

CAHIERS DE PSYCHOLOGIE

N° 11-12

Juillet 1978

Introduction

Rousson, M., Enquête sur le thème :
Education et vie active.
L'opinion des entreprises.

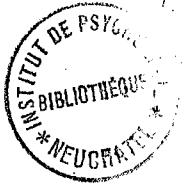
Rosselet-Christ, Claudine,
L'intervention: L'"Organization
Development" (O.D.)



UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL
Centre de psychologie

Faculté de droit et
des sciences économiques

Faculté des lettres



N° 11-12

Juillet 1978

Introduction

Rousson, M., Enquête sur le thème :
Education et vie active.
L'opinion des entreprises.

Rosselet-Christ, Claudine,
L'intervention: L'"Organization
Development" (O.D.)

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

741.617

INTRODUCTION

La parution de nos Cahiers de psychologie est irrégulière. Le lecteur voudra bien nous excuser. Une équipe fort restreinte tente d'animer notre discipline au sein de l'Université et de la Cité, et le temps d'écrire fait souvent défaut.

Le présent Cahier comprend deux articles qui sont les fruits de cette animation.

Le premier est issu de l'inquiétude et de l'intérêt de quelques industriels pour les problèmes que rencontrent les jeunes dans les entreprises. Un groupe de travail a été constitué sous l'égide du Conseil des Associations patronales (Le Locle - La Chaux-de-Fonds), et une enquête a été lancée auprès de 200 entreprises.

Cette enquête a été préparée par MM. Marcel Calame (Service de l'orientation scolaire et professionnelle, D.I.P.) et Michel Rousson (Université). Nous n'insisterons pas sur les raisons de cette étude qui sont exposées dans l'introduction de l'article en question. Les résultats nous ayant paru intéressants, nous avons demandé l'autorisation de publier le rapport remis au groupe de travail précité. Son président nous l'a accordée. Nous l'en remercions.

Le deuxième article est de la plume de Mme Claudine Rosselet-Christ, titulaire d'un diplôme de psychologie du travail et assistante à la Chaire de psycho-sociologie des organisations. A ce titre, elle a pris une part prépondérante dans l'animation de notre dernier séminaire consacré au problème de l'intervention dans les organisations.

Ayant réuni une documentation abondante, elle a conçu le projet de présenter, en quelques articles, ce vaste domaine souvent mal connu.

Son premier texte est consacré au Développement des Organisations (O.D., Organization Development), une approche née aux Etats-Unis qui gagne rapidement l'Europe francophone.

Bonne lecture.

M. Rousson

ENQUETE SUR LE THEME : EDUCATION ET VIE ACTIVE.

OPINION DES ENTREPRISES

M. Rousson

I. Introduction.

A la demande du groupe d'étude sur la qualification des jeunes, un questionnaire a été élaboré par MM.Rousson et Calame et envoyé à environ 180 entreprises, petites, moyennes et grandes dont le siège ou un établissement était situé dans la région Le Locle - La Chaux-de-Fonds.

De même, une vingtaine de questionnaires ont été distribués dans la région neuchâteloise auprès d'entreprises importantes.

Le but de l'enquête peut être défini comme suit. Plusieurs responsables se sont inquiétés de la qualité de la préparation des jeunes sortant de section professionnelle et entrant dans la vie active. Certains ont fait des expériences qui les ont fait douter de la qualité de cette préparation, non seulement du point de vue scolaire, mais aussi d'un point de vue général et psychologique. A ce propos, on a cité l'exemple de jeunes filles arrivant en apprentissage avec une confiance en soi très insuffisante, mais allant en s'améliorant grâce à un encadrement valorisant et attentif.

L'examen des griefs a conduit à l'esquisse d'un modèle de compréhension de l'interface jeune/entreprise, modèle devant servir de base à une étude approfondie des problèmes évoqués.

Le modèle en question postule que la qualité de l'interface jeune/entreprise résulte :

- du degré de préparation des jeunes au niveau scolaire,
- des valeurs, attitudes et attentes développées tant à l'école que dans la famille et les groupes de jeunes,
- des valeurs, attitudes et attentes des responsables d'entreprises à l'égard des jeunes,
- des moyens mis en place dans les entreprises pour l'accueil des jeunes et du travail (incluant l'encadrement) offert.

La réalisation d'une étude sur ce modèle implique donc un travail d'enquête et d'étude incluant les parties suivantes :

- les jeunes eux-mêmes
- leurs parents
- les entreprises et leur encadrement
- l'école.

La réalisation concrète de l'étude nécessiterait des enquêtes de types divers, principalement auprès des jeunes, des enseignants et des entreprises. L'enquête extensive (par questionnaire) serait complétée par des entretiens à caractère clinique auprès de diverses populations.

Une telle étude en profondeur nécessiterait de vastes collaborations. Aussi convenait-il, avant de se lancer dans l'aventure, de procéder à une enquête préliminaire auprès des entreprises, dans un double but :

- informer
- s'assurer de l'intérêt pour l'action envisagée.

Si le questionnaire a fait ressortir un certain intérêt, le présent rapport vise un objectif d'information, en diffusant une rapide synthèse des résultats de l'enquête.

II. Réponses au questionnaire.

a) Comme nous l'avons indiqué plus haut, environ 200 questionnaires ont été diffusés.

De la première vague (Le Locle - La Chaux-de-Fonds), 68 questionnaires nous sont parvenus, les entreprises les plus importantes ayant en général répondu.

De la deuxième vague (Neuchâtel et environs), 11 questionnaires ont été réexpédiés.

b) Il est intéressant de relever le nombre de personnes occupées par les 79 entreprises ayant répondu.

75 entreprises ont répondu exactement à la question. Quatre d'entre elles n'ont pas fourni de précisions.

Le total des employés des 75 entreprises en question s'élève à 14070, ce qui représente une proportion importante des travailleurs de l'industrie.

c) Au point 5 du questionnaire envoyé, nous demandions s'il était souhaité, qu'à partir de l'ensemble des résultats qui nous parviendraient, nous procédions à un approfondissement de l'étude.

Les résultats sont reportés dans le tableau ci-dessous avec, à droite, le nombre de personnes occupées par les quatre groupes d'entreprises construits sur la base des réponses à la question 5.

Tableau 1 : Participation à une enquête ultérieure.

Réponses à la question	Nombre d'entreprises	Nombre de personnes occupées		
		N	% du total	N.moyen
Oui	16 (+2)*	5.681	40,4	355
Non	27	5.119	36,4	190
Pas d'opinion	20	2.350	16,7	118
Pas de réponse	16	920	6,5	58
Totaux	79 (+2)*	14.070	100%	178

*) Dans une entreprise, on a répondu trois fois au questionnaire en considérant des catégories différentes.

Le tableau ci-dessus nous montre donc que, en moyenne, les entreprises les plus importantes (représentant le 40% du personnel total des entreprises ayant répondu) sont intéressées par une étude sur le problème des jeunes. Elles y collaboreraient même.

A cela s'ajoutent 20 entreprises n'ayant pas d'opinion. L'une d'entre elles s'exprime comme suit : "nous n'avons pas d'opinion, ne connaissant pas exactement le but de l'enquête". Une autre qui occupe plus de 1.000 personnes, semble s'intéresser activement à la formation des jeunes et collaborerait certainement à l'étude après une information adéquate. Enfin, une entreprise ayant répondu que, pour le moment du moins, elle souhaiterait différer une étude plus approfondie, ouvre cependant la porte à une collaboration en indiquant le nom du répondant pour une telle recherche.

Il semble donc réaliste, si une étude devait être mise en route, de compter sur la collaboration d'environ 35 entreprises représentant 7 à 8.000 personnes employées.

III. Jeunes engagés par les 79 entreprises en fonction de leur disponibilité pour une étude.

Tableau 2. Jeunes engagés dès juillet 77 selon la catégorie d'entreprises.

Rép. à la question 5	Nombre total	%	N.moyen par entrep.
Oui	84	46,9	5,25
Non	70	38,3	2,59
Pas d'opinion...	27	14,8	1,35
Pas de réponse..	2	1,1	-
Totaux...	183	100,1	

Le tableau 2 ci-dessus montre que les entreprises les plus intéressées par une étude sont celles qui ont engagé le plus de jeunes au cours de l'année en cours.

Il convient cependant de nuancer cette affirmation en soulignant :

- que dans le groupe "oui" :
 - une entreprise occupant environ 900 personnes a engagé 17 jeunes
 - une entreprise occupant environ 1200 personnes a engagé 27 jeunes
 - une entreprise occupant environ 1000 personnes a engagé 9 jeunes.

Ainsi, 3 entreprises sont responsables de l'emploi de 53 jeunes sur 84, soit du 63% d'entre eux.

- que dans le groupe "non" :

• une entreprise occupant 600 personnes a engagé 17 jeunes							
• " " " 700 " " " 12 "							
• " " " 260 " " " 5 "							
• " " " 1100 " " " 7 "							
• " " " 140 " " " 6 "							

Ainsi, 5 entreprises ont engagé 47 jeunes sur 70, soit 67% de l'ensemble.

