

Les pratiques de gestion
N° 20

**ENQUÊTES MENÉES AUPRÈS
DES EMPLOYÉS DE LA
FONCTION PUBLIQUE :**

Expériences et facteurs de succès

Paul de L. Harwood



**CENTRE
CANADIEN DE
GESTION**

**CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT**

Pour de plus amples informations ou des exemplaires supplémentaires de document, veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion.

*Téléphone : (613) 943-8370
Télécopieur : (613) 995-0286*

Les opinions émises dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion 1998
Numéro de catalogue SC94-62/20-1998
ISBN 0-662-62991-4

Un mot du CCG

Les enquêtes menées auprès des employés sur un vaste éventail d'enjeux sont devenues un outil essentiel des bonnes pratiques de gestion dans différents types d'organisations, en particulier celles du secteur privé. Pour les organismes performants tant du secteur public que du secteur privé, il est devenu tout aussi important de mener régulièrement des enquêtes auprès des employés et de tester le climat organisationnel interne que de sonder régulièrement le terrain auprès des clients externes et des parties intéressées. Dans la fonction publique fédérale cette pratique ne fait que commencer à s'implanter, et même si plusieurs ministères et organismes ont fait des progrès considérables dans la mise en oeuvre d'enquêtes auprès des employés, plusieurs questions continuent à se poser quant à la raison d'être de ces enquêtes et la façon la plus efficace de les exécuter.

Avec l'intention d'offrir une orientation pratique aux gestionnaires de la fonction publique qui se proposent d'entreprendre une enquête auprès des employés, le CCG a demandé à un expert-conseil, M. Paul Harwood, Ph.D., de documenter dans une étude les pratiques au sein de dix-huit ministères et organismes fédéraux dans ce domaine. Cette étude offre un examen opportun et détaillé des différentes approches et stratégies que chaque organisme a utilisé pour obtenir une rétroaction de ses employés. Attirant l'attention sur l'existence d'un « Guide sur les sondages d'opinion auprès des fonctionnaires fédéraux », Paul Harwood souligne que sa propre étude a pour objectif d'évaluer dans quelle mesure les organismes de la fonction publique respectent les lignes directrices proposées dans ce guide pratique.

L'étude débute par un examen des raisons pour lesquelles un organisme peut vouloir mener une enquête auprès de ses employés, et fait une comparaison de ce genre d'enquête avec d'autres méthodes d'évaluation des perceptions des employés, telles que les études de recherche, les groupes de réflexion et d'autres approches qui ont cours dans la fonction publique. M. Harwood procède ensuite à l'analyse des renseignements recueillis auprès de chaque ministère ou organisme qui a participé à l'étude et offre un compte rendu des « leçons retenues », telles qu'en ont fait état les représentants ministériels. Dans sa conclusion, il met en relief les facteurs clés pour réussir une enquête auprès des employés – entre autres l'action fondée sur les résultats, la planification, la stratégie de communication, la conception du questionnaire, l'appui de la haute direction et le suivi qu'il faut assurer.

Le CCG croit que cette étude constituera un guide utile pour les gestionnaires de la fonction publique et qu'elle les aidera à mettre en oeuvre des enquêtes auprès des employés à titre de composante importante des bonnes pratiques de gestion. Il nous fait plaisir d'ajouter ce document à notre collection sur *Les pratiques de gestion* et nous accueillerons avec empressement tout commentaire dont nos lecteurs voudront bien nous faire part.

*La directrice du Centre,
Janet R. Smith*

*Le directeur de la recherche et
planification stratégiques,
Samuel Wex*

Sommaire

La présente étude a été entreprise à l'automne de 1995 afin de recenser les meilleures pratiques parmi 18 organismes et ministères fédéraux canadiens qui ont effectué des sondages auprès de leurs employés dans le cadre d'un exercice d'amélioration organisationnelle. L'étude aborde d'abord les motifs possibles de tels sondages et passe en revue les diverses techniques permettant de déterminer ce que pensent les employés. Elle évalue ensuite les points forts et les points faibles des différentes méthodes utilisées pour mener des sondages auprès des employés, puis elle décrit les situations que les organismes participants ont vécues et analyse certaines des erreurs qui ont été commises.

Ceux qui envisagent d'effectuer un sondage auprès des employés trouveront particulièrement utile la série de propositions formulées par les représentants des 18 organismes ayant effectué chacun au moins un sondage et portant sur les choses pouvant être améliorées ou les « leçons tirées ». Ces représentants soulignent notamment qu'il est bon de :

- limiter la taille du questionnaire et la quantité de renseignements à réunir;
- promouvoir activement le sondage au sein de l'organisme afin de faire augmenter le taux de participation;
- consacrer à l'exercice des ressources internes suffisantes;
- attribuer efficacement les responsabilités;
- s'assurer que la haute direction appuie entièrement le sondage et que les employés sont conscients de cet appui;
- mettre au point une stratégie de communication efficace;
- faire comprendre clairement qu'il y a un lien entre les résultats du sondage et le mandat de l'organisme;
- intégrer les résultats à la mesure du service à la clientèle et du rendement;
- faire état des résultats du sondage en intégrant les observations des participants;
- donner suite aux résultats de manière concertée.

L'étude démontre que les gestionnaires de la fonction publique se rendent compte de plus en plus que les sondages auprès des employés constituent l'un des outils essentiels d'une saine gestion et décrit en guise de conclusion certains des facteurs indispensables à la conception et l'exécution efficaces d'un sondage auprès des employés dans la fonction publique :

- *Effectuer un recensement statistique lorsque cela est possible; éviter une démarche axée exclusivement sur la recherche.*
- *Faire participer au processus des experts de l'extérieur.*
- *Accorder une place hautement prioritaire à l'élaboration d'une stratégie de communication efficace : on s'assure ainsi d'une forte participation de la part des employés.*
- *Cerner les points à examiner (de préférence au moyen d'un processus de consultation) et structurer le questionnaire en conséquence.*
- *S'assurer que les résultats sont communiqués aux employés et que toutes les données réunies servent bel et bien à la préparation du rapport consécutif au sondage.*
- *Promettre de donner suite aux résultats du sondage.*
- *Être prêt à effectuer d'autres sondages afin de tirer parti des expériences acquises.*

Remerciements

Monsieur Ken Huffman du Centre canadien de gestion a guidé et soutenu cette étude, et tous les représentants des ministères qui y ont participé ont été d'une aide très précieuse. L'auteur tient à témoigner de l'intérêt, de la compréhension et de la collaboration de tous. La largeur de vues et l'expérience dont il a bénéficié s'avéreront très utiles à d'autres. Sincères remerciements.

Table des matières

	Un mot du CCG	i
	Sommaire	iii
	Remerciements	v
I	Introduction	1
II	Pourquoi mener une enquête auprès des employés?	3
III	Quelques différences importantes entre les méthodes	7
IV	Expériences dans la fonction publique	19
V	Leçons retenues	39
VI	Principaux facteurs de succès	43
VII	Conclusion	47
	Annexe I - L'Agence canadienne de développement international (ACDI)	49
	Bibliographie	53
	À propos de l'auteur	55

I Introduction

Depuis un certain temps, les organismes les plus performants et qui s'adaptent le mieux aux changements procèdent périodiquement à des enquêtes auprès de leurs employés. Les entreprises privées surtout – IBM en est un bon exemple – consultent régulièrement leur personnel sur une foule de sujets. Les procédés de consultation se sont affinés jusqu'à devenir partie intégrante de l'environnement et offrir aux décideurs une lecture toujours à point du contexte du moment. Au fur et à mesure que la méthodologie des enquêtes dans la fonction publique fédérale s'améliore et que la fréquence de ces enquêtes augmente, plusieurs ministères et organismes font des progrès considérables. Ils adoptent les enquêtes auprès des employés, sous une forme ou sous une autre, comme un excellent outil de gestion dont la valeur est maintenant reconnue.

Cependant, des usagers éventuels s'interrogent fortement et manifestent des appréhensions et de l'inquiétude devant la mise sur pied d'une enquête. En présentant l'expérience de gestionnaires qui ont pris l'initiative de s'engager dans un tel processus, la présente étude répond partiellement à leurs questions et prend en compte leurs appréhensions. Les gestionnaires ont tiré de leurs expériences des leçons qui ont besoin d'être recensées, examinées et partagées. De ces expériences en effet, on peut extraire les principaux facteurs de succès d'une enquête auprès des employés, et ainsi rendre service aux utilisateurs éventuels de ce moyen de consultation.

Des lecteurs pourront soutenir que le « Guide sur les sondages d'opinion auprès des fonctionnaires fédéraux » de Statistique Canada offre déjà sur ce sujet les lignes directrices essentielles et les présente de façon très pratique. Préparé en 1992 par le Groupe des enquêtes spéciales, ce guide répond à toutes les questions concernant le déroulement d'une enquête et fournit des conseils très précieux. Cependant, la présente étude poursuit un objectif différent. Elle tend à montrer l'usage que l'on fait de ces lignes directrices, c'est-à-dire dans quelle mesure elles sont suivies, ainsi que les conséquences de leur application ou de leur non-application; bref, elle illustre la conformité entre la pratique et la théorie.

Une large part du mandat du Centre canadien de gestion consiste à recenser les meilleures pratiques de gestion. Par conséquent, offrir un guide pratique aux organismes qui envisagent de procéder à une consultation d'envergure auprès de leurs employés s'inscrit à l'intérieur de ce mandat. Les enquêtes bien menées rendent les organismes plus efficaces en les aidant à effectuer des changements organisationnels ou en facilitant ces changements. Des initiatives peuvent être prises à la suite des résultats d'un sondage. De plus en plus d'organismes et de ministères s'en rendent compte. Cependant, des erreurs peuvent aussi être commises si des éléments-clés manquent ou sont mal compris. Il est possible de les éviter, et c'est la tâche éducative que se donne le Centre canadien de gestion en promouvant le partage d'expériences.

Cette étude s'ouvre sur les raisons qui justifient, du point de vue théorique, la mise sur pied d'une enquête auprès des employés (ses avantages et ses inconvénients). Comme

2 / ENQUÊTES AUPRÈS DES EMPLOYÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE

beaucoup de confusion entoure le mot « enquête », plusieurs acceptions de ce mot sont présentées puis comparées pour en faire ressortir les différences majeures. Les enquêtes auprès des employés, les études de recherche, les sondages d'opinion, les initiatives de rétroaction ascendante, les études sur la culture des entreprises et les groupes de consultation poursuivent tous des objectifs différents, emploient des méthodes diverses et se servent de moyens très variés pour la collecte et l'analyse des données. Chacune de ces techniques possède ses caractéristiques propres, qui ne sont pas toujours évidentes pour l'utilisateur éventuel.

Cette étude quitte ensuite le champ des concepts et des définitions pour plonger dans le concret. Elle recense les expériences des décideurs qui ont mis en oeuvre une enquête auprès des employés de leur organisme. Ces expériences sont classées selon dix variables, allant des divers outils d'enquête utilisés aux moyens employés pour la rétroaction.

Enfin, les leçons retenues de ces expériences et les principaux facteurs d'efficacité d'une enquête auprès des employés sont présentés.

II Pourquoi mener une enquête auprès des employés?

Ne pas savoir est inacceptable; ne pas vouloir savoir est pire.

Une objection fréquemment exprimée par les gestionnaires à l'idée de mener une enquête auprès des employés, c'est qu'ils en connaissent déjà les résultats, ou encore, que ces résultats ne seront guère positifs et créeront de ce fait une situation déprimante qui nuira plus à l'organisation qu'elle ne l'aidera. Pourtant, les organismes bien établis se rendent compte que la fonction diagnostique d'une enquête officielle auprès des employés leur dresse un portrait des plus objectifs de la réalité. Les cadres supérieurs ne sauraient y substituer leurs propres sentiments, car ils sont confrontés à des situations ou à des incidents particuliers qui peuvent les mener à déformer cette réalité. Certes, ne pas vouloir savoir jusqu'où certaines questions sont réellement problématiques ne mène guère à des solutions. C'est la confrontation à des informations négatives, exigeant des stratégies de rétroaction appropriées et des actions subséquentes planifiées, qui peuvent porter du fruit. Il en sera question plus loin.

Les organismes qui mettent en oeuvre une enquête auprès de leurs employés le font principalement pour déterminer l'envergure et la portée de problèmes existants. Par exemple, le personnel de direction peut avoir l'impression qu'une charge de travail excessive constitue un problème généralisé au sein de l'organisme. L'enquête pourra cependant révéler : a) que ce problème ne touche qu'une partie des employés ou un groupe particulier d'employés; b) que seule une minorité d'employés s'en plaint. L'enquête vient donc préciser les situations et offrir des paramètres qui permettent d'établir des comparaisons judicieuses pouvant mener à des mesures d'ajustement qui visent uniquement les groupes concernés plutôt que l'ensemble de l'organisme.

À force de se plaindre, on obtient gain de cause, dit le dicton. Oui, mais tous les moyens pour acheminer ses opinions et ses griefs vers le haut de la pyramide d'un organisme ne peuvent égaler l'enquête générale effectuée auprès des employés. En effet, les opinions des employés qui font beaucoup de bruit et savent s'exprimer sont généralement surreprésentées par l'emploi d'autres techniques tandis que celles d'autres groupes sont plutôt sous-représentées. Une enquête menée auprès de tous les employés ne peut donner prise à cette distorsion, en même temps qu'elle révèle la portion d'employés mécontents et fournit une perspective d'ensemble aux décideurs. Les enquêtes sont des techniques correctives particulièrement utiles aux gestionnaires qui, trop souvent, réagissent outre mesure à des opinions isolées ou sont portés à les généraliser.

On emploie aussi les enquêtes auprès des employés parce qu'elles peuvent être un outil de communication efficace pour indiquer à ces derniers le désir de connaître ce qu'ils pensent. Elles permettent à un plus grand nombre de personnes de mieux connaître et de mieux observer le comportement au sein d'un organisme. Quant aux employés, ils acquièrent par elles de nouvelles connaissances partagées par tous. Correctement effectuée, l'enquête peut non seulement faire ressortir les opinions des employés, mais aussi révéler les solutions qu'ils

envisagent pour remédier aux problèmes. Plus encore, lorsque l'organisme agit sur les problèmes signalés par les employés et prend en compte les solutions proposées, le message ainsi communiqué par les responsables de l'enquête prend une valeur significative de promotion du dialogue. C'est pourquoi les organismes efficaces en effectuent régulièrement.

Correctement effectuée, l'enquête peut non seulement faire ressortir les opinions des employés, mais aussi révéler les solutions qu'ils envisagent pour remédier aux problèmes.

Les enquêtes constituent un outil classique de progrès pour un organisme. On peut établir une analogie entre elles et les bilans de santé périodiques. L'évaluation sur une base régulière prévient en effet les risques avant qu'ils ne dégénèrent en situation irrémédiable. Les organismes évitent de répéter les mêmes erreurs, car, lorsqu'une enquête indique des déviations, les gestionnaires peuvent agir directement. Mieux vaut avoir une attitude proactive que d'être sans cesse à la remorque des événements.

Généralement, le besoin de procéder à des changements au sein d'un organisme constitue le motif pour mener une enquête auprès des employés. Les données utiles qui découleront de cette démarche mèneront à des décisions mieux éclairées et affineront les actions subséquentes. En effet, à la suite de l'enquête, les changements à entreprendre seront mieux définis, les plus faciles et les plus difficiles apparaîtront clairement, les lieux de travail (les régions, par exemple) ou les groupes d'employés (les groupes professionnels, entre autres) qui ont le plus besoin de changements ressortiront et les frontières à ne pas franchir seront délimitées. Les enquêtes permettent aussi une action mieux ciblée, qui a, par conséquent, plus de chance de s'avérer efficace. Les données d'enquêtes correctement analysées rendent pleinement crédible la justification fondée sur la concertation lors de la mise en oeuvre de nouvelles politiques ou de nouvelles initiatives (par exemple, la rétroaction ascendante). Il s'ensuit un meilleur accueil envers ces politiques ou ces initiatives de la part des personnes concernées, et les gestionnaires responsables sont également mieux placés pour leur mise en oeuvre.

Le changement est un élément fondamental de l'environnement de la fonction publique. Le sondage mené auprès des employés offre à tous ceux qui sont affectés l'occasion d'intervenir de façon constructive.

L'actuel contexte gouvernemental de restrictions budgétaires et de révision des programmes, jumelé à la rapidité des changements technologiques, ainsi qu'à celle des changements de structures organisationnelles du secteur public et de l'économie mondiale, a une grande incidence sur la fonction publique. Certes, c'est la fonction publique qui soutient les programmes du gouvernement, et, à cette époque de changements rapides, *la participation de l'employé peut aider un organisme, de façon importante et positive, à faire face à ces changements.* (Groupe de travail du Conseil du Trésor sur la qualité des services – (Un guide pour les employés affectés aux sondages, août 1995, p. 2 [l'italique est un ajout]). (Traduction libre)

Lorsque les gestionnaires saisissent les liens entre les problèmes, et même entre les causes des problèmes, ils sont plus aptes à agir, surtout si les changements doivent s'effectuer dans un laps de temps déterminé. Au départ, les données recueillies par les enquêtes servent de renseignements de base et fournissent des points de référence qui serviront plus tard à évaluer les progrès de l'organisme. Au sein de cet organisme, le comportement de chaque groupe d'employés peut aussi, à tout moment, être comparé avec celui des autres.

