

Louise SAUVAGEAU\*

## Comment traiter le syndrome de la page blanche en rédaction de politiques et procédures ?

### TABLE DES MATIÈRES

#### INTRODUCTION

I- FAUT-IL ÊTRE DIPLÔMÉ EN LETTRES, EN JOURNALISME, EN COMMUNICATION, EN LITTÉRATURE OU DANS TOUT AUTRE DOMAINE DE RÉDACTION POUR RÉDIGER DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES ?

II- L'INGRÉDIENT CLÉ

#### CONCLUSION

#### Résumé

*L'auteure tente d'éliminer la peur que pourrait susciter le terme « rédaction » chez certaines personnes en démystifiant le sujet et en répondant à plusieurs interrogations que celles-ci peuvent avoir face à ce travail et, ainsi, d'encourager la rédaction de procédures.*

#### INTRODUCTION

Si l'on vous demande de rédiger une procédure, qu'est-ce que cette demande suscitera en vous ? Le désarroi, la honte de ne pas savoir comment, voire même la terreur ! Ce pourrait aussi être tout simplement l'évitement... en espérant que la demande soit oubliée.

Il faut se rendre à l'évidence : ces documents nécessaires à l'entreprise représentent une valeur ajoutée et seront de plus en plus demandés. Les gens n'auront d'autres choix que d'en rédiger.

Parce que les gens ne connaissent pas la méthodologie, ils pourraient croire qu'ils n'ont pas le talent nécessaire pour rédiger puisqu'ils ne se sentent pas à l'aise avec cette tâche. Vont-ils l'avouer ? Certes pas ! Il est gênant de penser qu'on pourrait avoir besoin d'aide pour écrire. Et pourtant, s'ils savaient...

Chaque fois que je donne une formation, j'explique aux participants que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la rédaction de procédures ne se fait pas seul, dans son bureau, assis devant son ordinateur à écrire sur un sujet donné.

Avant de rédiger, on doit d'abord consulter les gens et leur parler, connaître et comprendre les façons de faire, présenter celles-ci au comité de travail et les analyser pour les améliorer. Rédiger une procédure est un

processus en soi, allant de l'établissement du besoin à la diffusion et au suivi. Il s'agit de colliger les connaissances des gens dans le but de les consigner dans des procédures.

## **I- FAUT-IL ÊTRE DIPLÔMÉ EN LETTRES, EN JOURNALISME, EN COMMUNICATION, EN LITTÉRATURE OU DANS TOUT AUTRE DOMAINE DE RÉDACTION POUR RÉDIGER DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES ?**

Non, pas du tout. Ces documents doivent être facilement accessibles, écrits dans un vocabulaire simple et facile à comprendre. Pour être efficaces, les documents d'organisation du travail doivent être clairs et concis.

Bien sûr, le fait de maîtriser son français écrit aide, mais l'approche de rédaction est différente de celle que nous imaginons, car il ne s'agit pas de s'asseoir devant une page ou un écran vide et de rédiger. Vous connaissez certainement le fameux syndrome de la page blanche. Vous en avez peut-être même été atteint à maintes occasions. Peut-être aussi que, lorsque vous entendez le terme rédaction, une crainte inexplicquée s'installe en vous et crée un blocage. Celle-ci est certainement rattachée au syndrome en question.

J'aimerais faire une distinction entre la rédaction de politiques et de procédures et la rédaction « libre » d'un article, d'un communiqué, voire d'un livre.

En rédaction libre, l'action consiste à écrire, à vous concentrer seulement sur votre écrit ou votre récit. Cela demande un intérêt pour l'écriture, une certaine prédisposition, être créatif et aimer jouer avec les mots. Ajoutons que, pour remplir la page blanche, l'inspiration doit être au rendez-vous ! Un texte doit contenir une introduction, un corps et une conclusion. L'intrigue doit se suivre et avoir du sens. Vous êtes seul à décider de la tournure des phrases pour livrer votre message. Des compétences rédactionnelles seront fort utiles.

En rédaction de politiques et de procédures, il faut aimer les instructions claires. Le cadre est déjà défini. Nul besoin d'inspiration ou de créativité dans l'écriture. En fait, la créativité est requise pour mener à bien le projet, mais non pour rédiger. La rédaction de politiques et de procédures demande certains talents, mais, au risque de vous surprendre, pas nécessairement d'être un rédacteur chevronné.

L'activité de rédaction se fait tout au long du projet par le biais de documents de travail, soit : des tableaux d'inventaire des documents existants, des rapports d'analyse de la situation, des tableaux d'aide à la prise de décision face à une situation ou à une tâche donnée, comme des processus schématisés, des cartes mentales, des tableaux des besoins, des matrices de responsabilités.