- que dans le groupe "pas d'opinion", une seule entreprise a engagé 16 jeunes sur 27, soit 60%.

Au total, sur 183 jeunes embauchés dès juillet 1977, 116 (63%) sont engagés par 9 entreprises (11%) sur 79.

IV. Apprentissage et formation sur le tas.

Le tableau 3 ci-dessous nous renseigne sur le sexe et le type d'emploi des 183 jeunes engagés par les entreprises de notre échantillon.

Tableau 3. Type d'engagement, selon le sexe et selon l'appartenance de l'entreprise à l'un de nos 4 groupes.

Groupes	Filles		Totaux	Garçons		Totaux
	App.	Emploi		App.	Emploi	
"oui" . . .	15	18	33	30	21	51
"non" . . .	13	32	45	14	11	25
"pas d'opinion"	1	4	5	14	8	22
"sans réponse"	1		1	1		1
Totaux	30	54	84	59	40	99

Le tableau 3 montre que 99 garçons et 84 filles ont été engagés.

89 jeunes ont été engagés pour un apprentissage réglementé (49% du total) et 94 l'ont été pour occuper directement un emploi ou bénéficier d'une formation "maison".

On notera encore que le 36% (N=30) des filles engagées font un apprentissage alors que le 60% des garçons sont dans ce cas.

Les remarques faites à la suite du tableau 2 sont également valables ici.

V. Jeunes engagés au cours des 10 dernières années.

Notre enquête comportait une question sur les jeunes engagés, en moyenne, au cours des 10 dernières années.

Une certaine imprécision dans les données recueillies oblige à considérer les chiffres du tableau 4 ci-après avec prudence. Ils n'ont qu'une valeur indicative.

Tableau 4. Nombres moyens de jeunes engagés par année au cours de ces 10 dernières années, selon le sexe, le genre d'engagement, et l'appartenance de l'entreprise à l'un de nos 4 groupes.

Groupes	Filles		Totaux	Garçons		Totaux
	App.	Emploi		App.	Emploi	
"oui"	10,4	28,8	39,2	34,7	31,5	66,4
"non"	12,3	32,5	44,8	28,7	12,1	40,8
"pas d'opinion" .	2,7	8,2	10,9	14,7	7,3	22,0
"pas de réponse"	-	0,5	0,5	-	-	-
Totaux...	25,4	70,0	95,4	78,3	50,9	129,2

Les chiffres ci-dessus ont été obtenus après addition des nombres moyens indiqués par les entreprises ou calculés d'après leurs indications. On notera que toutes n'ont pu fournir des indications sur les dix dernières années, mais parfois sur les 6 ou 8 dernières années. Dans ce cas, le nombre moyen a été calculé à partir de la durée indiquée. Dans certains cas, on a procédé à une estimation.

Le tableau 4 laisse apparaître une structure semblable à celle du tableau 3. On notera cependant une baisse du nombre de jeunes engagés (de l'ordre de 20%) en 1977 par rapport à la moyenne des années précédentes.

Les remarques quant au rôle prépondérant d'une dizaine d'entreprises dans l'engagement des jeunes sont également valables ici.

VI. Satisfaction quant à la formation.

Nous allons examiner les réponses à la question suivante :

"Dans quelle mesure êtes-vous satisfaits de la préparation scolaire des jeunes (à la sortie de leur scolarité obligatoire) ?"

Les réponses possibles étaient les suivantes :

très satisfait	(5 points pour le dépouillement)
satisfait	(4 " " " ")
"ça va"	(3 " " " ")
plutôt insatisfait	(2 " " " ")
très insatisfait	(1 " " " ")

Pour le dépouillement, si 2 réponses étaient cochées, on attribuait la note moyenne des 2 réponses. Ex: réponses données : satisfait et "ça va" ; note attribuée: 3,5 points. Des moyennes ont ainsi pu être calculées.

Le tableau 5 ci-dessous synthétise les résultats à la question en cause.

Tableau 5. Satisfaction quant à la formation selon l'appartenance de l'entreprise à l'un de nos 4 groupes.

Groupes	Scores	Détails des réponses
"oui"	3,16	7 x 4; 7 x 3; 4 x 2
"non"	3,59	15 x 4; 6 x 3; 1 x 1; 1x35; 4 non-rép.
"pas d'opinion"....	3,07	5 x 4; 5 x 3; 4 x 2; 6 non-rép.
"sans réponse"	3,00	1 x 3; 15 non-rép.
moyenne générale...	3,31	

Note: Une entreprise donne 3 scores (voir la remarque faite plus haut, sous I). Elle a été comptée comme 3 entreprises.

Le tableau ci-dessus, montre une satisfaction moyenne quant à la formation des jeunes. On notera que les entreprises qui disent ne pas désirer participer à une enquête plus approfondie sont les plus satisfaites, ce qui semble tout à fait cohérent et normal. Il y aurait là une explication à leur "non-engagement".

Il est toutefois intéressant d'analyser plus en détails les réponses à la question examinée.

a) Considérons d'abord le groupe "oui" (les entreprises intéressées à l'enquête).

- 7 d'entre elles se disent satisfaites (4). Elles ont engagé, depuis juillet 77, 47 jeunes, soit le 51% de ceux qui ont été embauchés par les entreprises de ce groupe. 1 seule en a engagé 27.
- 6 d'entre elles répondent "ça va" (3). Elles ont engagé, depuis juillet 1977, 14 jeunes. Deux n'en ont pas engagé. Une autre en a engagé 9.
- 4 sont plutôt insatisfaites (2). Dès juillet 77, elles ont engagé 22 jeunes, 1'une en engageant 17.
- Enfin, une entreprise se dit satisfaite des jeunes sortant de section moderne et plutôt insatisfaites de ceux provenant de la section préprofessionnelle.

Les remarques faites à la question présentement examinée, par le groupe étudié, sont au nombre de 13 et fort variées. Nous allons relever les principales caractéristiques des commentaires faits par les répondants.

- On note d'abord des remarques relatives à la présence ou à l'absence d'une discipline.

Si, pour certains, l'introduction de l'allemand est un point positif, pour d'autres, on déplore un manque de préparation dans les langues, même en français.

Plusieurs relèvent que les bases scolaires sont insuffisantes, surtout en mathématiques, en arithmétique, pour le dessin technique, etc... Ici, on souligne que ces remarques sont surtout valables pour les élèves qui ne viennent pas de la section scientifique. Les autres doivent bénéficier de cours de rattrapage pour suivre certains cours. Il convient de noter que la remarque ci-dessus concerne seulement certains apprentissages.

Enfin on relèvera qu'on regrette parfois un manque de culture générale et une insuffisance dans la façon de s'exprimer. Une entreprise souhaiterait en outre que des rudiments de comptabilité soient enseignés en dernière année de scolarité obligatoire.

- On relève ensuite des remarques quant aux procédés de sélection et aux exigences du travail.

Un commentaire à la teneur suivante : "nous sommes satisfaits, car nos critères de sélection sont sévères."

Un autre indique que, pour les travaux de production, ce sont surtout des qualités "corporelles" qui sont nécessaires: effort visuel, adresse, résistance nerveuse, etc... .

Et un troisième, parlant plutôt des filles, indique que le niveau scolaire est suffisant pour un travail routinier. Il permet même un développement professionnel à celles qui sont intelligentes.

- Enfin, on relève une note quant à l'orientation sur les possibilités d'apprentissage et une dernière à propos d'une régression de la qualité de préparation en section préprofessionnelle.

b) Considérons maintenant le groupe "non" (pas de participation à une enquête).

- Comme pour le groupe précédent, on note, mais plus explicitement, des remarques sur la section préprofessionnelle. On n'engage que difficilement les jeunes qui en sortent, on souligne l'effort particulier qu'ils doivent faire, etc... .

- Certains soulignent que les jeunes qui entrent en apprentissage ou en entreprise sont saturés de l'école et qu'ils ont parfois de bonnes dispositions manuelles.

D'autres indiquent que l'école et la formation qu'elle dispense sont loin du travail: "pour être maçon, la formation scolaire est suffisante".

- Une remarque souligne le fait que les jeunes ne savent pas appliquer les connaissances et règles apprises à l'école (grammaire, calcul).
- Enfin, il convient de signaler cette dernière remarque: "De toute façon, l'entreprise doit adapter les jeunes. Il semble impossible d'avoir une équivalence optimale entre la formation scolaire et les exigences du travail".

c) Les commentaires du groupe "pas d'opinion".

Dans ce groupe, on trouve des remarques relatives à des manques dans certaines disciplines (math, français), des remarques sur la section préprofessionnelle, sur la sélection faite par l'entreprise et sur la diminution du niveau scolaire.

d) Les commentaires du groupe "pas de réponse".

Ils sont rares. Nous citerons cependant la note ci-après: "Les jeunes qui sortent de la 9^e primaire*) ont en général une formation en calcul lamentable. Ils n'ont pas de notion concernant l'économie".