La participation de l'employé peut aider, de façon importante et positive, à faire face à ces changements.

Comme il est dit précédemment, les gestionnaires peuvent concevoir les enquêtes auprès des employés comme des interventions potentiellement préjudiciables. Mais ces enquêtes apportent aussi leurs « bonnes nouvelles » : ce que l'organisme fait bien, ses compétences, ses succès et ses actions efficaces. Et cela peut être non seulement générateur de moral, ou étonnant à l'occasion, mais aussi particulièrement important lorsqu'un organisme vient tout juste de procéder à des changements. En outre, l'organisme peut prendre des mesures pour *poursuivre* son avancement et s'assurer de conserver ses forces.

Les enquêtes apportent aussi leurs « bonnes nouvelles » : ce que l'organisme fait bien, ses compétences, ses réussites et ses actions efficaces.

Les enquêtes auprès des employés présentent un dernier avantage : elles constituent une occasion de développer l'esprit de corps. Lorsque la rétroaction aux résultats obtenus survient et que

l'information est traitée (sujet longuement abordé plus loin), la responsabilité de la solution des problèmes se trouve ainsi partagée. Les employés peuvent collaborer entre eux et avec les gestionnaires pour s'attaquer ensemble aux problèmes par des ateliers portant sur la planification des actions à entreprendre. Ces ateliers sur la résolution de problèmes développent l'esprit d'équipe et peuvent mener à plus de cohésion au sein de l'organisation, ce qui est un actif lorsqu'on doit procéder à des changements.

III Quelques différences importantes entre les méthodes

Cette partie traite de trois points-clés des enquêtes auprès des employés :

- ce qui différencie fondamentalement l'enquête auprès des employés par rapport à d'autres méthodes d'évaluation, en particulier, la méthode axée sur la recherche;
- les avantages et les inconvénients de procéder auprès de tous les employés par rapport au procédé sur échantillon;
- l'usage et les limites des procédés faisant appel à des moyens techniques.

Différences-clés dans les méthodes d'évaluation

Au sens large, lorsqu'un organisme décide d'effectuer un sondage auprès de ses employés, il effectue une forme de recherche sur plusieurs questions dont les résultats lui serviront à tirer des conclusions.

Cependant, l'enquête auprès des employés va bien au-delà de la recherche.

L'organisme qui veut améliorer son fonctionnement *a besoin* de connaître les opinions de ses employés, et c'est ce que l'enquête lui procure. Une étude de recherche se limite généralement à ce que l'organisme *veut* savoir; les résultats

n'auront pas forcément de suite et la nécessité d'une action subséquente structurée est certainement absente. Comme outil de développement organisationnel, l'enquête auprès des employés est le prélude à une action et non une fin en soi. Elle n'est pas soumise à la même rigueur méthodologique et aux mêmes contraintes qu'un véritable projet de recherche, et la manière de procéder est moins importante que les résultats visés. Dans les deux cas, les techniques de collecte de données et de leur analyse doivent être bien appliquées, mais leurs objectifs diffèrent considérablement. Le *Guide* de Statistique Canada est précis : « Une EAP (enquête auprès des employés) n'est pas une étude de recherche, mais plutôt un outil permettant aux gestionnaires de connaître la rétroaction des employés » (p. 61).

Une EAP (enquête auprès des employés) n'est pas une étude de recherche, mais plutôt un outil permettant aux gestionnaires de connaître la rétroaction des employés.

Selon David Nadler, expert reconnu dans ce domaine, l'enquête auprès des employés est une tentative systématique et planifiée de modifier les habitudes comportementales de l'organisme. Ses buts sont de rendre son fonctionnement plus efficace et d'améliorer la qualité de vie de toutes les personnes pour qui cette réalité organisationnelle constitue le milieu de travail.

Il existe plusieurs techniques pour atteindre ces objectifs. Le tableau 1 compare plusieurs caractéristiques de six de ces techniques, chacune possédant son utilité particulière et, par conséquent, ses propres résultats.

Tableau 1
TECHNIQUES D'ÉVALUATION DES OPINIONS DES EMPLOYÉS

CARACTÉRISTIQUES	ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYÉS	ÉTUDE DE RECHERCHE	ÉTUDE SUR LA CULTURE D'UNE ENTREPRISE
Principal objectif	Améliorer l'organisation, ex., apporter des changements	Acquérir plus de connaissances sur certaines questions	Comprendre la culture de l'entreprise
Portée	Grande sur <i>toutes</i> les questions importantes	Souvent grande ⁷	Valeurs et normes
Responsabilisation des cadres supérieurs	Indispensable	Non nécessaire	Importante; les cadres sont les porteurs de la culture
Fréquence	Tous les deux ans (norme)	À l'occasion	À l'occasion
Choix du moment opportun	Très important	De moindre importance	De moindre importance
Participation des cadres supérieurs ¹	Grande, par exemple, au sein du comité	Faible ou à certains moments (vérification) ⁸	Moyenne à grande
Délai d'exécution	Restreint (3 à 6 mois)	Varie (moins important)	Étendu
Appel à des conseillers	Habituel	Peut être fait à l'interne	Habituel
Stratégie de communication	Importante et exhaustive	Moins importante; élémentaire	Moins importante; élémentaire
Public visé	Tous les employés ou un échantillon de ceux-ci	Échantillon ou dénombrement	Échantillon ou dénombrement
Utilisation de la technologie ²			
1. Fabrication d'instruments	Inhabituelle	Inhabituelle	Inhabituelle
2. Saisie des données	Inhabituelle	Inhabituelle	Inhabituelle
3. Analyse des données	Toujours	Toujours	Toujours
Taille du questionnaire	Maximum : 80 points	100 – 200 points	Plus de 100 points
Base de sondage ³	Nombre de variables limité aux variables-clés ⁶	Grand nombre de variables	Grand nombre de variables
Importance du taux de réponse	Très grande	Importance statistique	Grande
Enjeu ⁴	Changements organisationnels	Connaissances	Informations
Rétroaction ⁵	Étendue, importante	Non nécessaire	Importance minimale
Suite à donner aux résultats	Incontournable	Non nécessaire ou limitée	S/ O

Tableau 1 (suite)

CARACTÉRISTIQUES	RÉTROACTION ASCENDANTE	SONDAGE D'OPINIONS	GROUPE DE CONSULTATION
Principal objectif	Améliorer la gestion	Prendre une décision sur une question précise	Évaluer le climat; informer sur des questions précises ¹²
Portée	Généralisée au sein du service de gestion ⁹	Réduite (porte sur un seul point)	Réduite
Responsabilisation des cadres supérieurs	Indispensable	S/O	S/O
Fréquence	Périodiquement	Peut être répétée	Liée à un événement
Choix du moment opportun	Important	Très important	Moins important
Participation des cadres supérieurs	Grande; par exemple, au sein du comité	S/O ou minimale	S/O ou minimale
Délai d'exécution	Restreint (de 3 à 6 mois)	Court; par exemple, une semaine	Court; par exemple, une semaine
Appel à des conseillers	Habituel	Habituel	Optionnel
Stratégie de communication	Importante et exhaustive	S/O ou minimale	S/O ou minimale
Public visé	Tous les employés ou des sous-groupes ¹⁰	Échantillon statistique	Échantillon représentatif
Utilisation de la technologie			
1. Fabrication d'instruments	Inhabituelle	S/O	S/O
2. Saisie des données	Inhabituelle	Indispensable	Optionnelle
3. Analyse des données	Toujours	Toujours	S/O
Taille du questionnaire	50 – 70 points	Un seul ou quelques points	Limitée au nombre de questions
Base de sondage	S/O	S/O	S/O
Taux de réponse	Très important	Importance statistique	S/O
Enjeu	Changements organisationnels ¹¹	Informations	Informations
Rétroaction	Indispensable, généralisée	S/O	S/O
Suite à donner aux résultats	Incontournable	Optionnelle	Importante

Notes au Tableau 1

1. Réfère aux coûts de substitution, c'est-à-dire aux tâches et aux responsabilités des chargés et des délégués de projet provenant de tous les services de l'organisme et formant généralement un groupe de travail ou un comité directeur.
2. Réfère à l'usage d'ordinateurs, de modems, de lignes téléphoniques, dont on se sert pour concevoir le questionnaire, pour y répondre et ensuite pour analyser les données. Ces moyens électroniques sont rarement utilisés dans les enquêtes publiques. Ils le sont davantage aux États-Unis, dans le domaine militaire et dans les organismes de grande envergure.
3. La base de sondage désigne les variables démographiques sélectionnés lors de la rédaction du questionnaire: sexe, groupe professionnel, etc.
4. Les résultats obtenus par la technique d'évaluation.
5. Le moyen employé pour communiquer l'ensemble des renseignements obtenus aux personnes qui ont participé à l'enquête.
6. L'information démographique recherchée est souvent limitée en raison de la crainte de porter atteinte à l'anonymat ou en raison de la taille des sous-groupes. La plupart des experts affirment que c'est une différence majeure entre l'enquête auprès des employés et l'étude de recherche.
7. La plupart des questions (ou toutes les questions) sur lesquelles porte une étude de recherche peuvent être identiques à celles que l'on trouve dans une enquête auprès des employés. Par conséquent, ces deux modes d'évaluation ne se différencient guère sur ce point.
8. Des services particuliers, tel celui de la vérification, peuvent commander ou mener une recherche.
9. Les questions portent uniquement sur les habiletés de gestion. Leur portée peut donc être très grande sur la gestion de l'organisme.
10. Tous les gestionnaires au sein de l'organisme participent au projet de rétroaction ascendante ou, le plus souvent, ceux des échelons supérieurs s'y engagent d'abord, puis ils sont suivis par ceux des échelons inférieurs. À l'occasion, un service peut parrainer cet exercice.
11. Moins directement qu'une enquête auprès des employés. Ces changements découlent de l'amélioration des pratiques et des procédés de gestion, idéalement avec le concours des employés.
12. On emploie ce mode de sondage pour des motifs très variables. Au début, il a servi à sonder les préférences du consommateur par rapport à un nouveau produit (recherche de marché). Aujourd'hui, on s'en sert, entre autres, pour déterminer les questions que doit comporter une enquête auprès des employés ou pour connaître les opinions sur une question précise (par exemple, les débouchés professionnels).

Le tableau 2 montre des exemples de chaque technique d'évaluation. Il peut y avoir des substitutions, par exemple, l'emploi de la technique de l'enquête auprès des employés pour un projet de rétroaction ascendante, mais comme ce projet vise un sous-groupe au sein de l'organisme (les gestionnaires), il doit être traité et rapporté dans ce cadre.

Tableau 2

EXEMPLES DE TECHNIQUES D'ÉVALUATION

Enquêtes auprès des employés. *Objectif :* de tous les employés (ce peut être à partir d'un échantillon), connaître le degré de satisfaction sur les points suivants : l'emploi occupé, la communication, les pratiques de gestion, les ressources humaines, le mandat de l'organisme, le travail en équipe, le service à la clientèle, la charge de travail, le degré de stress. Les résultats visent à améliorer le fonctionnement de l'organisme par un processus de rétroaction.

Étude de recherche. *Objectif :* connaître les attitudes, selon les diverses catégories d'employés (permanents/contractuels, hommes/femmes, groupes professionnels), sur une question particulière (le télétravail, par exemple) ou sur plusieurs questions (comme dans le paragraphe précédent). Les rapports entre les ensembles de données (par exemple, les corrélations, l'écart-type empirique) et la signification statistique des différences constituent des éléments importants. Les résultats servent à affiner une ligne d'action, par exemple, quant au télétravail ou à la qualité d'un service, et ils peuvent être publiés dans le but d'atteindre un large public. Exemples : étude de Zussman, analyse des besoins en formation, évaluation de la satisfaction de la clientèle.

Sondage d'opinion. *Objectif :* recueillir, par téléphone, les opinions d'un certain nombre de personnes choisies au hasard et représentatives d'un ensemble. L'enquêteur pose un nombre de questions limité portant sur un seul sujet (la qualité d'un service reçu, par exemple).

Projet de rétroaction ascendante. *L'objectif* de ce mode de sondage est de connaître l'attitude de tous les employés par rapport à leurs gestionnaires. Toutes les compétences de gestion sont évaluées au moyen d'un questionnaire technique. Dans ce mode de sondage, on consacre beaucoup d'efforts au respect de l'anonymat. L'évaluation des gestionnaires est soigneusement élaborée. Chacun de ces derniers reçoit la sienne sous forme de rapport écrit. Les gestionnaires rencontrent leurs employés pour discuter des résultats et établir des plans de travail.

Groupe de consultation. *Objectif :* déterminer l'attitude d'un petit groupe de personnes, choisies avec soin, sur une question précise (généralement, les qualités d'un nouveau produit). C'est une technique d'exploration qui fournit une première information à portée limitée, dont on se sert souvent à l'étape de l'ébauche d'un projet de sondage ou de recherche. Ce moyen vise à recueillir de l'information et non à opérer des changements au sein d'un organisme. Pas de rétroaction ni de traitement des données.

Recherche sur la culture d'une entreprise. *Objectif :* déterminer les valeurs, les normes, les croyances qui ont cours dans une entreprise, par exemple : le traitement réservé aux nouveaux venus, la valeur accordée à l'effort collectif, les opinions sur la qualité du service à la clientèle, etc. Autre objectif : dévoiler les principales différences entre les sous-cultures au sein de l'entreprise, par exemple, entre le personnel affecté aux services de première ligne et les équipes qui élaborent les politiques. Utilisation : sert à rédiger un énoncé de mandat, à fournir des indications sur les points difficiles en vue d'une fusion ou d'une association avec une entreprise de culture différente, à établir les qualifications recherchées chez les candidats et les candidates recrutés, à indiquer la nécessité de l'application sélective de la politique générale. Divers outils sont utilisés : questionnaires, interviews, documentation sur l'organisme, observation, rapports non scientifiques, etc.

Enquête auprès de tous les employés ou enquête sur échantillon

Une question est souvent posée : faut-il consulter tous les employés ou un échantillon représentatif de ces derniers? Le *Guide* de Statistique Canada recommande d'enquêter auprès de tous les employés pour trois raisons :

- le message ainsi envoyé met l'accent sur l'importance et la prise en considération de l'opinion de chaque employé;
- la nécessité d'élaborer des procédures complexes visant à concevoir et à évaluer l'échantillon est éliminée;
- ce mode est particulièrement approprié lorsqu'il s'agit d'une première expérience d'enquête au sein de l'organisme.

On peut ajouter que même lorsque les techniques d'échantillonnage élaborées sont solides du point de vue de la recherche, les employés non consultés peuvent ne pas se sentir concernés par les résultats de l'enquête. Il n'y a rien comme l'ensemble des non-répondants pour présenter la possibilité de résistance aux résultats de l'enquête. La plupart des organismes croient qu'ils ne peuvent risquer de se trouver dans cette situation. Le coût est un autre point à considérer. Les enquêtes sur un petit échantillon coûtent relativement plus cher par répondant parce qu'elles ne bénéficient pas de l'économie d'échelle entraînée par l'enquête auprès de tous les employés. Certains auteurs affirment que cette dernière peut atteindre une économie allant jusqu'à 400 % par répondant (Rea et Parker, 1992).

Il n'y a rien comme l'ensemble des non-répondants pour présenter la possibilité de résistance aux résultats de l'enquête.

L'enquête auprès de tous les employés est généralement la technique choisie lorsqu'on doit enquêter sur beaucoup de questions concernant une variété de sujets et qu'un processus de gestion visant à planifier des changements de nature pragmatique est l'objectif poursuivi. Le procédé par échantillon est plus approprié quand il s'agit de sondage sur une seule question (Dunham et Smith, 1979); il est moins efficace dans le cas d'enquêtes d'envergure. Quel que soit le mérite de la rigueur méthodologique employée dans d'autres contextes, celui de la recherche par exemple, les perceptions des répondants sont primordiales quand il s'agit d'enquête auprès des employés.

Les employés accueillent souvent un sondage comme une occasion de dire ce qu'ils pensent du fonctionnement de l'organisme au sein duquel ils travaillent. Ils peuvent donc percevoir un procédé par échantillon comme un moyen de les exclure. Ce procédé comporte aussi le risque que les employés faisant partie de l'échantillon se

sentent singularisés pour des raisons quelconques et réagissent négativement. Ces facteurs peuvent mener à douter de la validité de l'enquête et porter atteinte à la crédibilité des questionnaires (Dunham et Smith, 1979, p. 66).

Les enquêtes sur échantillon comportent des aspects techniques qui, même menés à bonne fin, peuvent ne pas être compris ou acceptés par l'ensemble des employés. Et toute complexité accrue dans le processus augmente la probabilité de résistance. Ce qui convient au modèle de la recherche peut ne pas bien fonctionner en dehors de cette réalité. En outre, l'enquête sur échantillon exige d'effectuer des équivalences (par exemple, établir des équivalences entre les répondants et les non-répondants). Si ces équivalences sont erronées ou si elles sont ainsi perçues, les résultats sont faussés.

