

ÉTUDE DE CAS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA PUBLICATION LEADERS--GUIDE DU SUPERVISEUR*

Stewart Malcolm

Hypothèse

Dans la fonction publique fédérale, trop peu d'efforts sont déployés pour produire des publications internes qui constituent un instrument de communication efficace avec des employés dont les aptitudes en lecture et les degrés d'intérêt sont les plus divers.

INTRODUCTION

Le présent document décrit brièvement les travaux de recherche et développement qui ont présidé à la publication d'un document sur le leadership, à l'intention des superviseurs de l'administration fédérale. En vous faisant part ici de mon expérience, j'espère pouvoir aider les personnes à infirmer cette hypothèse dans leur organisation.

La publication

La publication LEADERS - Guide du superviseur est disponible au Centre d'édition du gouvernement du Canada au prix de 3,75 \$ -- numéro de catalogue SC 3-78-1985. Un exemplaire du guide s'avérera utile, voire essentiel pour évaluer les résultats du processus décrit dans le présent document.

Renseignements généraux

Le projet fut lancé et parrainé par J. Arthur St-Aubin, directeur exécutif, Direction générale du perfectionnement, Commission de la Fonction publique du Canada. On avait alors exprimé le besoin de disposer d'un document de référence sur le leadership dans la fonction publique, qui servirait d'instrument de soutien à un cours de superviseur. Cependant, la demande venant d'autres personnes intéressées, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique fédérale, fut tellement forte qu'il a fallu trois impressions, pour un total de huit milles exemplaires. Outre l'ampleur inattendue de la demande, la quantité appréciable de réactions non sollicitées nous porte à croire que le guide est lu. Et c'est là l'objet même du présent exposé--la lisibilité.

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

A titre d'agent de projet, je ne possédais aucune connaissance particulière du domaine, le leadership. Pour pallier cette lacune, j'ai entrepris une étude du domaine ainsi que de la population cible au moyen:

- . de lectures
- . de discussions avec des personnes bien informées
- . d'entretiens avec un petit échantillon de superviseurs choisis parmi la population cible.

Lectures

Les lectures allaient d'études empiriques dans des domaines comme la récompense et la punition, jusqu'aux manuels pratiques de recettes miracles garantissant le succès immédiat, en passant par les articles de "psychologie pop" sur la personnalité et la motivation. L'énorme quantité de documents sur le leadership démontre que les problèmes communs décelés dans un grand nombre d'organisations créent un bon marché. En d'autres mots, le leadership se vend bien!

Je voudrais souligner qu'il s'agissait de la première occasion qui m'était offerte d'utiliser les installations automatisées de recherche documentaire. Elles m'ont facilité la tâche et m'ont permis de faire une étude beaucoup plus complète.

Discussions avec des experts

Tout comme pour les lectures, il était question de toute une gamme de théories, de définitions et d'opinions.

Entretiens avec des superviseurs

L'échantillon était petit, 15 superviseurs de deux secteurs opérationnels à l'extérieur de la région de la Capitale nationale. Aucun cadre rigide n'a été fixé pour les entrevues; les participants ne se sont fait poser que deux questions générales sur leur définition du leadership et leur perception des effets d'un leadership positif.

Résultats de l'étude

L'objet premier de l'étude était de me mettre à jour dans le domaine du leadership. De plus, des renseignements clés ont été rassemblés, à partir desquels ont pu être prises un certain nombre de décisions.

- . Ainsi, nous avons décidé de définir le leadership à partir de résultats observables. Cela nous permettrait, dans la rédaction du guide, d'aborder le leader (superviseur) à titre de facteur causal. Une liste très provisoire a été dressée, dans laquelle figuraient douze activités possibles de leadership et cinq qualités personnelles du leader.

