

Recherches sociographiques



L'analyse et l'acheminement du feedback

Jean-Paul Quinty

Volume 16, numéro 3, 1975

La communication administrations/publics

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/055701ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/055701ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Quinty, J.-P. (1975). L'analyse et l'acheminement du feedback. *Recherches sociographiques*, 16(3), 337–351. <https://doi.org/10.7202/055701ar>

Résumé de l'article

Quand elle veut explorer des territoires neufs, toute recherche débute par des tâtonnements. Avant d'arriver à préciser les buts et objectifs, on nage dans le farfalu inventoriant toutes les hypothèses possibles, un peu comme un touriste avide en *nowhere* qui use sa savate à arpenter du matin au soir, quand ce n'est pas du soir au matin, toutes les avenues et rues d'une ville en quête de découvertes que ne révèlent pas les dépliants où sont proposés les circuits traditionnels.

Nous avons commencé ce cheminement harassant et nous en sommes rendus à des vues plus précises du sujet qui nous occupe: la rétroaction ou le feedback.

Nous traçons d'abord un portrait des acteurs en présence dans la relation État-citoyen, leurs modes d'organisation en vue du dialogue, leurs modes d'expression comme leurs modes de réception et de canalisation des outputs qu'ils se transmettent. Suite à la description de la situation, nous jouons à la problématique, à un essai de définition pour ensuite exposer le cheminement que nous entendons suivre.

Il importe de faire une distinction au départ ; ce sont trois choses différentes que la rétroaction qui se fait, que les réactions du public qui s'exprime naturellement et constamment comme la réponse de l'effet sur la cause (le feedback en disponibilité) ; de se mettre à l'écoute, de se donner les moyens adéquats de recueillir, enregistrer et analyser ces réactions (le feedback rendu) ; et enfin, d'y donner suite si besoin est (le feedback retourné), la rétroaction devenant ainsi, plus qu'un dialogue, une sorte de négociation permanente, mais non conventionnelle et non structurée.

L'ANALYSE ET L'ACHEMINEMENT DU FEEDBACK

Quand elle veut explorer des territoires neufs, toute recherche débute par des tâtonnements. Avant d'arriver à préciser les buts et objectifs, on nage dans le farfelu inventoriant toutes les hypothèses possibles, un peu comme un touriste avide en *nowhere* qui use sa savate à arpenter du matin au soir, quand ce n'est pas du soir au matin, toutes les avenues et rues d'une ville en quête de découvertes que ne révèlent pas les dépliants où sont proposés les circuits traditionnels.

Nous avons commencé ce cheminement harassant et nous en sommes rendus à des vues plus précises du sujet qui nous occupe : la rétroaction ou le feedback.

Nous traçons d'abord un portrait des acteurs en présence dans la relation État-citoyen, leurs modes d'organisation en vue du dialogue, leurs modes d'expression comme leurs modes de réception et de canalisation des outputs qu'ils se transmettent.

Suite à la description de la situation, nous jouons à la problématique, à un essai de définition pour ensuite exposer le cheminement que nous entendons suivre.

Il importe de faire une distinction au départ ; ce sont trois choses différentes que la rétroaction qui se fait, que les réactions du public qui s'exprime naturellement et constamment comme la réponse de l'effet sur la cause (le feedback en disponibilité) ; de se mettre à l'écoute, de se donner les moyens adéquats de recueillir, enregistrer et analyser ces réactions (le feedback rendu) ; et enfin, d'y donner suite si besoin est (le feedback retourné), la rétroaction devenant ainsi, plus qu'un dialogue, une sorte de négociation permanente, mais non conventionnelle et non structurée.

I. LE SYSTÈME SOCIAL

1. *Les groupes*

Groupes professionnels, corporatifs, sociaux, économiques, populaires, tous représentent à des échelles variables des morceaux de population et il ne s'agira pas ici de débattre le degré de représentativité et d'efficacité des groupes et de leurs leaders, surtout qu'est apparu ces cinq dernières années le phénomène des sous-groupes dans le groupe, se traduisant par des morcellements douloureux, le refus des troupes de suivre leurs leaders, etc.

Si tous ces groupes constamment retrouvent leur expression publique dans les média de masse ou spécialisés qui leur servent de moyen de pression, il ne faut pas perdre de vue qu'il se déroule sous la table une joute continue et intense d'interactions entre les groupes et de tractation avec l'État. Quand des groupes à vocation économique dénonçaient les largesses de la loi 26 de l'aide sociale, ils ne s'adressaient pas exclusivement au gouvernement, mais tiraient de toute leur artillerie sur la prétendue inconscience économique des syndicats, des centres diocésains de services sociaux etc.; à l'inverse, les groupes sociaux fustigent les groupes économiques: c'est la lutte du pouvoir.