Finalement, la taille de l'organisme constitue un aspect important à considérer dans le choix du mode d'enquête. Les petits organismes choisissent toujours de procéder auprès de tous leurs employés, non seulement parce que ce moyen est plus simple, mais aussi parce que l'opinion de chaque personne a une plus grande incidence que dans les grands organismes. De plus, lorsqu'on se sert de l'enquête sur échantillon dans un petit organisme, la moindre erreur dans l'échantillonnage risque de fausser les résultats (Henry, 1990). Même les grands organismes ne choisissent pas toujours le mode d'enquête sur échantillon en raison des risques de mauvaise perception dont il a été question auparavant. De plus, les aspects méthodologiques peuvent être menés à bien (la représentativité de l'échantillon, par exemple), mais l'essentiel réside dans la crédibilité du processus aux yeux des répondants.

Nous présentons, au tableau 3, un sommaire des avantages et des désavantages de l'enquête sur échantillon.

Tableau 3

ENQUÊTES SUR ÉCHANTILLON	
Avantages	
	<ul style="list-style-type: none">• mieux appropriée aux enquêtes portant sur une seule question• peut présenter un bon rapport efficacité/coût/court délai• exige une stratégie de communication minimale• permet l'utilisation de moyens techniques (micro-ordinateur, modem, ligne téléphonique)• facilite la rétroaction directe vers les répondants• cumul des résultats simplifié• perçue par certains utilisateurs comme moins perturbatrice que l'enquête menée auprès de tous les employés
Inconvénients	
	<ul style="list-style-type: none">• moins appropriée si l'organisme n'a jamais procédé à une enquête auprès de tous les employés• n'offre pas nécessairement un meilleur rapport efficacité/coût que l'enquête menée auprès de tous les employés (elle exige, sur certains aspects, plus d'élaboration; par exemple, un questionnaire plus élaboré)• exige une technique d'échantillonnage complexe; de là, possibilité d'erreur dans l'échantillon• risque de frustration chez les non-répondants et de non-participation éventuelle aux actions entreprises subséquemment; perception que toutes les opinions ne sont pas souhaitées• risque de sentiment de singularisation chez les répondants; appréhensions quant au respect de l'anonymat• moins directement liée à l'efficacité organisationnelle• plus proche de la recherche que de la réalité organisationnelle• moins représentative des normes organisationnelles; on s'attend à ce que tous les employés comprennent et acceptent le procédé d'échantillonnage et reconnaissent la validité des résultats (appel à la bonne foi)• difficiles ou impossibles généralisations à effectuer à l'égard de tout sous-groupe de petite taille représenté dans l'échantillon• planification d'actions conjointes à la suite des résultats est impossible à moins que toutes les unités organisationnelles soient représentées dans l'échantillon• mise en oeuvre des résultats réduite au modèle descendant (réactions des gestionnaires aux résultats)• modèle descendant de mise en oeuvre des résultats peut paraître inacceptable aux yeux des non-répondants à l'enquête, et ces derniers ne voudront peut-être pas y accorder leur collaboration (majorité des employés)• occasion perdue de développer l'esprit de corps par la planification d'une action conjointe à moins que toutes les unités organisationnelles soient représentées dans l'échantillon

Méthodes « faisant appel à des moyens techniques »

L'enquête auprès des employés est bien plus qu'un simple exercice de collecte de données. Ce type d'enquête implique une stratégie de communication complexe et exhaustive, une analyse pratique, un rapport utile, qui allie données objectives et données estimées, et une rétroaction structurée mise en oeuvre par des professionnels. L'enquête auprès des employés exige, de la part de ceux qui la mènent, non seulement des habiletés techniques, mais aussi toute une gamme d'aptitudes à la consultation (y compris des techniques de consultation).

L'automatisation d'une enquête comporte certes certains avantages (voir ci-dessous), mais la collecte de données ne constitue qu'une très petite fraction du processus d'enquête. Il est facile d'oublier que la collecte de données est le moyen qui sert la fin, l'objectif étant l'amélioration organisationnelle, et c'est vers cet objectif que les efforts doivent être orientés. La façon dont un organisme obtient ses données est important. Il n'y a rien comme l'ensemble des non-répondants pour présenter la possibilité de résistance aux résultats de l'enquête. En fait, il existe d'ailleurs à ce chapitre plusieurs possibilités. La première est le questionnaire classique distribué par la poste; cette méthode, utilisée seule, aboutit à un taux de réponse assez faible, mais jumelée à une stratégie de planification et de communication efficace, le taux de réponse peut être acceptable. La deuxième possibilité, qui génère un taux de participation très élevé, est d'administrer le questionnaire en personne, ce qui entraîne généralement un taux de réponse de plus de 90 % (Dunham et Smith, 1979).

Il est facile d'oublier que la collecte de données est le moyen qui sert la fin, l'objectif étant l'amélioration organisationnelle.

Quand les employés remplissent le questionnaire d'enquête en groupe, ils ont la possibilité de poser des questions sur les instructions ou sur les énoncés qu'ils ne comprennent pas. Les gestionnaires formés pour faire remplir le questionnaire peuvent mieux diriger l'enquête et mieux témoigner de leur appui. Les employés disposent aussi du temps qu'il faut pour exprimer par écrit leurs commentaires sur toutes les questions ouvertes. D'un point de vue logistique, il peut être difficile, voire impossible, pour certains organismes de faire remplir eux-mêmes le questionnaire, même s'il s'agit de la meilleure méthode puisqu'elle ne comporte aucun risque si elle est appuyée par une bonne stratégie de communication (nécessaire à toute enquête).

Les méthodes faisant appel à des moyens techniques impliquent l'utilisation du téléphone, du modem et de l'ordinateur à l'étape de la collecte de données. Les employés tapent eux-mêmes les réponses aux énoncés du questionnaire et aux questions ouvertes. On économise sur les coûts d'impression et les données sont saisies automatiquement. Cependant, il faut voir que dans le cas des questionnaires traditionnels postés, la saisie de données se fait à peu de frais, et généralement en peu de temps, une fois que les questionnaires sont tous revenus. (Ces deux méthodes laissent habituellement deux semaines ou plus pour répondre.)

Le taux de réponse à l'usage des méthodes faisant appel à des moyens techniques n'est pas supérieur à celui des méthodes traditionnelles sur papier, et il est plus faible que si on fait remplir le questionnaire personnellement.

Élaborées dans bien des cas par des spécialistes de la recherche commerciale aux États-Unis, les méthodes faisant appel à des moyens techniques sont souvent utilisées pour évaluer des commerciaux télévisés ou pour déterminer les habitudes des consommateurs. On peut penser par exemple aux logiciels Viewtel, Max, Quick Tally et Preference Analyser II. On utilise même parfois des logiciels pour concevoir l'outil d'enquête. Dans le cas d'une enquête officielle auprès des employés, cette façon de faire occulte ou minimise les habiletés requises et que seuls les professionnels de la science du comportement possèdent et utilisent à bon escient quand ils travaillent de concert avec les représentants de l'organisme. L'élaboration des outils doit en effet être fondée sur une consultation à grande échelle (au moyen par exemple de groupes de discussion), le prétest des ébauches et un contrôle rigoureux de la qualité. Les troussees accompagnées d'instructions et de banques d'énoncés ne répondent pas à ces besoins. Disons-le une fois de plus, les objectifs et la raison d'être de l'enquête auprès des employés sont tout à fait différents de ceux des sondages d'opinion et des recherches effectuées dans le cadre des études de marché.

Les objectifs et la raison d'être de l'enquête auprès des employés sont tout à fait différents de ceux des sondages d'opinion et des recherches effectuées dans le cadre des études de marché.

Les répondants ont besoin de temps pour rassembler leurs idées, en particulier quand il s'agit de questions ouvertes. Les méthodes faisant appel à des moyens techniques peuvent désavantager ceux qui sont plus à l'aise à l'écrit pour structurer et élaborer leurs idées.

La technologie automatise la collecte et la saisie des données, de même que l'analyse statistique, mais l'interprétation et la diffusion des résultats ne peuvent se faire efficacement au moyen d'un logiciel qu'à la condition d'accepter d'importants compromis. Les résultats obtenus grâce à la technique sont des données brutes mises en tableau et la transcription de commentaires. (Les commentaires peuvent être mis en tableau et codés; en général ils ne sont pas intégrés dans les résultats statistiques, comme c'est le cas dans les enquêtes auprès des employés.) Ces logiciels peuvent convenir à une enquête menée auprès d'un très petit échantillonnage (enquête initiale), mais pas à une enquête portant sur tous les employés. Le recours à la technologie diminue certes les coûts de l'enquête, mais donne des résultats limités. Les organismes doivent quand même passer beaucoup de temps à concevoir la stratégie de communication, à élaborer le questionnaire, à interpréter les données, à rédiger le rapport, à exercer une bonne rétroaction et à planifier la mise en oeuvre des résultats de l'enquête.

On vante souvent l'enquête assistée par ordinateur pour les économies qu'elle génère, mais la saisie des données et l'analyse statistique peuvent être réalisées par des moyens

beaucoup moins coûteux que le prix d'achat du logiciel et du matériel informatique requis. On vante aussi sa rapidité, mais celle-ci n'est nécessaire que dans certains cas seulement (par exemple, la présentation des résultats d'une élection municipale). Le taux de réponse peut facilement être évalué sans avoir recours à la technologie. Les rapports peuvent être produits rapidement, mais ces rapports sont, la plupart du temps, des amoncellements de données, des statistiques de toutes sortes. Si l'enquête sous forme électronique éveille la curiosité des répondants, aucune recherche ne montre qu'elle génère un taux de réponse plus élevé. En fait, les répondants doivent aussi être assez à l'aise avec le moyen utilisé, ce qui n'est pas toujours le cas (Sproull 1986).

En outre, les désavantages de ces méthodes sont nombreux. Les ordinateurs ne sont pas portatifs, ce qui n'est pas négligeable si l'organisme compte des bureaux régionaux. Dans les bureaux situés en périphérie, les personnes-ressources doivent prévenir les problèmes. Les longues saisies au clavier qu'exigent les questions ouvertes peuvent gêner certaines personnes. Un seul énoncé à la fois apparaît à l'écran, et les répondants ne savent pas combien il en reste à venir. Certains progiciels limitent l'espace disponible pour le questionnaire, ce qui peut obliger à laisser tomber certains énoncés importants (d'où le choix du terme « faisant appel à la technologie » dans le présent document). Le manque de souplesse dû à la limite de 8 ou de 16 utilisateurs à la fois sur les lignes téléphoniques oblige parfois à laisser tomber des questions de nature délicate. Enfin, ces méthodes ne sont pas appropriées aux enquêtes complexes ni à celles où il faut changer de questionnaire chaque fois (ce qui est habituellement le cas).

Selon les recherches (et l'expérience), les enquêtes assistées par ordinateur ne sont valables que dans certaines conditions :

- si l'organisme possède déjà le matériel informatique ou a les moyens de l'acheter ou de le louer et de se procurer le logiciel nécessaire;
- si *tous* les employés possèdent des connaissances en informatique et sont à l'aise avec l'ordinateur (ce qui doit être évalué au préalable);
- si on a besoin des résultats très rapidement;
- si, lorsqu'on répète l'enquête plus tard, aucun changement n'est requis;
- si l'enquête porte sur des énoncés quantitatifs et comporte peu ou pas de questions ouvertes;
- si les répondants se trouvent au bureau central ou peuvent s'y rendre;
- si l'organisme compte moins de 500 employés.

Avant de commencer une enquête, chaque organisme doit d'abord se demander quels sont les avantages (qui n'en sont pas toujours) de ces méthodes par rapport aux méthodes classiques du papier et du crayon et, ensuite, si ces avantages sont plus nombreux que les inconvénients, particulièrement en ce qui a trait aux coûts.

IV Expériences dans la fonction publique

Les motifs justifiant la tenue d'une enquête auprès des employés ont été décrits, de même que les mérites des différentes méthodes. On a également examiné les lignes directrices de Statistique Canada concernant les diverses facettes d'une enquête. L'objectif de la présente étude est toutefois d'évaluer à quel point les organismes de la fonction publique respectent ces directives et d'examiner les objectifs de leurs enquêtes, les méthodes utilisées ainsi que leurs expériences, qu'elles soient concluantes ou non.

Au total, 18 organismes et ministères ont participé à cette étude. Dans chaque cas, l'organisme ou le ministère a récemment mené une enquête, et la personne-ressource a participé activement à toutes les étapes. Puisque l'anonymat est un facteur important dans une étude de ce genre, les liens ne sont pas établis entre les expériences particulières et les organismes. Il est d'ailleurs plus valable pour l'utilisateur éventuel de ce type d'enquête d'en saisir les principes généraux et les résultats, plutôt que d'attribuer telle ou telle expérience négative à tel ou tel organisme (ce qui relève de l'étude de cas). De plus, les organismes sont toujours réticents à décrire une situation ou un procédé qui a échoué ou qui n'a pas donné les résultats attendus.

Les expériences du secteur privé ont été volontairement exclues. D'une part, elles dépassent le cadre de la présente étude, et, d'autre part, toute comparaison entre les secteurs privé et public est difficile ou artificielle en raison des grandes différences quant au mode opératoire, à la mission et à la culture de chaque milieu.

Parmi les organismes interrogés, plusieurs ont mené leur enquête avec l'aide de l'auteur. L'ACDI, par exemple, a procédé de cette manière et a accepté de faire l'objet d'une étude de cas (voir Annexe I). La présente étude s'inspire en grande partie de l'expérience de l'ACDI, qui a mené au choix des thèmes étudiés (et décrits dans les sections à venir). Chaque thème représente une caractéristique essentielle de la conception et de la réalisation de l'enquête. On a exclu plusieurs autres thèmes, soit par souci de concision soit parce qu'ils n'établissaient pas de distinction entre les différents organismes. Dans certains cas (par exemple, le coût de l'enquête), l'information serait difficile à comparer et à interpréter, puisqu'elle se fonde sur des caractéristiques propres à un organisme donné et sur un plan de travail précis.

Voici quelques-uns des thèmes étudiés :

- les raisons et les objectifs de l'enquête, ainsi que les attentes quant à ses résultats;
- le processus décisionnel qui a mené à l'enquête;
- le moment propice;

- la stratégie de communication;
- la méthode adoptée;
- l'élaboration des outils de collecte de données;
- le taux de participation;
- la façon de présenter les résultats;
- la méthode de rétroaction;
- la mise en oeuvre des résultats.

Les ministères et les organismes qui ont participé à l'étude ont pour la plupart procédé à une enquête auprès de tous leurs employés. Certains l'ont toutefois limitée à un seul service. Un grand organisme a procédé sur échantillon. Deux autres ont procédé par études de recherche, se distinguant ainsi des autres sous bien des aspects établis au préalable. Dans ces deux cas, la principale différence est l'absence de plan de mise en oeuvre des résultats. (Les études de recherche ont leurs propres normes quant aux taux de réponse, à la façon de présenter les résultats et au protocole de rétroaction. Par conséquent, les organismes qui ont procédé par études de recherche seront traités séparément au moment d'examiner les thèmes mentionnés ci-haut.)

Le tableau suivant présente la distribution des organismes ayant pris part à l'étude :

Tableau 4

GENRE D'ÉTUDE	MÉTHODE		
	Tous les employés (organisme entier)	Tous les employés (un service)	Échantillon
Enquête auprès des employés	12	3	1
Étude de recherche			2

La plupart des organismes (83 %) ont utilisé l'enquête auprès de tous les employés; 17 % ont procédé par échantillonnage. Seize des dix-huit organismes disposaient d'un plan de

mise en oeuvre des résultats; deux ont procédé par étude de recherche sur le moral des employés.

Attentes et objectifs de l'enquête

Les raisons les plus courantes pour entreprendre une enquête auprès des employés sont l'amélioration de l'efficacité de l'organisme et une meilleure gestion du changement. L'un des principes souvent évoqués veut que l'exercice ne soit entrepris que si l'organisme possède un plan détaillé de rétroaction et une méthode structurée de mise en oeuvre des résultats dans un court laps de temps.

Pour les organismes qui ont participé à la présente étude, la raison la plus répandue d'entreprendre une enquête consistait à améliorer leur efficacité organisationnelle. Il y a aussi d'autres raisons comme l'évaluation du moral des employés et des relations entre les employés. Dans certains cas, l'amélioration du service à la clientèle constituait l'objectif final; dans ce cas, les responsables affirment qu'il est logique de commencer par enquêter sur la satisfaction des employés chargés de ce service.

Le plan à long terme de l'organisme est un autre motif évoqué presque aussi fréquemment pour justifier la tenue d'une enquête. La gestion de la qualité totale et la restructuration de l'organisme servent alors de cadres de référence. Par ailleurs, l'enquête menée par la moitié des organismes était en réalité le suivi d'une autre menée auparavant et pour laquelle les responsables s'étaient engagés à faire une réévaluation.

Une autre raison courante de tenir une enquête (pour les organismes qui le font pour la première fois) est de consigner des données de référence – information repère servant à comparer les progrès ultérieurs.

