

Article

CNESST : le grand chantier de clarification des communications écrites

Entretien avec Pierre Cyr, directeur à la direction de la planification et de l'innovation

Émilie Michaud
Université Laval

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) est un organisme public sous la responsabilité du ministre du Travail. La mission de la CNESST est de promouvoir les droits et obligations en matière de travail et d'en assurer le respect par les travailleurs et les employeurs, et ce, pour le domaine des normes du travail, de l'équité salariale, de la santé et de la sécurité du travail.

Monsieur Cyr, présentez-nous votre projet : quels en sont les objectifs, la clientèle, etc. ?

Le projet de clarification des communications écrites a été lancé au printemps 2020 et il est toujours en cours. Il consiste à simplifier et à clarifier des lettres types qui s'adressent aux multiples destinataires de la CNESST : victimes de lésions professionnelles, travailleuses et travailleurs pour la santé professionnelle, les normes du travail et l'équité salariale, et employeurs en relations d'affaires avec la CNESST. Le projet, inspiré par les meilleures pratiques de rédaction, vise également à doter l'organisation de gabarits uniformisés pour l'ensemble des lettres émises.

Concrètement, ce sont près de 300 lettres qui sont touchées, ce qui représente environ 95 % des envois destinés à la clientèle. Il faut savoir que les différentes lignes d'affaires envoient, annuellement, des millions de lettres aux citoyens.

À travers ce projet, la CNESST entend mettre de l'avant une philosophie centrée sur l'expérience client. Cette préoccupation stratégique implique, entre autres, de mettre à la disposition de la clientèle des services performants et accessibles qui répondent adéquatement à ses besoins.

Dans cette optique, il importe à l'organisation de déployer un regard nouveau sur la clientèle et de la placer au centre des réflexions sur les communications écrites qui la concerne. Cette approche renouvelée permet de communiquer efficacement en produisant de l'information pertinente qui satisfait parfaitement les préoccupations de la clientèle.

Pour y arriver, il est nécessaire de considérer que près de la moitié de la population québécoise a de la difficulté à comprendre un texte de complexité moyenne (ISQ 2015)¹.

Ultimement, ces efforts devraient permettre non seulement de résorber les frustrations de toutes sortes de la part des clientèles, mais également de réduire les délais occasionnés par la multiplication des demandes de clarification et de révision, par exemple.

Pour les clientèles, les bénéfices seront :

- Des contenus simplifiés, allégés des termes techniques et juridiques ;
- Des contenus personnalisés avec des démarches mieux expliquées ;
- Une meilleure compréhension du message qui les aide à poser les gestes demandés ;
- Une relation de confiance renforcée avec l'organisation.

Pour la CNESST, les bénéfices prévus incluront :

- Une diminution des appels téléphoniques ;
- Une diminution des délais et du temps de traitement des dossiers ;
- Une diminution du nombre de contestations en lien avec les décisions rendues ;
- Une diminution des visites dans les points de services.

Concrètement, comment s'est déroulé le projet ?

Les travaux ont débuté avec un projet pilote pour lequel toutes les lignes d'affaires (les secteurs) de la CNESST ont été impliquées, soit une vingtaine de personnes par ligne.

Tout d'abord, un diagnostic a été effectué par des partenaires externes sur des lettres ciblées par les différents secteurs de l'organisation. Ce diagnostic avait pour objectif de formuler des recommandations sur lesquelles s'appuyer tout au long du projet. C'est en suivant les principes de personnalisation, d'accompagnement, de bienveillance, d'intelligibilité et de lisibilité que le projet de réécriture permettra à nos clientèles de trouver, de comprendre et d'utiliser l'information qui leur est présentée au sein des lettres.

Par la suite, une douzaine de lettres ont été réécrites afin de mettre en pratique la cinquantaine de recommandations proposées dans le diagnostic. Les lettres ont d'ailleurs été testées auprès de nos clientèles afin d'en mesurer les effets sur le niveau de compréhension. Cet exercice a également

permis de vérifier l'efficacité du processus de réécriture et d'apporter les ajustements nécessaires avant le début officiel des travaux.