- Un profil de la population cible nous a permis de dénombrer 15 000 superviseurs, dont plus de 75% se trouvaient dans les dix plus grands ministères fédéraux. Les niveaux de scolarité variaient considérablement et mettaient en évidence la diversité des services des ministères. De grandes différences entre les milieux de travail (aéroports versus pénitenciers versus services d'informatique, etc.) avaient une incidence directe sur le nombre et le type des rapports superviseur-travailleur. Même si les employés fédéraux sont habituellement regroupés sous une même étiquette de fonctionnaires, il y a très peu de facteurs communs, autres que les suivants:
 - ils sont des employés fédéraux;
 - ils travaillent pour des organisations de service sans but lucratif;
 - ils ont un système commun de paye et de classification;
 - ils sont tous syndiqués.
- Les lectures et les entretiens avec le petit échantillon laissaient à entendre qu'il pourrait y avoir une certaine réticence à lire une publication parrainée par la direction en raison des facteurs suivants:
 - une aliénation des travailleurs envers la direction, qui semble être un phénomène commun en Amérique du Nord;
 - un manque général d'aptitudes en lecture;
 - une attitude "personne ne comprend notre problème" qui amène des collègues à se regrouper sur des positions défensives et qui tend à susciter le rejet des influences extérieures.

Par contre, malgré l'émergence probable de ces facteurs de résistance, il n'y avait alors aucune façon de mesurer leur ampleur ou de s'assurer qu'aucun autre facteur inconnu n'existait.

- En dépit d'un certain risque, nous avons décidé d'utiliser les superviseurs à titre de source première d'information pour le contenu du guide. Avec le recul, le succès du projet est probablement attribuable à cette décision clé, car elle a permis une approche structurée qui évitait les théories ennuyeuses et, en grande partie, non éprouvées.

RECHERCHE

Vu la taille de la population cible (15 000), le taux de roulement annuel (8 à 10%) ainsi que l'incidence possible d'une publication réussie, le projet, initialement prévu comme activité à temps partiel, devint une activité à temps plein et reçut un budget en conséquence.

Méthode de rassemblement des renseignements

La poste et le téléphone ont été rejetés au profit des entretiens personnels, pour les raisons suivantes:

- . de récentes enquêtes internes menées par d'autres organismes à d'autres fins avaient eu de faibles taux de réponse;
- . nous voulions évaluer de façon plus précise la résistance à la lecture au sein de la population;
- . un examen du livre de Dillman¹ sur les enquêtes par courrier et par téléphone laissait supposer que notre approche avait une meilleure chance de réussite.

Échantillon

L'échantillon, choisi de façon scientifique, comprenait 85 superviseurs représentant:

- . 5 ministères différents
- . des francophones et des anglophones
- . des hommes et des femmes
- . 19 programmes et services différents
- . 10 municipalités
- . une répartition d'âge allant du milieu de la vingtaine au milieu de la soixantaine
- . des niveaux de scolarité allant de la dixième année ou moins jusqu'à un grade d'études supérieures

Déroulement des entretiens

Les entretiens furent organisés par l'entremise des gestionnaires des ministères et ont été précédés d'une lettre décrivant le projet. Les entretiens se sont déroulés au lieu de travail des répondants et ont duré en moyenne moins d'une heure. Ils furent enregistrés sur bande aux fins d'analyse et afin d'éviter la pratique distrayante de la prise de notes.

L'entretien comportait une période d'introduction, dans laquelle on donnait aux répondants la liste provisoire des cinq qualités personnelles et des douze activités possibles de leadership, et où on leur demandait:

- . de discuter de n'importe lequel des points, dans n'importe quel ordre
- . d'ajouter tout point qui pouvait leur sembler pertinent

Aucune pression n'a été exercée pour qu'ils complètent la liste et, en fait, peu de répondants ont formulé des commentaires sur tous les points. Des questions directes n'ont été posées que lorsque des éclaircissements sur les commentaires des répondants étaient nécessaires.

Constatations intéressantes

L'une des principales objections que nous avons dû prendre en considération lorsque nous avons choisi les superviseurs comme source première d'information pour le guide était la possibilité qu'on refuse de nous répondre ou que l'enquête ne soit pas prise au sérieux. Cependant, un certain nombre d'incidents pendant la recherche ont démontré que les superviseurs prenaient bel et bien le projet aux sérieux.