En plus de ces quatre objectifs, les organismes participants ont aussi mentionné d'autres raisons comme :

- la définition des obstacles au changement;
- la détermination des attitudes face à des questions ou à des orientations précises;
- la réorganisation structurelle planifiée et la modification du mandat (doit déterminer le taux de sensibilisation et d'acceptation des employés);
- l'enquête précédente menée dans une partie de l'organisme;
- la présentation des résultats d'enquête dans un forum de recherche;
- l'utilisation des résultats de l'enquête comme moyen de promotion de l'organisme.

Prise de décision

Il n'est pas rare de constater une certaine résistance au sein d'un organisme qui envisage un changement important, et l'enquête auprès des employés illustre bien cette réalité. Le changement ou les interventions qui mènent au changement ont fait l'objet de beaucoup de recherches. Par exemple, on sait que les gestionnaires et les employés sont plus réticents à collaborer à une enquête si une autre similaire a déjà été entreprise sans succès. L'« échec » peut être en réalité une réussite incomplète, où les attentes énoncées pour chaque étape de l'enquête n'ont pas toutes été comblées, mais pour la plupart, atteintes. Il semble que les employés « échaudés » soient plus craintifs si les résultats d'une enquête précédente n'ont pas été mis en oeuvre ou s'ils sont insatisfaits de la façon dont la direction a procédé à cette mise en oeuvre. Même le plus haut dirigeant ne peut s'attendre à obtenir l'accord unanime des employés. Il est donc important d'analyser les raisons pour lesquelles le suivi n'a pas été fait, et de faire la distinction entre les enquêtes passées et l'enquête prévue.

La décision de procéder à une enquête peut être prise soit unilatéralement, par la haute direction, soit par consensus si celle-ci consulte les gestionnaires. Dans le dernier cas, la décision peut découler soit d'un accord majoritaire soit d'un accord unanime. S'il s'agit d'un accord majoritaire, certains obstacles pourraient se révéler impossible à franchir (surtout si l'expérience précédente a été négative). Dans ce cas, on recommande la tenue d'une consultation, mais la responsabilité finale de la décision revient en général à la haute direction. La façon dont la décision sera prise influencera l'attitude des gestionnaires (et, par conséquent, celle des employés) et l'efficacité ultérieure de la planification, bien que celle-ci dépende aussi des étapes opératoires de l'enquête.

Dans presque tous les organismes participants, les employés étaient majoritairement d'accord avec la tenue de l'enquête. La haute direction l'appuyait aussi, mais dans 13 des 18 organismes, elle constituait l'élément moteur de la tenue de l'enquête, puisqu'elle était fermement convaincue des mérites de cette dernière en dépit de l'opposition. Il semble de plus que si l'enquête s'est déroulée selon tous les plans, ce soit en raison d'une forte influence provenant de la haute direction. Dans ces cas précis, l'enquête a été appuyée durant tout son déroulement, sans être abandonnée à mi-chemin à la suite de changements dans l'administration.

Moment opportun

Il n'existe pas de moment idéal pour mener une enquête auprès des employés. Les organismes sont en constante évolution, et il y a toujours de bonnes raisons pour reporter ou annuler la tenue d'une telle enquête en attendant une meilleure occasion, mais cette occasion se révèle souvent être de plus en plus insaisissable. Les répondants affirment fréquemment qu'il ne faut pas tenir une enquête juste avant ou juste après une réorganisation. Comme nous le verrons plus loin, certains organismes ont toutefois obtenu du succès dans de telles

circonstances. Certains font aussi allusion au moral à la baisse des employés, bien qu'il s'agisse souvent d'ouï-dire. Mais qui peut savoir à quel moment le moral sera assez bon pour commencer l'enquête? Il faut aussi se rappeler qu'un des motifs importants de l'enquête est

précisément l'évaluation du moral du personnel, tant du point de vue de son indice que de son étendue. D'ailleurs, tout spécialiste pose son diagnostic dès l'apparition d'une maladie, ou du moins pendant sa durée, et non après le rétablissement du patient.

Déterminer de façon précoce les préoccupations des employés permet aux gestionnaires de maintenir le bien-être de l'organisme plutôt que d'avoir à y remédier plus tard. Dunham et Smith (1979), ainsi que d'autres chercheurs, nous mettent en garde contre l'« enquête de crise » destinée à résoudre un problème grave. Il est plus facile de planifier de manière systématique que d'attendre le bon moment.

Tout spécialiste pose son diagnostic dès l'apparition d'une maladie, ou du moins pendant sa durée, et non après le rétablissement du patient.

Dans la fonction publique, l'expérience varie d'un organisme à l'autre quant à la question du moment opportun pour l'enquête. Six des dix-sept organismes de la fonction publique participants sont d'avis que le moment était assez bien choisi pour tenir leur enquête. Mais il y avait quelques exceptions. Par exemple, neuf organismes savaient que le moment était mal choisi, mais sont quand même allés de l'avant. Quatre ont affirmé pour leur part que le moment n'est jamais le bon et qu'attendre une meilleure occasion n'est pas la solution. Pour ce qui est des deux autres organismes, l'un d'eux a reporté son enquête, après l'élaboration du questionnaire, en raison d'une grève de l'Alliance de la fonction publique du Canada; et l'autre mène des enquêtes de façon régulière à la demande des directeurs de services, mais toujours sur l'avis du coordonnateur à l'opinion publique pour ce qui est du moment opportun.

Il est important de retenir que dans cinq des neuf organismes qui avaient déjà mené des enquêtes, il existait des « antécédents négatifs » puisque l'enquête précédente avait échoué. Ces mêmes organismes répétaient donc l'exercice pour améliorer le processus, transformer la perception des employés et rétablir la confiance en cette pratique. Deux organismes ont souligné que leurs employés voyaient l'enquête comme une corvée, mais n'ont pas pour autant abandonné.

Stratégie de communication

Les enquêtes réussies comportent généralement une stratégie de communication détaillée. Rien n'est tenu pour acquis. Le parrainage et le soutien, éléments importants de toute enquête, sont d'ores et déjà annoncés par différents moyens : notes de service, publicité, groupes de discussion, travail continu de suivi et d'animation de la part des initiateurs de

l'enquête. Ces moyens permettent aussi à la direction de l'organisme de faire connaître son appui et ses encouragements.

On ne peut jamais trop insister sur la stratégie de communication. Des messages précis, portant sur la confidentialité et la diffusion des résultats, doivent être répétés à maintes reprises. La cohérence entre cette stratégie et la planification de l'enquête augmente aussi les chances de succès. De façon générale, l'organisme met à la disposition du personnel le temps et les ressources nécessaires (par exemple, des spécialistes en communication). Les personnes-ressources doivent être des employés de longue date, jouir d'une bonne crédibilité, connaître l'organisme et pouvoir en représenter tous les services. Certains organismes sont toutefois d'avis que, pour le choix des personnes-ressources, il convient d'éviter d'avoir recours automatiquement au personnel des ressources humaines ou de la vérification interne.

La stratégie de communication est particulièrement importante s'il y a déjà eu des antécédents négatifs au sujet de questionnaires ou d'enquêtes. Des séances de « questions et réponses » peuvent pallier ces antécédents et préciser les résultats concrets de l'enquête. Si la stratégie est faible, ou la planification inadéquate, on peut s'attendre à ce que les participants craignent de voir surgir de l'information troublante. Ces craintes peuvent discréditer l'enquête dès le départ. Il faut une bonne dose de réflexion pour prévoir et prévenir ces craintes. « Une stratégie de communication efficace et rigoureuse, instaurée avant l'enquête et tout au long de celle-ci, augmente les chances de succès » (Groupe de travail du Conseil du Trésor sur la qualité des services – *Un Guide pour les employés affectés aux sondages*, août 1995, p. 4).

Le fondement de cette stratégie est un bon plan d'enquête, comportant les éléments suivants : quelles données recherche-t-on et pourquoi; que fera-t-on de ces données et quand et comment le fera-t-on; dans cette enquête, quels seront le rôle et les responsabilités du personnel. Un des objectifs centraux de la stratégie de communication est de prévoir les attentes possibles. Comme on le voit dans le tableau de la page suivante, il existe plusieurs indicateurs du degré d'efficacité d'une stratégie de communication.

Certains organismes ayant participé à la présente étude ont élaboré des stratégies efficaces. Une stratégie relativement *simple* (minimum requis) consiste à rédiger des notes de service émanant de la direction pour annoncer la tenue de l'enquête, pour décrire cette dernière et susciter la participation de tous. Des messages publiés dans le bulletin de l'entreprise ou des messages électroniques peuvent aussi faire partie de cette stratégie.

Si on veut améliorer cette stratégie de « niveau 1 » – disons jusqu'au « niveau 2 » –, il faut planifier une promotion active (de la part des gestionnaires par exemple), organiser des réunions portant entièrement ou partiellement sur l'enquête et prévoir des rappels destinés à augmenter le taux de participation. Les activités de niveau 1 feront aussi partie de cette stratégie.

Une stratégie de « niveau 3 » consiste à ajouter à ces démarches des techniques plus créatives. Par exemple, un document « Questions et Réponses ». On peut aussi désigner des personnes responsables de la promotion, utiliser des vidéos, des affiches, des rencontres

d'information individuelles avec chacun des gestionnaires et prévoir l'accès à un numéro de téléphone sans frais. Sur les organismes participants, quatre ont utilisé des stratégies de niveau 2, et quatre autres ont mis en oeuvre des stratégies très élaborées de niveau 3.

Les facteurs déterminants pour le choix d'une stratégie de communication sont la taille de l'organisme et les expériences précédentes en matière d'enquête (sur le plan de la *cause*) et le taux de réponse (sur le plan de l'*effet*). Évidemment, les stratégies de niveau 1 sont plus fréquentes dans les petits organismes (ou dans les services de grands organismes). En effet, pour ceux-ci les besoins en promotion sont moins grands, et leur grande homogénéité rend les communications plus faciles. Réciproquement, les grands organismes ont eu recours à des stratégies de niveau 3.

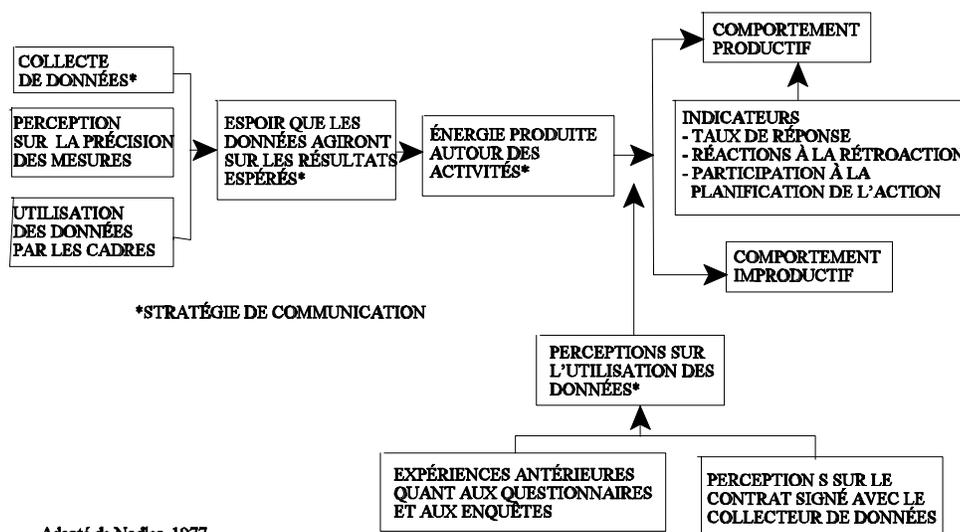
Il est intéressant de remarquer que les organismes qui en sont à leur première enquête n'ont pas eu recours à une stratégie complète de niveau 3. Malgré les avantages des communications exhaustives dans ce cas, il s'est avéré que beaucoup d'entre eux sont de petits organismes qui peuvent généralement obtenir une bonne participation sans avoir recours à des méthodes élaborées.

Quel lien y a-t-il entre le niveau de la stratégie de communication et le taux de réponse? Plusieurs facteurs influencent le taux de participation; la promotion de l'enquête n'en est qu'un, bien qu'il soit peut-être le plus important. Parmi les organismes qui ont participé à la présente étude, les taux de réponse les plus élevés ne correspondaient pas toujours aux stratégies de niveau 3; il semble en effet que la taille de l'entreprise soit une variable importante. Des taux de réponse plus faibles semblent souvent être associés aux grands organismes, mais cela peut aussi être attribué à bien d'autres facteurs, les antécédents négatifs par exemple. Nous discuterons plus loin de ces relations.

Éléments stratégiques

La section III décrit les diverses méthodes d'enquête ainsi que les différences entre ces méthodes et le modèle de recherche, l'enquête sur échantillon par rapport à l'enquête où tous les employés sont consultés, et la saisie de données à l'aide de moyens techniques. Pour qu'une enquête soit efficace, elle doit être simple et pragmatique et porter généralement sur tous les employés au moyen d'un questionnaire distribué par la poste. Ce questionnaire est normalement personnalisé par un spécialiste, travaillant de concert avec le comité d'enquête, et se fonde généralement sur diverses sources de données, notamment les groupes de discussion. La prétest est une autre étape courante du processus de conception. Le questionnaire est la plupart du temps posté (à l'occasion, on le fait remplir en personne), et le spécialiste s'occupe d'en recueillir tous les exemplaires distribués et d'en faire l'analyse.

Figure 1



Adapté de Nadler, 1977

Quatorz

e des

dix-huit organismes et ministères qui ont tenu une enquête ont envoyé leur questionnaire par la poste. Dans trois cas, on a formé des groupes d'employés pour faire remplir le questionnaire en personne; deux d'entre eux étaient des organismes d'assez petite taille pour procéder ainsi. Dans un cas (celui de l'étude de recherche), l'échantillon de répondants a été joint par téléphone par l'agence de recherche, les questions ont été lues et les réponses, enregistrées (les commentaires aussi). Selon un représentant d'organisme, certains répondants ont été désavantagés par cette méthode.

Aucun organisme n'a utilisé de moyens électroniques (employés répondant au questionnaire à l'écran et tapant leurs commentaires sur leur propre ordinateur). Les organismes craignaient en effet que l'anonymat ne soit pas garanti ou que les employés aient des doutes à ce sujet. (« Nous préférons que notre opinion soit présentée sous pli cacheté ».) Selon un des commentaires, l'enquête par voie électronique serait mieux adaptée au personnel déjà habitué à utiliser l'ordinateur, c'est-à-dire qui travaille dans un environnement à la fine pointe de la technologie. Un autre commentaire soulignait le caractère impersonnel de l'ordinateur.

Comme on l'a dit précédemment, trois organismes ont procédé par échantillonnage. Deux d'entre eux sont de très grands organismes, ce qui nécessite une telle approche. (Tous deux ont par contre obtenu de faibles taux de participation, ce qui compromet la valeur des

données. La perte d'un nombre élevé de répondants est beaucoup moins excusable au sein d'un

échantillon fortement représentatif de l'organisme.) Le troisième organisme (de taille moyenne) a utilisé la méthode de l'échantillonnage dans un cadre de recherche. Les employés à qui on a demandé de répondre au questionnaire par téléphone n'ont pas semblé se soucier de l'anonymat. Ils n'avaient pas l'impression d'être singularisés, et ceux qui n'ont pas été sollicités n'ont pas eu le sentiment d'être exclus. Cependant, la rétroaction et la mise en oeuvre des résultats étaient faibles ou inexistantes, ce qui laissait croire aux répondants qu'ils n'avaient rien à perdre. On a aussi tenu compte des coûts; par exemple, les frais ont été plus élevés pour une enquête menée en trois étapes (auprès de 400 employés chaque fois) que pour une enquête complète auprès de 3 000 employés.

Instruments de collecte de données

On peut soutenir que les meilleurs questionnaires d'enquête sont ceux qui sont conçus en fonction de la culture de l'organisme et des points importants à évaluer, ce que Nadler appelle des questionnaires « empathiques ». Il existe des questionnaires normalisés reflétant les structures organisationnelles, qui peuvent convenir plus ou moins à une situation donnée. On peut acheter ces questionnaires « non empathiques », mais on les utilise rarement, et si on le fait, c'est toujours avec l'aide d'un expert. Les personnes interrogées ont plus de difficulté à remplir ces questionnaires avec lesquels elles se sentent moins à l'aise qu'avec un instrument de sondage préparé en collaboration. Après tout, le sentiment d'appartenance est un élément psychologique important. Dans un questionnaire préparé au sein de l'organisme, les employés peuvent comprendre pourquoi certaines questions sont posées; les membres du comité d'enquête peuvent répondre intelligemment aux questions du personnel; les points évalués sont plus précis et, par conséquent, il est plus facile de donner suite à l'enquête – un avantage primordial.

Cette dernière affirmation mérite un développement. Les autorités responsables doivent avoir le sondage bien en main. Elles seront alors en mesure de reconnaître l'importance significative des données recueillies qui mèneront au changement. Les questionnaires disponibles sur le marché sont semblables à des appareils-photos. Des entreprises les louent (ou les vendent), avec ou sans manuel d'instructions. L'utilisateur fournit le film (les répondants), mais il ne prendra de bons clichés que lorsqu'il aura acquis le savoir-faire nécessaire, à moins qu'il ou elle ne possède déjà de l'expérience. Même si l'appareil est sûr (ce que le vendeur fait croire au client), ce qui compte c'est la qualité des photos. Le mode clés en main ne l'assure pas automatiquement, et c'est là un point de la plus haute importance.

