

NO. 8

DECEMBRE 1976

- *Publications disponibles*
- *L'introduction de la participation.*  
*L'analyse des attentes des travailleurs*  
*(S. Hanhart)*
- *Préalables à l'analyse des attentes des*  
*travailleurs en matière de participation*  
*(M. Rousson)*

# QUELQUES PUBLICATIONS A DISPOSITION

Oltramare, Marc (Dr)	<u>Introduction à la médecine du travail</u> <u>Présentation des concepts et des principaux</u> <u>problèmes de la discipline . . . . .</u>	frs.12.-
Rousson, M. Strohmeier, A. Debétaz, P.A.	<u>Analyse d'une échelle de notation personnelle</u> <u>Etude statistique et psychologique d'un</u> <u>système classique de notation personnelle - . .</u>	" 8.-
Rousson, M.	<u>L'évaluation des emplois</u> <u>Présentation des méthodes. Analyse critique.</u> <u>L'introduction de l'évaluation des emplois.</u> <u>Annexes . . . . .</u>	" 8.-
Debétaz, P.A. & Rousson, M.	<u>L'évaluation de la formation.</u> <u>Revue des problèmes.</u> <u>Historique de l'évaluation. Les objectifs et</u> <u>l'évaluation. Les effets non directement</u> <u>mesurables de la formation. Plus un modèle</u> <u>général de l'évaluation . . . . .</u>	" 8.-
Debétaz, P.A.	<u>L'évaluation des séminaires.</u> <u>Essai pour une méthodologie de l'évaluation</u> <u>des séminaires inter-organisations . . . . .</u>	" 3.-
Rousson, M.	<u>La psychologie du travail. Réflexions sur</u> <u>son rôle et ses objectifs.</u> <u>In Cahiers médico-sociaux, 1975 pp 113-120</u> <u>Quelques tirés à part disponibles gratuitement.</u>	
Debétaz, P.A.	<u>L'évaluation de la formation. Une enquête</u> <u>en Suisse romande, 1976.</u>	" 8.-

Ces documents peuvent être commandés à l'adresse suivante :

Cahiers de psychologie  
Centre de psychologie - Université  
Clos-Brochet, 32  
2000 Neuchâtel

## L'INTRODUCTION DE LA PARTICIPATION

### L'analyse des attentes des travailleurs par Siegfried Hanhart

#### I - Introduction.

Comment présente-t-on la participation dans les entreprises ? Lorsque nous interrogeons la direction nous obtenons fréquemment la réponse : "nous avons accordé la participation au personnel..."

Nous découvrons ce que Michel Crozier appelle "la participation-cadeau" \*), forme moderne de paternalisme. Cette participation engendre l'apathie du personnel, lorsque les travailleurs ne l'utilisent pas comme contre-pouvoir !

La participation-cadeau doit être abandonnée au profit de la participation négociée. Il ne s'agit pas d'immobiliser l'entreprise par des discussions sans fin ; la négociation doit être organisée et clairement délimitée.

Avant d'étudier l'introduction de la participation, tout chef d'entreprise réaliste admettra le principe suivant : la mise en place d'une véritable participation implique que les travailleurs collaborent au choix et à l'introduction de la nouvelle structure. Concrètement, la direction de l'entreprise commencera par analyser les besoins des travailleurs.

#### II. DE LA NOTION D'ATTENTE

Tout individu se donne un but personnel. Il adhérera à un groupe dans la mesure où l'objectif de ce groupe lui "apparaîtra comme un bon moyen de parvenir à ses fins" \*\*). Le travailleur n'échappe pas à la règle ; il entre dans une entreprise dont il attend "quelque chose". J'utilise à dessein un terme imprécis ; nous constaterons par la suite l'impossibilité de définir a priori des attentes standards, applicables à tous les individus.

Remarquons immédiatement que la notion d'attente est étroitement liée aux aspirations, ces dernières étant orientées vers un but. L'attente concrétise une ou plusieurs aspirations à un moment donné, dans un contexte vécu et évalué par un sujet social (exemple : je souhaite obtenir actuellement ceci dans telle entreprise).

Reprenons quelques éléments de cette définition. L'individu évolue dans le temps ; il en va de même pour ses attentes. Il vit dans un certain contexte et s'intègre dans plusieurs "unités" qui l'influenceront (famille, communauté confessionnelle, club de loisirs, etc). De plus, l'homme adopte des groupes de référence (parti politique, syndicat, etc). Ces groupes d'appartenance et de référence détermineront des aspirations, puis des attentes individuelles. Enfin, nous devons relever que l'être humain réajuste ses attentes en fonction de ses performances (succès ou insuccès).

---

\*) Michel Crozier "La Société Bloquée" - Editions Le Seuil 1971.

\*\*) "Psychologie des Groupes et Management" J. Dubois, Dunod Economie.

Sans vouloir entrer dans le problème de la naissance des aspirations, notons tout de même que le passage d'une ou de plusieurs aspirations à l'état d'attentes implique chez l'individu un arbitrage et une renonciation (toutes les aspirations ne deviendront pas des attentes).

Certains se demanderont : pourquoi analyser les attentes et non les aspirations ? Ce choix relève du degré d'urgence. Selon la conception de l'auteur de ce texte, les attentes correspondent déjà à un choix d'aspirations qui exigent une réponse rapide. Cette première analyse n'exclut pas, ultérieurement, une étude plus complexe des aspirations. Seule l'entreprise concernée décidera si elle veut (et peut) aller plus loin dans ses recherches.

La méthodologie préconisée plus bas (Chap.IV) ne sera pas affectée par ce choix.

### III. ELEMENTS IMPORTANTS DE L'ANALYSE DES ATTENTES

Lorsqu'une entreprise procède à une analyse des attentes, elle doit considérer plusieurs éléments :

1. L'étude des attentes présente deux aspects :

- a) la recherche documentaire qui fournit des renseignements sans consultation des salariés. Dans notre cas, la commission chargée de l'analyse pourra s'informer de l'existence d'enquêtes analogues dans la firme ou dans d'autres entreprises<sup>1)</sup>, d'études théoriques, etc. Elle recueillera, auprès du service du personnel, des données portant sur l'âge, la formation scolaire et professionnelle des travailleurs, leur situation familiale, le domicile urbain ou campagnard, etc. Cette recherche documentaire constitue une étape préparatoire indispensable à l'analyse.
- b) la recherche sur le terrain (recherche active) qui requiert une participation directe des travailleurs (enquêtes, interviews...)

2. Une étude valable des attentes inclut l'expression directe des travailleurs. Cette participation nécessite une atmosphère sociale suffisamment libre<sup>2)</sup>. Par exemple une entreprise, n'ayant jamais consulté ses collaborateurs, devra créer un climat propice en modifiant ses systèmes d'autorité, de communications, etc. L'entreprise qui tentera de passer sans transition d'un système de direction autoritaire à un système de consultation du personnel risque d'engendrer l'incompréhension, voire le mécontentement des salariés !

---

1) Exemple : "Sondage sur la participation en Suisse" réalisé en mai et juin 1975 par la Société Suisse de Recherches Sociales Pratiques, pour le compte d'une association économique.

2) K. Lewin "Psychologie dynamique: les relations humaines" PUF 1972.

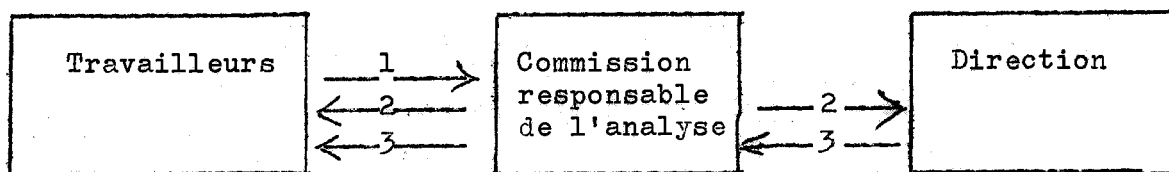
3. Il faut distinguer deux genres de recherches actives <sup>1)</sup> :

- a) "... les enquêtes ayant pour but l'action, c'est-à-dire une décision à prendre d'après les résultats... Il faut considérer cependant que les décisions ne sont pas forcément une satisfaction donnée aux attentes..., mais on tiendra compte d'une manière ou d'une autre des résultats de l'enquête..."
- b) "... les enquêtes psycho-sociales ayant directement pour but de modifier le milieu..."

