

EYB2011BRH874

Bulletin en ressources humaines

Mars 2010

Louise SAUVAGEAU*

Les 3 « P », un mythe ou une réalité ?**TABLE DES MATIÈRES**

INTRODUCTION

I– TROIS « P » POUR « PROCESSUS », « POLITIQUES » ET « PROCÉDURES » : QUE SE CACHE-T-IL DERRIÈRE CES DOCUMENTS ?

II– UNE PISTE DE SOLUTION

II– LA RÉALITÉ DES MYTHES

CONCLUSION

Résumé

L'auteure tente de redonner bonne presse aux documents de processus, de politiques et de procédures et d'aider les gens d'affaires à comprendre que ce ne sont pas nécessairement les documents qui ont un problème, mais que c'est plutôt l'entreprise qui ne prend pas les moyens pour se munir des documents qui lui donneront une valeur ajoutée.

Elle répondra à plusieurs interrogations que les gens peuvent avoir face à ce travail mal connu qu'est la rédaction de tels documents, et qui deviendra de plus en plus nécessaire avec les départs à la retraite, la venue des nouvelles générations et les changements suscitant la collaboration. Les outils technologiques existent, mais encore faut-il les utiliser à bon escient, collectivement vers un même objectif, pour réaliser la mission de l'entreprise !

INTRODUCTION

Je suis spécialiste en transfert de connaissances dans les entreprises. J'aide les gens à s'organiser et à se responsabiliser en tenant compte des individus, des ressources et des connaissances. Ainsi, je permets aux entreprises d'optimiser leurs processus, politiques et procédures afin de réaliser plus facilement leur mission. À l'occasion, on porte un jugement sur ces documents : « Des procédures, n'est-ce pas juste bon pour les tablettes ? » Cette remarque m'attriste chaque fois.

Ces documents ont une mauvaise réputation, alors qu'ils sont si nécessaires à l'entreprise. Ils nous manquent en temps de crise. Curieusement, on les réclame en pensant qu'ils régleront une situation problématique alors que les situations problématiques devraient encourager l'amélioration et l'organisation du travail. Les zones grises doivent être résolues avant d'être rédigées. Cette notion est malencontreusement souvent oubliée. Permettez-moi de vous raconter pourquoi !

I– TROIS « P » POUR « PROCESSUS », « POLITIQUES » ET « PROCÉDURES » : QUE SE CACHE-T-IL DERRIÈRE CES DOCUMENTS ?

Débutons par une mise en situation. Vous posez différentes questions à vos employés. Ces derniers ne vous donnent probablement pas les réponses que vous désirez entendre.

Exemples

Question 1 : Peux-tu me produire ce rapport ?

Vous pourriez alors obtenir des réponses comme :

- Oui, mais ce n'est pas à moi à le faire !
- Je n'ai pas le temps, je ne fais qu'éteindre des feux ici !
- C'est toujours moi qui fais tout. Tu pourrais le demander à...

Question 2 : J'ai reçu une plainte d'un client, peux-tu me dire quelle procédure vous avez suivie pour répondre aux besoins du client ?

On pourrait vous répondre ce qui suit :

- Il n'existe pas de procédures à cet effet.
- Je n'étais pas au courant qu'il existait une telle procédure. Personne ne me l'a dit !
- Ce n'est pas ma faute. C'est mon collègue qui m'a dit de gérer la situation de cette façon.

Dans les conversations de corridors, vous pourriez aussi entendre des commentaires tels que :

- Ici, c'est toujours la même chose : un gestionnaire dit blanc, l'autre dit noir. Ils ne s'entendent pas.
- Il n'y a que moi qui sais tout, les autres se fient toujours à moi.
- Ne demande rien à cette personne, elle ne collaborera pas. Elle n'en fera qu'à sa tête !

Quelles émotions ces réponses susciteront-elles en vous ? Colère, mépris, désespoir ?

Pour pallier les problèmes, en situation d'urgence, la prochaine étape serait de demander à un employé de rédiger une procédure sur le sujet qui pose problème et de régler la situation une fois pour toutes.