*) N.B. Cette entreprise ignore certainement qu'il n'y a plus de 9^e primaire dans le canton de Neuchâtel!

On notera un trait commun à tous ces groupes de commentaires: la critique de la section préprofessionnelle.

VII. Satisfaction quant au comportement.

Nous examinerons les réponses à la question: "Dans quelle mesure êtes-vous satisfaits du comportement (éducation, attitude envers le travail, attitude envers l'entreprise) de ces mêmes jeunes ?

Le dépouillement a été fait comme pour la question précédente (voir VI).

Le tableau 6 résume les réponses à cette question.

Tableau 6. Satisfaction quant au comportement des jeunes, selon l'appartenance de l'entreprise à l'un de nos 4 groupes.

<u>Groupes</u>	<u>Scores</u>	<u>Détails des réponses</u>
"oui"	3,51	2x5; 8x4; 3x3; 3x2; 1x3,66; 1x2,5
"non"	3,64	1x5; 12x4; 7x3; 1x2; 1x4,5; 1x3,3; 4 non-rép.
"pas d'opinion" ..	3,86	5 x 5; 3 x 4; 5 x 3; 1 x 2; 6 non-rép.
"pas de réponse"	5	1 x 5; 15 non-rép.
score moyen...	3,68	

Note: Une entreprise a donné trois réponses. Elle a été comptée comme 3 entreprises.

Le tableau ci-dessus montre une satisfaction certaine quant au comportement des jeunes. Les moyennes sont toutes supérieures à celles qu'on trouve dans le tableau 5. On note parfois quelques nuances. Ainsi dans une entreprise, on note favorablement les apprentis et plutôt négativement les "jeunes travailleurs".

Apportons quelques précisions au tableau ci-dessus.

Pour le groupe "oui", on relève que les entreprises qui se disent satisfaites et très satisfaites occupent 54 des 84 jeunes engagés par ce groupe dès juillet 1977. L'une en a d'ailleurs engagé 17. Les trois entreprises qui se disent insatisfaites n'ont engagé, dès 1977, que trois apprentis. Toutefois, l'une des entreprises, qui a engagé 27 apprentis, juge le comportement des jeunes comme étant plutôt médiocre: entre "ça va" et "plutôt insatisfait".

Pour le groupe "non", 57 des 70 apprentis (81%) ont été engagés par des entreprises qui se disent satisfaites ou très satisfaites de leur comportement.

Dans le groupe "pas d'opinion", l'entreprise qui a engagé 16 apprentis dès juillet 77 (et qui en a engagé un nombre équivalent chaque année, depuis 10 ans) répond "ça va" à la question étudiée.

Voici, maintenant, par groupe, les commentaires relatifs au comportement des jeunes.

a) Groupe "oui" (entreprises désireuses de participer à l'étude).

Les commentaires sont très variés. Nous pouvons toutefois effectuer les regroupements suivants:

- on relève des traits de personnalité négatifs : fuite des responsabilités, passivité, désir de gagner beaucoup en faisant le moins possible, ponctualité, régularité, attitude générale envers le travail, etc... ;
- mais, dans le même temps, d'autres disent que, sauf quelques exceptions, les jeunes s'intègrent bien, surtout après une période d'adaptation à la discipline et aux horaires, que leur attitude est aussi satisfaisante que celle des autres travailleurs, etc... ;
- on insiste sur l'influence du milieu (les cercles fréquentés sont, à ce propos, plus influents que l'école), de l'environnement de l'entreprise et du milieu familial sur la motivation et le comportement;
- on relève que la formation professionnelle joue à ce propos un rôle prépondérant; ex: le comportement des jeunes ayant un emploi sans formation se détériore souvent après quelques années de pratique" ;
- enfin on citera ce dernier commentaire: "les jeunes n'ont pas d'ouverture sur un dialogue extra-professionnel".

b) Groupe "non".

Les remarques sont, ici, moins nombreuses que pour le groupe précédent. On trouve des remarques assez semblables, en particulier en ce qui concerne les traits personnels négatifs. Un répondant souligne cependant, qu'à l'engagement, on veille à l'élément familial en recevant les parents. Un autre insiste sur la difficulté du passage de l'école à la vie

professionnelle, tandis qu'un troisième écrit que les jeunes sont contents d'être libérés de l'école et se donnent beaucoup de peine dans le travail qui leur est confié et un dernier, parlant de jeunes maçons, indique que la difficulté du métier et les perspectives professionnelles assez sombres influencent négativement le comportement.

c) Groupe "pas d'opinion".

Ici encore des remarques semblables à celles du 1er groupe, avec les mêmes contradictions. Un répondant insiste toutefois sur la nécessité de parfaire l'éducation des jeunes au cours de la première année et un deuxième souligne l'importance probable de la fermeté dans le "manierement" des jeunes.

Au terme de cette analyse, on soulignera la satisfaction relativement bonne quant au comportement des jeunes et une certaine ambivalence quant aux qualités personnelles: certains les trouvent très bien; d'autres qu'ils manquent des qualités morales essentielles au succès professionnel. Il faut peut-être trouver l'explication de ces différences dans le mode de recrutement des jeunes, dans l'influence de l'environnement extérieur et dans les mesures prises en faveur des jeunes au sein de l'entreprise.

VIII. Mesures spéciales prises en faveur des jeunes.

En dehors des mesures habituelles de formation, les entreprises ont-elles institué des mesures particulières en faveur des jeunes qui sont embauchés ?

Le tableau 7 résume les réponses à cette question.

Tableau 7. Mesures spéciales prises en faveur des jeunes selon l'appartenance de l'entreprise à l'un des 4 groupes.

<u>Groupes</u>	<u>Oui</u>	<u>%</u>
"oui"	8*	44%
"non"	1	4%
"pas d'opinion"	4	20%
"pas de réponse"	-	-

*) une entreprise a répondu pour 3 départements différents.
Voir plus haut.

13 entreprises (sur 79, soit 16%) prennent des mesures en faveur des jeunes.

Pour situer l'importance de ces mesures, soulignons que ces 13 firmes ont engagé, dès juillet 77, 90 jeunes et, en moyenne annuelle au cours des 10 dernières années, 102,4 personnes sortant de l'école. Cela signifie que les mesures spéciales adoptées touchent un peu moins de la moitié des jeunes embauchés par les entreprises de notre échantillon.

On peut aussi se demander quel est le degré de satisfaction de ces entreprises face au comportement et à la formation de ce personnel:

Satisfaction par rapport à la formation : 2,96

Satisfaction par rapport au comportement: 3,85

Par rapport aux chiffres signalés dans les tableaux 5 et 6, on relève une satisfaction un peu moindre en ce qui concerne la formation et une satisfaction un peu plus élevée par rapport au comportement.

En ce qui concerne la formation, les fréquences des différentes réponses sont les suivantes :

5 x 5; 3 x 3; 4 x 4; 1 x 3,5 ;

et pour le comportement :

1 x 2; 2 x 3; 5 x 4; 3 x 5; 1 x 4,5 et 1 x 2,5.

Quelles sont les mesures spéciales prises ?

- a) Une formation complémentaire : cours internes, cours externes encouragés, cours de rattrapage; formation spécifique pour les nouveaux embauchés (introduction à l'entreprise, vraisemblablement); aide financière pour certains cours;
- b) Une formation spécifique à l'entreprise et à ses techniques, accompagnée, parfois, de cours destinés à aider les jeunes dans la vie de tous les jours (instruction civique, vente à tempérament, etc...);
- c) L'institution d'heures de sport : piscine, après-midi de sport tous les 15 jours; éventuellement: autres loisirs ;
- d) Le soutien : dans les difficultés de jeunes, soit par le responsable, soit par le service social ;
- e) L'introduction d'un horaire progressif (1 fois)
- f) Certains choix de travaux : des travaux intéressants et distrayants au début; une orientation vers la polyvalence : élargir le champ d'activité des jeunes ;
- g) L'accueil régulier de stagiaires pour quelques semaines.

IX. Autres remarques.

Le questionnaire comportait une rubrique "autres remarques". Voici ce que nous avons fait ressortir des réponses données dans ce cadre. On note :

- a) Des remarques sur l'orientation professionnelle qui pousse les élèves doués vers les sections classiques et scientifiques, au détriment des métiers et des apprentissages manuels qui sont dévalorisés ; l'absence de suisses pour certains métiers ;

- b) Des remarques sur la personnalité des jeunes : qui manquent souvent de confiance en eux-mêmes, mais évoluent dès qu'ils sont soutenus ;
- c) Des commentaires, une nouvelle fois, sur la section préprofessionnelle où un répondant indique que les échecs ne sont pas dûs aux attitudes, mais plutôt à la formation de base ;
- d) Des voeux pour d'autres cours : formation civique, psychologie, etc... en vue d'en faire aussi des citoyens ; langues, etc... ;
- e) Une remarque sur la nécessité de concentrer certains apprentissages dans des entreprises bien structurées, ne serait-ce que pour améliorer et revaloriser certains métiers ;
- f) Une remarque sur le fait que les jeunes désertent certaines régions, d'où l'appel aux frontaliers ;
- g) Une remarque sur le fait que les jeunes ne sont pas formés physiquement pour remplir un rôle dans certaines entreprises ;
- h) Une proposition indirecte d'étude sur les retombées du travail de groupe sur
 - le développement de l'initiative individuelle
 - l'autonomie de l'individu dans la prise de décision et de ses responsabilités.

