

LES DOCUMENTS D'ORGANISATION
D'UNE ENTREPRISE OU INSTITUTION
ET LEUR REGROUPEMENT EN MANUELS

Anastassia Khouri-St-Pierre
Analyste des procédés administratifs
Bibliothèque nationale du Québec
1700 rue St-Denis
Montréal, Québec
H2X 3K6

RESUME

Les documents d'organisation prennent de plus en plus d'importance dans une entreprise ou une institution. La rédaction et le regroupement en manuels des documents d'organisation doivent être conçus pour répondre aux besoins de chaque entreprise ou institution. Une fois regroupés en manuels, ils ne doivent pas être considérés comme un ensemble de recettes écrites, de méthodes et de directives mais plutôt comme les assises des applications, une base pour l'entraînement du personnel et un précieux outil de gestion.

ABSTRACT

Management documentation is becoming more and more important in organizations and businesses. The production and organization into manuals of management documents must be structured to meet the needs of each institution. Once grouped into manuals, they should not be viewed as a collection of directives or procedural rules, but rather as guidelines for management applications and as a basis for personnel training, and as a valuable tool for management.

L'information joue un rôle essentiel dans toute entreprise ou institution, qu'elle soit grande ou petite, à but lucratif ou non. L'information est nécessaire, à des degrés différents, à tous les paliers administratifs et, par conséquent, essentielle à tout bon fonctionnement.

Il convient toutefois de se demander au départ ce qu'est l'information. Cette question peut sembler simpliste, mais elle a son importance. "L'information dans l'entreprise est le rassemblement, la mise en forme et la diffusion des renseignements techniques, économiques et sociaux qu'il est nécessaire, utile ou opportun de porter à la connaissance de tout ou d'une partie du personnel pour permettre à chacun de mieux voir l'entreprise, de s'y mieux situer, d'améliorer son action et de l'aider à davantage prévoir l'avenir".¹

L'information prend une importance et une ampleur de plus en plus considérables. Dans toute institution ou entreprise un tant soit peu importante, il ne se passe pas un jour sans qu'on puisse entendre un employé affirmer: "je ne sais pas, je ne suis pas informé". Est-ce exact? On peut en douter. En général, les employés et la direction sont, au contraire, sursaturés d'information. Plusieurs ne parviennent toutefois pas à reconnaître, comprendre et analyser l'information qui leur parvient. Sont-ils fautifs ou incompétents ou est-ce l'information qui est en cause? Généralement ce n'est ni l'un ni l'autre. Le problème réside plutôt dans la manière dont on diffuse l'information, à qui on la transmet et où peut-on la retracer lorsque nécessaire.

Les documents d'organisation constituent une des principales sources d'information. Ils prennent de l'ampleur et de la complexité avec l'évolution de l'institution. Malheureusement, les organismes n'y prêtent pas suffisamment d'attention et ne reconnaissent pas leur réelle importance.

Les documents d'organisation sont multiples et peuvent être divisés en quatre grands groupes:

1. l'information générale
2. l'information technique
3. les tâches et responsabilités des différents secteurs
4. les politiques et procédures de mise en application

Pour améliorer la qualité de l'information et mieux la communiquer dans une entreprise ou une institution, il faut la recueillir, l'organiser, la transmettre et surtout la mettre à jour. Pour y parvenir, il faut planifier le regroupement des documents d'organisation en manuels utilisables.

¹ François, A.R. Manuel d'organisation: Organisation de l'entreprise. V.2. Paris, Les éditions d'organisations, 1974. p. 99.

Le format et le style d'un manuel sont d'une importance capitale. Le format doit être flexible pour permettre d'absorber les mises à jour successives. Le contenu doit être rédigé simplement et clairement. L'organisation du contenu doit être logique et facilement compréhensible pour que tout employé puisse s'y retrouver.

Les manuels peuvent être divisés en quatre catégories répondant aux divers besoins d'un organisme:

1. Les guides du personnel: ce type de manuels informe en général les employés sur les règles et bénéfices offerts par l'entreprise ou l'institution.
2. Les manuels techniques: ce type de manuels est destiné à un groupe occupationnel spécifique, tel le guide du vendeur ou le manuel de codification.
3. Les manuels d'organisation: ce troisième type définit les tâches et responsabilités des différents secteurs d'une entreprise ou institution.
4. Les manuels de politiques et procédures: ce type de manuels décrit le pourquoi (politiques) et le comment (procédures) des pratiques administratives et opérationnelles à l'intérieur d'une entreprise ou institution.