L'analyse des attentes tient de la première définition. Il est important de la présenter comme telle auprès des travailleurs afin de vaincre une certaine réticence ou méfiance (on veut mieux nous connaître pour mieux nous "manipuler" !)

Dans le même but, la commission restituera l'information au personnel.

#### Flux d'informations



1 : consultation des travailleurs ;

2 : remise d'un rapport à la direction et, simultanément, restitution de l'information au personnel ("feedback") sous une forme appropriée ;

3 : communication par la direction à la commission de l'utilisation de l'étude (critères retenus) ; la commission avise les travailleurs.

Ce processus de restitution de l'information obligera la direction à tenir compte du rapport sur l'analyse des attentes !

Il va de soi que les membres de la commission ne divulgueront aucun renseignement avant la publication de leurs conclusions (flèches no.2)

- 4. Jusqu'à présent, je n'ai fait allusion qu'à des attentes individuelles. Dans certaines circonstances, l'entreprise se trouvera confrontée à des attentes collectives (attentes communes à tous les travailleurs d'un bureau, d'un atelier, d'un secteur, etc.). La non-satisfaction d'attentes collectives peut donner naissance à des revendications <sup>2)</sup>.

---

1) R. Mucchielli "Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale" p.7 .

2) Le terme revendication est utilisé ici dans le sens défini par P.H. Chombart de Lauwe dans son ouvrage "Pour une sociologie des aspirations" : revendication = aspiration commune à un ensemble d'hommes et qui s'oppose aux aspirations d'autres hommes.

L'analyse des attentes dans le modèle tend à satisfaire des aspirations propres à plusieurs travailleurs par le truchement de la participation. Néanmoins, la direction ne doit pas négliger des espérances individuelles (c'est-à-dire formulées par des individus isolés) pour deux raisons:

- 1) Certaines attentes individuelles émanent de leaders formels ou informels. Le risque existe que ces personnes communiquent et fassent adopter par les autres membres du groupe leurs aspirations personnelles. Par ce processus une attente isolée se transformera en attente collective.
- 2) Des attentes individuelles, quoique libellées différemment, expriment quelquefois la même espérance (ce phénomène peut être très marqué dans une entreprise où se côtoient des individus de formations professionnelles et de milieux sociaux fort divers).

#### IV. ORGANISATION DE L'ANALYSE DES ATTENTES

Dans ce chapitre, nous aborderons les questions suivantes :

1. Qui procède à l'analyse des attentes ?
2. Quel est le rôle de la direction de l'entreprise dans cette phase ?
3. Quel plan d'action adoptera-t-on ?

##### IV.1 Qui procède à l'analyse des attentes ?

Rappelons d'abord que cette phase du modèle implique une collaboration directe des travailleurs. Il est donc indispensable qu'un groupe de salariés, non-intégrés au management, assume cette étape. Deux situations peuvent se présenter :

##### a) L'entreprise a déjà une commission du personnel

Dans de nombreuses exploitations commerciales ou industrielles suisses, la direction a créé ou suscité une commission du personnel dans le cadre d'une politique participative. Cet organisme dispose d'un pouvoir qui varie d'une entreprise à l'autre (droit à l'information, droit d'être consulté ou même droit de codécision, notamment dans la gestion des institutions sociales<sup>1)</sup>.)

Souvent le management considère l'instauration d'une commission du personnel comme une fin en soi. A mon avis, la commission, investie d'un véritable pouvoir, ne représente qu'un moyen dans la politique de participation. En ce sens, l'entreprise peut confier l'analyse des attentes à la commission du personnel lorsque :

- cette dernière a été élue par l'ensemble du personnel (et non par la direction ou par une partie seulement des travailleurs);

- 
- 1) "Le Message du Conseil Fédéral à l'Assemblée fédérale concernant le projet d'arrêté fédéral relatif à l'initiative populaire sur la participation et à un contreprojet" du 22 août 1973, fournit des données plus précises sur le rôle et l'importance des commissions du personnel en Suisse. Page 86 et suivantes.

- toutes les catégories fonctionnelles et hiérarchiques des collaborateurs non-intégrés à la direction y sont représentées (hommes, femmes, "cols blancs et cols bleus", jeunes et anciens salariés, etc.).

b) L'entreprise n'a pas de commission du personnel

Dans ce cas, l'entreprise créera ou suscitera un organisme temporaire (c'est-à-dire dans le seul but d'analyser les attentes) ou permanent (véritable commission du personnel). Elle veillera, par la mise en place d'une procédure adéquate, à ce que le choix des membres se fasse démocratiquement et qu'il reflète la structure de la "maison".

IV.2. Quel est le rôle de la direction de l'entreprise dans cette phase?

Je ne définirai pas une attitude type de l'entreprise mais dégagerai quelques principes.

Dans cette phase, les dirigeants de la firme confieront non seulement l'organisation de l'enquête à une commission, mais encore s'effaceront lors de tout le processus d'analyse. Le management évitera de donner l'impression de "patronner" la commission. R. Mucchielli<sup>1)</sup> relève que : "l'employeur est souvent absent (physiquement), mais il est à l'arrière-plan de l'entretien (ici de l'analyse) comme la toile de fonds sur laquelle se détachera tout ce qui sera dit".

Le travailleur aura tendance à répondre en fonction de la représentation qu'il se fera de la direction, et la moindre ingérance de cette dernière ne fera que renforcer une représentation d'une direction autoritaire.

Le management se contentera donc de délimiter le champ d'action de la commission ; il informera clairement les responsables de l'étude sur :

- les raisons et les objectifs de l'analyse des attentes,
- les moyens mis à disposition (temps, supports matériels et financiers, etc),
- les limites de l'analyse (toutes les propositions ne pourront être retenues, néanmoins le rapport devra affecter d'une manière certaine les décisions ultérieures de l'entreprise).

IV.3. Quel plan d'action adoptera-t-on ?

Dès à présent nous abordons l'aspect opérationnel de l'étude des attentes. Elle doit correspondre à une recherche méthodique d'informations dans un groupe social, l'entreprise. L'enquête psychosociale me semble parfaitement adaptée à cet objectif.

---

1) R. Mucchielli "L'entretien de face à face dans la relation d'aide" Entreprise Moderne d'Édition, 1970.

Dans la suite de l'exposé, je me référerai à une méthode décrite par R. Mucchielli<sup>1)</sup> : l'enquête psycho-sociale par questionnaire.

Le recours au questionnaire se justifie par plusieurs considérations :

- a) La taille et la diversité de la population étudiée ; dans l'entreprise, le questionnaire permet de toucher avec des moyens relativement réduits toute la population, ou en tous les cas un échantillon important.
- b) Les restrictions imposées par la direction : les délais et les moyens financiers impartis à la commission seront limités ; par exemple, il est difficile, dans une entreprise occupant plusieurs centaines de personnes, de soumettre tous les collaborateurs à un entretien individuel valable en un ou deux mois.
- c) Le mode d'intervention ne doit pas désorganiser temporairement l'entreprise ; on n'imagine pas le management autorisant la commission d'enquête à convoquer des travailleurs ou des groupes de salariés (ateliers, bureaux...) à plusieurs reprises en cours de journée, pour les besoins de l'analyse. Le responsable de la production ne tarderait pas à protester ou à mettre en cause l'utilité de l'étude ; il serait vraisemblablement vite imité par les autres dirigeants !

Comme nous le verrons plus tard, le choix du questionnaire n'exclut pas le recours à d'autres techniques à titre subsidiaire (telle que l'interview de groupe). En outre la méthode préconisée présente certains inconvénients (biais) que je ne manquerai pas de relever ultérieurement.