X. Voeux pour une étude.

Certains répondants se sont exprimés par rapport à notre projet d'étude.

Nous avons relevé les points suivants :

- Des manifestations d'intérêt: nous avons des difficultés à trouver des candidats à la formation interne; quels sont les métiers et les branches les plus prisés ? il est toujours souhaitable d'échanger des informations, des expériences et de tenter d'améliorer les situations; nous avons toujours entretenu des relations avec l'école, l'O.S.P., etc...

- Le souhait de voir des enseignants collaborer à l'étude et l'institution d'une collaboration plus régulière avec l'école en vue d'adopter la scolarité obligatoire aux exigences de la formation professionnelle ;
- Des remarques sur l'importance du départ dans la vie professionnelle et sur le rôle de l'employeur au cours de cette période.

XI. Pour conclure.

Diverses conclusions peuvent être tirées de cette brève étude. Nous les citerons en suivant le plan du présent rapport.

- a) Il s'agissait, d'abord, de répondre à la question de savoir si les entreprises de notre région seraient intéressées par une étude sur l'interface jeunes/entreprises.

La réponse qui peut être apportée est un oui quelque peu mesuré.

L'échantillon réuni n'est pas absolument représentatif de l'ensemble neuchâtelois. Il comprend cependant des entreprises regroupant plus de 14.000 employés et 16 d'entre elles, représentant 5.700 personnes et le 46% des jeunes récemment engagés par les entreprises de notre échantillon, se déclarent intéressées par notre projet d'étude.

Compte tenu d'autres remarques d'entreprises n'ayant pas répondu explicitement oui à la question d'une éventuelle participation, il semble possible d'estimer à 35 le nombre des firmes pouvant collaborer à notre étude. Cela représente 7 à 8.000 travailleurs et environ 60% de jeunes engagés par les entreprises de notre échantillon.

- b) On constate que 183 jeunes ont été engagés depuis juillet 77 (moment de l'enquête: mars 78) par les 79 entreprises de notre échantillon. La moyenne des 10 dernières années était d'environ 225. On observe donc une chute qu'il convient de ne pas chiffrer avec trop de précision, compte tenu de l'imprécision de quelques données.

Les jeunes engagés le sont essentiellement par une dizaine d'entreprises.

Les jeunes embauchés pour un apprentissage représentent environ la moitié de ceux qui ont été engagés depuis juillet 1977.

Les garçons sont plus souvent engagés comme apprentis que les filles (60% contre 36%).

La situation de 1977, de ce point de vue, n'est pas très différente de celle des 10 dernières années : 46% d'apprentis parmi les engagés ; 61% des garçons en apprentissage et 27% des filles. Ce dernier chiffre est un peu inférieur à celui de 1977.

- c) La satisfaction quant à la formation reçue est jugée assez bonne par les entreprises de notre échantillon.

La moyenne générale des 56 entreprises ayant répondu à cette question est de 3,31 (max: 5).

On note quelques différences : ainsi, les entreprises qui ont engagé le plus d'apprentis semblent légèrement plus satisfaites que les autres, avec cependant une ou deux exceptions.

Les entreprises ayant pris des mesures spéciales pour les jeunes sont un peu moins satisfaites que les autres. Nous n'avons pas d'éléments pour interpréter cette différence. Peut-être est-ce parce qu'elles sont les plus critiques et les plus engagées dans la formation de la nouvelle génération ?

Les commentaires relatifs à la satisfaction face à la formation laissent apparaître un point majeur : la section préprofessionnelle semble faire problème.

- d) Le comportement des jeunes satisfait, en général, les entreprises. Le score moyen est de 3,68 (max:5).

Les entreprises les plus satisfaites occupent, à une exception près (importante car elle a engagé 27 jeunes en 77/78), le plus grand nombre de jeunes récemment engagés.

Les commentaires portent souvent sur des traits de personnalité qui sont jugés positivement ou négativement, selon les cas.

- e) Treize entreprises ont pris ou prennent des mesures spéciales à l'intention des jeunes. Ces entreprises ont, dès juillet 77, engagé près de la moitié des jeunes ayant trouvé une place au sein des entreprises de notre échantillon.

Ces mesures concernent principalement la formation complémentaire de type professionnel ou civique, l'institution d'heures de sport, un soutien personnalisé, l'introduction d'un horaire progressif.

- f) Il convient encore de se demander si une étude plus approfondie se justifie.

Notre réponse est oui.

D'une part, un nombre non négligeable d'entreprises s'y intéressent.

D'autre part, l'interface jeune/entreprise, sans - et de loin - être catastrophique, pose quelques problèmes. Les réponses et les commentaires que nous avons dépouillés et résumés dans le présent rapport semblent montrer, à travers un optimisme très prudent, une interrogation certaine qui mérite une réponse.

M. Rousson

mai 1978



L'INTERVENTION : L'"ORGANIZATION DEVELOPMENT" (O.D.)

Claudine Rosselet -Christ

I. L'Intervention.

*)

Que recouvre ce terme ? Pour Ardoino (1), "l'intervention apparaît comme une démarche plus ou moins systématisée, effectuée à titre onéreux, (donc négociable), par un ou plusieurs praticiens, à la demande d'un client, généralement collectif (groupe, organisation ou institution) pour contribuer à libérer, ou à susciter des forces, jusque-là inexistantes ou potentielles, parfois bloquées, en vue d'un changement souhaité".

Cette définition suffisamment générale convient à toutes les écoles de l'intervention ; mais nous verrons combien les démarches diffèrent selon les idéologies, les modèles et les théories auxquelles elles se réfèrent. En effet, les différents types d'intervention se distinguent, premièrement quant à leur objet : il peut être la personne, le groupe, l'organisation, voire l'institution et, deuxièmement, quant à leur finalité : changement individuel, organisationnel, ou changement au niveau de la société globale.

Le présent article, consacré à l'"Organization Development" (O.D.) **) est le premier d'une série qui présentera différentes approches de l'intervention.

Après une définition et un bref historique, nous mentionnerons les postulats sur lesquels repose l'O.D. Nous parlerons ensuite de l'intervenant, des techniques utilisées et du niveau de profondeur qu'elles atteignent.

Nous terminerons en soulignant les limites de cette approche de l'intervention.

*) Les numéros entre parenthèses renvoient à la bibliographie.

**) Traduit en français par : Développement des organisations. Le terme français est de plus en plus employé.

II. Définition et origine du concept et de la pratique de l'"Organization Development"

C'est en 1956, selon French & Bell (6), que Robert Blake, Herbert Shepard et Jane Mouton (tous les trois connus pour leurs travaux sur le management) utilisent ce concept pour la première fois.

Née aux Etats-Unis, en tant que technique d'intervention, l'O.D. sera connue dès les années 60. La définition qu'en donne Beckhard (2) est la suivante :

"Le développement des organisations (O.D.) est une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus de l'organisation, utilisant l'apport des sciences du comportement".

Les travaux de Lewin sont tout spécialement à l'origine des techniques utilisées dans l'O.D.

L'O.D. s'inspire particulièrement de la recherche-action et du T-Group. Notons encore que l'organisation (entreprise, système scolaire, hôpital) est appréhendée comme un système ouvert sur l'environnement, formé de sous-systèmes : social, technique, de tâches, de structures. Du fait de l'interaction des sous-systèmes, en agissant sur le sous-système social, le changement se réalise sur le système global. On inclut dans le système social : les personnes (aptitudes, personnalité), le comportement informel dans l'organisation (normes, valeurs), la politique du personnel (système formel), la philosophie du commandement.

Rappelons brièvement ce que recouvrent les deux concepts : recherche-action et T-Group.

La recherche-action est une approche visant à la résolution de problèmes. L'O.D. reprend de cette démarche les différentes phases qui sont, en principe, les suivantes :

1. Le diagnostic préliminaire.

Il s'agit en fait du point de départ de toute recherche-action.

Des responsables d'une organisation perçoivent un problème, un déséquilibre ou un besoin de changement quelconque. Ils décident alors de mettre en œuvre ce changement-là, qu'ils nomment.

Nous avons là le diagnostic préliminaire. C'est ce qui sera, le cas échéant, communiqué, par exemple, au spécialiste des sciences humaines, l'intervenant (interne ou externe) auquel on fait appel pour aider au changement.

2. Recueil de l'information.

L'intervenant, ou l'équipe intervenante, après acceptation du contrat, cherche à connaître la perception des personnes directement intéressées ou impliquées par le changement souhaité, ou par le problème soulevé par les dirigeants.