On peut dire la même chose des procédés automatiques offerts comme moyens valables de concevoir un questionnaire d'enquête. Dans de nombreux cas, la valeur ajoutée ne constitue peut-être pas une compensation pour l'utilisateur qui doit tenir compte du contexte culturel de l'organisme. Très souvent, ces questionnaires sont péniblement élaborés par un comité d'enquête en collaboration avec un expert du domaine. Des intérêts particuliers

peuvent se manifester, comme la nécessité de poser plusieurs questions sur l'équité en matière

d'emploi. Les enquêtes particulières et même les groupes de discussion conviennent habituellement mieux à ce genre de problème. Si on cherche à tenir compte des attentes de tous les groupes d'intérêt, le questionnaire devient inévitablement long et ennuyeux, et l'enquête évolue vers une étude de recherche.

Le cadre de l'enquête peut receler un autre piège semblable. En effet, demander trop d'informations démographiques peut compromettre l'anonymat des répondants et mettre l'accent sur l'analyse des données plutôt que sur

Demander trop d'informations démographiques peut compromettre l'anonymat des répondants et mettre l'accent sur l'analyse des données plutôt que sur la suite à donner aux résultats.

la suite à donner aux résultats (Scrapello et Vandenberg, 1991). Il peut arriver que ces deux pièges soient simplement la manifestation d'une répugnance à effectuer un exercice d'amélioration organisationnelle dont les résultats sans équivoque exigeront beaucoup d'efforts. Une trop grande complexité du questionnaire peut brouiller l'objectif, dissiper l'effort, masquer la responsabilité et entraîner l'usure du processus. Un ou tous ces phénomènes diminueront l'incidence de l'enquête.

On a demandé aux organismes participant à la présente étude de décrire le processus d'élaboration du questionnaire. Quarante-trois pour cent de ces organismes ont fait appel à un conseiller externe pour concevoir cet instrument. Soixante-dix-sept pour cent ont utilisé un questionnaire préparé en fonction de leurs besoins. Et les 33 % qui restent se sont servis d'un questionnaire fourni par une firme de consultants, avec certaines modifications. En général, ces modifications ont porté au plus sur 30 % du contenu.

Tout questionnaire d'enquête contient des questions sur une variété de sujets que l'organisme considère importants. À l'étape de sa conception, il faut identifier ces points. Pour y parvenir, environ 47 % des organismes participants ont réuni des groupes de réflexion constitués d'employés représentatifs. Vingt-quatre pour cent ont utilisé les entrevues avec les cadres supérieurs menées par le conseiller. Vingt-neuf pour cent n'ont utilisé aucune de ces techniques de consultation; le comité d'enquête ou le groupe de travail a discuté des problèmes jugés importants et le questionnaire a été élaboré (ou modifié) à partir de ces discussions.

Pratiquement tous les organismes ont soigneusement prétesté leur questionnaire dans les deux langues. Ceux qui ne l'ont pas fait sont de petits organismes où le contexte ne s'y prêtait pas.

On peut donc conclure de ces constatations que l'élaboration du questionnaire est raisonnablement bien faite. Un questionnaire offert par un fournisseur est généralement peu satisfaisant, et les propriétaires de ce genre de questionnaires répugnent dans la plupart des cas

à effectuer des modifications autres que mineures. Cependant, les organismes semblent attacher beaucoup d'importance à la base de données vendue avec le questionnaire, et parce que cette base offre la possibilité de comparer les résultats, ils sont prêts à abandonner les avantages réels

de la personnalisation du questionnaire.

Dans tous les cas, le coût apparemment plus bas des questionnaires tout faits doit être comparé aux frais relativement minimes de la personnalisation, en particulier lorsque le coût de celle-ci est amorti sur plusieurs enquêtes. Les vendeurs vantent aussi la plus grande validité et fiabilité de leurs questionnaires, mais pour les chercheurs, c'est de la poudre aux yeux. Il est possible que les normes définies dans les questionnaires normalisés ne soient pas toujours appropriées et, quoi qu'il en soit, l'organisme serait mieux avisé de se prendre lui-même comme base de comparaison en s'évaluant périodiquement.

Taux de participation

Le pourcentage des employés qui répondent au questionnaire est un des indices les plus révélateurs du succès de l'enquête. Il reflète généralement l'efficacité de la stratégie de communication et la qualité du questionnaire. Le taux de réponse dépend en grande partie de l'anonymat – dans quelle mesure il est assuré – et des explications fournies sur les étapes subséquentes.

Un taux de participation élevé est souvent le résultat des facteurs suivants :

- une stratégie de communication efficace;
- la façon de s'y prendre pour faire remplir le questionnaire;
- les techniques utilisées pour accroître le taux de participation;
- la petite taille de l'organisme.

Il est possible que le taux soit moins élevé lorsque :

- les résultats d'un sondage précédent n'ont pas entraîné (suffisamment) de changement;
- il y a eu peu d'efforts de communication;
- on a utilisé l'envoi postal (Rea et Parker, 1992), particulièrement avec une stratégie de communication marginale (niveau 1);
- l'organisme considère le taux acceptable ou souscrit à l'avis reçu, et n'essaie pas de d'augmenter ce taux.

Parmi ces facteurs, on remarque l'absence de la perception de la baisse de moral chez les employés. Un moral bas ne signifie pas nécessairement apathie lorsque vient le temps de remplir le questionnaire. En fait, un moral bas peut souvent augmenter le taux de participation; les employés en ont long à dire et saisissent l'occasion de le faire.

Qu'est-ce qui constitue un taux de participation acceptable? Il n'existe pas de normes objectives; le *Guide* de Statistique Canada indique seulement qu'un taux de réponse faible ou une grande variation des taux à l'intérieur d'un même organisme peut avoir des effets sur l'interprétation des résultats. Selon l'auteur, lorsque au moins 75 % des employés participent,

on peut considérer les données comme raisonnablement valides, certainement plus qu'avec un taux de participation de 50 %. Un taux de participation très faible peut s'expliquer dans certains contextes organisationnels, mais cela complique l'interprétation des résultats. Il est possible d'obtenir des taux de 80 % et plus là où les stratégies de communication sont efficaces et dans les petits organismes.

Plus le taux de réponse est élevé, plus les données sont valides et, par conséquent, moins les employés sont enclins à rejeter les résultats. Avec ces objectifs en tête – lesquels orientent l'efficacité de la mise en œuvre des résultats par la suite –, les organismes devraient employer tous les moyens à leur disposition pour assurer une très grande participation. Il est probable qu'aucun poids statistique visant à compenser un faible taux de participation ne convaincra l'employé moyen de la validité des résultats.

Plus le taux de réponse est élevé, plus les données sont valides et, par conséquent, moins les employés sont enclins à rejeter les résultats.

Sur les dix-huit organismes participants, quinze ont réalisé des enquêtes auprès de tous leurs employés; trois parmi ces derniers ont utilisé cette méthode dans une direction générale seulement, tandis que les douze autres ont mené des enquêtes dans l'ensemble de leur organisme. Les taux de réponse varient de 44 % à 94 % (voir tableau 5) et la moyenne est de 71 %. Pas étonnant que la moyenne des taux de réponse soit plus élevée dans les directions générales : 81 %. Dans les organismes où le questionnaire a été administré personnellement à des groupes d'employés, les taux de réponses sont encore plus élevés : 82 %, 88 % et 94 %, avec une moyenne de 88 %.

Tableau 5

GENRE D'ÉTUDE	TAUX DE RÉPONSE (%)		
	Tous les employés (organisme entier)	Tous les employés (une service)	Échantillon
Enquête auprès des employés	77, 77, 50, 44, 62, 66, 88*, 77, 82*, 78, 50, 77	94*, 66, 83	33
Étude de recherche			40, 95

*Questionnaire administré personnellement à des groupes d'employés

Les taux de participation aux enquêtes sur échantillon sont beaucoup plus faibles, sauf une exception (95 %). (Cet organisme a engagé une firme de recherche pour téléphoner à chacun des répondants choisis au hasard.)

La participation des employés est étroitement liée à la méthode de collecte des informations, à la taille de l'organisme et à la stratégie de communication employée. Manifestement, lorsqu'on distribue le questionnaire autrement que par courrier postal, la participation est beaucoup plus grande. En outre, plus l'organisme est petit, plus le taux est élevé. Sept des dix-huit organismes participants faisaient partie de cette catégorie; tous ont des taux d'au moins 66 %. L'explication est simple : il est généralement beaucoup plus facile de faire participer le personnel dans ce genre d'organismes. Dans les organismes qui ont utilisé des stratégies de communication plus efficaces (de niveau 3), le taux est élevé aussi (dans quatre cas sur cinq).

Un organisme qui prévoit mener une enquête auprès de ses employés et qui espère une très grande participation ferait bien d'utiliser des sessions administratives, quand c'est possible, et d'élaborer une stratégie de communication exhaustive et novatrice. Ces facteurs sont d'autant plus importants que l'organisme est plus grand.

Quel est le taux de réponse acceptable ? C'est une question souvent arbitraire qu'on a posé aux représentants des organismes participants.

Selon eux, ce taux varie entre 60 % et 80 %; la moyenne se chiffre à 70 %. Quelqu'un a fait remarquer qu'un faible taux de réponse serait satisfaisant si ce taux était à peu près égal dans toutes les composantes de l'organisme. Un autre a répondu qu'un taux de participation inférieur à 75 % indique que l'organisme s'est aliéné bon nombre d'employés. Si l'organisme en est à sa première enquête, un taux inférieur serait plus acceptable; la participation aux enquêtes ultérieures devrait augmenter. (Cela dépend des expériences antérieures. Dans les cas où une première enquête a suscité de sérieux problèmes, les taux pourraient baisser lors d'enquêtes ultérieures, à moins que des améliorations significatives ne soient effectuées. C'est le cas de plusieurs organismes participants.)

Communication des résultats

La compilation des résultats est une étape cruciale qui doit mener aux changements visés. L'efficacité de la mise en oeuvre des résultats dépend grandement de la qualité du rapport portant sur les résultats. Ce dernier peut se borner à des données brutes (statistiques et commentaires, essentiellement des données en vrac) aussi bien que présenter une valeur ajoutée parce qu'il est facile à comprendre, détaillé et complet, et qu'il facilite à l'organisme la tâche de transmettre les résultats aux employés et, par la suite, de travailler avec eux à mettre en oeuvre les résultats de l'enquête.

Les résultats sont généralement publiés dans un rapport préliminaire, suivi d'un rapport final exhaustif et de rapports

Jamais les rapports ne peuvent être substitués aux groupes de discussion lorsqu'il s'agit de donner suite aux résultats.

portant sur chacune des directions générales de l'organisme. Les grandes lignes de ces documents sont présentées aux cadres et aux employés au cours de séances d'information. La préparation des rapports exige le plus grand soin, car les résultats de l'enquête peuvent être mal interprétés s'ils sont présentés de manière ambiguë ou chichement. C'est particulièrement important pour un organisme qui effectue sa première enquête. Les praticiens insistent continuellement sur le fait que les rapports ne peuvent jamais être substitués aux groupes de discussion lorsqu'il s'agit de donner suite aux résultats. Il est rare que le rapport seul soit suffisant, même après plusieurs ébauches, mais il devrait au moins servir de point de départ pour l'amorce d'un dialogue.

On utilise à l'occasion des statistiques complexes (comme des procédés de pondération de l'échantillon, l'analyse par facteur, les valeurs d'écart, les scores composites). Elles sont d'ailleurs appropriées aux études de recherche, mais la plupart de ceux qui utilisent les résultats d'une enquête auprès des employés ont tendance à se méfier des statistiques. Si les résultats sont compilés en formats qui conviennent aux besoins des chercheurs, ils seront moins accessibles à la plupart des autres utilisateurs, c'est-à-dire à l'employé moyen (Ramos, 1991). Ils sont probablement moins susceptibles d'être perçus comme utiles, valides et menant à une action qui, en tout de ligne, doit produire des changements à l'intérieur de l'organisme. L'auteur du rapport (le conseiller) porte cette responsabilité de produire des rapports simples, par conséquent, compréhensibles et utiles pour l'étape suivante.

C'est pourquoi le rapport ne doit pas interpréter les résultats. Qu'est-ce que le personnel propose comme solution aux problèmes décrits? S'il présente les commentaires des répondants, il faut que ces commentaires soient regroupés dans un certain ordre et intégrés dans les données statistiques. (Un document à part contenant uniquement les commentaires est beaucoup moins utile. Le fait d'enfermer une ou un secrétaire pendant des jours pour taper un tel document pourrait aussi être perçu comme une mesure punitive et cruelle.) Un résumé des commentaires des employés ne diluera pas les données s'il est fait professionnellement. En plus du listage et des annexes, l'analyse, le résumé thématique et l'intégration des commentaires ajoutent de la valeur au rapport (Gear, 1991).

La règle du simple bon sens est fondamentale dans la présentation du rapport. Ce dernier ne doit pas être rédigé pour les cadres supérieurs seulement, mais aussi pour les employés (qui devront en utiliser le contenu). Il est utile de classer les résultats par catégories positive, négative et « à discuter ». L'évaluation et l'interprétation sont importantes (Reeves et Harper, 1991), car elles rendent l'information plus accessible; les données en vrac sont inutiles. Il est parfois utile de comparer les résultats d'un organisme avec ceux d'autres

organismes. Cependant, la base de comparaison devrait être expliquée clairement (Lees-Haley et Lees-Haley, 1982). Les comparaisons avec d'autres organismes sont avantageuses lorsqu'il s'agit d'une première enquête, car les points de référence donnent de la perspective. Dans les enquêtes ultérieures, le progrès réalisé au fil du temps devient plus important; l'organisme se compare alors à lui-même.

Au cours de la planification de l'enquête, les organismes doivent se demander à quoi serviront les rapports. Si le but est de produire un document d'information destiné aux cadres supérieurs, une piste de recherche ou une enquête sur échantillon peut suffire. Mais si l'objectif est un changement organisationnel en collaboration avec le personnel (voir Annexe 1 sur l'ACDI, dont l'enquête auprès de ses employés s'est inscrite dans un projet de renouveau), les rapports doivent alors être beaucoup plus exhaustifs. Ils doivent ajouter de la valeur à l'enquête, établir les liens entre l'étape de collecte des données et celle du plan d'action qui fait suite aux résultats. À cet égard, ils peuvent constituer de puissants outils de gestion du changement.

Ce sont ces critères qui ont servi à évaluer les rapports des organismes participant à la présente étude. Environ les trois quarts de ces documents sont des rapports définitifs très complets. Dans les autres, on tend à donner une description minimale des résultats, ostensiblement pour augmenter la probabilité qu'ils soient lus, mais en revanche, les lecteurs ont beaucoup moins de renseignements pour élaborer un plan d'action. Dans la moitié des rapports, les résultats n'étaient pas présentés sous une forme organisée, ce qui laissait au lecteur la responsabilité de le faire sans pour autant avoir reçu les directives pour le guider sur la signification des degrés d'accord ou de désaccord. Environ 30 % des rapports comparaient les résultats avec ceux d'autres organismes; souvent, ces derniers n'étaient pas assez semblables pour que la comparaison soit utile. Généralement, cela s'est produit quand les questionnaires utilisés avaient subi des modifications minimales; l'organisme a troqué alors les bénéfices d'un outil sur mesure pour l'avantage perçu de pouvoir se comparer à une vaste base de données.

La moitié des rapports ne contenaient aucune des suggestions d'amélioration habituellement faites par les employés. Près de la moitié ne contenaient pas non plus de recommandations fondées sur les résultats. L'élaboration de ces dernières était laissée à la discrétion de l'organisme.

Les employés écrivent généralement une foule de commentaires lorsqu'ils répondent aux questions ouvertes. Dans bon nombre des rapports évalués, ces commentaires et suggestions sont insuffisamment utilisés. Souvent, on leur fait à peine référence; ils sont analysés et classés par thèmes dans seulement la moitié des rapports et intégrés aux données statistiques que dans 44 % des cas. Dans 31 % des rapports, les commentaires textuels n'apparaissent qu'en annexe. Parmi les organismes participants, 38 % ont choisi de faire taper tous les commentaires reçus dans un document à part, qui a été ensuite transmis aux cadres

supérieurs (à un ou à plusieurs). Dans de rares cas, le personnel avait été informé de cette éventualité, mais dans la plupart, la décision a été prise après la sortie des résultats. Bien que les normes et les valeurs des organismes participants soient différentes (sur la question de l'ouverture par exemple), on peut soutenir que les commentaires pourraient servir à des fins plus constructives. Quelques organismes y sont vraiment parvenus (voir l'exemple de l'ACDI, Annexe 1); les commentaires de leurs employés ont été analysés, classés, intégrés aux résultats

et rapportés de manière très complète.

Rétroaction : quoi, comment et pourquoi

La transmission des résultats à ceux qui ont fourni les données constitue la prochaine étape essentielle. La rétroaction est un procédé qui permet à l'organisme dans son ensemble d'apprendre sur lui-même. Elle facilite la correction du système. Elle ne la rend pas automatique, car cette correction ne peut avoir lieu que si les employés ont la possibilité d'utiliser les résultats après leur diffusion.