Tout au long du processus de rédaction, il faut tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'objectif à atteindre quant au sujet traité ?
- Quels sont les points principaux à couvrir ?
- Quels sont les sous-points découlant des points principaux et que devrait-on retenir pour chacun ?
- À qui cette procédure s'adresse-t-elle (clientèle) ?
- Quel est le contexte et devons-nous le détailler ?

- Quelles questions pourrait se poser le lecteur après avoir lu la procédure ? Est-ce que la procédure répond à ses questions ?
- Quelles seront les conditions de lecture (intranet, papier, etc.) ?
- De combien de temps dispose le lecteur pour accéder à l'information et la trouver ?
- La procédure favorise-t-elle l'action ou crée-t-elle la confusion ?
- Est-il nécessaire de détailler pour une meilleure compréhension ? (N'inondez pas le lecteur de détails inutiles et sans valeur ajoutée.)

Une fois que toutes les étapes de consultation et de prise de décisions auront été accomplies, la procédure sera rédigée sous forme de modèle <sup>1</sup>. Ne partez surtout pas du modèle pour amorcer votre projet de rédaction, mais terminez avec le modèle.

Pour être complet, le document doit couvrir certains sujets suggérés et établis d'avance. L'habileté d'écriture nécessite d'être capable de faire des phrases compréhensibles et de structurer ses idées de façon logique. Prévoyez des titres et des points de repère (liens). Le savoir-faire viendra avec la pratique. Jamais vous ne resterez assis devant un écran vide à attendre que l'inspiration vienne !

Si seulement j'arrivais à enrayer la peur de rédiger que certains éprouvent dans les entreprises, ce serait pour moi une réussite !

La rédaction consiste à communiquer clairement aux lecteurs (utilisateurs de la procédure) les points et les messages que vous voulez transmettre, ni plus ni moins. Vous devez respecter le temps du lecteur. Mettez l'accent sur les points clés. Parleriez-vous pour ne rien dire ? Vous attendez-vous à ce que les gens devinent votre pensée ? Non ! Alors, faites de même dans vos écrits. Les gens n'ont pas le temps de lire du verbiage, et ce qui est évident pour vous ne l'est pas nécessairement pour les lecteurs. Ils veulent accéder rapidement à l'information et, surtout, la comprendre et l'appliquer efficacement. Utilisez le langage du lecteur, et évitez le jargon et le langage d'initiés. Expliquez clairement ce que vous voulez avec un minimum de mots. Soyez économes, sans toutefois être avare !

Oui, écrire des procédures demande des connaissances rédactionnelles dans le sens où la qualité du français (vocabulaire, grammaire, syntaxe) est au rendez-vous. Si ces compétences vous sont déficientes, des collègues qui ont ces forces pourront vous corriger une fois votre travail complété. Ne commencez pas les procédures en pensant faire de belles phrases dès le départ. Les phrases se clarifieront au fur et à mesure du processus. De plus, l'élément essentiel est de penser aux personnes qui liront la procédure. Il est bien de se sortir de l'évidence et de se mettre à la place du lecteur.

Évitez le plus possible de causer la confusion et ne supposez pas que les individus devineront. Voici un exemple. Supposons qu'un formulaire NCR de quatre copies est utilisé, que le processus a été amélioré, et que seulement trois copies sont maintenant requises. La quatrième copie ne servira plus et devra être détruite. De plus, cette copie contient des informations confidentielles. Si vous écrivez « Ne pas jeter la copie dans la poubelle » dans la procédure, cette phrase peut sembler convenable. Il n'y a pas de faute d'orthographe, il y a un sujet, un verbe et

un complément, et la ponctuation est correcte. En quoi pourrait-elle être problématique ? En fait, il manque de l'information. L'employé pourrait se demander : « Si je ne jette pas la copie dans la poubelle, qu'est-ce que je fais avec cette feuille alors ? Je la classe ? Si oui, à quel endroit ? Je la remets à quelqu'un ? Si oui, à qui ? Je la détruis ? Si oui, je la mets au recyclage ou est-ce que je dois utiliser le déchiqueteur ? Donc, si la feuille doit être détruite et qu'elle contient des informations confidentielles, il conviendrait d'écrire : « Déchiqueter la copie restante ».

Maintenant que le syndrome est hypothétiquement guéri, et sachant que la rédaction est relativement facile, permettez-moi de vous sensibiliser au fait que la complexité du projet se retrouve dans la simplification du travail, c'est-à-dire : amener les gens à prendre des décisions et à se responsabiliser.