R. Mucchielli<sup>1)</sup> distingue 12 étapes dans l'enquête :

- 1) définition de l'objet de l'enquête
- 2) pré-enquête
- 3) détermination des objectifs et des hypothèses de l'enquête
- 4) détermination de l'univers de l'enquête
- 5) échantillonnage
- 6) rédaction du projet
- 7) pré-test
- 8) rédaction et présentation définitives du questionnaire
- 9) choix du mode d'administration
- 10) dépouillement et codage des résultats
- 11) analyse des résultats
- 12) rédaction du rapport.

---

1) "Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale" R. Mucchielli, Entreprise Moderne d'Édition, 1975.



A la lecture de ces 12 étapes, certains mettront en évidence la contradiction entre :

- d'une part la complexité du processus d'analyse des attentes,
- et d'autre part le souci de confier à des travailleurs, inexpérimentés en la matière, l'analyse des attentes (se référer à la composition de la commission décrite plus haut).

Une solution plus simple paraît s'imposer : demander à des spécialistes externes à l'entreprise de mener à bien l'enquête. Rappelons qu'une telle démarche ne permet pas aux travailleurs d'être considérés comme des partenaires à part entière dans l'introduction de la participation. Cette approche simpliste (les collaborateurs sont consultés, mais n'ont aucun pouvoir décisionnel puisqu'ils ne sont même pas maîtres de ... leur propre information) mène à une participation "unilatérale".

Que fait le management lorsqu'il se trouve confronté à des problèmes qu'il ne peut résoudre seul ? Il recourt à des spécialistes externes tels que des experts-comptables, des publicitaires, des avocats, etc. Cet appel à des personnes étrangères à l'organisation ne signifie pas un abandon de responsabilité et d'autorité des dirigeants ; au contraire, l'apport de tierces personnes donne plus de poids aux décisions. De la même manière, l'analyse des attentes requiert les services d'un consultant choisi hors de l'entreprise. Ce spécialiste dans les techniques d'enquêtes ne devra pas donner l'impression d'être mandaté par la direction. Son rôle ne consistera pas à renseigner les dirigeants de l'entreprise sur l'évolution des travaux ou à restreindre le champ d'investigation de la commission. Le consultant agira comme un véritable conseiller technique.

## V. LES DIVERSES ETAPES DE L'ENQUETE

Avant d'examiner plus en détail les 12 étapes de l'enquête, parlons de l'information.

Comme je l'ai déjà indiqué ailleurs<sup>1)</sup>, la direction concevra un plan d'information ; elle distribuera à chaque collaborateur une circulaire annonçant l'étude de l'introduction de la participation, et officialisant la commission responsable de l'analyse des attentes. Ce dernier élément est important, car il légitimera le travail des membres de la commission.

Dans la suite de l'exposé j'ai scindé l'enquête en deux parties :

V.1. La préparation de l'enquête (phases 1 à 9).

V.2. Le dépouillement et la présentation des résultats (phases 10 à 12).

### V.1. La préparation de l'enquête.

#### 1ère étape : La définition de l'objet de l'enquête

Le management, dans un document écrit, indiquera à la commission :

- a) le pourquoi de l'enquête et le but que l'on désire atteindre,
- b) les renseignements souhaités (il ne s'agit pas d'établir une liste de revendications ou de se cantonner dans des généralités !),

---

1) Voir le fascicule intitulé "Modèle pour l'introduction de la participation", Octobre 1975, page 35.

- c) l'utilisation des conclusions du rapport (conclusions indicatives ou impératives ? )
- d) les moyens mis à disposition (temps, financement, consultant...),
- e) le nom d'un dirigeant auquel la commission s'adressera si elle a besoin de renseignements complémentaires.

2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> étapes : La pré-enquête et le choix des hypothèses

J'ai regroupé ces deux phases, le choix des hypothèses faisant, à mon avis, partie de la pré-enquête. L'élaboration d'un questionnaire suppose l'utilisation d'hypothèses. La commission établira d'abord une liste d'hypothèses, puis elle choisira celles qu'elle souhaite tester. Le recensement des hypothèses peut se réaliser de différentes façons:

a) par la recherche documentaire<sup>1)</sup>

- Existe-t-il déjà une documentation écrite traitant du problème des attentes professionnelles (études théoriques, travaux similaires effectués dans une autre entreprise, etc) ?
- Une personne au sein de la firme a-t-elle entrepris, autrefois, une étude des désirs ou des réclamations des collaborateurs ? (je fais ici allusion à un enquêteur ou à un "ombudsmann de la maison")
- La direction a-t-elle eu recours, dans le passé, à un consultant externe lors d'un conflit avec des salariés ou lors d'un événement particulier (par exemple des incidents critiques <sup>2)</sup>)
- A-t-on déjà analysé les postes de travail ou les différents départements ?

b) par des discussions au sein de la commission

Les membres de la commission peuvent aussi suggérer certaines hypothèses à vérifier ; les propositions présenteront un assez grand intérêt, car elles émaneront d'individus quotidiennement occupés dans les divers secteurs de l'entreprise.

c) par des interviews

Il peut s'agir d'entretiens de groupes <sup>3)</sup> (ateliers, bureaux, équipes de vendeurs...) ou d'entretiens individuels. Ces entretiens non directifs seront centrés sur les désirs professionnels. Notons que cette méthode prend du temps ; il me semble préférable d'y renoncer, (ou d'en limiter l'application), car les travailleurs seront déjà largement sollicités par la suite.

---

1) Déjà citée en page 2 de ce mémoire

2) Il existe une approche des incidents critiques décrite par John C. Flanagan : "La Technique de l'Incident Critique" Revue de psychologie appliquée, 1954.

3) Selon R. Mucchielli, "l'interview de groupe ne peut se pratiquer que sur un groupe existant comme groupe social, ou comme émanation d'un groupe social plus vaste". Si nous ne respectons pas cette condition nous réalisons une série d'interviews individuelles. Citation extraite de "L'interview de groupe", p.6 Entreprise Moderne d'Édition, 1970.

4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> étapes : La détermination de l'univers de l'enquête et  
l'échantillonnage.

L'enquête consiste à tester certaines hypothèses dans une population donnée. Lors de l'analyse des attentes, l'univers de l'enquête correspondra à tous les collaborateurs de l'entreprise, à l'exclusion de la direction.

Remarquons d'emblée que cette population n'est guère homogène ; c'est pourquoi la commission prendra soigneusement garde à ce que les résultats de l'enquête caractérisent bien l'ensemble de la population. Les responsables de l'analyse commenceront par dénombrer la population et les caractéristiques en relation logique avec les objectifs de l'enquête ; ils procéderont d'abord à une recherche documentaire auprès du service du personnel (ce service possède généralement tous les renseignements souhaités).

Dans certains cas, l'enquête pourra atteindre tous les collaborateurs de l'entreprise. Dans d'autres cas, on devra construire un échantillon représentatif de l'univers. Les moyens disponibles, en argent, en temps, et pour le traitement des résultats détermineront le nombre d'individus sollicités par les enquêteurs.

Si la création d'un échantillon se révèle nécessaire, la commission conseillée par le consultant externe<sup>1)</sup>, constituera un "mini-univers".

Pour atteindre cet objectif, différentes méthodes sont possibles. A titre indicatif, nous en citerons trois :

- La méthode de quotas où l'on repère les caractéristiques les plus importantes d'une population afin de reconstituer un "mini-univers" correspondant à ces caractéristiques ;
- La méthode de tirage au sort de l'échantillon basée sur le calcul des probabilités <sup>2)</sup>.
- La méthode d'échantillonnage stratifié où après division de la population en catégories homogènes selon une caractéristique, on prélève par tirage au sort un échantillon dans chaque catégorie.

6<sup>e</sup> étape : Rédaction du projet

La commission, dirigée dans cette étape par le consultant externe, élaborera le questionnaire. Avant de signaler divers aspects techniques du questionnaire et certains biais possibles, mentionnons l'importance du vocabulaire. Les travailleurs doivent comprendre aisément et correctement le libellé des questions. Le recours à un langage inaccessible à l'interviewé conduit ce dernier à refuser de se prononcer ou à formuler une réponse sans valeur réelle avec les objectifs de l'analyse.

- 
- 1) Le rôle de ce consultant est décrit pour la première fois en page 7 de ce texte.
  - 2) Pour plus de détails, on se référera au texte de R. Mucchielli : "Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale", p. 21 ss.