Ce pilote a permis aux différents secteurs d'affaires de s'approprier le dossier, de comprendre les résistances et les enjeux variés des acteurs et de jeter les bases en matière de sensibilisation et de mobilisation. En ce sens, plusieurs présentations ont eu lieu lors du démarrage des travaux dans les secteurs, dont un atelier de sensibilisation, de formation et de fonctionnement afin d'assurer une bonne mise en œuvre du projet.

Tous les travaux de rédaction sont réalisés en collaboration avec le Groupe Rédiger (NDLR Groupe de recherche en rédactologie de l'Université Laval). Ce partenariat donne de la crédibilité au chantier entrepris, permet de suivre les bonnes pratiques en matière de simplification des communications, tout en nous assurant un regard externe.

S'inscrit-il dans un courant de changement au sein de l'organisation (planification stratégique ou autre) ?

Oui, comme nous l'avons mentionné, le virage « expérience client » de l'organisation représente l'élément déclencheur. On constatait une réelle volonté d'opérationnaliser l'expérience client. Ainsi, même si nous ne nous sommes pas attardés aux pratiques du portail gouvernemental Quebec.ca, on peut parler de cohérence gouvernementale dans le sens où le projet est réalisé avec la volonté de mettre l'expérience client au centre des pratiques et de suivre le courant emprunté par le gouvernement. L'objectif consiste à développer une image communicationnelle uniforme dans l'organisation, et ce sera le défi des prochaines années.

Quels ont été les principales réussites et les bons coups ?

Le premier « bon coup » fut l'accès à l'expérience de la [Société de l'assurance automobile du Québec](http://Societe.de.lassurance.automobile.du.Quebec) (SAAQ) avant la mise en place du pilote.

Commencer avec un pilote a permis de mobiliser toutes les lignes d'affaires. Chacun s'est approprié les principes fondateurs. Cela a également mis en lumière les résistances et les enjeux que causait le projet chez les acteurs, qu'ils soient experts de contenu ou gardiens d'une certaine pratique rédactionnelle (département juridique, par exemple).

Un autre bon coup, ç'a été de retourner chercher l'avis du client avec les communications améliorées, ce qui s'est avéré très utile pour convaincre l'organisation de faire autrement. Le fait de

mettre la voix du client au centre des préoccupations et de continuer à aller chercher son avis garde les différents acteurs mobilisés.

Enfin, prendre le temps de préparer les travaux, de consulter les gestionnaires, les rédacteurs, les pilotes de systèmes et de s'entendre sur une démarche et une vision commune est très gratifiant.

Quels sont les impacts d'un tel projet sur l'organisation du travail ?

Le principal défi, c'est que la vie continue dans l'organisation, d'où le rôle fondamental du chargé de projet. Il garantit une planification rigoureuse des travaux pour trouver des voies de passage.

Le pilote a jeté les bases des principes rédactionnels pour la refonte des lettres et a apporté une certaine sensibilisation et une mobilisation au sein de l'organisation.

Comment assurer la pérennité du projet ?

Le pilote et les tests utilisateurs, qui avaient pour but d'évaluer la compréhension, l'utilisabilité et la satisfaction du client, nous ont particulièrement éclairés. Ce genre de tests mobilise les gens et alimente la démarche de rédaction. Nous sommes convaincus que c'est l'expérience client qui va nous permettre de changer la culture organisationnelle et qui va assurer la pérennité du projet.

Les différents ateliers de formations donnés en début et en fin de projet permettent une bonne préparation des rédacteurs internes afin de poursuivre les travaux de rédaction après le passage du projet dans leur secteur. Différents outils, dont un guide de rédaction, ont également été élaborés afin de les accompagner dans leurs futurs travaux.

Pour finir, quel(s) conseil(s) donner à une autre organisation qui souhaite se lancer dans un projet similaire ?

Nous conseillons d'effectuer une analyse exhaustive des systèmes en place et de connaître les limites et les contraintes des technologies de l'information (TI). L'implication des TI évite de se heurter à des obstacles d'opérationnalisation.

Notes en fin d'ouvrage

1. Desrosiers, H., NANHOU, V., DUCHARME, A., CLOUTIER-VILLENEUVE, L., GAUTHIER, M. -A. et LABRIE, M. -P. (2015). *Les compétences en littératie, en numératie et en résolution de problèmes dans des environnements technologiques : des clefs pour relever les défis du XXI^e siècle*. Rapport québécois

du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA). Institut de la statistique du Québec.