Une variété d'options s'offre ici au praticien, et celles qui sont retenues dépendent en partie de la culture de l'organisme, notamment, des normes de comportement établies. Cependant, le processus de rétroaction peut s'écarter de ces normes lorsque celles-ci ont été plus ou moins efficaces dans le passé. Si l'objectif visé est une plus grande ouverture, les décideurs ont une chance, à cette étape, de faire un pas dans cette direction, de manière ostensible et convaincante. Peut-être que la rétroaction la moins efficace réside en une brève note émise par la direction, déclarant ce qu'elle compte faire pour donner suite aux résultats de l'enquête. Bien que ce soit un message important, il serait plus significatif d'aller plus loin.

Une approche plus courante (et plus fonctionnelle) consiste à fournir aux employés un résumé des résultats statistiques et des commentaires. On peut aussi leur remettre un résumé des résultats de la direction générale où ils travaillent et leur donner aussi accès au rapport d'ensemble final. Il est préférable que ces démarches soient faites dès la sortie des documents; autrement, l'à-propos et l'intérêt peuvent diminuer. Étant donné le rythme accéléré des changements à l'intérieur des organismes contemporains, des données caduques réduisent l'efficacité de l'enquête en tant que stratégie de gestion du changement. Si plusieurs mois se sont écoulés depuis la sortie des résultats, il est probable que les employés aient de la difficulté à s'y reconnaître. Un moindre sentiment d'appartenance se traduit par moins de participation au processus décisif de résolution des problèmes.

Pour la même raison, toute activité visant à établir un plan d'action devrait avoir lieu dès la disponibilité des résultats. Cette action (décrite plus en détails dans la section suivante) exige d'être planifiée. Une fois que les cadres supérieurs et le comité d'enquête ont assisté à une séance d'information sur les résultats

Toute activité visant à établir un plan d'action devrait avoir lieu dès la disponibilité des résultats.

et que les employés ont pris connaissance de ces mêmes résultats, on doit prévoir des ateliers afin que chaque cadre puisse rencontrer ses employés et discuter avec eux.

Une enquête auprès des employés est « [...] une façon d'accroître la compréhension de l'organisme et de développer une volonté collective de modifier les conditions et les comportements qui ont besoin de l'être » (*Guide de Statistique Canada*, p. 62). Pour atteindre

cet objectif, il est nécessaire que la rétroaction soit faite en temps opportun, qu'elle soit précise et ouverte. Il se peut que cacher une partie des résultats, quelle qu'en soit la raison, n'ait pas de conséquences négatives apparentes dans l'immédiat, mais des effets peuvent se faire sentir plus tard sous forme d'apathie (résistance passive). Une enquête auprès des employés constitue un exercice délicat qui concerne tout le monde au sein de l'organisme; s'aliéner certains employés, même un petit nombre, mine la volonté collective nécessaire aux changements. Certains résultats seront invariablement négatifs (données statistiques et commentaires), mais l'organisme s'engagera d'abord fermement à les transmettre au personnel. Un dialogue ouvert dans le cadre d'un atelier animé par un professionnel est préférable à l'anticipation des réactions de la part des employés (« limitation des dégâts »).

Dans presque tous les organismes participants, les cadres supérieurs ont assisté à un exposé sur les résultats, donné généralement par le gestionnaire de projet ou le comité d'enquête avec l'aide du conseiller (ou vice versa). Dans tous les organismes, le personnel a eu accès au rapport final (mais pas nécessairement aux commentaires) s'il le désirait. Dans les directions générales qui ont reçu un rapport, des exemplaires en ont été distribués aux employés. Lorsqu'un rapport préliminaire a été produit, tout le personnel l'a reçu.

Dans près de 25 % des organismes participants, les cadres supérieurs ont été personnellement informés des résultats par le comité d'enquête. Dans seulement 23 % des organismes, ils ont joué un rôle actif dans le processus de rétroaction. Dans les 77 % qui restent, ils ont été informés en même temps que les employés. Toutefois, un organisme est allé au-delà de la norme en donnant aux cadres la possibilité de transmettre eux-mêmes les résultats au personnel et en lui demandant par la suite d'élaborer des plans d'action liés à leurs objectifs de rendement. Cette stratégie de rétroaction était très structurée, ostensible et efficace.

Ce genre de rétroaction « en cascade » est rare, même s'il est bien appuyé dans la documentation sur les enquêtes et pratiqué au sein des organismes les plus progressifs. Les cadres supérieurs rassemblés sont d'abord informés, puis chacun est rencontré personnellement pour lui fournir les instructions de première main. Ces cadres s'adressent ensuite à leur personnel, même s'il n'y a parfois pas plus de cinq employés dans leur service. Les organismes participant à la présente étude ne se sont adressés pour la plupart qu'aux échelons supérieurs, laissant aux autres une rétroaction plus discrétionnaire. Il s'ensuit que certains cadres profitent de l'occasion alors que beaucoup d'autres ne le font pas. Il arrive que l'on fasse preuve d'innovation dans la stratégie de rétroaction : un organisme a convoqué tout son personnel à l'extérieur, pour une séance d'information animée par le conseiller et les cadres supérieurs.

Agir à partir des résultats

Une enquête auprès des employés est justifiée seulement dans la mesure où les résultats entraînent des changements; c'est un point de vue partagé par les experts (par exemple, Reeves et Harper,

Les étapes du rapport et de la rétroaction constituent le point d'arrivée de certains processus et le point de départ de certains

1981) et les utilisateurs. De plus, les organismes les plus efficaces s'engagent dès le début à donner suite aux résultats. Contrairement à un projet de recherche, où la présentation des résultats en bonne et due forme est considérée comme une fin en soi, une enquête auprès des employés, dont l'objectif vise l'efficacité organisationnelle, est essentiellement orientée sur la suite à donner aux résultats. Les étapes du rapport et de la rétroaction constituent le point d'arrivée de certains processus et le point de départ de certains autres. À moins qu'il y ait un engagement ferme d'utiliser les données de manière constructive et que cet engagement soit respecté, le succès est peu probable (Nadler, 1997).

La mise en oeuvre des résultats est traditionnellement perçue comme la réponse des cadres; ce sont eux qui indiquent ce qui peut être fait ou non et pourquoi. Bien que ce soit valable, on retrouve dans cette façon de faire un modèle descendant de communication à sens unique. Les organismes rompus aux enquêtes (comme Fedex) utilisent un modèle différent, qui responsabilise collectivement face à l'amélioration des situations décrites dans les résultats de l'enquête. Cette approche – ateliers sur le plan d'action – exige une communication bidirectionnelle, qui se concrétise dans un dialogue entre les cadres et les employés.

Le calendrier des ateliers est établi par les gestionnaires; on peut retenir les services d'animateurs internes ou de l'extérieur. Les résultats sont présentés, classés par ordre prioritaire et discutés. Cadres et employés trouvent ensemble les solutions. Les participants peuvent choisir de commencer par les problèmes faciles à résoudre, pour s'attaquer ensuite à ceux qui nécessitent des changements de politique et de fonctionnement. Dans une étape ultérieure (peut-être au cours d'une autre réunion), des efforts communs de créativité pourront donner lieu à des changements complexes.

Les ateliers sur le plan d'action peuvent prendre des formes diverses. Dans la plupart des cas, on arrive à des résultats tangibles en élaborant un plan d'action précis qui expose les problèmes et les moyens de les résoudre. Un agent de liaison peut participer à tous les ateliers et recueillir les plans. Ceux-ci sont ensuite examinés par le groupe de travail; dans la plupart des cas, ces plans sont intégrés à la planification stratégique de l'organisme, à court et à long terme. L'enquête est rarement une initiative isolée; son intégration à une stratégie de changement plus vaste est un des facteurs de son efficacité (voir Annexe 1).

Les cadres, le ou les agents de liaison et le conseiller jouent un rôle essentiel tout au long de ce processus. Ils sont comme la mémoire collective de l'organisme, qui enregistre les événements afin de suivre les progrès, puis de les évaluer lors d'une prochaine enquête. C'est la raison qui pousse la plupart des organismes exemplaires à effectuer périodiquement des enquêtes auprès de leurs employés. Le progrès tangible de la gestion du changement constitue une puissante motivation.

Environ 41 % des organismes participants ont donné suite aux résultats de leur enquête en utilisant le modèle de Fedex, mais certains de ces organismes ont aussi utilisé le modèle plus traditionnel de « réponse des cadres », généralement pour résoudre des problèmes touchant

l'ensemble de l'organisme. Cependant, deux organismes ne sont pas allés au-delà de ce dernier modèle : les employés n'ont pas participé à l'élaboration du plan d'action.

Fait révélateur, 41 % des organismes et des ministères n'ont pas du tout donné suite aux résultats. De plus, la plupart d'entre eux en étaient à leur première expérience d'enquête. Ils en ont donné une foule de raisons :

- des changements récents au sein de l'organisation (réorganisation, réduction des effectifs, autres priorités);
- les ateliers sur le plan d'action sont trop dérangeants;
- les cadres supérieurs ne veulent pas;
- des efforts en cours pour s'attaquer aux problèmes;
- la mise en œuvre des résultats est laissée à la discrétion de chaque gestionnaire;
- l'usure du processus;
- le départ du directeur de l'organisme;
- l'absence de stratégie générale pour la mise en œuvre des résultats;
- les questions contenues dans le questionnaire étaient trop vagues pour mener à des actions concrètes.

Il est clair que beaucoup de choses peuvent se produire pendant la longue durée d'une enquête et rendre le suivi difficile (mais pas impossible). Il faut donc élaborer des mesures d'intervention. Les engagements pris au début doivent être respectés, sinon le personnel devient très cynique et les tentatives futures pour solliciter ses opinions risquent de connaître beaucoup moins de succès. (Les résultats d'enquête aussi sont moins positifs.) Les organismes qui ont assuré un suivi efficace évoluaient dans le même contexte de changement, et ils ont fait de grands pas en faisant la bonne chose de la bonne façon.

Les engagements pris au début doivent être respectés, sinon le personnel devient très cynique et les tentatives futures pour solliciter ses opinions risquent de connaître beaucoup moins de succès.

V Leçons retenues

Les représentants des organismes et des ministères appelés à participer ont tous effectué des enquêtes auprès des employés au moins une fois. On leur a demandé ce qu'ils feraient différemment lors d'une prochaine enquête, en quoi ils amélioreraient les processus compte tenu de leur expérience.

Plusieurs ont dit qu'ils réduiraient le nombre de questions dans le questionnaire, afin d'avoir plus de facilité à cerner les points à améliorer. Traiter moins d'informations (qui souvent sont répétitives) serait plus facile; de plus, certains pensent que le questionnaire devrait être plus facile à remplir. Si les problèmes soulevés par l'enquête relèvent de la compétence de l'employé, ils seront acceptés plus facilement et auront de meilleures chances d'entraîner des améliorations par la suite.

Le taux de réponse a été faible dans la plupart des organismes participants. Certains praticiens croient que ce taux pourrait être augmenté par une meilleure publicité. (Les autres ne croient pas que le taux est trop bas; ils citent des résultats équivalents dans des organismes semblables ou le fait que l'enquête était menée pour la première fois.)

On reconnaît qu'il est nécessaire de consacrer des ressources internes et d'assigner efficacement les responsabilités pour la conduite de l'enquête.

Bien que les cadres supérieurs se soient engagés dans la plupart de ces enquêtes, un appui plus ostensible de leur part aurait été utile dans certains cas. L'appui des cadres indique que l'enquête est une priorité.

La plupart des répondants sont convaincus que s'il y a certitude au sujet de la réalisation de changements conformes aux résultats, l'enquête a de fortes chances de succès. Les organismes insatisfaits de leurs efforts ont généralement indiqué qu'ils devraient : a) tout entreprendre pour donner suite aux résultats; b) cibler davantage leur action à partir des suggestions et des recommandations des employés.

Des événements négatifs ont aussi leur importance. Deux utilisateurs dont les expériences n'ont pas comblé les attentes ont indiqué qu'ils ne mèneraient pas régulièrement d'enquêtes auprès de tous les employés, mais qu'ils expérimenteraient les mini-enquêtes. Une première enquête crée un précédent. Si elle n'est pas conduite avec autant de succès qu'on l'avait espéré, il est difficile (mais pas impossible) de répéter l'expérience. Abandonner totalement l'initiative est un choix radical qui ne tient aucun compte du besoin de gestion du changement. Le choix d'alternatives moins adéquates peut constituer une solution intermédiaire dont la gestion peut s'avérer plus facile à court terme. Mais l'objectif qui consiste à rendre l'organisme efficace, en mettant en œuvre des changements à partir des résultats, n'est

pas atteint. C'est pourquoi la plupart des participants à cette étude se sont engagés dès le début dans une enquête auprès de tous leurs employés et ont reconnu les mérites de cette méthode.

Des représentants d'organismes ont exprimé ce qu'ils feraient différemment. En voici quelques exemples :

- élaborer une meilleure stratégie de communication;
- porter plus d'attention aux schémas chronologiques; maintenir l'actualité du projet en faisant valoir son importance;
- choisir un meilleur conseiller;
- négocier avec le conseiller pour vaincre sa résistance à modifier le questionnaire;
- intégrer les commentaires aux résultats ou laisser tomber les questions ouvertes;
- mettre en oeuvre les résultats dans le service à la clientèle et les intégrer aux mesures du rendement;
- établir un meilleur lien entre les résultats de l'enquête et le mandat de l'organisme;
- mener des enquêtes de façon plus régulière (tâche plus facile après quelques expériences).

En dépit des problèmes rencontrés, *71 % des organismes participants mèneraient une autre enquête*, 11 % y réfléchiraient et 17 % ne recommenceraient pas vraisemblablement.

Soixante et onze pour cent des organismes participants conduiraient une autre enquête.

On trouvera au tableau 6 un aperçu des erreurs le plus souvent commises au cours d'enquêtes auprès des employés. Il faut noter que ces erreurs se rapportent aux enquêtes menées auprès de tous les employés et portant sur les problèmes organisationnels généraux, pas aux enquêtes sur échantillon ni aux études de recherche.

Les leçons retenues peuvent aussi s'avérer très positives. Elles sont énumérées ci-après dans le chapitre intitulé « Principaux facteurs de succès ».

Tableau 6

ENQUETE AUPRÈS DES EMPLOYÉS – QUELQUES ERREURS COURANTES
<ul style="list-style-type: none">• manque d'investissement des ressources internes (personnes, temps)• enquête confondue avec étude de recherche• utilisation de la méthode par échantillonnage pour atteindre les objectifs d'une enquête auprès de tous les employés• engagement insuffisant des cadres supérieurs dans la planification initiale et les communications• importance non assez grande accordée à l'anonymat• questions beaucoup trop nombreuses dans le questionnaire• variables démographiques trop nombreux et inutiles• trop de consultations au cours des étapes préliminaires de conception du projet• manque d'effort pour atteindre un taux de réponse suffisant• analyse statistique des résultats trop complexe• délai trop long entre la collecte des informations et la diffusion des résultats (rétroaction)• délai trop long entre la rétroaction et la mise en œuvre des changements• absence d'action à partir des résultats (par des ateliers, par exemple)• responsabilisation aux seuls cadres pour la mise en œuvre des résultats• défaut de mener des enquêtes de relance

VI Principaux facteurs de succès

On a demandé aux représentants des organismes participant à la présente étude de faire part des conseils qu'ils donneraient à d'autres organismes intéressés à réaliser une enquête auprès de leurs employés. On leur a aussi demandé d'énumérer les aspects les plus importants du processus, sans lesquels l'enquête ne pourrait atteindre ses objectifs.

Mise en oeuvre des résultats

Le commentaire le plus fréquemment exprimé indique qu'une enquête n'est réussie que lorsqu'elle est suivie d'actions conformes aux résultats. Tous les intervenants s'entendent sur le fait qu'il est nécessaire de manifester clairement cette intention; autrement dit, les cadres supérieurs doivent en prendre l'engagement dès la planification de l'enquête et quels que soient les résultats à venir. Certains intervenants croient que les employés et les gestionnaires devraient participer à cette dernière étape de l'enquête. Voici quelques observations sur la manière de procéder :

1. Choisir les points sur lesquels on peut entreprendre une action. Lorsque le questionnaire est trop large ou trop général, il est difficile d'en faire ressortir les points saillants. Idéalement, les questions devraient être suffisamment précises pour faciliter les mesures à prendre ultérieurement, en particulier, par les employés.
2. Ne pas essayer de résoudre *toutes* les questions soulevées dans les résultats de l'enquête. Commencer par les plus faciles, car il s'agit d'une démarche progressive.

Les intervenants ont insisté sur le fait que donner suite à l'enquête représentait un facteur déterminant; si on ne peut le garantir ou si des changements de structures ou de mandat prennent le pas sur cette action à entreprendre, on devrait reconsidérer l'exercice. Rater ou abandonner la planification de la rétroaction ou la suite à donner aux résultats de l'enquête constitue une expérience négative.