L'organisation toute entière ou une partie de celle-ci, peut être concernée.

La récolte de cette information se fait par divers moyens, selon les cas : interviews non dirigés, interviews de groupes, questionnaires, etc.... A ce moment-là, l'utilisation future des renseignements obtenus (anonymat ou pas) est précisée.

3. Feedback.

Après condensation de l'information recueillie, on réunit les personnes (ou leurs représentants) ayant fourni cette information, afin de la leur communiquer.

4. Exploration des résultats.

L'exploration des résultats et leur analyse sont effectuées à nouveau par les personnes ayant fourni l'information avec l'aide de l'intervenant. Les personnes décident d'un commun accord des solutions à apporter aux problèmes mis en évidence. Les gens soutiennent ce qu'ils ont créé. C'est la raison pour laquelle ils doivent participer à la définition du problème et à sa résolution.

5. Planning de l'action à entreprendre.

Les personnes concernées planifient l'action, suite aux décisions ci-dessus. Elles décident clairement des stratégies à suivre et des techniques à utiliser afin d'atteindre avec une forte probabilité le but fixé.

6. Action.

L'action est entreprise et une fois considérée comme étant terminée, on évalue son effet en recueillant à nouveau l'information. Ainsi, une nouvelle boucle du cycle peut recommencer si cela est jugé nécessaire.

Cette démarche, comme son nom l'indique, est basée sur l'expérience et en même temps sur la conceptualisation. Il n'y a pas d'un côté les chercheurs (les scientifiques) et de l'autre les praticiens, c'est en commun que les solutions sont trouvées.

Le T-Group ou groupe de sensibilisation est un groupe qui se réunit, avec un moniteur, afin de se centrer, non pas sur une tâche définie mais sur l'étude de son processus, c'est-à-dire, les relations entre les participants dans la situation présente (ici et maintenant).

L'O.D. utilise cette technique afin de mettre en évidence l'importance des processus relationnels dans un groupe centré sur une tâche. Généralement, les membres du groupe se sont sensibilisés à cette technique, individuellement, en-dehors de l'organisation.

III. Pourquoi l'O.D.

Pourquoi les dirigeants américains se sont-ils tournés vers les sciences humaines (ou ont-ils fait appel à des intervenants formés dans ces disciplines) pour résoudre certains de leurs problèmes ? Plusieurs facteurs ont joué simultanément : de nouvelles valeurs de l'homme au travail et dans sa vie privée ont posé des problèmes

fondamentaux aux organisations. Nous reproduisons un tableau de Bennis (3) énumérant quelques-uns de ces problèmes et les nouvelles conditions dans lesquelles ils se situent.

Il s'agit donc de trouver d'autres solutions que les solutions bureaucratiques et de dépasser aussi le mouvement des relations humaines trop centré sur l'individu.

PROBLÈMES HUMAINS QUE RENCONTRENT LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES

- 26 -

P r o b l è m e s	Solutions bureaucratiques	Nouvelles conditions du XX ^e siècle
Intégration.	<p><i>Intégrer les besoins individuels aux objectifs organisationnels.</i></p> <p><i>Pas de solution, car pas de problème.</i></p> <p><i>Individu simplifié à l'extrême, considéré comme un instrument passif.</i></p> <p><i>Méconnaissance des tensions entre rôle et personnalité.</i></p>	<p><i>Emergence des sciences humaines et compréhension de la complexité de l'homme.</i></p> <p><i>Aspirations plus élevées.</i></p> <p><i>Ethique démocratique et humaniste.</i></p>
Influence sociale.	<p><i>Répartir le pouvoir et les sources de pouvoir et d'autorité.</i></p> <p><i>Appui explicite sur un pouvoir rational et légal, mais utilisation implicite d'un pouvoir coercitif.</i></p> <p><i>En tout cas, un ensemble confus, ambigu et changeant de compétences, de conditions, de code légal.</i></p>	<p><i>Séparation du management et de la propriété.</i></p> <p><i>Développement des syndicats et de l'enseignement général.</i></p> <p><i>Effets négatifs et non intentionnels du gouvernement autoritaire.</i></p>
Collaboration.	<p><i>Créer des mécanismes de contrôle des conflits.</i></p> <p><i>La "règle hiérarchique" pour résoudre les conflits entre niveaux différents et la "règle de coordination" pour résoudre les conflits entre groupes horizontaux.</i></p> <p><i>Loyauté.</i></p>	<p><i>Spécialisation et professionnalisation.</i></p> <p><i>Besoins accrus d'interdépendance.</i></p> <p><i>Leadership trop complexe pour l'omniscience ou le pouvoir d'un seul homme.</i></p>

PROBLÈMES HUMAINS QUE RENCONTRENT LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES

(suite)

Problèmes	Solutions bureaucratiques	Nouvelles conditions du XX ^e siècle
Adaptation.	<p><i>Environnement stable, simple et prévisible.</i> <i>Tâches routinières.</i> <i>L'adaptation au changement se produit de manière aléatoire et ponctuelle.</i> <i>Abondance de conséquences non prévues.</i></p>	<p><i>Environnement extérieur de l'entreprise plus turbulent, moins prévisible.</i> <i>Taux sans précédent de changements technologiques.</i></p>
Identité.	<p><i>Répondre de manière appropriée aux changements induits par l'environnement.</i></p>	<p><i>Complexité accrue due à la diversité, à la mobilité intersectorielle, à la multiplicité des objectifs.</i> <i>Ceci crée la complexité des rôles, le conflit et l'ambiguïté.</i></p>
Revitalisation.	<p><i>Réaliser clarification, consensus et engagement pour les objectifs organisationnels.</i></p>	<p><i>Hypothèse sous-jacente que le futur sera sûr et semblable, fondamentalement du moins, au passé.</i></p> <p><i>Des changements rapides dans les technologies, les tâches, la main-d'œuvre, les matières premières, les normes et les valeurs de la société rendent impérative une attention constante au processus permettant de les réviser.</i></p>

Par ailleurs, des besoins plus spécifiques internes à l'entreprise se font dès lors sentir et peuvent trouver des solutions satisfaisantes à l'aide de cette nouvelle stratégie de changement. Par exemple des besoins de :

- changer le style de direction
- changer les normes "culturelles"
(ex. un bon chef doit tout savoir)
- changer la structure et les rôles
- améliorer la collaboration intergroupes
- ouvrir le système de communications
- améliorer la planification
- changer les motivations des travailleurs.

Les postulats de l'O.D. et les valeurs sur lesquelles celle-ci repose vont permettre à l'organisation de fonctionner comme un système organique et non plus comme un système mécanique.

Les deux systèmes se distinguent notamment sur les points suivants :

Systèmes mécaniques	Systèmes organiques
<i>Accent exclusif sur l'individu.</i>	<i>Accent sur les relations inter- et intra-groupes.</i>
<i>Relations d'autorité-soumission.</i>	<i>Confiance et loyauté réciproques.</i>
<i>Adhésion inconditionnelle à une responsabilité déléguée et morcelée.</i>	<i>Interdépendance et responsabilité partagée.</i>
<i>Division stricte du travail et contrôle hiérarchique.</i>	<i>Responsabilité et participation multigroupes.</i>
<i>Prise de décisions centralisée.</i>	<i>Vaste partage des responsabilités et du contrôle.</i>
<i>Résolution de conflits par répression, arbitrage et/ou lutte.</i>	<i>Résolution de conflits par la négociation ou la résolution de problèmes.*)</i>

*) Bennis (3)

IV. Postulats et valeurs de l'O.D.

Les postulats constituent la base fondamentale de l'O.D. Ils vont surdéterminer les démarches, les techniques et l'attitude de l'intervenant.

French & Bell (6) distinguent : les postulats sur les personnes, les postulats sur les gens en groupes et sur le leadership, les postulats sur les hommes dans les systèmes organisés et enfin les postulats sur les valeurs de l'organisation et de l'agent de changement (l'intervenant).

Postulats sur les personnes.

1. La plupart des individus sont poussés ("have drives") vers une croissance et un développement personnel si l'environnement le permet, c'est-à-dire s'il apporte support et défi ("challenge"). La plupart des gens désirent devenir, autant que faire se peut, ce qu'ils sont capables de devenir.
2. Le deuxième postulat, relié au premier, est que les gens aiment réaliser et sont capables d'un niveau de contribution aux buts organisationnels plus élevé que celui qui existe, donc de celui que l'environnement permet.

Ceci irait à l'encontre de la vue traditionnelle qui voit les individus comme définis en termes d'intérêts, de connaissances, d'habiletés et de caractéristiques personnelles, qu'ils sont capables d'acquérir de nouvelles connaissances, des habiletés additionnelles, voire même de changer d'intérêts, mais qu'il est rare qu'ils puissent changer réellement.

Ainsi, on peut penser les hommes comme des entités fixes ou on peut les penser comme potentiellement "en train de devenir".

Postulats sur les gens en groupes et sur le leadership.

Ces postulats se sont développés au cours des 40 dernières années.