A mon avis, la participation active des travailleurs à la rédaction du questionnaire (par le truchement des membres de la commission) réduit considérablement le risque de proposer un texte incompréhensible ; les travailleurs responsables de l'étude des attentes "filtreront" immédiatement l'énoncé des questions.

Exemple : si le consultant propose un libellé de questions et que les membres de la commission ne le saisissent pas, ils ne manqueront point de le signaler.

Trois types de questions sont à disposition des rédacteurs :

1. La question fermée dont la réponse se limite à une "approbation-désapprobation" ou à une évaluation sur une série de jugements prévus et proposés à la personne enquêtée.

Il est recommandé d'utiliser des questions fermées au début du questionnaire :

- pour permettre de classer rapidement le travailleur dans une catégorie objective (âge, fonction, service, etc...) ;
- pour aider le sujet interrogé à s'engager dans le questionnaire, grâce à des réponses initiales n'impliquant que peu d'efforts.

2. La question ouverte pour laquelle le travailleur a toute liberté de s'exprimer.

Exemple : Si l'on vous proposait aujourd'hui d'organiser le travail dans votre bureau/atelier/laboratoire, que changeriez-vous ?

Il ne faut pas abuser des questions ouvertes pour trois raisons majeures :

- a) parce qu'elles impliquent un certain effort d'imagination et de rédaction de la part du sujet qui risque de se lasser promptement ;
- b) parce qu'elles allongent la durée du questionnaire ce qui peut aussi décourager la personne sollicitée ;
- c) parce qu'elles sont délicates à dépouiller. Lors de l'examen des résultats, on s'efforcera de classer les réponses selon quelques concepts-clés.

3. La question "cafeteria" pour laquelle on soumet au travailleur toute la gamme des réponses possibles, en ajoutant, le cas échéant, une position libre pour une reprise non prévue.

Ce type de questions offre un grand choix de réponses sans exiger d'effort particulier. Le dépouillement ne pose guère de problèmes. Néanmoins, on ne saurait se contenter de ce genre d'interrogations, car le travailleur ne peut pas exprimer d'opinions spontanées.

Les auteurs du questionnaire doivent être conscients des risques de déformations involontaires des réponses. Ci-après, nous évoquerons brièvement quelques biais possibles.

a) La réaction de prestige :

L'interviewé craint de se faire mal juger à travers ses réponses ; il minimise ses opinions ou s'abandonne à des stéréotypes. Dans notre cas, le sujet peut répondre en fonction de ce qu'il estime être admis par la direction ou par ses collègues.

b) La contraction défensive à la question personnalisée :

L'interviewé a tendance à éviter les questions directes personnalisées (que pensez-vous de... ?). Il peut considérer la question comme trop personnelle et indiscrete.

c) La réponse de suggestion due à la formulation même de la question :

L'hypothèse est présentée de manière tellement tendancieuse que le travailleur se sent obligé dans sa réponse.

Exemple : n'estimez-vous pas que la participation des travailleurs doit se limiter aux organismes sociaux de notre entreprise ?

☐

OUI

☐

NON

Lors de l'analyse des attentes, il faudra prendre garde que les membres de la commission ne projettent pas leur propre conception de la participation dans le questionnaire, et utilisent celui-ci pour obtenir le soutien des autres salariés !

d) La peur de certains mots :

Quelques termes ont une lourde signification pour le sujet interrogé ; ils provoquent des réactions de défense et de fuite : par exemple, selon Mucchielli, le mot punition est une expression inquiétante.

e) La peur du changement :

Une tendance au conformisme existe chez tout individu et le travailleur ne fait pas exception. L'interviewé ne doit pas percevoir l'analyse des attentes en tant qu'étude visant à modifier directement son comportement ou le milieu dans lequel il vit.

Certains biais ont pour origine la présentation et l'organisation du questionnaire. Citons quelques cas :

a) Le refus de la part de l'enquêté de s'engager dans le questionnaire.

b) L'hésitation, voire le refus des changements brusques de thèmes ; au cours de l'analyse des attentes, ce phénomène peut apparaître lorsqu'on passe des questions fermées aux questions ouvertes, plus délicates.

c) L'effet de contamination des questions les unes sur les autres. Par exemple le sujet a été irrité par une question et cette contrariété influencera les réponses suivantes.

d) L'effet négatif d'une question ou d'un questionnaire trop long. La commission n'oubliera pas que les travailleurs remplissent le questionnaire en dehors des heures de travail, ce qui peut être considéré par certains comme un labeur supplémentaire.

Je n'ai pas mentionné les multiples façons d'éviter ces biais. A ce sujet, je renvoie le lecteur à l'ouvrage de R. Mucchielli : le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale.

#### 7<sup>e</sup> étape : le pré-test

La commission, avec la collaboration du consultant, a mis au point "l'outil" principal de l'analyse des attentes : le questionnaire. Toutefois, avant de procéder à l'enquête, nous devons répondre à l'interrogation suivante : quelle est la valeur du questionnaire en tant qu'instrument ? Le pré-test met à l'épreuve la formulation du questionnaire, sans s'attacher aux objectifs spécifiques de l'enquête (ici les attentes).

La commission sélectionnera un petit nombre de travailleurs (d'âges et de fonctions différents), puis le consultant proposera aux collaborateurs choisis le questionnaire, sous forme d'interviews personnelles. Il est indispensable que les individus interrogés acceptent de consacrer tout le temps nécessaire à l'entretien. Pour cette raison, j'estime que l'interview personnelle doit être réalisée pendant les heures de travail.

En prenant note des réponses, et lors de discussions avec les travailleurs participant au pré-test, le consultant décèlera éventuellement :

- l'incompréhension de certains termes (les interviewés sollicitent des explications complémentaires) ;
- le mauvais découpage des questions (les interviewés les ont subdivisées dans leurs réponses) ;
- la longueur excessive du questionnaire (les sujets interrogés ont manifesté de l'impatience ou de la lassitude à un moment de l'interview) ;
- un mauvais équilibre dans la succession des questions (trop de questions délicates, pas assez de questions de détente par exemple) ;
- une hésitation, voire un refus de s'engager dans le questionnaire (par crainte ou par incompréhension des objectifs de l'enquête) etc.

#### 8<sup>e</sup> étape : la rédaction et la présentation définitives du questionnaire

La commission retouchera le texte soumis aux travailleurs, en tenant compte des observations relevées lors du pré-test. Ensuite, elle se préoccupera de la présentation du document.

Une mise en page judicieuse (typographie, ordonnancement des questions, etc) doit contribuer à la bonne compréhension du texte et faciliter le dépouillement ultérieur du questionnaire.

On introduira le questionnaire par quelques lignes mentionnant ou rappelant :

- 1) les responsables de l'enquête (ne pas oublier de signaler le "feu vert" de la direction) ;
- 2) l'adresse d'un membre de la commission prêt à fournir des informations complémentaires ;
- 3) le but de l'analyse ;
- 4) l'importance accordée aux réponses de chaque collaborateur ;
- 5) la garantie de l'anonymat (les réponses ne pourront en aucun cas porter préjudice à celui qui remplira le questionnaire) ;
- 6) l'endroit où l'on déposera le questionnaire ainsi que le délai de remise (on incitera toutefois les interviewés à répondre immédiatement).

Le texte introductif sera clair et bref afin de ne pas éveiller l'intérêt des sujets interrogés.

#### 9<sup>e</sup> étape : le choix du mode d'administration

Comment remettre le questionnaire aux travailleurs ? La commission se trouve confrontée à l'alternative suivante : distribuer le document sur la place de travail ou l'envoi postal.