J'ai rapporté ailleurs l'explication que fournit Léon Dion des types de rapports dans la société au niveau des groupes et des agents sociaux qui les animent; il vaut la peine de le citer de nouveau ici:

« Les agents sociaux, conformément à leurs affiliations de groupes, définissent les besoins et les aspirations des individus en fonction des ressources disponibles et s'engagent dans une lutte incessante en vue de l'orientation et du contrôle des opinions, enjeu suprême du combat social dans une société libérale. Les agents sociaux, toujours selon leurs conditionnements propres, procèdent alors à la cristallisation des opinions en intérêts (référence à des groupes) et en valeurs (référence à la société globale) et appliquent la pression requise pour assurer le triomphe de leur cause, c'est-à-dire la possibilité de définir *les outputs sociaux*. Un effet de *réroaction* complète le fonctionnement du système social. »

2. *Les individus*

L'individu, sociable ou non, est en lutte continue pour protéger son cadre privé d'activité, son cadre familial. Mis en situation, il peut réagir sur l'institution, politique, économique ou sociale, qui lui impose une contrainte limitant ses droits ou le surchargeant d'obligations. Il s'exprimera alors directement à la cause, ce peut être l'État. S'il ne peut se faire entendre, il passera dans un deuxième temps par les mécanismes de défense que le corps social a mis à sa disposition, par son ou ses groupes, ce qui augmentera d'autant sa participation. Il peut également s'exprimer par les média qui, nous le verrons plus loin, s'ouvrent de plus en plus à ce qu'on peut appeler la contre-information.

3. *La presse*

C'est la place publique des temps modernes. C'est le lieu des échanges entre pays, groupes et individus médiatisés selon de multiples formats et canaux. Comme dit Bernard Voyenne :

« elle est la conversation de tous avec tous et de chacun avec chacun. Le chef d'État y parle à son peuple, le politicien à ses troupes, l'écrivain à son public. Mais les voix anonymes s'y font entendre également pour dire leurs accords, leurs réserves et leurs refus. »

C'est le mode de communication socialement le plus ouvert même si une foule de messages se perdent dans la cohue, le fait étant reconnu que chacun ne peut être à la fois attentif à tous.

De par sa diversité, la somme des média me semble une table d'écoute si sensible qu'elle révèle une société. André Rufiange, dans sa chronique du *Journal de Montréal*, rapportait récemment la révélation du Québec et des Québécois qu'avait eue à travers les journaux, la radio et la télévision un de ses amis mexicain qui effectuait comme touriste un premier voyage de quatre jours à Montréal :

« Pourquoi dans un pays qu'a choyé la nature, où les villes m'apparaissent belles, riches, bien organisées, on découvre, à travers les média, un peuple qui semble si triste? »

Il avait raison.

Dans la panoplie des messages que nous livrent les média, l'événement, le factuel rapporté purement et simplement, prime avant tout. C'est l'étalage de la vie d'une société, de ses interactions et des luttes pour le pouvoir. Mais les média dépassent l'événement pour, dans des dossiers spéciaux, en expliquer le contexte et les causes, les interactions qu'il déclenche et tenter même d'en prévoir les suites immédiates. Les groupes et individus qui font l'événement et ceux qui subissent l'événement ont parfois l'opportunité, offerte par les média, de s'expliquer et s'affronter directement sur la place publique.

4. *Hot lines ; lettres de lecteurs*

Ces dix dernières années ont été marquées par la vogue grandissante des *hot lines* sur les réseaux radio-télé pendant que la presse écrite, de grande diffusion ou spécialisée, ouvrait plus largement ses colonnes à l'expression des lecteurs. Et cela à côté d'émissions ou de dossiers d'information ouverts à la participation d'un large public. Signalons l'émission « Femmes d'aujourd'hui » quelque part en avril 1973 à l'antenne de Radio-Canada. Cinq heures d'antennes qu'ont tenues deux cents femmes sur des dossiers de grande actualité, dont la santé.

Théoriquement, les pages des quotidiens québécois sont ouvertes à qui veut produire une opinion valable; évidemment, il faut reconnaître une certaine limitation à ce genre de trucs, surtout ne pas penser que tous les citoyens seront ou voudront être publiés en page 5 du Devoir.

Les *hot lines* et lettres de lecteurs constituent une forme d'expression des citoyens qui peut atteindre à une forme de pression dépendant de l'utilisation qui en est consentie par les média. La formule Pierre Bellemare à Europe n° 1, en France, dérange les institutions en mettant en épingle des cas souvent extrêmes de citoyens incapables de pénétrer l'administration publique. Frenchie Jarraud à Montréal rejoint, de temps à autre, un peu cette formule de même que Lucien Fortin, il y a quelques années, au *Petit Journal*, qui référerait aux institutions concernées les cas valables que lui signalaient les citoyens en situation difficile. Fortin accompagnait sa référence aux institutions de la menace d'étaler dans ses pages la dite situation lamentable si elle n'était pas réglée rapidement.

Selon ces recettes, *hot lines* et lettres des lecteurs sollicitent chez les citoyens plus que la simple expression d'opinions ; c'est une manière de service social. Ce n'est pas le style table ronde autour de grands sujets d'actualité, comme l'opportunité de l'intervention de l'ACDI en Éthiopie ou encore le rétablissement de la peine de mort ; là, c'est connu, la clientèle se limite à des habitués, quelques esprits universels ou possiblement deux pour cent de la population.

