

Nº 25

mars 87

Editorial : In Memoriam : Rousson, M. & Thiébaud, M. : Cordonier, D. : Rousson, M. : Dossiers de psychologie

Marie-Christine Damotte : Commander et communiquer en entreprise : La Formation psycho-sociologique des cadres et son évaluation : La mobilisation des compétences et du potentiel des collaborateurs

Le Groupe de Psychologie Appliquée
et le Séminaire de Psychologie
publient:

- Les Cahiers de Psychologie
- Les Dossiers de Psychologie

Administration et commandes:

Cahiers & Dossiers de Psychologie
c/o Groupe de Psychologie Appliquée
Pierre-à-Mazel 7

CH-2000 Neuchâtel

CAHIERS DE PSYCHOLOGIE

**PERIODIQUE DU SEMINAIRE DE PSYCHOLOGIE
ET DU GROUPE DE PSYCHOLOGIE**

N° 25

- Editorial p. 5
- In Memoriam p. 7
- Rousson, M. & Thiébaud, M.:
Commander et communiquer en entreprise p. 13
- Cordonier, D.:
La Formation psycho-sociologique
des cadres et son évaluation p. 35
- Rousson, M.:
La mobilisation des compétences et
du potentiel des collaborateurs p. 49
- Dossiers de psychologie p. 59

UNIVERSITE DE NEUCHATEL

avril 1987

Séminaire de Psychologie
2, Quai Robert-Comtesse

Groupe de Psychologie
Appliquée (G.P.A.)
Pierre-à-Mazel, 7

EDITORIAL

Le présent numéro des Cahiers de psychologie rend essentiellement compte de travaux de recherche conduits depuis 1981 par M. Rousson et ses collaborateurs.

Ces textes préfigurent d'autres publications, plus complètes, qui seront présentées ultérieurement. Ils annoncent aussi un colloque qui, en principe, aura lieu en septembre 1987 et qui portera sur le thème: "Stratégie des ressources humaines et défis de la qualité". Dates exactes et programme seront annoncés sous peu.

Que nous apportera l'avenir ?

D'une part, les rapports d'activité de nos deux unités (le Séminaire... et le Groupe...) vous seront soumis. D'autre part - et surtout - nous aurons l'occasion de saluer Ph. Muller qui vient de fêter ses 70 ans et de publier un livre important: Les chances actuelles de la philosophie. L'Age d'Homme, Lausanne, 1986.

Nous reproduirons un entretien portant sur le thème: Psychologie et philosophie.

Nous nous réjouissons de vous rencontrer bientôt.

La rédaction des Cahiers

IN MEMORIAM DE MARIE-CHRISTINE DAMOTTE

Le 21 août 1986, nous perdions brusquement dans un accident, une étudiante dont le souvenir restera celui d'une personne remplie de vitalité, d'amitié, de chaleur et de joie pour ses amis, ses collègues, ses professeurs. Marie-Christine Damotte laisse un grand vide dans nos coeurs et nos esprits. Chacun se souviendra sûrement comment, tout au long de ses études, elle n'hésitait pas à interpeler professeurs et étudiants pour que le savoir évoqué rejoigne l'expérience de vie de chacun. Proche par son métier et par son ouverture de bien des souffrances, elle n'hésitait pas à s'engager pleinement à la recherche de tout ce qui pourrait les alléger. Elle nous a quittés soudainement, comme arrachée à la vie dont elle goûtait la saveur. En repensant à la profonde tristesse de tous ses amis devant la consternante nouvelle, je me dis que si elle le pouvait ... peut-être qu'elle nous regarderait droit dans les yeux, comme elle avait l'habitude de le faire, et d'un appel du regard nous interpelant au-delà de notre tristesse, elle nous inviterait à poursuivre ce chemin de réflexion, d'action et de générosité qu'elle aimait tant.

Lors de la célébration qui eut lieu en sa mémoire le 25 août 1986 à l'Hôpital de Perreux, le Docteur R. Winteler prononça le bel hommage que voici. Nous le remercions de nous autoriser à le publier.

Anne-Nelly Perret-Clermont
Professeur de psychologie

Chère Madame et cher Monsieur Damotte,
Chère famille et proches,
Chers amis,

Chers amis en effet, d'abord parce que vous l'êtes, ensuite parce que l'étonnant pouvoir de communiquer avec les autres, faisait que partout où elle allait, Marie-Christine se faisait des amis.