1. Un des groupes de référence les plus "relevant" psychologiquement est le groupe de travail (pairs et supérieur). Effet sur les sentiments de satisfaction et de compétence.

^{1bis} Un postulat dépendant du premier est que les gens désirent être acceptés et agir de façon coopérative avec plusieurs groupes : la famille, le groupe de travail, etc...

2. Pour que le groupe puisse optimiser son efficacité, le leader formel ne peut accaparer et réaliser tout ce qui relève du leadership en chaque circonstance et en tout temps. Les membres du groupe doivent s'assister mutuellement. La prise de décision doit se faire sur le lieu où se trouve l'information plutôt que par la personne ayant un rôle hiérarchique.
3. Vouloir supprimer les sentiments affecte négativement la résolution des problèmes, la croissance personnelle et la satisfaction au travail.

En fait, de nombreux groupes tendent cependant à supprimer l'expression des sentiments que les gens ont (soit positivement, soit négativement). L'accent mis sur la rationalité semble présupposer que les émotions sont mieux maîtrisées ("handled") par leur répression.

Ceci ne signifie pas que les sentiments et leur expression est par elle-même favorable ou aidante.

Il y a là un problème de maîtrise de l'analyse.

Mais il faut voir l'expression des émotions comme la mise à disposition du groupe de données qui vont aboutir, en étant "traitées", à des perspectives nouvelles pour les différents problèmes de l'organisation.

4. Le niveau de confiance interpersonnelle, de support apporté et de coopération est, en général, plus bas que nécessaire et plus bas que ce que l'on désire.
5. Les solutions à de nombreux problèmes de motivation et d'attitudes sont transactionnelles. Dès lors, l'unité d'intervention ne saurait être l'individu, mais le groupe.

Postulats sur les hommes dans les systèmes organisés.

1. Postulat tiré de Likert et de son idée de structure chevillée :

Il y a une dynamique d'influence entre les types de participation aux différents niveaux.

Ex: la manière dont Jones participe (se comporte) dans les réunions avec ses supérieurs et pairs va influencer et tendra à être congruent avec la manière dont il conduit ses collaborateurs, lors des séances.

1^{bis}. La culture développée dans les comités, etc... (groupes temporaires) influence le reste (les autres situations) et vice-versa.

2. Les politiques et les pratiques de l'organisation plus large affecte le plus petit groupe et vice-versa.

En d'autres termes, ce qui affecte un sous-système va affecter les autres sous-systèmes. Mais chaque sous-système va être affecté par le système total.

3. Le jeu du perdant et du gagnant dans la résolution des conflits n'est, en général, pas approprié à long terme, pour la solution de la plupart des problèmes organisationnels.

Il faudrait mieux dire : "Comment pouvons-nous tous gagner?"

Postulats sur les valeurs de l'organisation.

1. Une hypothèse de base de l'O.D. est que les membres d'un système doivent, en général, investir dans les efforts collaboratifs et dans la construction d'un système efficace.

Dès lors, même dans un conflit, il doit y avoir, entre les protagonistes, quelques valeurs en commun. Sinon on ressort simplement le "pouvoir brut" (haine, anarchie, violence).

2. L'accent est placé sur le bien-être de tous, particulièrement par ceux qui ont le plus de pouvoir.

Valeurs et croyances de l'agent de changement (behavioral scientist).

L'application de la science n'est pas extérieure aux valeurs.

Celles-ci vont déterminer l'attitude des intervenants, alors que ces derniers partagent, en général, les valeurs suivantes :

1. Les besoins et les aspirations des individus sont les raisons de l'effort organisé en société. Les intervenants ont donc une perspective développementale et sont concernés par les opportunités à long terme de développement des personnes dans l'organisation.

Cette orientation humaniste crée une "prophétie qui se réalise par elle-même". Ainsi les valeurs et les croyances ont un pouvoir d'auto-réalisation.

2. La vie peut devenir plus riche et plus significative, et l'effort organisé plus efficace et plus satisfaisant si les sentiments et les émotions sont permis comme une part légitime de la culture de l'organisation.

Ce qui ne signifie pas qu'il faut tomber dans l'excès, au mépris des réalités organisationnelles. Ex: un consultant O.D. ne doit pas être trop zélé en favorisant l'ouverture dans un conflit, la réalité pouvant être que, dans l'organisation, il y a un système de récompenses pour les gagnants, sans qu'il soit assez porté d'attention aux pertes de ressources humaines dans ce jeu !

3. On est orienté vers l'action pour améliorer l'efficacité de l'organisation (efficacité \neq quantité uniquement). Mais on pense aussi à la recherche. (L'efficacité sera définie plus loin).

4. La quatrième valeur pourrait être intitulée : démocratisation ou égalisation du pouvoir.

5. L'intervenant doit prendre conscience de ses valeurs et croyances et partager sa philosophie sociale avec son client (l'organisation).

Ces postulats font référence à l'efficacité de l'organisation. Un certain nombre de conditions sont nécessaires afin d'améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation (but de l'O.D.).

Selon Beckhard (2), dans une organisation efficace :

- a) les individus, les sous-systèmes et l'ensemble de l'entreprise organisent leur travail en vue d'atteindre les buts de l'organisation ;

- b) les "formes" sont basées sur les fonctions (le problème ou la tâche détermine l'organisation des ressources humaines) ;
- c) les décisions sont prises là où se trouve l'information (et non en fonction de l'organigramme) ;
- d) le système de récompenses est tel que les managers et cadres sont récompensés pour
 - les performances de production
 - le développement de leurs subordonnés
 - le fait de créer un groupe viable.
- e) les communications latérales ou verticales sont claires et non biaisées : les participants partagent les informations importantes et même celles relatives aux sentiments ;
- f) il n'y a que peu d'activités basées sur le jeu du gagnant et du perdant (individus et/ou groupes). Un effort est fait pour traiter les conflits et les situations conflictuelles comme des problèmes à résoudre ;
- g) il y a beaucoup d'échanges, de confrontations au niveau des projets et des tâches, mais peu d'énergie est dépensée pour les difficultés interpersonnelles ;
- h) l'organisation et ses composantes se voient en interaction mutuelle et avec l'environnement (système ouvert) ;
- i) il y a une valeur partagée et une stratégie managériale pour la soutenir : essayer d'aider chacun (unité ou personne) à maintenir son intégrité et sa personnalité dans l'interdépendance ;
- j) l'organisation et ses membres opèrent dans une perspective "recherche-action", en bâtiissant des mécanismes de feedback, de telle sorte que les membres et les unités puissent apprendre de leur propre expérience.

Les postulats de l'O.D., les valeurs et croyances de l'agent de changement (l'intervenant) nous indiquent assez clairement dans quel cadre idéologique se situent les actions de changement de l'O.D.

Les organisations confrontées aux différents problèmes mentionnés plus haut peuvent-elles toutes trouver aide au moyen de cette démarche ? Un certain nombre de pré-requis seront énumérés au prochain paragraphe.

V. L'intervenant et le modèle d'indication O.D.

Avant d'aborder le rôle de l'intervenant, nous présentons un modèle, en 4 points, proposé par Bennis (3) et permettant à l'intervenant de diagnostiquer l'état du système-client, et, partant, de s'interroger sur l'adéquation d'une indication O.D.

1. Les objectifs de changement de l'O.D. sont-ils appropriés aux objectifs du système-client visé ?

Si non, arrêt et reconsideration de l'opportunité de l'O.D.

Si oui :

2. Le contexte culturel du système-client est-il prêt pour l'O.D. ?

- a) Degré et genre des conflits de valeurs ?
- b) Légitimité des phénomènes interpersonnels ?
- c) Degré, ampleur, intensité, résolution des conflits ?
- d) Concepts de contrôle, d'autorité ?
- e) Interdépendance du système-client ?
- f) Relations d'entente et de confiance entre l'agent de changement et le système-client ?

Si non : arrêt et examen des domaines où il faut davantage de préparation, ou ceux où les conflits de valeurs devraient être réduits.

Si oui :

3. Les personnes clés sont-elles impliquées et engagées ?

Si non : arrêt et examen de la façon de développer un plus grand degré d'engagement à l'égard de ce programme.

Si oui :

4. Les membres du système-client sont-ils préparés et sensibilisés de manière adéquate au développement des organisations ?

Si non : arrêt et examen de la possibilité de développer un plus grand degré d'engagement à l'égard de ce programme.

Au début d'une phase O.D., il est souhaitable que l'intervenant soit externe. Supposons qu'un contrat a été établi entre l'organisation et l'intervenant, comment fonctionneront-ils ?

D'après Schein (7), il existe plusieurs modèles de relations entre l'organisation, (le système-client) et l'intervenant avec des degrés différents d'implication du système-client.

Pour l'O.D., Schein propose un modèle "le process consultation" dans lequel le système-client et le système-intervenant sont impliqués. Il en donne la définition suivante :

"C'est un ensemble d'activités de la part du système-intervenant permettant d'aider le système-client à voir, à comprendre et à agir sur ce qui arrive dans l'environnement du système-client".