Par contre, la clientèle s'élargira aussitôt que les sujets choisis sont d'une actualité plus immédiate, de perception plus facile pour l'ensemble de la population, comme l'à-propos du retrait du régime de l'assurance-maladie des cent huit médecins du Saguenay-Lac St-Jean.

Il semble, cela reste à confirmer, que ce sont, plus que les grands réseaux, les média régionaux où *hot lines* et lettres de lecteurs déclenchent une participation plus active parce que les sujets proposés collent à des réalités affectant l'environnement immédiat de chacun, peut-être aussi parce que les animateurs, moins universels que les vedettes des grands réseaux, sont mieux insérés dans leur milieu respectif et partenaires directs de leur clientèle.

5. Les études

Le système social se donne des instruments de plus en plus raffinés, dont les études et les recherches, pour appuyer les idéologies qu'il avance et veut voir traduire en actions, ce qui rend parfois la qualité de ses messages indiscutables. Souvent subventionnés par l'État, groupes et individus produisent des messages, fruits d'études scientifiques qui constituent des réactions de première valeur. Ce sont des études mettant en parallèle les effets produits et les effets anticipés par la cause : lois, règlements et services. Réflexes de défense ou d'appui. Ces études peuvent viser des changements anticipés, l'éventualité de... Ainsi, l'étude effectuée par le C.R.D. de l'Outaouais dans l'éventualité d'un plan de l'O.P.D.Q. dont il serait intéressant de suivre le développement comme *test case* d'une expérience de rétroaction par anticipation (*feedforward feedback*); l'O.P.D.Q. présentera son plan au C.R.D. de l'Outaouais en septembre 1975.

Sur l'événement ou la situation, je cite l'étude commandée par la C.S.N. sur les problèmes de l'amiantose. Les résultats ayant été lancés dans le public au moment où débutait le conflit ouvrier de l'amiante, cette réaction du corps social a pratiquement forcé la main du corps politique qui a légiféré rapidement.

6. *La manifestation*

La manifestation est l'expression publique d'une opinion, d'une protestation. Dans notre contexte moderne, ce genre de diffusion d'informations entre groupes, entre individus et entre groupes-individus et institutions prend une importance majeure.

La manifestation prend généralement l'une des formes suivantes: conférence de presse, congrès, colloque, descente dans la rue, refus d'obéir, émeute.

La manifestation, dans ces modes d'expression, constituerait une expression *solennelle* d'une opinion, d'une protestation, d'un appui. La solennité du geste est importante. Elle signifierait que groupes et individus marquent un temps d'arrêt, brisent un rythme, posent un geste extravagant, en signe d'avertissement aux récepteurs, exprimant leur volonté nette, leur impatience sur un contenu, une situation.

Ainsi, en dépit de son caractère parfois mondain, le congrès constitue ce temps d'arrêt, ce bris de rythme dans la vie des individus qui composent un groupe pour appuyer, par exemple, des idéologies prônées au début d'une négociation en vue d'un changement; il est en même temps l'expression d'une solidarité tout en cherchant à prouver l'efficacité autour d'un type d'action.

La solennité du geste peut se retrouver dans la manifestation d'un individu. Nous ne serions pas surpris que la manifestation de l'homme-sandwich, membre de la C.S.N. atteint de silicose, qui se promène depuis cinq ans devant le Parlement, soit à l'origine de l'étude commandée par sa centrale sur l'amiantose et autres maladies industrielles et finalement des prises de position gouvernementales en ce qui concerne les allocations consenties par la Commission des accidents de travail.

D'autres types de manifestation sont décidément plus drastiques. Les agriculteurs en ont donné des exemples à l'automne 1974; les citoyens de Downhill à Toronto, en 1971, en bloquant les travaux de l'autoroute Spadina; M^{re} Raymond Lavoie campant sur les rails du Pacifique Canadien.

Il existe des manifestations d'appui dont l'aspect positif n'est pas toujours exploité. N'a-t-on pas vu se constituer, comme au Lac-des-Piles en Mauricie, un groupe de propriétaires de chalets qui, suivant la loi mais devançant les règlements sur la protection de l'environnement, se sont imposés des mesures pour conserver à leur lac la clarté de ses eaux.

7. *Le scrutin*

C'est l'ultime moyen d'expression de l'individu à l'intérieur d'un groupe, d'une institution et de la société globale.

L'individu vote souvent et à plusieurs étages. Il peut adhérer temporairement à une idéologie, puis décrocher, manifestant ainsi son appui ou sa réprobation par rapport à la qualité de vie que la société lui impose.

L'individu est, assurément, influencé par son environnement humain immédiat, son bagage culturel qui fait varier sa capacité de percevoir les enjeux qui lui sont proposés. Il reste qu'un scrutin, à quelque échelle qu'il se tienne, devient une expression, franche ou mitigée, d'un message dont les institutions doivent tenir compte.