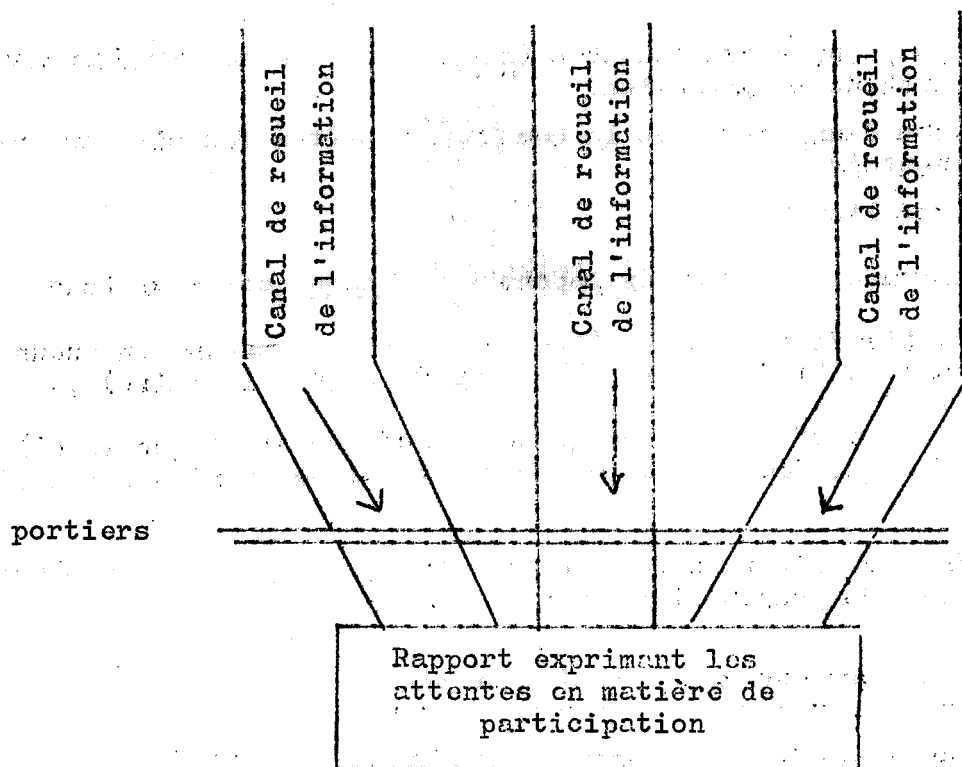
Je préconise l'envoi postal, bien que ce mode d'administration soit plus onéreux. Cette solution présente d'indéniables avantages ; l'envoi sous pli fermé et personnel :

- garantit la réception du document par le destinataire,
- souligne l'importance accordée au questionnaire par la commission et par la direction de l'entreprise,
- incite, dans une large mesure, le travailleur à répondre individuellement ; on atténue ainsi le risque d'une influence directe des collègues de travail sur l'interviewé,
- encourage l'individu à répondre à la maison en consacrant le temps nécessaire (car le travailleur aura moins l'impression d'accomplir des "minutes supplémentaires" à son labeur quotidien).

#### V.2. Du dépouillement à la présentation des résultats

L'analyse des questionnaires signifie que l'on opère un tri d'informations. Référons-nous à un schéma de K. Lewin<sup>1)</sup> (à propos des habitudes alimentaires et du changement de ces habitudes) que nous adaptons<sup>2)</sup> à l'analyse des attentes :

- 
- 1) K. Lewin : "Psychologie dynamique" PUF, 1972.
  - 2) J.L. Chancerel, M. Rousson, P.A. Debétaz et A. Sipitanou dans le fascicule intitulé "Les besoins en formation des adultes - les méthodes d'identification", Université de Neuchâtel, Centre de psychologie, 1975, ont généralisé le schéma de K. Lewin en l'appliquant aux besoins en formation des adultes.



Canal de recueil de l'information : ici le questionnaire individuel

Portiers : les personnes chargées de l'élaboration de l'information  
(ici la commission et la société mandatée pour le dépouillement).

Je ne reviendrai pas sur les dangers de l'utilisation du questionnaire (biais) mais insisterai, ci-après, sur le rôle et la responsabilité des portiers.

#### 10<sup>e</sup> étape : le dépouillement et le codage des résultats

Opérations techniquement très délicates, le dépouillement et le codage seront confiés à des spécialistes. Dans la mesure du possible, on attribuera ce mandat à la société du consultant qui conseille la commission.

Malgré les précautions prises pendant les phases précédentes, des biais peuvent apparaître lors de l'exploitation des résultats. Citons, en premier lieu, les questions auxquelles l'interviewé n'a pas répondu (par ignorance, par incompréhension ou par crainte). En second lieu, mentionnons le non-renvoi des questionnaires (pour les mêmes raisons que ci-dessus ou par négligence). Il faudra immédiatement définir les caractéristiques de la population ou de l'échantillon effectivement touché (par exemple on constate que les questionnaires réexpédiés, proviennent essentiellement de travailleurs masculins).



La commission tiendra compte des non-réponses lors de l'interprétation des résultats. Dans certains cas, elle jugera indispensable de réaliser des interviews complémentaires dans l'univers des non-répondants

L'utilisation de l'ordinateur pour le dépouillement final impliquera une codification des réponses. La société, chargée du dépouillement, classifiera les réponses aux questions ouvertes selon certains concepts-clés <sup>1)</sup> approuvés par la commission (responsable de l'analyse des attentes).

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence les biais que le codeur risque d'introduire, en interprétant les réponses par rapport à une grille de réponses.

#### 11<sup>e</sup> étape : l'analyse des résultats

Sous la direction du consultant, la commission procédera ou fera procéder à diverses analyses quantitatives et qualitatives. Je vais décrire, brièvement, quelques études possibles :

- 1) La commission recherchera l'influence statistique de chaque variable sur les différentes hypothèses. Admettons que l'on ait testé l'hypothèse suivante : en vieillissant, les travailleurs exigent moins de responsabilités. Nous parviendrons, à l'aide des résultats de l'enquête, à confirmer ou infirmer cette hypothèse.
- 2) La commission peut aussi calculer des coefficients de corrélation entre les différentes variables ;  
Exemple : quelle est la relation entre l'âge et le sexe quant au souhait d'une plus grande autonomie dans l'organisation du poste de travail ?  
Remarquons que certaines corrélations sont fortuites !
- 3) La commission peut encore essayer de grouper les individus selon des critères objectifs qui n'ont pas été retenus au début de l'enquête, et qui sont apparus lors du dépouillement.
- 4) La commission découvrira peut-être que certaines hypothèses sont fausses ; d'autres indices mèneront éventuellement à des constatations surprenantes sur les attentes (par exemple dans l'ordre des priorités).

#### 12<sup>e</sup> étape : la rédaction du rapport

Le rapport final satisfera deux impératifs :

- a) donner à la direction des indications sur les attentes des travailleurs,
- b) restituer l'information aux salariés qui ont collaboré à l'enquête (feedback).

---

1) j'ai évoqué ce problème au page 11 du présent mémoire.

Il va de soi que la forme du rapport doit être adaptée au destinataire ; ainsi l'information retournée aux travailleurs sera moins technique que celle remise à la direction. On veillera, notamment, à utiliser un vocabulaire accessible à tous les collaborateurs non-intégrés au management.

Abordons maintenant la structure du document. Celui-ci présentera trois parties :

- 1) le rappel des objectifs, des hypothèses, de l'univers et de l'échantillon éventuel de l'enquête ;
- 2) la présentation et le commentaire des résultats dont nous reparlerons plus tard ;
- 3) l'explication et la justification de la méthodologie.

#### La présentation et le commentaire des résultats

-----

La commission soumettra les conclusions de l'enquête sous des formes variées et "parlantes" telles que tableaux, graphiques, dessins, etc...

Cette partie du rapport se terminera par quelques recommandations opérationnelles. Prenons un exemple : la commission établira une pyramide des attentes <sup>1)</sup> illustrant la fréquence d'expression des aspirations au cours de l'enquête.

Parallèlement, elle conseillera de ne pas répondre uniquement, à court terme, aux attentes les plus couramment exprimées, mais aussi de créer une structure participative souple, permettant de considérer à moyenne échéance d'autres aspirations. Cette remarque découle du fait que la satisfaction d'une attente engendre de nouveaux désirs chez l'individu.