Le 30.4.1980

elle pose sa candidature d'élève à Perreux. Elle écrit ceci, je cite :

"... j'ai 25 ans, je suis Française, bachelière depuis juillet 1973. J'ai beaucoup voyagé, notamment en Israël (Kibbutz), dans les pays arabes, en Europe, en Asie, afin d'obtenir une maturité nécessaire à mon équilibre individuel. Le choix du métier d'infirmière en psychiatrie n'est pas un hasard; il est le fruit d'une longue réflexion personnelle. Au cours de mes voyages, j'ai été en contact avec beaucoup de problèmes humains, parmi lesquels la solitude qui engendre la dépression, la drogue et l'alcoolisme... J'ai été sensibilisée à tous ces problèmes. Aussi, devenir infirmière en psychiatrie répond à un besoin personnel et à la volonté d'être utile, de découvrir davantage et d'aider ceux qui en ont besoin... une vocation

en quelque sorte. Malgré mon côté idéliste, j'ai pleinement conscience des dangers et des difficultés de cette profession... mais il est naturel de les accepter parce qu'ils font partie d'un TOUT."

Ces paroles (écrites) n'ont jamais été démenties.

Marie-Christine est restée fidèle à cette sorte d'engagement envers elle-même et envers les autres.

Remarquable par sa vivacité, par son besoin de communiquer, par sa soif d'apprendre et surtout de comprendre, elle réussit brillamment ses examens de diplôme en automne 1983 et obtient un maximum de points, que l'on atteint rarement.

Durant ses études, elle fait un travail de diplôme sur la "détention".

En effet, elle est intriguée par certains délinquants malades qui nous sont parfois confiés et, chacun le sait, le problème de la délinquance est une sorte de pont ardu, souvent douloureux, jeté entre la responsabilité et l'irresponsabilité.

Qui, mieux que Marie-Christine, pouvait être sensible aux grands problèmes de la condition humaine ? Ceux du Choix, ceux de la Liberté et surtout de l'aptitude à y répondre ?

Une fois diplômée, elle reste fidèle à Perreux, mais il lui faut continuer d'apprendre, c'est impératif !

Cette soif de savoir, cette soif de comprendre, la tenaille... et la conduit sur le banc de la Faculté de psychologie de l'Université de Neuchâtel !....

La communicabilité entre les hommes constitue l'essence même de ses préoccupations.

Tout en pratiquant son métier, tout en suivant ses cours, elle participe à des séminaires,... consacrés par exemple à la "conduite d'entretien".

Elle fréquente tout aussi activement l'Association Suisse des Infirmières et Infirmiers, et s'y fait apprécier au point d'être élue membre de la Commission d'éthique. Cela se passait tout récemment, très exactement le 7.2. dernier.

Enfin, elle laisse derrière elle, inachevé, un travail sur les interactions psychologiques entre les membres d'une équipe soignante... travail prometteur qui nous aurait été utile certainement.

La soif d'apprendre, la soif de comprendre, le besoin impérieux de s'impliquer généreusement... en somme vouloir vraiment "devenir ce qu'on est", telle était Marie-Christine, elle était tout cela à la fois...

et par-dessus tout, une joie de vivre, une joie communicative, qui l'aurait appelée aux plus hautes responsabilités de sa profession.

Au nom de Perreux, soyez sûrs de notre profonde sympathie.

Dr. Ralph Winteler
Directeur de l'Hôpital Cantonal
Psychiatrique de Perreux

COMMANDER ET COMMUNIQUER EN ENTREPRISE:
PENSER GLOBALEMENT. AGIR LOCALEMENT.*

Michel Rousson et Marc Thiébaud
(Université de Neuchâtel, Groupe
de Psychologie Appliquée)

I. INTRODUCTION

Tout système organisé et finalisé, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une association, est confronté aux graves problèmes de sa cohésion interne et de son adaptation à un environnement changeant.

Dans cette perspective, les questions de commandement ou de leadership occupent une place particulièrement digne d'intérêt puisqu'elles ont trait à l'articulation et au sens des comportements des individus engagés dans le système. Dès lors, il n'est pas étonnant que ce thème ait suscité de très nombreuses recherches dont l'utilité pratique a souvent été mise en cause, à tel point, nous disait un collègue canadien, que d'importants sponsors nord-américains ont récemment renoncé à financer les travaux portant sur ce sujet.

Notre but n'est pas, ici, d'expliquer la genèse de cette crise. Nous relèverons toutefois les principales orientations de la recherche de ces 40 dernières années. Dans une remarquable synthèse, Alain Rondeau (1984) a identifié 10 principaux courants de pensée qui présentent le leadership en tant que:

- . élément fonctionnel (ou propriété de la dynamique du groupe)
- . catégories de comportement
- . style normatif (de comportement)
- . processus contingent (recherche du style approprié à une situation)
- . processus évolutif (adaptation du style)

*Recherche effectuée grâce au crédit 1.457.0.81. du Fonds National Suisse de la Recherche.