Cela peut provoquer deux réactions :

1. L'employé ignore tout bonnement la demande. Votre demande demeure pour lui un fardeau avec lequel il ne se sent pas bien, car elle ne lui convient pas. Au lieu de vous en faire part, il préfère reporter le projet aux calendes grecques en espérant que vous aurez oublié votre demande. Pourquoi ? Parce que rédiger fait peur. Il existe d'ailleurs un **syndrome** à ce sujet, soit celui de la page blanche.
2. L'employé passe à l'action et rédige, en quelques paragraphes et d'après ce qu'il sait, une procédure qu'il s'empresse de vous livrer par courriel. Seront en copie conforme seulement les quelques personnes impliquées, soit une minorité de gens. La procédure sera alors classée, laissée dans la boîte d'envoi des courriels de l'expéditeur ou peut-être même imprimée. Certains se mettront des notes un peu partout pour se remémorer les points importants de la procédure (ne sachant plus où la retrouver). Il existe un **mythe** à cet effet : « C'est le document qui est mal fait, voilà pourquoi on ne suit pas la procédure. »

Qu'advient-il alors ? Seul le rédacteur est détenteur de l'information, ou presque. Lui seul comprend ce document puisqu'il en est l'auteur. A-t-il consulté des gens pour en savoir plus sur le sujet ? Probablement pas. Le **mythe** expliquant ce comportement est le suivant : « Ce qui est évident pour moi l'est aussi pour les autres ! »

Le problème est alors réglé temporairement : un pansement a été collé sur la blessure, mais rien n'a réellement changé. La situation reste la même jusqu'à ce que survienne un autre événement ennuyeux. Il se pourrait même que plusieurs personnes aient rédigé une procédure sur le même sujet (dans un autre service). Qui sait ? La roue tourne sans fin et la confusion est toujours au rendez-vous. Certains resteront amers et en garderont un mauvais

souvenir, notamment parce qu'ils n'auront pas été consultés. Faut-il attendre que des urgences surviennent pour rédiger une procédure ? Bien sûr que non. Tout comme l'entreprise, les documents sont vivants et changent sans cesse. Il s'agit d'un processus continu. Le **mythe** convenant à cette situation est le suivant : « Rédiger des documents et des procédures coûte cher aux entreprises. »

Est-ce que les gens sont de mauvaise foi ? Certainement pas. Quel est le problème alors ? La réponse se trouve dans cet autre **mythe** : « Personne ne sait comment rédiger les procédures et, de toute façon, elles ne sont pas utilisées. » On pourrait aussi donner raison à un autre **mythe** : « Ça ne sert à rien d'envoyer des communications, personne ne les lit. »

II- UNE PISTE DE SOLUTION

Nous tenterons maintenant de vous offrir une piste de solution à l'aide, notamment, de questions qui pourraient vous éclairer.

Est-ce que quelqu'un dans l'entreprise a appris aux employés comment rédiger des procédures ? Connaissent-ils la différence entre un processus, une politique et une procédure (contenant) ? Quel est le rôle de chacun de ces documents ? Quelles informations doivent y être incluses (contenu) ? Les employés savent-ils ce qu'un tel projet représente comme implication ? Comment gère-t-on un tel projet ? Que fait-on dans l'entreprise pour encourager les gens à rédiger des procédures et à transmettre leurs connaissances ? Est-ce vraiment à eux que la tâche de rédaction doit être assignée ? Sinon, à qui revient cette tâche ?

Rédiger dérange, car cela nous force à nous questionner sur la situation existante, à nous remettre en question. En creusant, il est possible de découvrir des croyances nuisibles, que nous appelons des « os ». Il existe sûrement un cadavre quelque part ! Vous devez penser que c'est pathétique ! En effet, dans certains cas, les problèmes sont plus graves et ont causé des conflits, des situations chaotiques, des guerres de territoire, des chasses gardées, etc. De là vient l'importance de bien se préparer lorsqu'on rédige nos documents. Est-ce que le **mythe** selon lequel il n'y a que les hauts dirigeants qui savent, les employés ne sont pas informés pourrait s'appliquer ici ?

Certains gestionnaires demanderont à un employé de rédiger une procédure simple, selon la formule communément appelée « formule KISS », de l'expression anglaise « Keep it stupid and simple ». Simple ne veut pas dire banale. Notre expérience nous dicte que, pour parvenir à rédiger une procédure simple à lire, à comprendre et à utiliser, il faut traverser des chemins souvent compliqués et remplis d'embûches. Rédiger nous oblige à consulter, à nous regarder, à nous questionner, à communiquer, à décider, à nous améliorer, à nous responsabiliser et à responsabiliser les autres, à fournir des repères et à faire connaître les limites. Chaque mandat sera défiant et demande d'être intuitif, d'avoir de l'écoute et de l'empathie, d'avoir le souci de faire changer et avancer les choses. Il faut penser aux individus. Après tout, que pourrait faire votre entreprise sans eux ?

On a beaucoup axé la quête des entreprises vers l'excellence et la qualité totale. Durant ce temps, aurions-nous oublié l'aspect connaissances ? La quête de l'excellence porte sur la concurrence, devenir les meilleurs, les plus riches ; bref, être parfaits, sans faille. Si la quête de l'excellence porte seulement sur le plus et oublie de considérer le moins, et s'il n'y a pas d'opposition, n'est-ce pas ce qui pourrait causer le déséquilibre ? De plus, est-ce que le fait d'être excellents fait de nous des connaisseurs ? La quête de l'excellence nous enlèverait-elle le goût d'évoluer, de tester, d'essayer, de se tromper. Ce n'est pas en se voyant parfaits qu'on est conscients, qu'on a envie d'évoluer et de s'améliorer, pour faire le bien, pour contribuer au bien-être des gens, de l'entreprise, de la société, de l'environnement, voire de la planète.