#### VI. POUR QUE L'ANALYSE SOIT PLEINEMENT JUSTIFIEE

-----

Dans ce texte, j'ai tenté de décrire une démarche offrant aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer sur le choix d'une forme de participation. Cette approche des attentes, assez complexe et assez coûteuse j'en conviens, prend toute sa signification lorsque la direction de l'entreprise :

- a) s'engage à tenir compte des conclusions de l'analyse (... sans quoi l'enquête se résume à un instrument démagogique),

- 
- 1) j'établis ici une analogie avec la pyramide des besoins extraits de la théorie des motivations humaines de A.-H. Maslow dans l'ouvrage intitulé "Motivation and Personality", Harper and Row, New York.

- b) admet que l'analyse devra être renouvelée régulièrement. On peut comparer l'analyse des attentes à un bilan comptable ; celui-ci reflète la situation de l'entreprise à un moment précis et si l'on veut comprendre l'évolution financière de l'entreprise, il faut établir, à échéances régulières, de nouveaux bilans.
- c) veut aller au-delà/<sup>de la</sup> suppression du mécontentement en créant des conditions susceptibles de satisfaire les travailleurs<sup>1)</sup> (ce qui nécessite des études plus approfondies),
- d) est conscient et admet que : "toutes les fois que l'on suppose les sentiments des autres, qu'on leur prête des intentions ou des arrières-pensées, on est 95 fois sur 100 en train de projeter sa propre subjectivité au lieu d'observer" 2).

## VII. C O N C L U S I O N

Lors de la votation fédérale du 21 mars 1976 <sup>3)</sup>, l'observateur aura constaté que chacun reconnaissait au travailleur le droit de participer. Aussi bien le chef d'entreprise que le syndicaliste parlaient de participation, tout en donnant à ce terme des significations très différentes ! Mais quelle était l'opinion du travailleur, presque toujours absent du débat ? Il me semble vain de se battre à coups d'arguments tels que : "Nous pensons que les salariés souhaitent ceci ou cela...". Laissons les travailleurs exprimer leurs propres désirs, en créant le canal de recueil de l'information adéquat. C'est à quoi j'ai tendu dans ce mémoire.

Il faut admettre que le dialogue amorcé devra se poursuivre au-delà de l'analyse des attentes. En ce sens, l'enquête, prélude à l'introduction de la participation, implique beaucoup plus qu'un investissement en temps ou en moyens matériels ; c'est un choix fondamental dans la gestion de l'entreprise.

Je souhaite un élargissement du rapport contractuel entre employeurs et employés, qui débouche sur une négociation entre de véritables partenaires au sein de la firme. L'analyse des attentes constitue un premier pas dans cette direction.

\* \* \* \* \*

Juillet 1976

- 
- 1) Je me réfère aux travaux de F. Herzberg qui, dans sa théorie "hygiène-motivation" définit des facteurs prévenant uniquement un accroissement du mécontentement (facteurs d'ambiance) et des facteurs produisant une véritable satisfaction (facteurs valorisants).  
Source : F. Herzberg "Le travail et la nature de l'homme", Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1971.
  - 2) R. Mucchielli, "L'entretien de face à face dans la relation d'aide", Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1970
  - 3) Initiative populaire sur la participation et contreprojet des Cambres fédérales.

Préalables à l'analyse des attentes des travailleurs  
en matière de participation

M. Rousson

Le texte de S. Hanhart (publié dans ce cahier) met le doigt sur un problème fondamental : souvent, divers groupes ont tendance à s'appropriier les opinions et les pensées d'autrui, à les interpréter et à les utiliser selon leurs propres intérêts. En fait que veulent vraiment les travailleurs ? S. Hanhart nous rappelle cette question fondamentale et propose une méthode d'analyse rigoureuse pour le cas de la participation.

Cette méthode s'inscrit cependant, comme toute méthode, dans une perspective précise : celle de la prise de décision managériale. Toute décision doit être documentée. Celle concernant la participation aussi. Une direction attentive prendra donc soin de s'informer en vue de sa décision.

La perspective ci-dessus n'est cependant pas la seule possible. Nous voudrions par conséquent esquisser les grandes lignes d'une alternative.

Le problème du vrai désir du travailleur.

Nous avons plusieurs fois déjà eu l'occasion de poser le problème des attentes, des besoins et des désirs<sup>1)</sup>. Nous reprendrons ici ces différentes idées pour les adapter au problème de la participation.

Partons des besoins de formation. Si vous demandez à une population quelconque ce qu'elle désire comme cours de formation, vous obtenez, la plupart du temps une liste qui correspond aux cours proposés par divers clubs de loisirs, école-club, etc...

Et pourtant, beaucoup des personnes rencontrées ne fréquentent pas ces cours, la plupart du temps accessibles à tout le monde.

Tel responsable de formation d'une entreprise vous fera part de sa déception de voir les cours du soir qu'il organise peu fréquentés et/ou désertés progressivement.

Schwartz et l'équipe du CUCES ont montré ce phénomène il y a déjà plusieurs années.

En fait que se passe-t-il ?

En 1972, on nous avait demandé de procéder à une enquête sur les besoins de formation permanente de la population d'une ville de grandeur moyenne. Ce n'est pas ici le lieu de citer l'ensemble des résultats. Nous relèverons cependant les points suivants :

- a) un groupe d'espagnols montre que la formation générale remplit une fonction bien précise : au-delà des connaissances à acquérir, il y a la volonté, le désir de s'intégrer à la population suisse ;

---

1) En particulier in Chancerel, Rousson, Debétaz et Sipitanou, Le "besoin" en formation des adultes - Les méthodes d'investigation, Neuchâtel et Strasbourg, 1975.

- b) un groupe d'ouvriers professionnels qui font des efforts de formation complémentaire se plaignent de ne pouvoir vraiment utiliser leur formation : "on n'est pas assez indépendant dans le travail" ; "Quand une machine est en panne, on doit le dire au chef, même si on sait comment la réparer" ; ... ;
- c) cinq manoeuvres suisses veulent de la formation en vue d'une promotion. La formation est envisagée en fonction d'un certain retard à combler ;
- d) plusieurs ouvrières non qualifiées déclaraient vouloir suivre des cours en informatique. Une analyse plus détaillée de leurs réponses montrait que :
  - l'informatique ne pourrait, à moins d'un effort considérable, leur apporter quoique ce soit ;
  - l'informatique leur apparaissait comme un moyen de valorisation sociale. En exprimant ce désir, elles demandaient, en fait, une promotion sociale.

Les résumés ci-dessus nous conduisent aux remarques suivantes :

1. Le besoin ou le désir exprimé ne peut pas nécessairement être pris à la lettre (voir remarque d) en particulier).
2. Le besoin de formation ne peut être dissocié du but à atteindre (remarques a) à c).
3. La pratique ne peut être dissociée de la formation.

Si nous transposons ce qui précède au problème de la participation, nous pouvons dire que la recherche des besoins\*<sup>en-dehors</sup> d'une pratique de la participation et que l'expression des désirs ne doit pas nécessairement être prise à la lettre.

En fait, ici, nous nous trouvons devant le problème méthodologique suivant: un comportement étant posé, son auteur peut être amené à le justifier. Il donnera alors une raison, une justification. Ce qui est dit alors ne correspond pas nécessairement à la vraie raison, à la vraie "signification" de ce comportement. Il y en a peut-être une plus profonde que l'on ne peut guère appréhender que par l'interprétation basée sur une théorie, cette dernière devenant l'outil de la recherche en ce qu'elle peut permettre, à partir de données adéquates, de cerner cette signification<sup>1)</sup>

Guy Palmade<sup>2)</sup> au niveau du recueil de l'information montre ce qui suit. Quand on recherche des informations sur un problème, trois cas principaux peuvent se rencontrer.

---

1) Fouilhé, P. La psychologie commerciale, PUF, donne des exemples liés à la consommation.

2) Palmade, G. Les études de motivation Bulletin du CERP, 1959, vol. 1-2.

\*) ne peut être faite

- a) l'information "existe". Elle peut donc être recueillie directement. C'est le cas, par exemple, de toutes les données chiffrées (âge, effectif de personnel, etc), les données de fait (sexe, écoles suivies...) etc... ;
- b) l'information n'a pas d'existence "objective", visible. Elle ne peut être recueillie directement, car les personnes auprès desquelles on la recherche ne les possèdent pas vraiment.