Les avantages du regroupement des documents d'organisation en manuels sont multiples:

1. ils facilitent l'intégration et l'entraînement du nouveau personnel;
2. ils permettent la normalisation des procédures et par conséquent leur simplification;
3. ils décrivent les activités et responsabilités de chaque service et unité de travail;
4. ils favorisent les relations interdépartementales en définissant clairement l'autorité et la fonction de chaque unité opérationnelle;
5. ils favorisent un meilleur cheminement des documents et de l'information à l'intérieur d'une entreprise ou institution;
6. ils offrent à l'administration et au personnel en général une vue d'ensemble d'un système, facilitant ainsi l'intégration de nouvelles procédures et l'identification des duplications ou omissions;

7. ils favorisent le ralliement et la motivation du personnel de soutien en lui fournissant l'occasion de voir clairement l'importance de son activité dans un système.

De plus, les manuels permettent évidemment de rafraîchir les mémoires défaillantes.

Il ne s'agit toutefois pas de se lancer à l'improviste dans la rédaction de manuels. Pour être profitable, chaque manuel doit être conçu et organisé pour répondre à des besoins bien définis. Il est donc nécessaire d'établir un programme et de bien planifier la rédaction de chaque manuel. De plus, il est essentiel d'en faire le "marketing" auprès de l'administration et du personnel.

En effet, on observe généralement une nette résistance de la part de l'administration et du personnel à l'idée de mettre sur pied un programme de manuels et de mise à jour. Cette résistance prend la forme d'arguments dont voici les plus fréquents:

1. Les manuels coûtent plus cher qu'ils ne rapportent.
2. Les manuels signifient "red tape". Ils nuisent au changement et à l'initiative.
3. Notre entreprise est trop petite pour bénéficier d'un manuel.
4. Les employés apprennent uniquement par le contact personnel.
5. Les manuels sont toujours désuets.

Ces arguments ne diminuent cependant en rien les avantages réels des manuels.

Un programme de manuels doit être planifié et justifié parce qu'il ne s'agit pas de calquer ou d'adopter le manuel d'un autre entreprise. Puisqu'un manuel représente la personnalité d'une institution, on ne peut que s'en inspirer.

Il y a deux façons d'aborder la rédaction des manuels: la méthode idéale et la méthode fonctionnelle. Pour le novice la méthode idéale sera la plus attrayante. Cette méthode cherche à concevoir toute l'entreprise ou institution en un seul système et à en développer toute la structure environnante pour en prévoir les modes d'application actuels et futurs. L'adepte de cette méthode essaiera d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise. Il développera un cadre théorique et philosophique duquel émergeront des solutions à des problèmes complexes et de longue portée. La plupart du temps les différents types de manuels seront alors amalgamés. Le rédacteur essaiera de tout prévoir et de tout couvrir. Le résultat est facilement prévisible: ou bien le projet avortera avant terme, ou bien on obtiendra une brique qui ne sera utilisable et compréhensible que du seul rédacteur.

La méthode fonctionnelle, par contre, est orientée vers des activités et des problèmes spécifiques à l'intérieur de l'entreprise ou institution. Elle émerge de la nécessité de trouver des solutions à des problèmes réels. Elle a pour objectif de répondre à des besoins immédiats en laissant place aux développements futurs.

La différence principale entre ces deux méthodes réside dans le mode d'approche. La méthode idéale procède de "haut en bas", débutant par la construction d'un cadre théorique et philosophique dans le but de faire coïncider les solutions particulières. La méthode fonctionnelle procède à l'inverse soit de "bas en haut". Elle part du niveau opérationnel, des solutions spécifiques à des besoins immédiats.

La nécessité de manuels apparaît de plus en plus évidente avec l'évolution technologique et l'évolution des institutions elles-mêmes. Les manuels deviennent de plus en plus indispensables pour regrouper et communiquer l'information concernant le changement et le développement d'une entreprise ou institution. L'information véhiculée par l'entremise des manuels ne constitue plus un ensemble de recettes écrites, de méthodes et de directives, mais plutôt les assises des applications, une base pour l'entraînement du personnel et un précieux outil de gestion.