources précieuses en lien avec l'amélioration de vos stratégies de formation déontologique. Consultez notre centre de ressources à l'adresse

[www.navexglobal.com/resources](http://www.navexglobal.com/resources) pour vous procurer ces outils ainsi que d'autres informations :

- » [2016 Ethics & Compliance Policy Management Benchmark Report \(Rapport comparatif de gestion des politiques déontologiques 2016\)](#)
- » [Building Versus Buying Policy Management Software \(Comparaison entre développement et achat d'un logiciel de gestion des politiques\)](#)
- » [Top Reasons Managers Choose PolicyTech™](#)
- » [Webinaire : Policy Management Practices: A How-To Guide \(Pratiques de gestion des politiques : guide pratique\)](#)
- » [Webinaire : Seven Common Mistakes About Communicating Policies and Procedures](#)

# À PROPOS DES SOLUTIONS DE GESTION DES POLITIQUES ET PROCÉDURES DE NAVEX GLOBAL

Le logiciel de gestion des politiques et procédure PolicyTech® de NAVEX Global révolutionne la gestion des politiques et procédures par les entreprises. Notre solution leader du secteur est conçue pour permettre aux entreprises de centraliser et de simplifier leurs activités de gestion des politiques, en simplifiant et en fluidifiant les tâches complexes de rédaction, révision, approbation, publication, actualisation et adhésion aux politiques.



**American Hospital  
Association**

L'American Hospital Association soutient en exclusivité le logiciel de gestion des politiques et procédures PolicyTech®. Ce soutien est confirmé par nos clients, avec un hôpital sur cinq aux États-Unis qui utilise le système PolicyTech pour gérer ses politiques et procédures.<sup>4</sup>

Le système PolicyTech® permet également aux entreprises de respecter les exigences légales et réglementaires. Les entreprises peuvent regrouper les politiques autour d'une loi ou d'une exigence particulière afin de simplifier le processus de tenue à jour des politiques associées à des réglementations spécifiques et permettre aux organismes de régulation de consulter toutes les politiques de l'entreprise qui concernent une loi spécifique. En outre, le logiciel PolicyTech® est intégré à notre système de gestion des incidents EthicsPoint® et est renforcé par notre programme de formation déontologique en ligne NAVEXEngage™ pour aider les entreprises à suivre et résoudre les incidents associés à une politique donnée.

La suite complète de logiciels, contenus et services déontologiques de NAVEX Global aide les entreprises à protéger leurs employés, leur réputation et leur santé financière. 95 des 100 premières entreprises américaines et plus de 12 500 clients nous font confiance et utilisent nos solutions, inspirées de la plus grande communauté déontologique au monde. Pour obtenir plus d'informations, rendez-vous sur [www.navexglobal.com](http://www.navexglobal.com).

<sup>4</sup> NAVEX Global (2015). 2015 Ethics & Compliance Healthcare Policy Management Benchmark Report (Rapport comparatif de gestion des politiques déontologiques de santé 2015).





## AMÉRIQUES

5500 Meadows Road, Suite 500  
Lake Oswego, OR 97035  
États-Unis d'Amérique  
info@navexglobal.com  
www.navexglobal.com  
+1 (866) 297 0224

## EMEA + APAC

Boston House, Little Green  
Richmond, Surrey TW9 1QE  
Royaume-Uni  
info@navexglobal.com  
www.navexglobal.co.uk  
+44 (0) 20 8939 1650