Deux hypothèses sont alors possibles :

- b<sub>1</sub>) le sujet interrogé peut accéder à cette information. Il sera alors possible, comme le dit Meignant<sup>1)</sup>, d'employer des "techniques d'exploration visant à faire prendre conscience au sujet de ces informations, à lui permettre de les exprimer. C'est le cas par exemple quand on cherche à faire exprimer au sujet ses sentiments sur son travail, sur l'organisation, etc..." (p.42) ;
- b<sub>2</sub>) il n'est guère possible de faire accéder le sujet à ces informations. Il faudra alors utiliser une stratégie de recueil d'informations symptomatiques qui seront interprétées à la lumière d'un corps conceptuel adéquat (voir Meignant, p.42).

Dans l'exemple pris plus haut, le sens de la demande de cours d'information, faite par des ouvrières non qualifiées, n'a pu être saisi qu'à travers une "théorie" psychosociologique de la relation de l'ouvrière à son milieu.

Ainsi en est-il de la participation nous semble-t-il.

Cette revendication naît d'une situation globale. Mais le sens qu'on lui prête peut varier avec les modifications de l'environnement.

La crise économique que nous vivons met en lumière ce point de vue. Depuis 2 ans, avec la multiplication des licenciements, transferts de production, voire fermetures d'usines, les tenants de la participation (en particulier de l'initiative syndicale) montrent que la présence des travailleurs ou de leurs représentants dans les lieux de décision est fondamentale. La participation devient un moyen de contrôle et d'influence sur les décisions consécutives à la crise. Avant la dépression économique, il semble que les raisons avancées en faveur de la demande de participation étaient quelque peu différentes et visaient à contrôler certaines mutations à un partage du pouvoir, à la recherche d'un style de vie. Mais, fondamentalement, dans les deux cas, nous croyons pouvoir dire que la revendication de participation tient à une séparation (réelle ou non, mais en tout cas vécue) qui isole les différents groupes de l'entreprise et les hiérarchise de telle sorte que les décisions d'un groupe paraissent sans appel. Dès lors, la véritable signification de la demande de participation serait une recherche en vue d'une unité à retrouver, au-delà des revendications purement matérielles. L'unité à retrouver serait celle de l'individu qui recherche sa propre totalité, mais aussi celle des entreprises qui appellent par ailleurs une certaine identification.

Cette interprétation est un peu sommaire et relève plus de nos impressions que d'une recherche systématique des informations symptomatiques auxquelles nous faisons allusion plus haut.

---

1) Meignant A. L'intervention socio-pédagogique Mouchon, Paris

Toutefois elle a le mérite d'illustrer notre thèse méthodologique et conduit aux conclusions suivantes :

- a) une enquête sur les attentes des travailleurs en matière de participation devra être basée sur une conception globale. Les informations recueillies devront être interprétées ;
- b) à l'intérieur d'une entreprise, il conviendra de comparer les divers secteurs les uns aux autres. Il conviendra également de mettre les réponses données par les personnes interviewées en relation avec les caractéristiques générales du secteur (technologie, organisation du travail, atmosphère, etc...) ;
- c) les expériences antérieures de participation, même très partielles, devront être analysées en détail ;
- d) la synthèse des éléments ci-dessus devrait conduire à une idée de ce qui, à un moment donné, constitue le besoin de participation.

#### Le problème de l'indifférence

D'aucuns pourront dire que la majorité des travailleurs ne souhaitent pas la participation, car elle implique non seulement des droits, mais aussi des devoirs et des charges. Crozier<sup>1)</sup> très justement disait que "participer" ce n'était ni revenir à un âge d'or préindustriel, ni s'engager essentiellement affectivement dans une aventure passionnante, ni recevoir un cadeau. Au contraire, la participation implique une étude non seulement des buts d'une organisation, mais des moyens, ce qui implique une vision très concrète et une somme de connaissances à acquérir. Elle implique aussi de prendre le risque de la liberté, car on ne peut s'engager efficacement que si on est libre.

La difficulté est donc grande et il est certain que de nombreux travailleurs n'attendent pas beaucoup de la participation. En fait, comme le dit Reynaud<sup>2)</sup>, de nombreuses personnes ont appris à ne pas trop espérer des situations de travail. Ils ont par conséquent investi à l'extérieur du labeur. La discussion sur les moyens concrets de la participation étant interne aux entreprises, ce thème sera assimilé aux situations de travail habituelles et ne soulèvera pas tout l'intérêt que l'on attend. Au contraire, à la limite, pourrait-on voir poindre certaines résistances larvées.

Ces phénomènes ne doivent pas être négligés. Les expériences norvégiennes ont toujours débuté sur la base du volontariat. Une certaine affusion n'a eu lieu qu'après plusieurs mois ou années d'expérience.

---

1) Crozier, M. La Société bloquée. Seuil.

2) Reynaud, J. D. L'amélioration des conditions de vie au travail. Personnel, 1976, n° 189, pp. 19-23.

L'analyse des attentes doit, à notre sens, tenir compte de ces effets d'apprentissage ou de réapprentissage. Une enquête pourrait donc donner des résultats décevants. Tout cela ne signifierait cependant pas que le problème de la participation n'est pas important ou ne se pose pas. L'inadéquation méthodologique ne doit pas être prise comme prétexte à l'immobilisme.

### Le problème de la pensée ouvrière

Dans une étude remarquable réalisée en France par des chercheurs-intellectuels et par des chercheurs-ouvriers<sup>1)</sup> on note ce qui suit sur la "logique ouvrière" (pp. 42 ss.) :

- Cette pensée est totalisante.

"Elle est saisie globale d'une situation. Tous les aspects de celle-ci sont saisis à la fois, parce qu'indissociable dans le vécu" (p.42).

"Pour la pensée ouvrière, les aspects pratiques et moraux d'une situation sont indissociables..."

Voici à titre d'exemple une parole d'un chercheur-ouvrier :

"... si on demandait des glaces pour le vestiaire des femmes, en réalité le gars demandait un peu plus de dignité, mais il ne disait pas... je réclame de la dignité, mais : je réclame des vestiaires propres."

"La pensée ouvrière est totalisante par son absence de problématique... Une question ne relève jamais d'un seul domaine bien déterminé. Quand une question est soulevée, spontanément elle sera située dans ce qui peut apparaître comme des domaines indépendants les uns des autres :

- . La sécurité de l'emploi est plus large : de l'emploi, du travail, de la famille, de tout...
- . Et des copains !
- . Oui des copains. Une sécurité de vivre, une sécurité plus large dans la vie."

Les auteurs de l'ouvrage ajoutent : "Cette forme de pensée irrite d'ailleurs les tenants d'une logique discursive où il s'agit avant tout de sérier les problèmes, car à propos de n'importe quelle question, tout est toujours remis en cause." (p. 45).

- Cette pensée part toujours d'une vision globale. Mais cette "vision globale est toujours diffuse, et s'exprime difficilement." Les thèmes que l'on dégage progressivement "apparaissent selon un ordre : ils ne font que s'explicitier les uns les autres, étant donné qu'ils sont tous inclus les uns dans les autres" (p.47).

---

1) Nous, travailleurs licenciés, collection 10/18, Paris 1976.



- "Si cette pensée est totalisante... c'est qu'elle ne lie pas des idées les unes aux autres, mais des expériences.

.....  
"L'intelligence des copains, elle passe d'une expérience à l'autre, d'une réalité vécue à une autre réalité vécue" (p.49).

Et les chercheurs concluent : "Cette pensée totalisante du monde ouvrier ne tient pas à une essence, à un don qui lui serait propre. Il pense ainsi parce qu'il est immédiatement dépendant des conditions matérielles de son existence, ce qui l'amène à être ... rebelle à toute abstraction" (p.50).

Nous ne savons pas si des conclusions strictement semblables pourraient être tirées lors d'une analyse des milieux helvétiques. Peu importe. Le problème est que le discours du travailleur et celui du chercheur ne coïncident pas nécessairement parce qu'ils ne procèdent pas toujours de la même logique. Et il nous semble que nous manquons singulièrement d'études sur les modes de pensée des diverses couches de travailleurs.