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'intervenant est un spécialiste des sciences du comportement. Sur le plan éthique, il se doit de montrer ses croyances et valeurs, de favoriser l'évaluation de son rôle d'agent de changement. En plus de ses connaissances théoriques et de ses capacités de diagnostic, sa personnalité est un instrument important de travail. On attend de lui :

1. La spontanéité, la faculté de communiquer, ce qu'il ressent, de reconnaître ses propres émotions et motivations.
2. La capacité d'établir des relations basées sur la confiance, et une grande souplesse dans son comportement.
3. Les capacités d'écoute, d'observation, d'identification, de restitution de ce qu'il perçoit.
4. Une attitude congruente : il n'impose pas des valeurs démocratiques de manière autoritaire.

L'intervenant joue également un rôle important dans la résolution des conflits de personnes ou de groupes.

VI. Le conflit.

L'O.D. ne tente pas d'apaiser le conflit par l'annulation mais, au contraire, vise à sa résolution par la négociation.

Pour aborder le conflit, Walton (8) précise l'attitude appropriée de l'intervenant, il consacre tout un ouvrage à ce thème de la confrontation.

Nous avons relevé quelques points concernant le rôle de l'intervenant :

1. L'intervenant doit s'assurer que le désir de résoudre le conflit est mutuel. Si ce n'est pas le cas, l'intervenant doit différer son intervention. Il essaie d'égaliser les motivations engagées dans le conflit.
2. L'intervenant veille à équilibrer une situation de pouvoir inégale (par exemple une des personnes a moins d'habileté verbale ou elle a un rang hiérarchique inférieur).
3. L'intervenant prend garde que l'initiative de l'un soit synchronisée avec l'acceptation de l'autre pour le dialogue. Cela signifie que les 2 parties arrivent à une attitude symétrique face au conflit.
4. L'intervenant s'assure, avant de commencer la phase d'intégration, c'est-à-dire la phase constructive que celle de résolution du différend soit achevée.
5. L'intervenant veille, dans une certaine mesure, à ce que les différents facteurs contribuant à l'acceptation de la confrontation soient présents. Ces facteurs sont : les normes de l'organisation doivent favoriser l'expression des conflits, une assurance émotionnelle pour les participants, un savoir-faire de l'intervenant lui permettant de faciliter la solution du conflit. L'intervenant peut modifier les normes du groupe et peut être considéré comme un support émotionnel et un facilitateur.

6. L'intervenant contribue à l'authenticité des relations interpersonnelles en restituant les messages jusqu'à ce que les 2 parties soient d'accord sur leur sens, et en contribuant au développement d'un langage commun.
7. L'intervenant peut encourager l'atteinte d'un niveau optimal de tension, parfois jusqu'à un niveau extrême dans lequel les personnes donnent une information importante et percutante. A d'autres moments, il permettra la diminution des tensions lesquelles avaient engendré rigidité, menace et distorsion dans les échanges.

Afin d'illustrer une technique de confrontation, nous prenons l'exemple de deux groupes en conflit souhaitant la résolution de leurs divergences. Les deux groupes se réunissent au complet et éliront des représentants, si leur nombre l'exige. Les groupes d'abord séparés, établissent deux listes : sur la première, ils inscrivent leurs perceptions de l'autre groupe et leurs sentiments à son égard. Sur la deuxième liste, ils essaient de prédire ce que l'autre groupe notera sur eux. Ensuite les deux groupes se réunissent et chacun d'eux lit les deux listes. Les deux groupes se retirent à nouveau pour discuter sur ce qu'ils ont entendu et dresser une liste des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes.

A nouveau, réunion plénière et échange des listes.

Après comparaison, les deux groupes rédigent une seule liste en indiquant les priorités et les personnes concernées directement par l'action décidée. Plus tard, un contrôle de l'action se fera au cours d'une nouvelle réunion.

L'intervenant cherchera, en collaboration avec son client, les techniques adéquates au changement visé. Nous énumérons quelques-unes de ces techniques visant l'efficacité des groupes, des relations intergroupes et de l'organisation toute entière.

VII. Techniques utilisées dans l'O.D.

Certaines techniques ont pour but d'augmenter l'efficacité :

1. Des équipes de travail et des groupes

- Travail de groupe : orienté sur une tâche
orienté sur le processus
(études des interactions des membres).
- T-Group avec un groupe hiérarchique : (le T-Group a déjà été défini).
- Process consultation (voir explication plus haut).
- Analyse des rôles :

Cette analyse a pour but de clarifier les obligations et les attentes au sujet des rôles. La personne dont le rôle est étudié ainsi que les personnes collaborant avec celle-ci établissent une liste d'attentes réciproques. Une fois ces attentes connues, la discussion s'engage afin de trouver la complémentarité des rôles.

- Formation en :

Prise de décision, résolution de problèmes, planning, fixation d'objectifs dans le travail de groupe.

2. Des relations intergroupes et de l'organisation toute entière

- Les activités intergroupes : (Interface activities)
Deux groupes se rencontrent afin de travailler sur une tâche, ils analysent également leurs interactions si celles-ci sont un handicap à la réalisation de leurs objectifs.
- "Organizational Mirroring" :
Mêmes activités que ci-dessus mais avec plusieurs groupes.
- Intervention d'un tiers dans un conflit (Third-party peacemaking)
(Voir sous paragraphe conflit)
- Grid O.D.

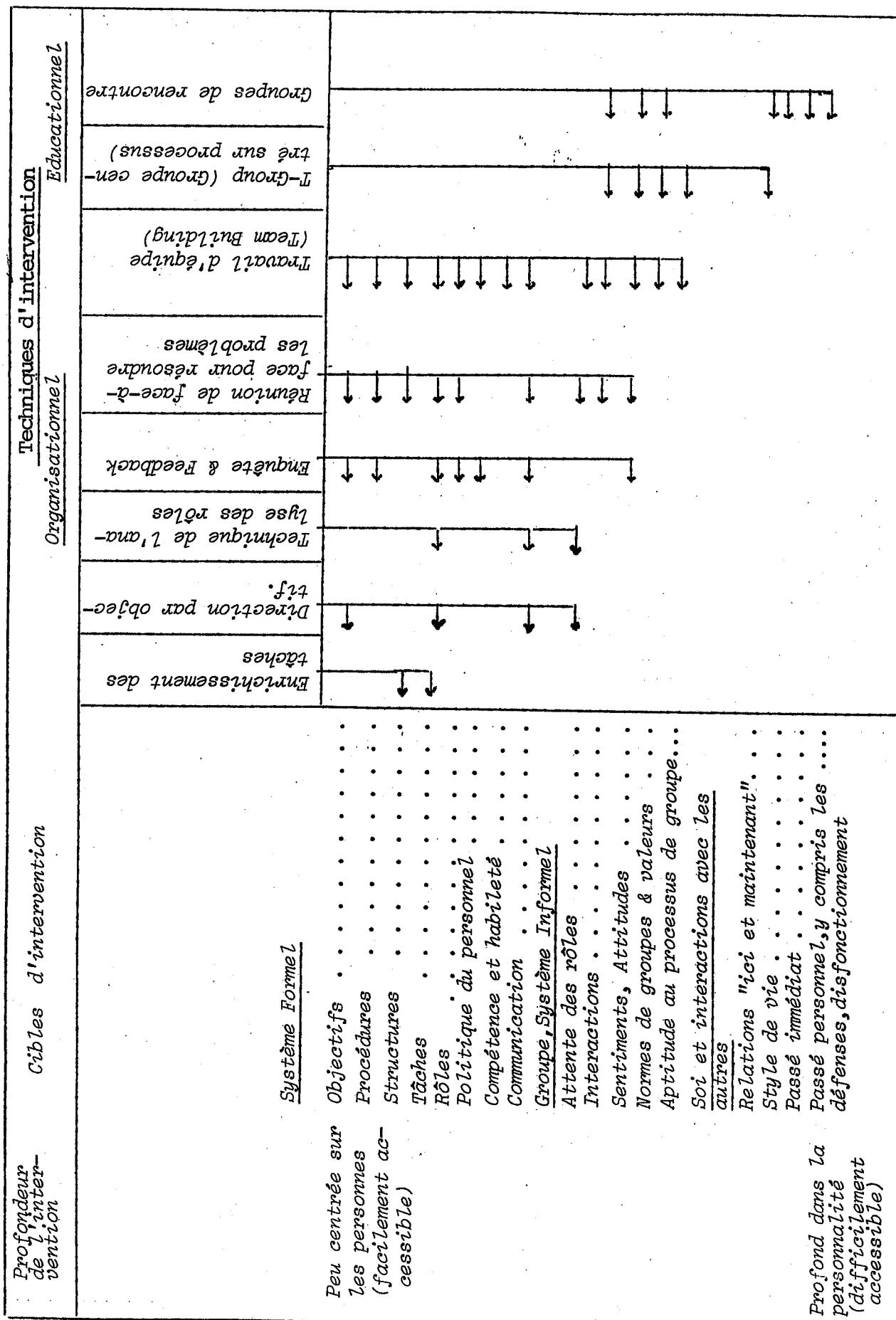
Robert Blake et Jane Mouton (5) ont mis au point un instrument d'intervention O.D. en 6 phases. L'intervention commence par un séminaire externe d'une semaine, ensuite on procède à l'analyse du style de direction. Après des travaux de groupes, d'intergroupes,

on développe un modèle idéal que les personnes tentent ensuite d'opérationnaliser.