II. LE SYSTÈME POLITIQUE

Nous avons succinctement vu comment le corps social s'exprime, manifeste, retourne aux institutions ses réactions.

De quels moyens dispose l'État pour accueillir cette rétroaction, ce feedback ?

Nous n'allons pas les énumérer et traiter par ordre d'importance, ce serait déjà porter un jugement, ce que nous voulons éviter à ce moment-ci. Ce texte n'a d'ailleurs qu'une prétention : jeter les bases d'une discussion sur l'organisation d'un vrai système de rétroaction, incluant analyse et diffusion des résultats vers les centres de décision et d'études de l'appareil administratif.

Soulignons qu'il nous apparaît impossible, aux fins de cette étude, de dissocier le politique, le législatif de l'administratif. *Primo*, parce que vu de l'individu, le gouvernement, l'administration publique, l'État, c'est un bloc indivisible incluant comme acteurs : ministres, députés, fonctionnaires. *Secundo*, cette unicité étatique s'apparente de plus en plus à une réalité de fait, la société complexe que nous connaissons obligeant à une certaine continuité politique dans le développement et l'organisation de la société, peu importe les partis et les administrateurs qui se succèdent à la gouverne.

1. *Le politique*

Dans le système politique, les acteurs, politiques et fonctionnaires, sont tous engagés dans l'action qu'ils deviennent des moyens d'expression comme aussi des canaux d'entrée des outputs sociaux.

Différents sondages estiment qu'environ treize pour cent des citoyens en situation avec l'État privilégient encore le député comme canal d'entrée dans la machine administrative.

Pour les groupes, il n'existe pas de chiffres, mais il ne faut pas douter que le député d'aujourd'hui, surtout en milieu urbain, cherche les groupes pour

rejoindre indirectement les citoyens et maintenir son standing politique. D'un autre côté, les groupes cultivent le député non seulement pour se faire introduire dans l'administration, mais pour lui passer des messages, le conditionner. *On sait qu'il vote.*

Des groupes puissants, contrariés face à des intentions de réglementation manifestées par l'administration, pourront aller jusqu'à enrégimenter leurs membres dans de grandes manœuvres de relations publiques dans une tentative de transformer la députation en un groupe de pression auprès de l'exécutif et de l'administration pour faire admettre leur point de vue. Exemple : le problème de l'assurance-automobile.

Même si le député, dans sa circonscription, a perdu sa notoriété d'antan, il demeure un canal valable et achalandé par où le corps social s'exprime tant sur les problèmes nationaux que sur les problèmes régionaux, locaux et les difficultés de quartier. Pour peu que le député manifeste un comportement ouvert, non strictement électoraliste, il développe chez lui une boîte à circuits multiples (boîte noire) où, avec la possibilité de les enregistrer, circulent toutes les idéologies locales, se croisent les interactions des groupes et s'inscrivent les préoccupations individuelles des citoyens.

Qu'il soit à son bureau à Québec ou dans son comté, le député accueille continuellement des outputs sociaux et représente à ce titre une dynamique dans la relation État-citoyen et un canal de feedback. Est-il possible que ces inputs soient prêtés et croisés avec ceux que reçoit l'administration ?

2. *Le fonctionnaire*

Pour les fins de cette étude, oublions les statuts et fonctions hiérarchiques dans l'administration. Pour mieux actualiser la relation que nous voulons cerner, décrétons trois blocs étagés de fonctionnaires : *étude, contact, décision.*

Étude

Les groupes d'études sont multiples dans les administrations gouvernementales modernes, surtout dans des entités comme, ici au Québec, les Affaires sociales et l'Éducation. Il y a des groupes permanents d'études, des missions ponctuelles ; ils opèrent souvent dans des secteurs limités, la vue d'ensemble étant portée vers les directions de planification, là où il y en a.

Quant aux objectifs d'études, de recherche, bien qu'il n'existe pas de relevés exhaustifs à l'échelle gouvernementale, on ne se trompe pas en affirmant que la majorité portent sur les exigences et contraintes de fonctionnement de la machine où transparaissent peu les désirs et besoins des citoyens.

Ce serait une question à éluder à savoir si, à travers ses études, la machine se met uniquement en état de contemplation sur elle-même, un peu comme un

ermite tente de traverser les trois âges de la vie intérieure, ou bien si la machine veut améliorer sa mécanique en cherchant l'autre : le citoyen.

Autre hypothèse : la machine, consciente de ses ramifications dans le réseau social, comme si elle couchait dans deux lits, trouve à travers ses agents une source suffisante pour justifier sa perception honnête et précise du citoyen.

Autre hypothèse : la machine peut estimer qu'il ne sert à rien de solliciter l'opinion du citoyen sur des sujets dont la complexité lui échappe et sur lesquels il ne pourrait, en cours de sondage, avoir une perception précise et émettre conséquemment une opinion valable.