Toujours est-il que l'étude par questionnaire, pour être valide et valable devrait, à la lumière de ce qui précède, s'appuyer sur les deux démarches suivantes :

- au niveau de la pré-enquête (voir p.8 du texte de S. Hanhart), il conviendrait de rechercher des hypothèses de travail en ayant en tête le problème de la logique des groupes étudiés ;
- au niveau de l'analyse des résultats, il serait bon de pratiquer la technique du feedback qui consiste à proposer aux membres de l'entreprise les premiers résultats mis en ordre, afin d'obtenir leurs réactions et leurs interprétations.

En procédant ainsi, on obtiendrait certainement des résultats plus réalistes.

#### Le problème du niveau de l'analyse

On peut, pour étudier les besoins d'une population, partir d'une interrogation des individus eux-mêmes. En agrégeant les résultats individuels, on peut penser refléter les besoins de l'ensemble social considéré.

Cette méthode, pour le choix des dates des vacances, par exemple, serait certainement adéquate. L'image construite refléterait assez fidèlement la réalité.

En ce qui concerne la participation, notre réponse est plus nuancée.

La participation est essentiellement un phénomène collectif.

On a dit que la participation-cadeau doit être abandonnée au profit de la participation négociée. Mais nous croyons que cette négociation, au sein de l'entreprise, ne concerne pas seulement la direction d'un côté et l'ensemble des travailleurs de l'autre. Au sein même du groupe des travailleurs, il y a place pour une série d'arbitrages qui doivent, croyons-nous, être faits par eux-mêmes, avec ou sans le concours d'organes ou d'experts extérieurs.

L'enquête par questionnaire peut, ici et là, quand on trouve un consensus assez fort, révéler des positions plus ou moins unanimes. Mais nous pensons que ces cas sont relativement privilégiés. Dans tous les autres cas, il conviendrait d'harmoniser les attentes. Enfin, l'analyse des attentes touche les attentes. Le passage à la pratique est un autre problème qui ne peut guère faire l'économie d'une confrontation directe, d'un véritable travail de création.

C'est d'ailleurs peut-être là qu'on trouvera une réponse au problème de l'indifférence évoqué plus haut. En effet, la négociation et la création d'un système concret constituent des voies d'un nouvel apprentissage qui donnerait aux travailleurs la possibilité de se sentir reconnus et investis d'un nouveau pouvoir. Car, comme le disait récemment Louis Bellone<sup>1)</sup>, "l'homme a besoin de disposer d'une parcelle de pouvoir, aussi minime soit-elle, qui lui permette de préserver son identité." (p.16).

Ainsi l'analyse devrait pouvoir se faire tant au niveau individuel que collectif. A l'enquête par questionnaire devrait succéder une phase de mise en place. Mais cette mise en place devrait rompre avec l'esprit taylorien. Il ne s'agirait pas de "faire passer" une solution définie - même sur la base de bonnes informations, mais au contraire de partir de ces informations pour construire un système concret<sup>2)</sup>. Notons qu'à notre avis, dans une même entreprise, selon les départements, les procédures de participation pourraient différer afin de tenir compte des particularités du système.

#### Le problème du rôle et de la place des organes représentant les travailleurs

Dans une organisation complexe, la participation peut être directe jusqu'à un certain niveau et représentative ensuite, ne serait-ce que pour permettre aux institutions participatives de fonctionner.

Les travailleurs, cependant, ne sont pas nécessairement inorganisés.

Il y a d'abord les syndicats. Certes, une partie importante des travailleurs n'y sont pas affiliés. Mais ce qu'ils représentent n'est pas négligeable. Les syndicats sont par ailleurs les défenseurs largement reconnus des travailleurs.

En plus de cette situation politique générale, qu'on ne peut négliger, les syndicats ont la force nécessaire pour "protéger" les sites où se font les expériences de participation. En Norvège, le rôle du syndicat semble avoir été primordial dans la mise en place des premiers éléments du projet "démocratie industrielle".

Mais plus essentiellement, comme le disait Payet<sup>3)</sup> il y a déjà de nombreuses années, on peut se demander s'il n'est pas nécessaire que les travailleurs, d'une organisation quelconque, puissent s'appuyer sur un pouvoir extérieur source de force et d'information.

---

1) Louis Bellone (Rhône-Poulenc), Pouvoir et conditions de travail In Personnel 1976, n<sup>o</sup>.189, pp. 16-18.

2) C'est ce que S. Hanhart propose lorsqu'il dit (p.17) : "Il faut admettre que le dialogue amorcé devra se poursuivre au-delà de l'analyse des attentes".

3) Payet, M. L'intégration des travailleurs à l'entreprise, Payot, 1961.

En effet - et ceci ne constitue pas une attaque contre qui que ce soit - dans une entreprise particulière l'équilibre des pouvoirs n'est pas et ne peut être réalisé dans nos structures sociales et économiques. Le management et l'administration d'une firme sont toujours (ou presque) les plus forts. Un tel déséquilibre ne peut qu'être préjudiciable à une réelle participation.

Les syndicats, organisés au niveau national et régional peuvent constituer un point d'appui pour la participation. Ceci ne nous semble d'ailleurs pas nouveau. De nombreuses fois nous avons entendu des chefs d'entreprise souhaiter ou se louer d'avoir affaire avec des syndicats forts.

Les commissions du personnel, au sein de l'entreprise, peuvent être, l'un des lieux d'expression des travailleurs et de négociation entre travailleurs. Nous soulignons : l'un des lieux. Car il y en a d'autres, l'atelier ou le bureau en particulier.

Le rôle que les commissions ont à jouer, dans cette perspective, est indépendant et se situe au niveau de la négociation.

Dans ces conditions, la commission du personnel peut-elle constituer l'organe de recueil de l'information sur les attentes des travailleurs ? Oui, dans un certain sens. Mais elle ne peut agir uniquement comme mandataire de la direction. Elle peut être partenaire en revanche.

La meilleure solution ne serait-elle pas alors que commission du personnel et direction créent un organe commun chargé du recueil de l'information ?

Ceci présuppose l'existence d'une commission. Si tel n'est pas le cas, comme le souligne S. Hanhart, la première étape n'est-elle pas de susciter, dans les règles de l'art, un tel organisme ?

En fait, nous retrouvons ici le problème de l'équilibre des forces, mais au sein de l'organisation.

L'information recueillie par l'organe commun sera alors la base de la construction d'une pratique participative qui, progressivement, sera diffusée dans les ateliers et bureaux selon des schémas à créer.

Qu'est-ce qui différencie, alors, les aspirations des attentes (voir les définitions de S. Hanhart) ?

L'attente sera ce qui apparaît, à un moment donné, comme possible au sein d'une entreprise particulière.

Mais la participation ne peut être instaurée une fois pour toutes.

Quand nous avons traité de la formation<sup>1)</sup>, nous avons clairement indiqué que l'évaluation des actions de formation constituait et devait constituer une analyse des besoins subséquents. De la même manière, il est nécessaire de mettre en place un système d'analyse des résultats de la pratique participative qui deviendra un mouvement, un processus d'apprentissage porteur de transformations créatrices. Car en fait il s'agit, pour notre société, de relever un défi : le travail n'est plus concurrentiel !

---

1) Chaurand, Rousson, Debetaz et Sipitanou (ouvrage déjà cité)

En guise de conclusion provisoire

Nous sommes conscient de n'avoir, dans ce texte, que proposé des réflexions, soulevé des problèmes. Les solutions apportées jusqu'ici sont très limitées.

En fait, avant d'être une théorie, la participation est une pratique. Et c'est surtout à ce niveau que le concept se créera.

C'est pourquoi nous pensons qu'il est nécessaire de procéder par expériences évaluées et redressées, adaptées...

Reste le problème de la diffusion ses expériences. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question.

Nous avons introduit ce papier en disant qu'au modèle de la prise de décision managériale on pouvait opposer d'autres approches.

Celle qui est esquissée ci-dessus est participative. Elle est complexe et à ce titre, elle doit être approfondie.

Décembre 1976