Le partage des connaissances par la rédaction des 3 « P » contribue à l'évolution des entreprises. Les connaissances se doivent d'être partagées afin de permettre le progrès. Il y aura toujours quelqu'un quelque part qui en saura plus que nous, et nous gagnerons à apprendre de ces gens.

En plus de la quête de l'excellence, il y a la qualité totale, qui revient à se doter de standards pour, encore une fois, atteindre la perfection. Nous avons lu des politiques d'entreprises certifiées ISO qui n'étaient ni excellentes, ni de qualité. Ironiquement, tout ce qu'il y avait de total dans ces documents, c'était l'incompréhension. Ils ont été rédigés pour répondre à une norme et non aux besoins des utilisateurs. Le but fondamental de la qualité totale consiste à définir à qui s'adresse la norme, c'est-à-dire à une clientèle cible, à des individus, qui la consulteront pour s'assurer de bien faire. Ce n'est pas la norme qui exécutera la tâche. Il ne faut pas rédiger pour répondre à la norme, mais pour suivre les instructions, en considérant les facteurs humains, technologiques, matériels et sociaux qui nous aideront à être dans la norme (facteur légal).

II- LA RÉALITÉ DES MYTHES

Voici la **réalité** par rapport à certains **mythes** cités dans le présent texte.

Mythe : C'est le document qui est mal fait, voilà pourquoi on ne suit pas la procédure.

Réalité : Le document est peut-être mal fait, mais cela n'est pas à l'origine de sa non-application. Le vrai problème provient plutôt des communications et de l'importance qu'on accorde au respect des procédures.

Mythe : Ce qui est évident pour moi l'est aussi pour les autres.

Réalité : Tout le monde n'a pas les mêmes connaissances, aptitudes et compétences. La plupart du temps, les perceptions diffèrent d'une personne à l'autre. Demandez à trois personnes de vous donner le compte-rendu d'une situation donnée et vous obtiendrez trois versions différentes de la même situation.

Mythe : Rédiger des politiques et des procédures coûte cher aux entreprises.

Réalité : L'absence de politiques et de procédures bien rédigées et bien diffusées coûte cher aux entreprises : perte de productivité, perte de revenus, dépassement des coûts, etc.

Attention : Bien que le projet puisse avoir de grands avantages, s'il ne répond pas aux objectifs de l'entreprise, l'investissement en temps, en efforts et argent ne pourra être profitable.

Mythe : Ça ne sert à rien d'envoyer des communications, personne ne les lit.

Réalité : Les gens ne lisent pas les messages qu'ils reçoivent s'ils ne sont pas conscients de l'importance de le faire. Pour contrer ce fait, il faut mettre en place des mesures de suivi qui feront en sorte que les gens liront et utiliseront la procédure.

Mythe : Il n'y a que les hauts dirigeants qui savent, les employés ne sont pas informés.

Réalité : Malheureusement, il arrive que les informations ne se rendent pas jusqu'aux utilisateurs, créant ainsi des zones grises.

CONCLUSION

Nous insistons sur le fait que le partage des connaissances doit être culturel et faire partie des valeurs fondamentales de la vie de l'entreprise. Plus on partage, plus on acquiert, c'est une loi de la nature. Transmettre nos connaissances nous permet d'en acquérir de nouvelles, de nous ouvrir davantage. Nous n'avons pas à répéter continuellement, nous pouvons avancer.

Comment pouvez-vous aider et inciter vos employés à rédiger ? Comment pouvez-vous instaurer une culture de rédaction des 3 « P » dans votre entreprise ?

La réponse est simple (mais pas banale !) : Pensez à vous doter d'une politique d'entreprise intitulée **Rédaction des politiques et procédures**¹. Choisissez d'instruire vos employés et ainsi contrer le **mythe** selon lequel *personne ne sait comment rédiger les procédures, lesquelles ne seront pas utilisées de toute façon.*

Ces documents vous sauveront-ils ? Non ! Par contre, ils vous soutiendront !

. * M^{me} Louise Sauvageau est conseillère en transfert des connaissances chez Infra Com Technologies inc., www.infracom.com.

1. Un tel modèle de politique a été développé par Infra Com Technologies inc. et peut-être adapté à tous les types d'entreprises.

Date de dépôt : 18 mars 2011

© Thomson Reuters Canada Limitée.
Tous droits réservés.