Ceci étant dit (pour la réflexion toujours), disons que nous connaissons quand même plusieurs études et recherches qui ont valeur de consultations profondes auprès des groupes et des leaders. Les informations recueillies possèdent une grande valeur ; elles reflètent les attentes d'un milieu donné, ses besoins, ses craintes, en plus de révéler les forces en présence, leurs divergences et leurs convergences.

Quant aux sondages proprement dits auprès des clientèles populaires, personne dans l'administration publique n'en abuse, surtout des sondages par entrevues en profondeur qui donnent une information d'une qualité exceptionnelle.

Les groupes d'études fournissent à l'administration deux types d'études si l'on se reporte à la décision : celles qui précèdent et celles qui suivent la décision.

Dans le premier cas, c'est la collecte de données inhérentes à une situation à corriger ou l'application d'une nouvelle mesure en vue d'aider à sa formulation, son application et la connaissance de ses effets. C'est ce que les Américains appellent le *feedforward feedback*.

Dans le deuxième cas, c'est l'évaluation des effets de la décision sur l'administration et la population. Il faut dire que ce deuxième type d'études se fait moins systématiquement et c'est malheureux.

Contact

Les fonctionnaires de contact représentent théoriquement une source infiniment précieuse de feedback. Près des groupes et du citoyen, ils touchent du doigt quotidiennement les effets sur le citoyen des mesures parties d'en haut. De plus, le fonctionnaire de contact est généralement profondément inséré dans le milieu où il professe et vit. Ses fonctions lui fournissent l'occasion d'effectuer des études, de mener des négociations avec les groupes, les administrations locales, de solutionner des problèmes que lui soumettent ses concitoyens.

Ses relations s'étendent nécessairement aux députés de son coin avec qui, selon le poste qu'il occupe et l'état d'ouverture des élus, il transige, discute, programme. C'est l'homme qui, dans l'administration, joue la relation charismatique, le *one to one situation*, l'individu qui s'adresse à l'individu. Sa présence, son action, son comportement, étant modelés intelligemment, c'est-à-

dire démocratiquement, ce type devient un actif dans son milieu, un animateur dans son secteur d'activité; il en existe plusieurs exemples au Québec.

Le fonctionnaire de contact demeure tout de même voué et relié à son administration. S'il gère et applique dans le champ des politiques parties d'en haut, ses liens avec la centrale se traduisent par des rapports d'études, des rapports d'activités, des rapports d'évaluation de situations, des rapports de négociations avec le milieu qui sont autant de sources de rétroaction vers la machine.

Évidemment, l'étude de Vincent Lemieux, *La communication inachevée*, nous a révélé les difficiles liaisons entre la base et le sommet. D'une part, les fonctionnaires de contact n'ont pas l'impression d'être écoutés, leurs messages ou ne se rendent pas ou pèsent peu une fois parvenus aux centres de décision. En tous cas, ils se plaignent de n'obtenir que rarement un feedback sur celui qu'ils envoient en haut.

Décision

C'est vers les centres de décision que doivent ou devraient être aiguillés, en résumés, tous les outputs émanant du corps social, des groupes d'études et des fonctionnaires de contact pour éclairer une situation fournissant ainsi tous les éléments à la prise de décision.

Est-ce que toutes les décisions qui naissent sont suffisamment nourries des éléments de connaissance des situations selon le schéma théorique que nous venons de décrire?

Est-ce que les centres de décision sont alimentés d'informations de retour leur permettant d'évaluer les effets réels produits par l'application d'une mesure comparativement aux effets anticipés au moment de la prise de décision?

Poser ces questions peut sembler négatif, afficher une attitude critique à tout le moins. Ce document ne vise qu'à ouvrir une discussion et en fournir les éléments, et non pas verser dans l'onctuosité et se taper la bedaine. Cerner la réalité du feedback, en théorie, en possibilités, est une tâche difficile, étant données d'abord l'envergure du sujet, mais aussi les traditions différentes des administrations qui composent un État moderne et, autre variante, la force ou la faiblesse des personnalités qui en assument la gérance.

Ainsi, nous ne pensons pas que toutes les décisions doivent être populaires, décrocher d'emblée l'adhésion de tous. Mais quand une décision, dans une volonté de changement, est issue d'une perception claire des forces en présence, des luttes de pouvoir, des conditions nouvelles qui seront imposées, les effets produits rejoignent les effets anticipés, c'est-à-dire qu'on a prévu les limites d'endurance au changement.

En somme, le feedback, c'est cette équation du social et du politique en perpétuel état de dialogue, les deux se sentant, se percevant et se préoccupant de l'autre.

3. *La commission d'enquête*

Parmi les canaux de feedback que se donne l'administration, la commission d'enquête mérite une attention particulière parce que leurs résultats, dans plusieurs cas, nous ont valu une évaluation barométrique sociale, culturelle, économique et politique, à des périodes pas trop espacées, de la société globale. Ce fut le propre de ces commissions qui, tout en explorant à fond un secteur d'activité, ont réuni des groupes de recherches multidisciplinaires qui ont sondé tous les facteurs latéraux au sujet principal de l'étude.