(Il faut noter que les leçons retenues vont dans ce sens. Les organismes qui se sont servis d'une méthode peu structurée pour traiter les résultats ou qui ont caché une partie de ces derniers ont indirectement contribué à créer un climat difficile à changer par la suite. Bien que ces exemples représentent une minorité, ils prouvent la nécessité d'utiliser les résultats de l'enquête de manière aussi constructive que possible.)

Rater ou abandonner la planification de la rétroaction ou la suite à donner aux résultats de l'enquête constitue une expérience négative.

Planification

La *planification* constitue un autre facteur de succès. Il s'agit d'élaborer un plan d'action détaillé pour chaque étape de l'enquête, en assignant les tâches et les responsabilités selon les aptitudes et la disponibilité des personnes chargées du projet. Il faut aussi disposer du personnel, du temps et du financement nécessaires. D'après les commentaires recueillis auprès de ceux qui ont mené des enquêtes, la planification comprend aussi une description très claire de la finalité de l'enquête.

Stratégie de communication

La *stratégie de communication* constitue le troisième principal facteur de succès. Elle doit :

- refléter transparence et ouverture (répondre à toutes les questions des employés relativement à l'enquête, plus particulièrement au sujet des objectifs);
- assurer que les réponses seront tout à fait anonymes; mettre l'accent sur le principe de l'anonymat et veiller à ce qu'il soit respecté tout au long du projet;
- dès le début, informer les gestionnaires sur le processus de l'enquête, afin d'éviter les surprises ou les malentendus lorsque les résultats seront connus et qu'il faudra les mettre en oeuvre.

Conception du questionnaire

Certains aspects de la collecte de données ont aussi été considérés essentiels. Le *questionnaire* doit être prétesté soigneusement et conçu de façon à constituer un instrument efficace. (D'après les leçons retenues, il semble que si le questionnaire est trop long, trop vague ou insuffisamment adapté à l'organisme, plusieurs conséquences non voulues peuvent survenir; il sera difficile d'agir sur les problèmes qui ressortiront des résultats.)

L'*appui des cadres supérieurs* est aussi considéré comme un facteur important relativement à l'utilité et à l'incidence de l'enquête. Cet appui joue un rôle-clé dans le taux de participation des employés, sert d'exemple à l'étape de la rétroaction et est essentiel à la planification du plan d'action subséquent. Les intervenants qui font état d'expériences satisfaisantes à la suite d'enquêtes menées auprès des employés qualifient l'appui de la haute direction comme le moteur de cet exercice.

Suivi

Le suivi après enquête est aussi très important aux yeux de nombreux utilisateurs. Étant donné l'objectif commun d'obtenir des données de référence afin que l'organisme puisse comparer son fonctionnement à divers moments, l'évolution même de l'organisme est analysée par une autre évaluation ultérieure. Pour ce faire, on procède généralement par un sondage mené auprès de tous les employés, mais certains utilisateurs le font par un sondage sur échantillon, au cours de l'année ou des deux années qui suivent l'enquête repère. Habituellement, les employés désirent connaître ce qui s'est passé (ou du moins, pourquoi rien ne s'est passé). Le suivi devient particulièrement essentiel si, effectivement, il faisait partie de l'engagement initial de la haute direction. Lorsque le suivi est constamment reporté ou, éventuellement, abandonné (sous prétexte que la haute direction a des raisons qu'elle considère valables), l'élan premier est perdu, l'indifférence s'installe et la résistance peut s'intensifier, minant ce qui aurait pu être un exercice initial très efficace.

Autres facteurs

Il y a d'autres facteurs moins souvent exprimés :

- le renforcement du sentiment d'appartenance des employés à l'organisme, en faisant collaborer ces derniers à l'élaboration du questionnaire par exemple;
- la promotion d'un taux de réponse élevé au questionnaire, soit par des réunions des employés avec les gestionnaires soit par d'autres moyens ;
- l'intégration de l'enquête parmi les activités permanentes de l'organisme (tel un exercice de renouveau);
- le respect de tout engagement initial envers les employés;
- au départ, la modération des attentes quant aux probabilités de succès de l'enquête; il y a une courbe d'apprentissage;
- le recours à un conseiller de l'extérieur et non à des ressources internes (trop de connaissance du milieu, manque d'objectivité, absence de compétence).

Il est intéressant de noter que parmi les éléments non indiqués comme principaux facteurs de succès, il y a les suivants :

- le moment opportun pour mener une enquête;
- la qualité du rapport d'enquête (la profondeur de son analyse, son utilité);

- le protocole de rétroaction.

Bien que ces trois facteurs n'aient pas été les premiers éléments mentionnés sur la liste des utilisateurs des enquêtes auprès des employés, ils ne peuvent être passés sous silence. La qualité des rapports d'enquêtes constitue un élément important : plus ces rapports d'enquêtes sont complets, plus ils

Plus ces rapports d'enquêtes sont complets, plus ils peuvent être utiles à l'organisme.

peuvent être utiles à l'organisme. Leur lecture doit pouvoir être simple et claire et leur contenu, facile à assimiler. Le rapport d'enquête doit inclure les commentaires, les suggestions et les recommandations valables des employés, présentés sous une forme facile à comprendre, et ils doivent être intégrés aux résultats statistiques. Tous les employés doivent recevoir les résultats ou en avoir accès, car retenir ces derniers limite grandement le plan d'action subséquent. Peu d'utilisateurs des enquêtes nieront l'importance capitale du processus de rétroaction sur l'étape suivante, autrement dit, sur l'atteinte même des objectifs fondamentaux de l'enquête.

Tableau 7

PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS
<ul style="list-style-type: none">• mise en oeuvre des résultats• planification de l'enquête• stratégie de communication qui respecte l'anonymat et fait preuve d'ouverture• conception d'un questionnaire efficace• appui de la haute direction• suivi de l'enquête

VII Conclusion

La présente étude a examiné de façon assez détaillée les méthodes utilisées par certains organismes pour mener des enquêtes auprès de leurs employés. Bien que ces méthodes n'aient pas toujours été les meilleures, des agents de changement consciencieux ont déployé des efforts considérables pour suivre les modèles établis et faire en sorte que le projet soit mené à bien. Peu de projets ont remporté un franc succès, mais il faut se rappeler qu'il y a des courbes d'apprentissage liées à chaque aspect de la conception et de la réalisation d'une enquête. Cependant, plusieurs initiatives demeurent exemplaires.

Lorsqu'il était possible de le faire, la plupart des organismes ont effectué l'enquête auprès de tous leurs employés et ont évité d'employer une méthode purement axée sur la recherche; ils s'étaient assigné comme tâche d'améliorer leur efficacité en tenant compte des résultats de l'enquête. Ils ont tous fait appel à des experts de l'extérieur. En outre, ils ont porté une attention particulière aux stratégies de communication, ce qui s'est souvent traduit par des taux de participation élevés de la part des employés. Pour beaucoup d'organismes, il s'agissait d'une première fois. Après avoir arrêté le choix des questions à poser, ils ont apporté beaucoup de soins à finaliser le questionnaire, habituellement par un processus de consultation. Bon nombre d'organismes ont obtenu des résultats concluants puisque au moins les deux tiers de leurs employés ont répondu au questionnaire.

La communication des résultats et la rétroaction ont été dans l'ensemble des étapes moins bien réussies, ce qui indique la nécessité d'améliorer ces éléments-clés. La qualité et l'utilité des rapports, y compris les occasions de se servir des données recueillies de façon plus efficace (par un mode de présentation à valeur ajoutée), ont variées de faibles à excellentes. De toute évidence, il faut améliorer ces aspects de l'enquête, ainsi que la façon dont les résultats sont communiqués aux employés; l'ajout de certains éléments et surtout le choix de meilleurs procédés, telle la participation accrue des cadres supérieurs, augmenteraient la valeur de ces enquêtes.

Plus important encore, et malgré les plans les plus ambitieux, bon nombre d'organismes (41 %) n'ont pas tenu compte des résultats de façon sérieuse. Dix-huit pour cent ont remis cette tâche entre les mains des cadres supérieurs. Puisque plus de 50 % des organismes ont donné suite aux résultats en collaboration avec la totalité des employés, on peut conclure qu'en dépit des contextes organisationnels difficiles, les stratégies peuvent porter fruit. À long terme, les organismes qui ont fourni cet effort sont des plus satisfaits.

Il est encourageant de constater que la plupart des organismes ne s'attendent pas à la perfection et sont conscients que des erreurs peuvent se produire. Soixante et onze pour cent d'entre eux sont donc prêts à effectuer une deuxième ou une troisième enquête. Certains le feront parce qu'ils ont connu des expériences fructueuses; d'autres, afin d'y parvenir. Les gestionnaires de la fonction publique sont de plus en plus conscients de la valeur de ces enquêtes et de l'importance de maîtriser cet outil d'amélioration organisationnelle.

Annexe I - L'Agence canadienne de développement international (ACDI)

L'ACDI comptait 1 336 employés en 1994, dont 9 % oeuvraient dans les pays en développement. Son Plan de renouveau a été mis sur pied en 1993. Il visait la rationalisation des méthodes administratives, la mise en oeuvre d'une gestion fondée sur des résultats et l'établissement de principes directeurs en vue de la gestion de l'ACDI de demain. La deuxième étape de ce plan, commencée au début de 1993, comportait l'accomplissement de vingt-cinq tâches, dont l'une consistait à effectuer une enquête auprès des employés pour connaître leur rétroaction. Cette enquête était considérée comme un moyen d'obtenir la participation des employés au Plan de renouveau et d'atteindre la transparence escomptée relativement à la gestion des ressources humaines. Pour l'ACDI, cette enquête représentait un élément soigneusement planifié dans l'ensemble d'une stratégie de changement globale.

L'enquête a poursuivi six objectifs précis :

1. Fournir une base solide à un processus de collaboration entre les gestionnaires et les employés, appuyé de plans d'action concrets et axés sur les résultats de l'enquête afin de régler les problèmes majeurs. Partager la responsabilité des actions à entreprendre entre la direction générale, les directions secondaires et chacun des gestionnaires, selon la nature des besoins.
2. Favoriser une meilleure communication entre les gestionnaires et les employés, ainsi qu'entre le personnel des différents échelons de l'organisme, en vue de soutenir le renouveau organisationnel.
3. Démontrer l'importance de l'opinion des employés en accordant à chacun d'eux l'occasion d'effectuer une rétroaction ascendante, d'exprimer son point de vue et ses suggestions.
4. Sonder les perceptions, les préoccupations et les suggestions des employés relativement à l'efficacité des méthodes de gestion pratiquées au sein de l'Agence et à la compétence des gestionnaires, cela en tenant compte de la vision et des valeurs de l'Agence et en utilisant un processus systématique et méthodique à la grandeur de l'organisme.
5. Susciter chez les gestionnaires une meilleure prise de conscience collective de leurs forces et de leurs faiblesses (en tenant compte des opinions des employés) à partir desquelles se feraient la planification, l'apprentissage et l'élaboration des actions à entreprendre.

6. Établir des mesures d'évaluation du progrès à mesure que s'instaurerait la nouvelle gestion de l'ACDI.

Pour agir, l'ACDI n'a pas attendu que l'unanimité se fasse au sein de ses cadres supérieurs. Son président, connaissant les avantages (et les risques) des enquêtes menées auprès des employés, a décidé que le moment était opportun. On a alors formé un comité chargé de l'enquête, composé de représentants de chacune des principales directions de l'ACDI. Ce comité a tenu une réunion par semaine pendant toute la durée de l'enquête. Une femme a été désignée comme directrice du projet et pour assurer le lien entre le conseiller et le comité chargé de l'enquête.

Il est à noter que l'ACDI a soigneusement étudié tous les détails du processus. Elle a décidé que les équipes de gestion rencontreraient les employés pour analyser les résultats de l'enquête et, qu'avec eux, ces équipes élaboreraient et mettraient en oeuvre des plans d'action en fonction des résultats obtenus. L'évolution de la mise en oeuvre de ces plans serait surveillée et communiquée à tous les employés.

Une stratégie de communication très détaillée a été élaborée. Le climat qui régnait alors au sein de l'ACDI était en général négatif; le moral était bas, principalement parce que le mandat de l'ACDI était en cours de révision et que de nombreux employés étaient mécontents à la fois de certains changements proposés et de leurs propres perspectives de carrière. La stratégie de communication visait en partie à susciter l'intérêt des employés envers l'enquête. Des efforts intenses ont été déployés pour répondre aux questions des employés, pour leur faire connaître comment se déroulerait l'enquête et à quoi serviraient les données obtenues. À certains moments, on pouvait détecter une résistance évidente; certains employés avaient même avancé qu'en aucun cas ils ne répondraient au questionnaire.

L'ACDI a très bien organisé le projet. D'abord, des affiches ont été créées et installées dans des endroits bien en vue. Des personnes ont été choisies pour « stimuler » les employés en leur expliquant l'objectif de l'enquête et le contenu du questionnaire. Ensuite, des notes de service préparées par le président ont été envoyées périodiquement à chaque étape du processus et, lors de la réunion hebdomadaire du comité, les questions ont été soigneusement débattues. Le conseiller et la directrice du projet ont conçu le questionnaire en tenant compte des suggestions provenant de plusieurs groupes de consultation représentatifs des divers groupes d'employés et après un examen minutieux de la documentation portant sur l'ACDI. Ce questionnaire a été prétesté dans les deux langues, imprimé par l'ACDI et distribué par les membres du comité.

Bien que le questionnaire ait été envoyé par courrier, le taux de réponse (grâce à la stratégie de communication) a été élevé (89,4 % au siège social et 76,8 % dans l'ensemble). Le conseiller s'est chargé de la préparation du rapport provisoire et du rapport final, dans lesquels les

commentaires des employés ont été codés et intégrés aux résultats statistiques. Tous les résultats ont été soigneusement examinés par la directrice du projet et les membres du comité. Les options

visant à communiquer les résultats ont fait l'objet d'un long débat. Finalement, il a été convenu : a) de communiquer les résultats à la haute direction; b) de fournir à chaque employé une version bilingue du rapport provisoire, ainsi que les résultats obtenus dans sa direction générale, et de donner à tous accès au rapport final.

Le conseiller a recommandé un plan d'action structurel, à partir des résultats obtenus, et a fourni des renseignements de nature stratégique au comité et aux cadres supérieurs. On a exigé que chaque direction suive en principe ce plan d'action, laissant l'application à sa discrétion. Certaines directions ont eu recours à des ressources internes pour animer des groupes de discussion sur les actions à entreprendre alors que d'autres ont fait appel à des ressources extérieures. Dans tous les cas, d'importantes discussions ont abouti à des plans d'action qui ont été comparés entre eux puis intégrés au projet de renouveau en cours.

L'ACDI a été satisfaite de l'ensemble du processus, particulièrement de la qualité professionnelle des rapports. Elle a reconnu la validité des résultats (en raison du taux de participation élevé) et considéré comme très utiles les suggestions issues des rencontres avec les employés et portant sur les résultats de l'enquête. Elle prévoit mener régulièrement d'autres enquêtes auprès de ses employés.

De façon rétrospective, l'ACDI n'apporterait que quelques modifications au processus qu'elle a mis en oeuvre. D'autres tâches liées à son plan de renouveau ont mené à des changements importants une fois l'enquête terminée. Bien que les diverses directions aient élaboré des plans d'action et les aient soumis au président, il y a eu un certain ralentissement dans la réalisation de ces plans, en partie, en raison même des changements survenus au sein de l'organisme. On peut donc en tirer la leçon suivante : la surveillance nécessaire à la réalisation des plans d'action et la continuité de la responsabilisation à leur égard exigent une attention et des efforts soutenus. Néanmoins, les enquêtes ultérieures faciliteront cette tâche puisque les questions seront mieux ciblées et les variables, mieux définies.

L'enquête effectuée par l'ACDI a été très bien menée, mais des améliorations demeurent toujours possible. Il faut rationaliser l'administration du projet et la rendre plus efficace, ainsi qu'adopter à l'avance des processus d'approbation concernant les documents-clés de communication. Il ne faut pas s'attendre à ce que la directrice ou le directeur de projet accomplisse toutes les tâches; elle ou il a besoin d'aide, et il est nécessaire de déléguer certaines tâches. L'ACDI s'est trouvée en situation d'apprentissage au cours de cette première enquête auprès de ses employés, et c'est ce qui a permis aux intervenants de prendre conscience de la nécessité de partager les responsabilités, de faire preuve de patience et de travailler en équipe. Lorsque ces éléments sont absents, l'administration du projet devient onéreuse et repose sur le

dévouement et la détermination de une ou de deux personnes (une situation relativement précaire pour toute organisation).

Quels ont été les principaux facteurs de succès de ce projet? Aux yeux de l'ACDI, on peut les exprimer ainsi :

- une direction transparente et confiante, ainsi qu'un engagement total de la part du président;
- une enquête s'inscrivant dans un plan détaillé de gestion du changement;
- une méthode et des procédés qui ont donné aux employés un sentiment d'appartenance à l'organisme;
- la liberté d'action de la directrice du projet (par exemple, en lui permettant de communiquer directement avec les principaux décideurs);
- une directrice qui possédait une bonne connaissance de la culture de l'Agence; elle et son principal collègue ont très bien utilisé cette connaissance, et on a fait confiance à leur intégrité;
- les compétences de la directrice de projet et de son collègue en matière de gestion du changement, ainsi que leur expérience et leur dévouement;
- le professionnalisme et la transparence du conseiller.