- Enquête feedback :
(Nous l'avons décrite plus haut).
- Activités de planning stratégiques :

Le tableau ci-après repris partiellement de French & Bell (6) montre les diverses cibles visées par l'intervention et les différents niveaux de profondeur atteints par les techniques. Celles de l'O.D. visent tout particulièrement le système formel et le système informel et n'atteignent pas l'individu directement. Par contre, les techniques d'éducation visent la personne plus particulièrement, voire son passé.

NIVEAUX DE PROFONDEUR DES DIFFÉRENTES INTERVENTIONS



VIII. Conclusion.

En partant du système social, l'O.D. à l'aide des connaissances des sciences du comportement vise le changement au niveau de l'organisation toute entière ou une partie de celle-ci, en modifiant les attitudes et les valeurs.

Nous souhaitons faire un certain nombre de remarques, certaines sous forme de questions :

1. Nous avons été frappée par le côté optimiste des auteurs. Ils croient en la force du "truth and love" (modèle amour-vérité). Nous nous demandons si réellement cet aspect est suffisant pour apporter le changement.
2. Les conditions pré-requises à une telle intervention sont, selon nous, déjà un pas engagé vers la résolution des problèmes. En effet, reconnaître le problème, le conflit, c'est accepter les moyens pour le résoudre. Qu'en est-il des organisations qui refusent d'admettre qu'elles ont des problèmes, des personnes en conflit qui refusent le dialogue ; comment les aide-t-on ?
3. Ces démarches, essentiellement basées sur la verbalisation, touchent une certaine catégorie de personnel, les cadres spécialement.

Qu'en est-il des personnes sans formation, employées à des tâches routinières ? L'O.D., selon nous, devrait se faire conjointement à des démarches axées sur le système technique pour une certaine catégorie de personnes tout au moins, à l'instar des interventions du Tavistock Institute (Interventions de type socio-technique).

4. L'approche simultanée avec des actions de recherches opérationnelles nous paraît également une plus grande garantie pour atteindre l'efficacité de l'organisation. La recherche opérationnelle se différencie quant à l'identification des variables stratégiques. Alors que l'O.D. se préoccupe des variables humaines, la recherche opérationnelle choisit des paramètres économiques ou technologiques qui sont quantitatifs et mesurables. L'approche conjointe assurerait que les deux démarches se sont accordées sur la définition de l'efficacité de l'organisation. Si la définition de l'efficacité dans la recherche

opérationnelle n'inclut pas les valeurs de l'O.D., on voit aisément que les efforts de changement de l'O.D. seront inefficaces.

5. Les critiques ci-dessus, fort modérées, sont largement dépassées par certaines écoles sociologiques radicales. Le praticien en O.D. ne serait qu'un "aumônier" des relations humaines pratiquant l'"anesthésie sociale" de l'entreprise, l'art de la séduction, d'apprioyer, par la manipulation toute contestation et toute remise en cause. On vise ici la remise en cause du système de pouvoir, du système de production, du système des grandes organisations.

Que penser de cette critique chère à certains membres des courants institutionalistes ? L'intervenant O.D. est-il mystifié et mystificateur ?

La réponse ne saurait être nette. Elle ne peut non plus rester au niveau de l'anecdote personnelle.

Que veut l'O.D. ? Très nettement - cela apparaît dans les pages précédentes, particulièrement dans les sections concernées aux postulats et valeurs - on peut dire que les praticiens de l'O.D., dans leur ensemble, veulent promouvoir la qualité de la vie, l'amélioration du climat, de l'ambiance, la compétence interpersonnelle, la décrispation dans les relations hiérarchiques, mais aussi l'efficacité organisationnelle, qu'on peut définir sommairement comme la capacité de produire, de maintenir son système interne et de s'adapter à l'environnement. Est-ce alors la "perpétuation" du système ?

En d'autres termes, l'O.D. accepte-t-elle l'hypothèse révolutionnaire. Non. Tout ce qui précède le montre. Et d'ailleurs, on peut se demander si la révolution n'aboutirait pas simplement à ce que les nouveaux vainqueurs tentent de "reconstruire les organisations en utilisant les théories de ceux dont ils blâmaient la veille l'irresponsabilité" ? (Bettignies, p. 236).

Ceci ne signifie pas que l'O.D. soit sans faiblesse. Elle veut améliorer l'organisation et ses critères sont multiples (efficacité, valeurs humaines, etc...). Soit.

Mais ses postulats (voir plus haut) ne sont que des hypothèses basées sur des conceptions humanistes, dynamiques et optimistes. Mais, comme le dit Bettignies (4, p. 231), ce ne sont pas des principes, encore moins une théorie (au sens noble et sérieux du terme). Les praticiens de l'O.D. font un pari sur l'homme. "Il en vaut la peine" (Bettignies).

La pratique du Développement des organisations est fille de la formation.

On a depuis toujours voulu résoudre des problèmes de disfonctionnement par la formation. On en connaît les limites. Souvent, l'individu formé, revenant dans son organisation, voit ses efforts anéantis. Au lieu de résoudre un problème, on en a créé un autre. L'O.D. veut dépasser cette situation, en se basant sur le postulat fondamental suivant : le comportement de la personne est le produit de la transaction qu'elle a avec son environnement. Il suffit, pour s'en convaincre, d'étudier les effets des systèmes de salaire : la prime individuelle favorise la compétition et inhibe toute coopération ; la prime collective permet la coopération. Dès lors, l'O.D. travaillera au niveau des systèmes, groupes, organisations. On ne cherchera pas seulement à modifier les attitudes, valeurs, etc... des individus séparément. On cherchera à promouvoir un milieu qui se travaille et génère le changement, l'ambition de l'intervenant étant de se retirer en laissant l'organisation autonome, capable de s'analyser et de prendre les mesures adéquates.

Ce déplacement des champs d'action de la praxis sociale est fort important et réaliste. Mais, ce champ est limité. Il n'inclut pas le poids des déterminismes macro-sociologiques, à cause, peut-être, d'une certaine impuissance. En fait, l'O.D. n'inclut pas la dimension idéologique dans toute sa force. Comme le dit Bettignies

(professeur à l'INSEAD, Fontainebleau) : "Cette approche ne remet pas en question directement, fondamentalement la finalité des organisations ; elle ne conteste pas (a) la nécessité des organisations, (b) l'exigence de leur efficacité, (c) l'idéologie dominante qui les pénètre." (4, p. 231).

Il nous semble que cette limite (réelle : beaucoup de nos contemporains souffrent du poids des organisations et des bureaucraties) dépasse le cadre du changement dans les organisations. En fait, cette critique vise le changement social. En plus du changement de l'entreprise, il y a le changement de nos sociétés. Mais ceci est une autre histoire.

Relevons enfin le problème des bénéficiaires de l'action O.D. La question n'est pas qu'académique. A force de vouloir promouvoir le changement et la "santé de l'organisation" le praticien peut tomber dans le piège de la stratégie d'un groupe capable d'accaparer le bénéfice (pas seulement économique) du changement. Au détriment d'autres et sans réelles justifications... .

Que conclure ?

L'O.D. vise à la modification du climat de l'organisation. C'est une tentative de modification de la culture d'un micro-système. Dans un but humaniste et d'efficacité. C'est un peu une forme nouvelle de rationalisation de l'entreprise.

Idéalement, pourrait-on penser que l'O.D. deviendra un état d'esprit plutôt qu'un outil ?

B I B L I O G R A P H I E

1. AND SHA
L'intervention dans les organisations et les institutions, EPI, 1974.
2. Beckhard, R.
Organization Development : stratégies and models, Addison-Wesley, 1969.*)
3. Bennis, W.G.
Organization Development : its nature, origins, and prospects, Addison-Wesley, 1969.*)
4. Bettignies, H-C., de
Maîtriser le changement dans l'entreprise ? Collection INSEAD. Les Editions d'organisation, Paris, 1975.
5. Blake, R. &
Mouton, Jane S.
Building a dynamic corporation through grid organisation development, Addison-Wesley, 1969.
6. French, W.L. &
Bell Cecil H.
Organization Development : Behavioral science interventions for organization improvement. Prentice-Hall, Inc., 1973.
7. Schein, E.H.
Process consultation : its role in Organization Development, Addison-Wesley, 1969.
8. Walton, R.E.
Interpersonal Peacemaking : confrontations and third party consultation, Addison-Wesley, 1969.

*) parus également en français, Dalloz, 1975.