- processus instrumental (susciter des motivations)
- processus réciproque (relation d'échange)
- processus d'attribution
- processus dyadique
- attribut charismatique de la personne du chef.

En y regardant de plus près, on constate que toutes ces approches ont en commun une centration essentiellement sur:

- le comportement du chef, vu comme leader (styles de commandement),
- la relation dyadique chef-subordonné, (relation inter-individuelle ou avec le groupe des collaborateurs vu comme une unité),
- la situation caractérisée globalement (par des variables telles que le degré de structuration des tâches, la cohésion ou la maturité du groupe des subordonnés, etc...).

Malgré toutes les nuances qu'il faudrait apporter à nos affirmations, on peut être frappé par une sorte de réductionnisme qui ne tient notamment pas compte:

- du fait que le collaborateur n'est pas seulement réactif (déterminé), mais actif (déterminant) et doté d'un projet personnel (orientant),
- de l'existence et de la nature des objectifs à atteindre
- du contexte organisationnel (structure, relations multilatérales)
- des enjeux qui parcourent l'organisation, ses différents services, etc...

En 1984, Bolman & Deal écrivaient que l'on pourrait décrire les organisations selon 4 approches: structurelle, relations/ressources humaines, politique et symbolique/culturelle.

Leur thèse est que chacune de ces approches a son intérêt, mais qu'on ne peut guère agir dans l'organisation en ne se fondant que sur l'une ou l'autre d'entre elles.

Notre approche s'inscrit dans cette perspective synthétique, mais elle ne vise pas un simple amalgame des connaissances acquises. Notre réflexion nous a conduit à la conclusion que le paradigme mécaniste à la base de nombreuses recherches des 40 dernières années avait épuisé ses vertus. Nous avons donc recherché une nouvelle approche susceptible de rendre compte des phénomènes de commandement.

Nous l'avons éprouvée au cours d'une longue recherche basée sur des études de cas utilisant essentiellement l'observation participante, l'étude documentaire et l'entretien.

Ces études qualitatives (4 grands cas et une douzaine de situations moins importantes) ne nous permettent pas de présenter des résultats chiffrés, mais nous aident à structurer notre conception du commandement que nous allons décrire ci-après.

II. QU'EST-CE QUE LE COMMANDEMENT ?

Mintzberg (1984) attribue, suite à ses recherches, 10 rôles au manager:

- Trois rôles interpersonnels: figure de proue, leader du groupe, agent de liaisons.
- Trois rôles informationnels: observateur actif, diffuseur, porte-parole.
- Quatre rôles décisionnels: entrepreneur (ou initiateur de projet), régulateur de situations problématiques, répartiteur de ressources en fonction de choix stratégiques, négociateur (tant à l'intérieur de l'ensemble qu'il contrôle qu'à l'extérieur).

Cette classification peut être discutée, mais elle nous apporte au moins trois éléments fondamentaux:

1. Le manager n'est pas qu'un cadre face à un team, isolé de tout contexte. Un simple regard sur la liste de Mintzberg nous apprend que le commandement (leadership) s'exerce par rapport à certains enjeux propres, par exemple, aux rôles d'entrepreneur, d'intervention pour la maîtrise de situations problématiques (ex: crise sur un marché, pannes diverses...), de négociateur (ex: avec un service voisin), etc...
2. Le manager ou chef est aussi une sorte de carrefour informationnel qui non seulement établit des liaisons

inter-hiéronymiques et horizontales, mais traite l'information en fonction des entrées qu'il reçoit et des besoins perçus et/ou objectifs des destinataires. Il l'amplifie, la réduit, l'enrichit, la condense, la réorganise, etc... On voit donc que toute cette activité de traitement de l'information ne peut être neutre et se réduire à une opération technique. Il s'agit à chaque fois, non pas de simplement communiquer avec autrui et de le comprendre, mais aussi de l'influencer. Dès lors la communication est stratégique.

3. Le manager, à son niveau, est comptable devant une instance supérieure d'un certain nombre d'objectifs plus ou moins liés à la mission de l'entreprise.

On se rend alors compte que le commandement ne peut se réduire à un style de comportement ou à la régulation d'un processus linéaire, fut-il motivationnel. D'où notre définition:

"le commandement est l'activité stratégique visant à résoudre des problèmes de coopération nés de l'obligation d'atteindre des objectifs dans un environnement structuré et changeant à des degrés divers" (Rousson, Cuendet & Thiébaud, 1979).