En bout de ligne, les rapports traitaient aussi bien du citoyen face à la santé, par exemple, que face à son environnement urbain, ses problèmes de transport, ses perceptions des domaines social et politique et son insertion dans l'univers économique. Ce sont des points de repère à bilan global que tous les observateurs attentifs à l'évolution d'une société prennent comme indicateurs dans le temps. C'est du feedback à l'état pur.

4. *La commission parlementaire*

Suit immédiatement la commission parlementaire qui, parmi les postes d'écoute que le corps politique ouvre au grand jour, vient ajouter au volume d'informations déjà recueillies au cours d'études et de recherches. Les audiences publiques d'une commission d'enquête étant déjà rassemblées dans un rapport, elles ont déjà donné suite à des intentions de légiférer du gouvernement. La commission parlementaire ouvre alors la porte à un feedback double: a) feedback sur les décisions arrêtées par le Conseil exécutif et soumises à l'Assemblée nationale et à la population pour discussions; b) feedback sur le feedback que constitue le rapport de la commission d'enquête.

C'est à la commission parlementaire que s'affrontent le plus librement les idéologies diverses à l'intérieur du corps politique et entre les groupes.

5. *La tournée ministérielle*

Autre complément à un feedback organisé et sollicité, la tournée ministérielle s'imbrique souvent dans une stratégie globale de consultation et une tentative de concertation sur une corbeille de mesures données. Par exemple, la commission Castonguay-Nepveu, en plus de ses audiences publiques, ses études multi-sectorielles et sa brochette de rapports, a été suivie presque immédiatement de déclarations d'intentions formelles du gouvernement. Ce fut le projet de la loi 65 qui a donné lieu à deux tournées ministérielles et de nombreuses séances en commission parlementaire. Voilà une expérience complète de feedback où l'on a cherché les groupes et le citoyen jusqu'à la limite. Nous vivons maintenant avec la loi 65, ce qui ne veut pas dire que tous les citoyens la connaissent; mais au moins le feedback enregistré en cours de route, a servi à modifier et à modeler la loi définitivement avant son adoption finale.

La tournée ministérielle tient sa valeur au fait que non seulement le politique, le ministre la dirige, mais qu'il se fait accompagner de ses centres de décision et d'études. Le dialogue est direct et, si l'organisation de la tournée s'avère apolitique, non partisane, les citoyens assistent nombreux aux séances et s'expriment. La somme de toutes ces heures de dialogue recueillies dans l'ensemble du territoire, où ont percé les particularités régionales, constitue un feedback remarquable, surtout si l'on considère que se greffent à ces séances publiques répétées des échanges privilégiés avec les leaders des groupes impliqués.

6. Le protecteur du citoyen

L'ombudsman s'avère la première antenne réceptrice permanente attachée à l'administration que s'est donnée officiellement la machine pour accueillir les outputs du corps social. C'est le centre d'accueil des groupes et citoyens en situation difficile avec l'État, et plus qu'un service social, c'est un service à la société, un moyen de défense, une police d'assurance garantie mis, aux frais de l'État, à la disposition des membres du corps social.

C'est un outil de feedback merveilleux, surtout si l'on considère l'orientation positive que lui a insufflée son animateur, M^e Louis Marceau. Outil de feedback non seulement parce que toutes les causes recevables sont refilées quotidiennement à la machine, évaluées, suivies jusqu'au règlement final, mais outil de feedback efficace par les rapports analytiques que transmet périodiquement l'ombudsman aux entités administratives concernées sur les zones repérées de dysfonctionnement à l'égard du citoyen.

Mise en parallèle à la machine législative et administrative qui crée lois, règlements et services, qui organise l'ordre politique et social, la fonction de protecteur du citoyen apparaît négative à plusieurs législateurs et administrateurs qui redoutent le rapport annuel de l'ombudsman autant que celui du contrôleur des finances. Mais il est notoire que plusieurs entités administratives reçoivent positivement ce feedback, même si elles sont visées publiquement ; elles corrigent non seulement à la pièce, mais également des mesures entières dont on n'avait pas prévu tous les effets.

7. Le centre de renseignement

Bien avant Communication-Québec, les ministères et régies ont senti le besoin de se mettre à l'écoute de la population, en particulier ceux qui offrent une foule de services à la population.

Plusieurs de ces services de renseignement ont été créés par les communicateurs gouvernementaux qui se sont vite aperçus que les messages qu'ils diffusaient dans le réseau social leur valaient des retours, et en si grand nombre

qu'ils ne suffisaient pas à mener concurremment deux tâches : émettre et recevoir.

D'autres équipes de renseignement opèrent à partir des secrétariats des ministères, le plus souvent attachés aux bureaux des ministres et sous-ministres. On y répond à un abondant courrier dont une partie indéterminée est à caractère politique. Signalons aussi que certains députés ont transformé leur bureau de comté en véritable centre de renseignement muni d'une documentation considérable.