- . Dans un lieu de travail de grandes dimensions, certains superviseurs m'ont éloigné d'un de leurs collègues et ce n'est que plus tard que j'ai appris qu'il était loin d'être apprécié.
- . Dans une discussion informelle avec trois superviseurs (à un autre lieu de travail), deux d'entre eux ont carrément dit au troisième qu'il n'était pas une source de leadership au sein de son unité. Ce dernier reçut la critique en y opposant une vague excuse.
- . A l'exception de deux superviseurs, tous les répondants ont été très ouverts pour exprimer leurs opinions après les cinq ou dix premières minutes. Les deux exceptions m'ont machinalement défilé les mêmes théories, en se servant de la même terminologie. Je n'ai pas réussi à leur faire exprimer des opinions personnelles. Il s'agissait de superviseurs dans une même type d'unité au sein d'un même ministère dans deux villes différentes. J'en ai simplement déduit qu'il devait se passer, au sein du ministère, des événements qui limitaient la liberté d'expression des superviseurs. Je n'ai jamais appris ce qui s'était passé.
- . Dans un ministère, trois superviseurs m'ont refusé la permission d'utiliser mon magnétophone en raison d'un conflit syndical-patronal. Les superviseurs étaient syndiqués. Pourtant, ils étaient très ouverts pour exprimer leurs opinions et n'avaient aucune objection à ce que je prenne des notes en abondance.

Analyse

Les cassettes furent auditionnées et condensées pour donner environ 15 heures, surtout en raison du grand nombre de répétitions. Nous avons recueilli non seulement les opinions des répondants sur les qualités et les activités d'un leader, mais aussi leur perception de la gestion, de leur travail, de leurs collègues, des employés et d'eux-mêmes. De plus, les enregistrements renfermaient une véritable mine d'expressions de la langue parlée, qui devaient m'aider plus tard à rédiger le guide.

RÉSULTATS

L'instrument de base utilisé dans les entretiens de recherche était une liste de cinq qualités personnelles et de douze activités de superviseur en milieu opérationnel. Cette liste fut ramenée à trois qualités et à

huit activités communes à l'ensemble de l'échantillon sans regard du lieu de travail, de l'emplacement, du programme ou du service, etc. La description qu'ont faite les répondants des qualités et activités était suffisante pour former le contenu du texte. En d'autres mots, le contenu n'allait poser aucun problème. Cependant, la recherche a révélé que nous aurions des problèmes réels pour amener la population cible à lire le guide ou à en accepter le contenu.

Résistance à la lecture

Les premiers indices de résistance à la lecture découverts pendant l'étude préliminaire furent confirmés par les entretiens. Cette résistance prenait deux formes, c'est-à-dire "je lis avec difficulté" ou "je ne veux pas lire".

Je lis avec difficulté

Le niveau de scolarité et le type de travail effectué par une grande partie de la population cible ne nous permettaient pas d'espérer des aptitudes en lecture supérieures à celles d'un étudiant de huitième année. Le vocabulaire, la syntaxe et la sémantique saisis sur cassette permettraient en partie de surmonter cet obstacle. La longueur et la conception du guide devaient aussi être fonction des aptitudes en lecture de la population cible.

Je ne veux pas lire

La résistance à lire un guide parrainé par la direction semble être assez forte pour entraîner des problèmes sur les deux plans de la lecture et de l'acceptation. L'aliénation prenait deux formes, l'indifférence et l'hostilité. Je n'ai pas pu en étudier la cause, mais il était très facile de voir pourquoi il y a eu prolifération de publications sur le leadership à l'intention des gestionnaires. Selon mes estimations, plus de 50% des membres de l'échantillon ne lisent pas ces guides à cause d'une forme quelconque d'aliénation.

Pourquoi prendre la peine de lire

Une autre question qui se présente à l'esprit est pourquoi un superviseur d'expérience devrait lire un guide sur le leadership. Cela pourrait rendre un superviseur mal à l'aise s'il se rendait compte des lacunes de son rendement personnel. Le superviseur pourrait aussi considérer la lecture comme une perte de temps s'il est lui-même satisfait de son rendement actuel. Les nouveaux superviseurs seraient probablement prêts à lire le guide et à l'accepter plus facilement.

Le vocabulaire absent

En écoutant les cassettes, j'ai réalisé presque par accident qu'il y avait un grand nombre de mots ou de termes que je m'attendais à entendre mais qui, en général, n'ont pas été utilisés par les répondants. Des

termes que j'entends souvent parce que je travaille dans un groupe de formation au niveau de l'administration centrale étaient presque tous absents. Mon attention a été éveillée par les deux superviseurs qui m'ont débité les théories sans aucune opinion personnelle mais avec tous les bons mots. Parmi les termes absents du vocabulaire usuel de la plupart des membres de l'échantillon, on peut noter:

- . motivation - motiver
- . objectifs
- . supérieur - subalterne
- . organiser, contrôler, planifier, diriger, etc.
- . participation
- . équipe
- . efficace - efficient

Je ne saurais dire avec certitude la raison pour laquelle les termes d'usage courant dans les publications et les cours de supervision ou de gestion n'ont pas été utilisés, mais, comme les répondants n'ont pas employé ces termes, je n'allais pas les utiliser dans le guide.