## II- L'INGRÉDIENT CLÉ

L'ingrédient clé de la rédaction de politiques et de procédures est la relation humaine. Vous devrez écouter, négocier, encourager, communiquer clairement les attentes et les informations, établir un climat de confiance pour éviter les conflits et comprendre les émotions des individus qui ont à vivre les changements. À l'occasion, vous devrez convaincre et argumenter pour garder vos positions, alors qu'à d'autres moments, vous aurez à faire preuve de flexibilité, de ténacité et de patience. Vous ferez le pont entre la direction et les employés.

### *Compétences et talents clés*<sup>2</sup>

Voici certaines qualités qui pourraient être un atout dans votre processus de documentation :

- **Capacité à travailler en équipe** Connaître tout ce qui se fait, partout, dans les moindres détails. Savoir écouter et accepter les idées des autres. Solliciter pour rallier.
- **Intégrité - éthique** Cette qualité sera de plus en plus demandée et documentée dans les procédures et les politiques.
- **Polyvalence** Posséder des connaissances dans plusieurs domaines.
- **Bien se connaître et savoir gérer ses émotions** Quelle est votre façon de réagir dans une circonstance ou une situation donnée ? Comment gérez-vous les situations délicates ?
- **Capacité à communiquer** Tout passe par la communication, autant écrite qu'orale. Il faut être clair, savoir maîtriser les outils de communication modernes, etc. Il faut bien communiquer et mobiliser les équipes. **Maturité, responsabilité, autonomie** Être en mesure de reconnaître ou d'admettre ses erreurs ou ses mauvaises décisions. Il faut également assumer ses erreurs et les réparer, s'il y a lieu.
- **Initiative** Ne pas attendre de se faire dire quoi faire. Anticiper ce qu'il y aura à faire et prendre ses tâches en main. Qu'est-ce qui apportera des résultats ? Voir globalement et poser des gestes qui feront la différence.
- **Capacité d'apprendre (amélioration continue)** Constamment parfaire ses connaissances (voir la qualité *Polyvalence* ), mais aussi travailler son ouverture et sa volonté d'évoluer.
- **Capacité de s'adapter aux changements** Tout projet de rédaction amène à un changement.

Vous devrez aussi faire preuve<sup>3</sup> :

- **d'organisation** Dans votre travail et dans votre esprit.
- **de curiosité** De quelles informations disposons-nous ? Quelle information fait défaut ? Quelle information voulons-nous et comment se la procurer ? Quels sont les faits (Qui ? Quoi ? Avec qui ? Où ? Quand ? Dans quelles circonstances ?) ?
- **de créativité** Comment peut-on faire autrement ? Y-a-t-il une autre explication (établir la relation) ? Spontanément, quelles sont les idées qui nous viennent à l'esprit pour réaliser le projet ? Comment amener les autres ailleurs ?
- **d'optimisme** Ça pourrait marcher si... Qu'est-ce qui est positif ? Qu'est-ce que je trouve bon ? Quels sont mes points positifs, mes forces, mes compétences ?
- **de jugement** Analyse critique de la réalité. Qu'est-ce qui est négatif dans ce problème ? Qu'est-ce qui cloche dans cette situation ? Qu'est-ce que je reproche à la situation ? Quels sont mes points négatifs, mes limites, mes difficultés ? Il y a ce qu'on sait et ce qu'on écrit. ATTENTION : Ne pas porter de jugement !
- **d'intuition** Quelles sont mes émotions ? Quels sont mes intuitions, mes impressions, mes pressentiments ? Quelles sont mes perceptions, mes idées ?

## CONCLUSION

Faites-vous confiance ! Avec une démarche et des outils, vous réussirez !

---

. \* Mme Louise Sauvageau est conseillère en transfert des connaissances chez Infra Com Technologies inc., [www.infracom.com](http://www.infracom.com). Elle offre un cours qui s'intitule *Rédaction de politiques et de procédures en lien avec les processus administratifs* .

1. Ce modèle sera développé et défini selon les besoins et les normes de l'entreprise. Un modèle est aussi remis lors de la formation offerte par l'auteure. Les gens peuvent l'adapter et le mettre à l'image de leur entreprise.
2. Le contenu de cette section est inspiré de la documentation de formation « Comment rédiger des politiques et des procédures en lien avec les processus administratifs », Infra Com Technologies inc.
3. Inspiré de la méthode des six chapeaux de Bono - activité utilisée pour faciliter le traitement de sujets conflictuels.

Éditions Yvon Blais, une société Thomson Reuters.

©Thomson Reuters Canada Limitée. Tous droits réservés.