En 1970, des communicateurs de l'O.I.P.Q., à qui on a confié de répondre à une foule de demandes écrites adressées au « Gouvernement du Québec » et affluant au bureau du premier ministre et au Secrétariat du Conseil exécutif, vont créer graduellement la formule que la D.G.C.G. est en voie de parfaire maintenant : le centre de renseignement de Communication-Québec ; il en existe dans toutes les régions administratives et, en septembre 1975, ils donneront un service sur tout le territoire grâce à un réseau spécial téléphonique d'accès universel.

III. PERSPECTIVE DE RECHERCHE

1. *La problématique*

Nous avons élaboré une situation, montrant les acteurs, leurs canaux et leurs outils de communications mis en place de part et d'autre pour tenter de canaliser les pressions et atténuer les frustrations à tous les niveaux.

Dans cette tentative de dialogue, c'est assurément l'État, dont la fonction est d'organiser les rapports entre les groupes et les citoyens, qui dispose des ressources humaines, techniques et financières, et doit, au rythme d'évolution du monde moderne, ajuster le bouton d'amplification des émetteurs et des récepteurs. L'État doit, en développant l'information bi-directionnelle et une conscience politique dans le corps social, faciliter aux citoyens l'observance des lois, la connaissance de ses droits et l'accès aux services communautaires.

Nous avons vu qu'il existe entre l'État et le citoyen une foule de points de rencontre. Ce sont la presse (média), les études et recherches, les manifestations, les groupes organisés, le scrutin, les députés, les fonctionnaires, les commissions d'enquête, les commissions parlementaires, les tournées, le Protecteur du citoyen, les centres de renseignement, la revue de presse.

Il semble, à première vue, que tous les éléments favorisant la rencontre existent. Pourtant on perçoit des failles dans cette machine à communication bi-directionnelle. On crée le dialogue, un certain dialogue se fait ; mais on ne profite pas de l'opportunité présente et active d'écouter le dialogue et d'évaluer le dialogue :

- les inputs qui entrent dans la machine sont traités de façon informelle ; le fonctionnement des centres de renseignement, par exemple, tient de l'artisanat ;

- les inputs, dans la majorité des cas, ne sont même pas enregistrés, ou s'ils le sont, c'est de façons qui ne permettent pas l'analyse ;
- il y a absence de coordination dans l'analyse des différentes sources de feedback ;
- le feedback demeure généralement dans les centres qui le cueillent ou, s'il est diffusé, comme les revues de presse, c'est selon des formats et des contenus qui ne retiennent pas l'attention et ne sont pas décortiqués et organisés en une argumentation solide, suivie, qui lui donnerait son poids.

Si l'on considère que le feedback doit, théoriquement, tendre à l'amélioration des liens entre l'État et le citoyen et, conséquemment, accroître le sens de la responsabilité sociale de la bureaucratie, la situation actuelle exige que nous découvriions de nouveaux mécanismes pour aider l'administration à une plus grande ouverture envers le citoyen.

2. *Le feedback*

Le Massachusetts Institute of Technology définit le feedback :

« Information from citizens directed to societal institutions in order to improve their functioning, modify policies, programs and services. »

Pour Abraham Moles, le feedback, c'est la boîte noire, ce petit ordinateur installé dans le nez des avions qui enregistre le comportement de l'équipe de commande (paroles et gestes) les réactions de l'appareil et, après analyse, retourne instantanément au tableau de bord pour corrections les erreurs de navigation. C'est la relation bi-directionnelle de cause à effet et d'effet sur la cause.

Le feedback s'occupe donc de l'effet, de la réaction : 1) repère les îlots de réaction et leurs modes d'expression ; 2) enregistre l'intensité et la portée de la réaction ; 3) porte l'enregistrement à la cause directe.

La réaction peut être instantanée, franche, identifiée quant à sa cause et bien localisée. Un chansonnier, un pianiste ou un violoniste qui se présente sur la scène d'une grande salle de concert peut s'attendre à l'une ou l'autre de ces réactions : a) cent personnes dans la salle ; b) cinq mille personnes et applaudissements nourris et continus ; c) cinq mille personnes et huées nourries et continues ; d) cinq mille personnes au début et cent personnes après l'intermission. Autre exemple, la nouvelle réglementation des prêts bourses aux étudiants : réaction instantanée, franche, identifiée quant à sa cause et bien localisée (public-cible précis).

Si l'on passe toutes les gammes intermédiaires, à l'autre extrémité la réaction pourra être étendue dans le temps, diluée, imperceptible quant à sa cause et non repérable sur le terrain (à l'œil nu). Ce serait le cas du couple chez qui, après vingt ans de vie commune, les amis perçoivent depuis déjà quinze ans des odeurs de soufre. Ce serait le cas de la Loi 65, de la nouvelle loi de la Régie des loyers.