Le besoin d'inventer un vocabulaire

Les superviseurs questionnés ont souvent utilisé des titres ou d'autres termes propres à leur milieu. Comme la facilité de lecture était un souci premier, les synonymes ont été éliminés chaque fois que cela était possible. Par conséquent, j'ai choisi ou inventé un terme qui remplacerait un certain nombre de synonymes. Les termes choisis ont été testés de façon informelle auprès de quelques superviseurs et ils ont été jugés acceptables.

Par exemple:

- . superviseur remplace chef d'unité, surintendant, superviseur de quart, chef, gardien, etc.
- . membre de la section remplace équipe, employé, personnel, travailleur, etc.

Résumé

Le profil personnel du superviseur type de la population cible pourrait probablement se résumer comme suit: un pragmatiste sceptique qui n'est pas très intéressé à lire sur le leadership.

DÉVELOPPEMENT

Le développement du guide a été divisé en deux étapes, le contenu et la présentation. A ce stade-ci, il serait peut-être utile que vous ayez un exemplaire du guide pour apprécier les résultats des efforts sur ce plan.

Contenu

La rédaction de la première ébauche fut un processus relativement simple, au cours duquel il suffisait de mettre sur papier l'information recueillie pendant la recherche. Dans la deuxième ébauche, tout point qui ne s'harmonisait pas avec la presque totalité de l'échantillon fut retranché. A ce stade, aucun effort particulier n'a été déployé pour rendre le contenu lisible ou acceptable.

Présentation

La brève description qui suit concernant le développement de la présentation est divisée en trois parties; la conception, la logique et le ton. Ces divisions ne sont utilisées qu'à des fins d'explication et n'ont pas fait l'objet d'étapes vraiment distinctes pendant le projet.

Conception

A la lumière des attitudes constatées dans l'échantillon, nous voulions éviter toute ressemblance avec d'autres publications internes du gouvernement. De plus, nous voulions attirer (accrocher) le lecteur. Pour ce faire, quatre niveaux de communication ont été utilisés:

- L'**aspect extérieur** n'était pas typique en ce sens que le format 6 po sur 9 po a été utilisé plutôt que le format habituel 8 po 1/2 sur 11 po et que des photos de couleur ont été utilisées sur la couverture. Le texte a été réduit au strict minimum afin d'éviter de donner l'impression d'un ouvrage volumineux. Comme le guide était une publication interne, il ne servait à rien de produire un livre de format minimum pour les besoins de la commercialisation.
- Des **photographies** de superviseurs à l'ouvrage ont été utilisées dans le guide afin d'attirer l'attention, de favoriser l'auto-assimilation du lecteur et de couper le texte.
- Des **citations** ont été tirées des entretiens, puis mises en pages, soulignées et encadrées de la même façon que les photos. Ces citations représentaient le premier niveau de communication orale.
- Le **texte** a été composé en lignes courtes pour faciliter la lecture rapide et en phrases courtes pour aider à la compréhension.

Logique

Par les descriptions des activités de leadership, le lecteur est encouragé à découvrir par lui-même des significations et des principes (raisonnement inductif) et à adapter le texte à sa situation personnelle (extrapolation). Cette approche:

- permet d'éviter des comparaisons avec des manuels de supervision de type sermonneur, qui tendent à être condescendants, et
- oblige le lecteur à assumer un rôle plus actif

Raisonnement inductif

Cette forme de logique a été utilisée au point où non seulement les théories mais même les termes leader et leadership n'ont jamais vraiment été définis au sens du dictionnaire. Par conséquent, le processus de réflexion que suscite le guide chez le lecteur devrait être une expérience intéressante en soi. De plus, cela nous a fait économiser une quantité considérable d'espace.