Postscript : L'ACDI a réalisé son deuxième sondage en 1996, aidée une nouvelle fois par le conseiller. On a comparé les réponses aux principales questions avec celles du sondage de 1994. Cette fois encore, on a obtenu un taux de réponse élevé. La méthodologie du sondage de 1994 a été utilisée avec succès et l'ACDI prévoit actuellement l'utiliser pour son troisième sondage, en 1998.

Bibliographie

Automated Custom Research System, sans date. Dallas, Texas, ACRS.

Backstrom, Charles H. et Gerald D. Hursh, 1963. *Survey Research*, Minneapolis, Northwestern University Press.

Blankenship, A.B. et G.E. Breen, 1993. *State of the Art Marketing Research*, Chicago, American Marketing Association.

Centre canadien de gestion, 1991. Atelier sur la gestion des ressources humaines et les enquêtes auprès des employés. Première partie : Savez-vous vraiment ce qu'on en retire? Deuxième partie : Savons-nous comment nous y prendre? (traduction libre), (novembre).

Dunham, Randall B. et Frank J. Smith, 1979. *Organizational Surveys*, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Co.

Geer, J.G., 1991. « Do Open-Ended Questions Measure 'Salient' Issues? », *Public Opinion Quarterly* 55 : 360-370.

Hauseman, Judy et T. Plumptre, 1991. « Employee Surveys: Panacea or Pandora's Box? », *Managers Magazine* 31-32; 54-56.

Henry, G.T., 1990. *Practical Sampling*, Newbury Park, Californie, Sage.

Johnson, Gail Cook et R.J. Grey, 1988. « Employee Motivation in High-Performance Companies », *Canadian Business Review* (automne) : 26-29.

Lees-Haley, P.R. et C.E. Lees-Haley, 1982. « Attitude Survey Norms: A Dangerous Ally », *Personnel Administrator* (octobre) : 51-53.

Masztal, Jaci Jarrett, 1991. « Survey Says...Employee Surveys Can Be Effective Management Tools », *Managers Magazine* (mai) : 8-16.

Miller, Richard E., 1989-1990. « The Design and Implementation of Employee Opinion Surveys », *Employment Relations Today* (hiver) : 315-319.

Mingie, Robert, 1991. Employee Feedback: The Experience of IBM Canada, Inc. (novembre).

Nadler, David A., 1977. *Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods*, Reading, Mass., Addison-Wesley.

Preference Analyzer II., 1989. Beaverton, Oregon, Ortak.

Quick Tally Systems, sans date. New York, Quick Tally Systems.

Ramos, R., 1991. *Models for Communicating Survey Results*, document présenté à la réunion du Telecommunication Employee Survey Consortium, San Diego, Californie (avril).

Rea, Louis M. et Richard Parker, 1992. *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*, San Francisco, Jossey-Bass.

Reeves, Tom K. et Don Harper, 1981. *Surveys at Work*, Londres, McGraw-Hill.

Scarpello, J. et R.J. Vandenberg, 1991. « Some Issues to Consider When Surveying Employee Opinions », dans J.W. Jones et coll., *Applying Psychology in Business: The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*, Lexington, Mass., Lexington.

Sproull, L.S., 1986. « Using Electronic Mail for Data Collection in Organizational Research », *Academy of Management Journal* 29 : 159-169.

Statistique Canada, 1992. Guide sur les sondages d'opinion auprès des fonctionnaires fédéraux, Groupe des enquêtes spéciales, Statistique Canada (mars).

Viewtel, sans date. *The Power of Contact for Marketers*, Chicago, Illinois, Viewfacts.

Wiss, Jeff, 1989. « Meet Max: Computerized Survey Taker », *Marketing News* (22 mai) : 16.

Zussman, David et Jak Jabes, 1989. *The Vertical Solitude: Managing in The Public Sector*, Halifax, Institut de recherche en politiques publiques.

À propos de l'auteur

Paul de L. Harwood est conseiller en gestion et travaille à Ottawa depuis plus de 18 ans. Sa principale activité consiste à effectuer des enquêtes auprès des employés qui oeuvrent au sein du secteur public; il a dirigé plusieurs projets importants et de grande envergure. Ses domaines d'expertise sont, entre autres, la rétroaction ascendante, la gestion du rendement et la formation. Il a effectué des études de recherche pour Fonction publique 2000 (*Guide de la gestion du changement dans la fonction publique : les voies de l'innovation*). En 1991, l'Institut de recherche en politiques publiques a publié une monographie intitulée *Les organismes et les personnes adaptatives*. Monsieur Harwood possède une maîtrise et un doctorat en psychologie, et il est conseiller certifié en gestion. Il a été professeur adjoint à la faculté d'administration de l'Université d'Ottawa, où il a enseigné le comportement organisationnel, la dotation en personnel et la gestion des ressources humaines dans le cadre du programme de maîtrise en administration des affaires.

VOTRE POINT DE VUE A DE L'IMPORTANCE . . .

Le CCG est heureux que vous ayez obtenu un exemplaire de cette publication et espère que celle-ci a répondu à vos attentes. Nous aimerions que vous répondiez aux questions suivantes et que vous nous transmettiez, le cas échéant, vos observations afin que nous puissions évaluer l'intérêt et l'utilité de ce document et mieux planifier dans l'avenir nos activités en matière de publication.

Faites-nous part de votre réaction à l'égard des énoncés suivants en encerclant le chiffre approprié.

1 <i>Pas d'accord du tout</i>	2 <i>Pas d'accord</i>	3 <i>Pas tout à fait d'accord</i>	4 <i>Passablement d'accord</i>	5 <i>D'accord</i>	6 <i>Tout à fait d'accord</i>
<i>Cette publication m'a permis d'obtenir des perceptions et des informations utiles.</i>			1 2 3 4 5 6		
<i>La longueur et le mode de présentation de la publication sont appropriés.</i>			1 2 3 4 5 6		
<i>Cette publication</i>					
<i>m'a fourni de nouvelles optiques utiles sur la nature du gouvernement contemporain et le contexte dans lequel il évolue.</i>			1 2 3 4 5 6		
<i>m'aide à comprendre les défis auxquels la fonction publique est actuellement confrontée ou pourrait être confrontée dans l'avenir.</i>			1 2 3 4 5 6		
<i>influera sur mon comportement et mes pratiques de gestion/leadership.</i>			1 2 3 4 5 6		
<i>Autres observations (Si vous avez besoin de plus d'espace pour vos observations, vous pouvez les écrire au verso.)</i>					

Données personnelles : Soyez assuré que nous demandons les questions suivantes uniquement afin que notre base de données soit plus complète. Répondez en utilisant le chiffre approprié.

1. Âge	2. Années dans la fonction publique	3. Votre groupe et niveau	4. Non-fonctionnaire canadien	5. Sexe
1 _____ 25 - 30	1 _____ 0 - 5	1__ SM/SM associé	1__ Autre fonctionnaire	1__ Homme
2 _____ 31 - 35	2 _____ 6 - 10	2__ SMA (EX 4 et 5)	2__ Université/collège	2__ Femme
3 _____ 36 - 40	3 _____ 11 - 15	3__ EX (1 à 3)	3__ ONG	
4 _____ 41 - 45	4 _____ 16 - 20	4__ EX niveau équivalent	4__ Autre	
5 _____ 46 - 50	5 _____ 21 - 25	5__ EX moins 1	5__ Autre pays	
6 _____ 51 - 55	6 _____ 26 - 30	6__ EX moins 2		
7 _____ 56 - 60	7 _____ 31 - 35	7__ Autre		
8 _____ 61 - 65				

<i>Lisez-vous les publications du CCG à intervalles réguliers?</i> Oui Non	<i>Avez-vous présenté vous-même une demande pour obtenir un exemplaire de cette publication?</i> Oui Non
<i>Comment avez-vous entendu parler de cette publication?</i> <input type="checkbox"/> d'un collègue <input type="checkbox"/> dans une autre publication du CCG <input type="checkbox"/> autre (précisez ci-dessous) _____	<i>Si vous aimeriez que notre liste de publications contienne des publications portant sur d'autres sujets, veuillez indiquer ici quels sont ces sujets.</i>

Veuillez nous faire parvenir vos observations aux coordonnées au verso.

Publications du CCG en gestion publique

Numéro :

Les conférences John L. Manion

- P80F La Conférence John L. Manion 1998
Moralité administrative, *James Q. Wilson*, 1998/08
- P77F La Conférence John L. Manion 1997
L'essence de la fonction publique, *Peter Hennessy*, 1997/09
- P66F* La Conférence John L. Manion 1996
Le déclin de la société civile : pourquoi? Et après? *Robert D. Putnam*, 1996/10
- P56F La Conférence John L. Manion 1995
Pour s'adapter : tourner en rond...mais dans la bonne direction, *Pierre De Celles*, 1995/08
- P36F La Conférence John L. Manion 1994
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler*, 1994/08
- P20F* La Conférence John L. Manion 1993
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique, *Marcel Massé*, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion 1992
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, *Richard D. French*, 1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion 1991
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne, *J.E. Hodgetts*, 1991/03

Les conférences Jean Edmonds : les femmes et le monde du travail

- P65F* La Conférence Jean Edmonds 1996
La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir, *Jocelyne Bourgon*, 1996/06
- P50F La Conférence Jean Edmonds 1995
« C'est maintenant le tour des femmes », *Arthur Kroeger*, 1995/05
- P41F La Conférence Jean Edmonds 1994
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, *Rosalie Silberman Abella*, 1994/10

L'éthique et les valeurs

- P63F* L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne, *Kenneth Kernaghan*, 1996/06
- P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels :
une approche stratégique fondée sur les valeurs, *Ole Ingstrup*, 1995/03

- P37F* La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Les valeurs dans la fonction publique, *D.B. Dewar, J.L. Manion, Kenneth Kernaghan*, 1994/06

L'équité et la diversité

- P74F* Climat organisationnel et projets personnels : écarts entre les sexes dans la fonction publique, *Susan D. Phillips, Brian R. Little, Laura A. Goodine*, 1997/02

Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale,
Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins, 1994/10

- P39F*) Version intégrale
P40F) Résumé

Négociation et gestion des conflits

- P38F* La négociation : redéfinir le succès, *Joseph Stanford*, 1994/06

Apprentissage et perfectionnement des cadres

- P46F La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme? *Ole Ingstrup*, 1995/02

L'apprentissage permanent : un rapport du CCG, 1994/05

- P34F*) Version intégrale
P35F) Résumé

Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial,
Peter Larson, Robert Mingie, 1992/10

- P24F) Rapport détaillé
P17F) Points saillants

- P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, *R. Bruce Dodge*, 1991/06

La gouvernance dans un environnement en évolution

- a) **Réformer le secteur public où en sommes-nous ?** B.Guy Peters et Donald J. Savoie, dir. 1998.
Deuxième volume de la collection du CCG sur « La gouvernance et la gestion publique ».
- b) **Les nouveaux défis de la gouvernance**, B. Guy Peters et Donald J. Savoie, dir. 1995.
Premier volume de la collection du CCG sur « La Gouvernance et la gestion publique ».
- Ils sont publiés par le CCG et Les Presses de l'Université Laval, Ste-Foy et sont disponibles auprès des Presses au numéro de téléphone (418) 831-7474 ou au Québec seulement 1-800-859-7474 ou par télécopieur au (819) 831-4021. Coût : 29.95 \$

- P78F La gestion d'un gouvernement horizontal : l'aspect politique de la coordination,
B. Guy Peters, 1998/01

- P67F* La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Un leadership stratégique en vue du renouvellement de la fonction publique, *I. Clark, O. Ingstrup, B. Dewar, J. Davis, M. Keating, L. Goulet, J. Côté-O'Hara*, 1997/02
- P64F* La gestion publique dans le nouveau millénaire : à quel point réduire la présence gouvernementale? *Arthur Kroeger*, 1996/04
- Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique,
Christopher Pollitt
- P53F) Rapport détaillé, 1995/07
P59F) Points saillants, 1995/10
- P52F La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation,
B. Guy Peters, Donald J. Savoie, 1995/07
- P47F Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités, *Ole Ingstrup*,
1995/03
- P45F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Repenser le gouvernement, *Harry Rogers, David Dodge, Gilles Paquet, Judith Maxwell*, 1994/12
- P31F La fonction publique, l'État en transition et la fonction gouvernementale,
B. Guy Peters, 1993/12 (Réimpression 1995/03)
- Mondialisation et gestion publique, *Donald J. Savoie*
- P30F) Version intégrale, 1993/12 (Réimpression 1995/02)
P44F) Résumé, 1994/11
- P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore,
B. Guy Peters, Donald J. Savoie, 1993/11
- Les politiques et la gouvernance***
- P62F La capacité des pouvoirs publics d'élaborer des politiques, *B. Guy Peters*, 1996/06
- P60F* Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque, *Jocelyne Bourgon, et al*, 1996/01
- P58F Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques, *John C. Tait, Mel Cappe*, 1995/10
- Les sous-ministres et la gestion stratégique***
- P79F* La satisfaction des ministres des gouvernements Mulroney face à leurs sous-ministres : 1984-1993. *Jacques Bourgault*. 1998/07
- P76F Un modèle de gestion, *John L. Manion*, 1989/03
- P32F Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique, *Micheline Plasse*, 1994/04
- P23F Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre,
Frank Swift, 1993/11
- P22F La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison

Ottawa-Québec, *Mohamed Charih, Michel Paquin*, 1993/11

Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle, *A.W. Johnson*

P21F) Version intégrale, 1993/05 (Réimpression 1994/12)

P28F) Résumé, 1993/05

Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1993/03

P19F) Version intégrale

P27F) Résumé

P7F L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1991/07

Le processus consultatif

P75F* Guide de consultation du public : modifier les rapports entre le gouvernement et les Canadiens, *Peter Sterne, Sandra Zagon*, 1997/5

P42F Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada, *Janet R. Smith, R. Anne Patterson*, 1994/10

P15F Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique, *Peter Harrison*, 1992/06

P14F La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions, *R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson*, 1992/06

P10F Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif, *Wendy Porteous*, 1992/03

Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, *Hajo Versteeg*, 1992/03 [Résumé en français]

P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers

P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants

P8F Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis, *Evert A. Lindquist*, 1991/09

Service et qualité

P25F Des principes aux résultats : l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public, *Tim Plumptre, Donald Hall*, 1993/10

Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni, *G. Bruce Doern*, 1992/12

P18F) Version intégrale

P26F) Résumé

La restructuration et l'amélioration des processus

P51F La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger?, *Ole Ingstrup*, 1995/04

La dimension humaine de la gestion

- P43F La rétroaction ascendante à la fonction publique, *Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan*, 1994/11
- Gérer l'évolution de l'organisation***
- P82F Enquêtes menées auprès des employés de la fonction publique : Expériences et facteurs de succès, *Paul de L. Harwood*, 1998/09
- P81F Gestion du changement stratégique : Leçons à retenir de l'Examen des programmes, *Peter Aucoin et Donald J. Savoie*, dir, 1998.
- P48F* Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix, *David Shepherdson*, 1995/04
- P16E Managing Public Sector Divestment, *Taïeb Hafsi, Jan J. Jørgensen*, 1992/06 [Résumé en français]
- P13F Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenu Canada, Douanes et Accise, *Mike Smith*, 1992
- P5F Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux, *Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service correctionnel du Canada*, 1991
- P4E Innovation in the Public Service, *James Iain Gow*, 1991/03 [Résumé en français]
- Organismes de service spéciaux***
- P73F* Comités consultatifs de gestion, *Jane Newcombe*, 1996/10
- P72F* Vérification et évaluation, *Michael Thomas*, 1996/10
- P71F* Marketing, *John Dingwall*, 1997/07
- P70F* Problèmes de gestion des ressources humaines, *Betty Rogers*, 1996/10
- P69F* Aspects financiers, *John Dingwall*, 1996/10
- P68F* Plans d'entreprise et rapports annuels, *Doreen Wilson*, 1996/10
- P61F Questions pour les ministères d'attache et les agences centrales, *Alti Rodal*, 1996/04
- P57F Autonomie, responsabilité et mesure du rendement, *J. David Wright*, 1995/10
- P54F) Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux, *J. David Wright, Graeme Waymark*
) Version intégrale, 1995/08
 P55F) Résumé, 1995/08
- Historique des organismes***
- P33F Le Centre canadien de gestion : les premières années, *John Hunter*, 1994/05
- P3E A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years, *Eric A. Milligan*, 1991/03
- Autres publications***
- P12E The Accountability of Mixed Corporations, *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq*, 1992/05 [Résumé en français]
- P1F* Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure, *Roderick G. Quiney*, 1991/02

BON DE COMMANDE

On peut obtenir les publications et discours en s'adressant au :

Groupe de la recherche et planification stratégiques
 Centre canadien de gestion
 373, promenade Sussex
 Campus De La Salle, aile B, 4^e étage
 Case postale 420, succursale « A »
 Ottawa (Ontario)
 K1N 8V4

N° de téléphone : (613) 943-8370
 No de télécopieur : (613) 995-0286

N°	Q ^{té}						

NOM ET ADRESSE

N° de téléphone : _____