Par érosion progressive, ce type de réaction peut receler des ondes d'une amplitude insoupçonnée, comme les ornières turbulentes, invisibles et meurtrières que laisse derrière lui un Boeing 747, pour le petit avion qui s'envolerait dans son sillage immédiat. Exemple : l'élection de 1966 ; qui eût pu dire (à l'œil nu) ?

Il se peut que la réaction porte indirectement et trompeusement sur les effets et blâme la cause. Le phénomène viserait-il parfois le message qui a révélé la cause, brouillant la valeur des effets escomptés ? Mauvais canal, mauvais code, tempo inopportun, etc.

3. Inventaires

Nous nous attaquons donc à l'ensemble du problème du feedback avec l'intention d'arriver à un plan intégré de cueillette, d'analyse et de diffusion valable pour l'ensemble de l'administration gouvernementale.

Nous commencerons toutefois par l'étude de deux canaux d'entrée déjà en place dans plusieurs ministères et régies : le centre de renseignement et la revue de presse. Pour le premier, nous disposons d'une étude effectuée en 1973 sur les centres de renseignements de Communication-Québec. Les recommandations de cette étude sont en voie d'application ; elles portent sur le fonctionnement général, le comportement des agents, l'enregistrement et l'analyse des inputs, la création d'une banque centrale, l'accessibilité pour tous les citoyens sur l'ensemble du territoire. Nous possédons là un modèle qui sera expérimenté dès septembre 1975 et pourra être proposé au réseau gouvernemental avec les ajustements compatibles à la vocation de chaque entité administrative.

Dans le cas de la revue de presse, nous commençons sous peu un inventaire exhaustif dans quelques ministères et régies, inventaire qui tiendra compte des contenus, des formats, de la périodicité, des clientèles, de la diffusion et des coûts.

Nous effectuerons, là où ce n'est pas déjà fait, des entrevues auprès des clientèles des revues de presse pour connaître leur perception, leurs besoins, leurs sources d'alimentation, l'utilisation et la valeur des informations qu'ils reçoivent.

Notre objectif pour ces deux canaux est d'arriver à des propositions sur les points suivants : a) uniformisation des méthodes de cueillette et d'enregistrement des inputs ; b) coordination et intégration de l'analyse des inputs ; c) formats de diffusion des rapports de feedback vers les centres de décision.

4. Développement du feedback

Parallèlement, nous étudierons de façon plus approfondie les autres canaux de feedback mentionnés dans l'analyse de la situation et chercherons les modes d'intégration des inputs qu'ils produisent aux rapports de feedback qui circuleront déjà dans le réseau.

Nous révélons ici notre hypothèse majeure de travail, à savoir qu'un feedback n'aura de valeur, de poids auprès de l'administration que pour autant qu'il s'alimentera à plusieurs sources et canaux d'inputs, que ces inputs seront soumis à des analyses croisées dont les rapports rendront une image globale d'une situation, d'un événement, d'une éventualité et, en complément annuel, d'une société.

Dans cette optique, nous étudierons à fond quatre possibilités d'élargissement du canal d'alimentation en feedback :

- effectuer, à partir des centres de renseignement, des sondages téléphoniques et des sondages en profondeur non seulement pour en connaître les clientèles, mais sur une foule d'autres inconnues, par exemple, le degré de pénétration d'une campagne d'information, la fréquentation réelle des média, etc. ;
- créer à des fins d'analyses globales une banque de rapports d'études, de recherches issues de disciplines diverses, provenant de groupes d'études gouvernementaux, privés ou universitaires ;
- créer un réseau national de leaders recrutés dans toutes les sphères d'activités de la société, que le réseau gouvernemental de diffusion alimenterait en priorité et à qui l'« usine » de feedback demanderait périodiquement, à l'échelle du territoire ou à l'échelle régionale, leurs réactions sur le fonctionnement administratif et ses effets sur la population ;
- dans la même veine, créer un réseau de consultants au sein de la presse québécoise en systématisant, dans une optique de feedback, nos rapports avec des journalistes de tous les média qui, bien intégrés à leur milieu respectif, ou spécialisés dans un secteur donné, se sont avérés des observateurs attentifs et objectifs de l'évolution de la société québécoise.

Avant d'orienter notre recherche dans ce sens, nous avons tenu compte : 1) de la réalité culturelle et politique québécoise ; 2) de la réalité géographique et démographique du pays. Cette réalité nous permet, croyons-nous, d'expérimenter et de réussir des entreprises, dans le domaine de la communication sociale, qui s'avéreraient utopiques au départ dans des pays comme la France, les États-Unis et même à l'échelle canadienne.

Cette recherche en feedback vise deux buts : a) permettre aux citoyens de s'exprimer avec la chance d'être entendus ; b) mettre constamment la bureaucratie en état d'ouverture à la notion de service à une communauté.

« It is, however, more difficult for any government to ask for opinion feedback when it does not necessarily want to be bound by the results. The search here is for a means of supplementing the election process with a device that permits ready expression of informed citizen opinion to officials, but which still leaves the officials room to make final judgments. »

Jean-Paul QUINTY

*Ministère des communications,
Gouvernement du Québec.*