Extrapolation

Le lecteur se voit offrir des occasions de penser à d'autres qualités et activités qui se rapportent à sa situation de travail personnelle et est encouragé à le faire. Il est appelé à prendre des décisions (socialiser, page 34) et à épurer mentalement les descriptions sommaires (formation, page 24).

Ton

Le ton du guide devait être plus qu'informel et amical si l'on voulait éviter les comparaisons avec des publications bureaucratiques, sermonneuses ou pédantes. La méthode choisie était de présenter le guide comme un véhicule par lequel les superviseurs sélectionnés pouvaient communiquer leurs idées et leurs expériences à la population cible. Dans l'ensemble du guide, on s'adresse au lecteur en termes de "vous". Nous espérons ainsi aider le lecteur à s'identifier au contenu et à l'accepter. Cela fut possible car nous avions sur cassettes les paroles mêmes des superviseurs ainsi que leurs expériences et leurs opinions personnelles.

Pragmatisme et scepticisme

Le pragmatisme et le scepticisme (cynisme?) des superviseurs ont été illustrés au moyen d'un certain nombre d'exemples délibérés. Par exemple:

- l'inclusion ici et là de petits extraits humoristiques (page 32, Informer les membres - "Tous ces éléments favorisent l'harmonie. N'allez surtout pas vous croire obligé de révéler les détails de votre vie privée ... ou vos frustrations.")
- des déclarations catégoriques faisant appel à la souplesse (page 33, Informer les membres - "Comme pour toutes les autres activités de leadership, tous les moyens sont bons.")
- le fait d'accepter que certains problèmes sont, à toutes fins pratiques, impossibles à résoudre (page 27, Faire respecter les normes de comportement - "Je ne pense pas que vous puissiez vous attendre que tout le monde vous aime, quoi que vous fassiez. Vous devez vous accommoder de la situation et faire votre travail.")

- des signes d'aliénation envers la direction (page 27, Faire respecter les normes de comportement - "D'autant plus que peu de cadres veulent se mouiller en aidant à régler les problèmes de personnel.")

RÉCAPITULATION

Ma tâche première n'est pas de rédiger des publications sur des sujets faciles ou ennuyeux comme le leadership. Par conséquent, mes travaux de recherche et développement pour la rédaction du guide représentent une expérience d'apprentissage au cours de laquelle j'ai commis un bon nombre d'erreurs qui auraient pu être évitées si j'avais su alors ce que je sais maintenant. Après plusieurs mois de recul, je constate un certain nombre d'éléments qui auraient pu être améliorés (photos plates, phrases compliquées, etc.). Le prochain guide de cette série sur le leadership portera sur le cadre intermédiaire. Les notions acquises au cours de ce projet faciliteront sûrement la production du prochain guide et contribueront, je l'espère, à le rendre meilleur.

Résumé

Au cours de ce projet, un certain nombre d'éléments se sont avérés essentiels à la réussite du produit fini. Je conseille à toute personne qui participe à un projet semblable de porter une attention particulière aux points suivants:

- acquérir une connaissance générale du sujet;
- chercher à connaître la population cible, c'est-à-dire son niveau de scolarité, le vocabulaire et la syntaxe qu'elle utilise, ses attitudes, etc;
- trouver des graphistes, des concepteurs, des réviseurs et des documents de référence auprès desquels ou dans lesquels on peut obtenir des conseils et des renseignements pratiques;
- garder la publication la plus courte possible.

Conclusion

LEADERS - Guide du Superviseur était et est toujours une publication interne populaire du gouvernement. Cependant, une question doit être posée: Le guide a-t-il changé la façon dont les superviseurs dirigent leur unité? Je ne le sais pas et je ne sais pas comment faire pour le découvrir. Il semble y avoir trop de variables dans le milieu de travail pour qu'on puisse assigner des responsabilités particulières en vue de changements de comportement. Les membres du projet s'étaient fixé pour seul objectif de produire un guide pratique qui serait lu. LEADERS a atteint ce but.

*Traduit par le Secrétariat d'État du Canada.

NOTES

¹Don A. Dillman, Mail and Telephone Surveys--The Total Design Method, (John Wiley and Sons, 1978).

* * * * *

Stewart Malcolm is Chief, Training Technology Division, Staff Development Branch, Public Service Commission, Ottawa. An English version of this paper was presented at the CATTW Conference, Université de Montréal, May 1985.