Ajoutons, avec Selvini Palazzoli, que "Toute communication tire sa signification du contexte dans lequel elle a lieu; ou mieux, le sens de chaque communication sort de la matrice contextuelle dans laquelle elle se développe et qu'elle définit" (1980).

Intégrant l'analyse que nous avons faites de Minzberg, la définition du commandement de Rousson, Cuendet & Thiébaud, et la citation ci-dessus, nous pouvons dire, au choix:

- que toute communication au sein d'une dyade se déroule par rapport à des tiers,
- que toute communication, fut-elle de commandement, s'inscrit dans un projet ayant valeur stratégique,
- que toute communication est un élément d'un ensemble complexe caractérisé par la culture de l'entreprise, ses enjeux et les stratégies et enjeux des acteurs.

Il apparaît que le commandement est plus étroit que le management (certains rôles visant à définir des politiques économiques, marketing ou autres ne sont pas ré-

ductibles au commandement), mais plus large que le leadership, habituellement défini dans la relation inter-individuelle. Mais le commandement s'inscrit dans le jeu du management et vise à l'équilibration dynamique de forces

- impliquant le couple changement — stabilité (homéostasie),
- faites d'influences réciproques (chef-subordonnés, groupe-groupe service-service etc...).

Commander suppose alors:

- la prise en compte d'un ensemble organisationnal significatif dans une perspective systémique, (définition du système),
- une stratégie d'action cohérente avec l'état du système afin d'en réguler la dynamique et le développement (cf. Crozier, 1976, 1977),
- des capacités: - de perception et d'évaluation de la situation et de sa propre position de leader
- de conception et d'élaboration d'options compatibles avec ses intentions, buts, objectifs
- d'action et de mise en oeuvre des options choisies.

(Ceci nous renvoie à la conception de Nuttin (1980) qui décrit le comportement et la motivation dans une perspective quasi systémique).

- une souplesse dans l'action finalisée permettant des ajustements continus de façon à ne pas heurter de front le système sauf cas particulier, mais à l'accompagner, le guider, ce qui requiert:
 - + de nombreuses négociations: chaque acteur ayant ses propres intérêts et stratégies, les conflits ne peuvent pas être évités
 - + la détermination des problèmes et enjeux les plus urgents pouvant être menés à bien (il est utopique de penser que chaque problème a sa solution propre immédiate, technocratique: la perspective systémique nous enseigne

que l'intervention sur un système implique de choisir un point sensible)

- + la définition des ressources pertinentes, suffisantes et nécessaires à chaque action (par rapport aux enjeux)
- + l'évaluation de ces ressources et le choix d'un autre enjeu, un autre point sensible si elles sont jugées insuffisantes...
- la définition et la clarification de cadres (normes, rôles, système de communication, etc...) dans lesquels s'inscrivent le commandement et la coopération (cf. Thiébaud et Rousson, 1984)
- la gestion des relations des collaborateurs entre eux, mais aussi avec les services voisins (cf. Selvini, 1983).

etc...

Dans cette perspective, le style de comportement ne peut constituer qu'un outil inscrit dans un ensemble plus vaste qui implique des capacités cognitives, relationnelles et d'action.

La description de notre perspective s'avère extrêmement complexe aussi devrons-nous nous limiter à l'exposé de deux aspects qui nous permettront d'illustrer l'accent mis sur "penser globalement, agir localement":

- l'espace organisationnel des communications (cet aspect concerne la nature multi-adique des relations dans lesquelles s'inscrit le commandement)
- la définition de l'encadrement et sa constance dans le temps (qui renvoie à la différenciation des positions hiérarchiques des acteurs et de leurs actions).

III. L'ESPACE ORGANISATIONNEL DES COMMUNICATIONS

Partons de trois propositions:

Proposition a: L'activité de commandement implique et est marquée par:

- a₁ les enjeux propres à la relation du chef avec ses subordonnés
- a₂ les interactions stratégiques existant au niveau du sous-système subordonné,

a3 les enjeux et interactions liant le chef considéré à ses collègues de même niveau et à ses supérieurs hiérarchiques.

Proposition b: On peut mieux comprendre les problèmes de commandement si on est en mesure d'isoler les alliances et coalitions.

Proposition c: Comprendre un problème de commandement implique que l'on détermine le système pertinent d'analyse. Ce système n'est pas donné à l'avance. Il ne se confond pas nécessairement avec un service. Il articule différents espaces ou dimensions: le temps, l'espace organisationnel, l'espace des problèmes. Il se construit en cours d'analyse.

Nous allons illustrer les propositions ci-dessus au moyen d'un cas (Rousson & Joly, 1986).

A. Exposé du cas

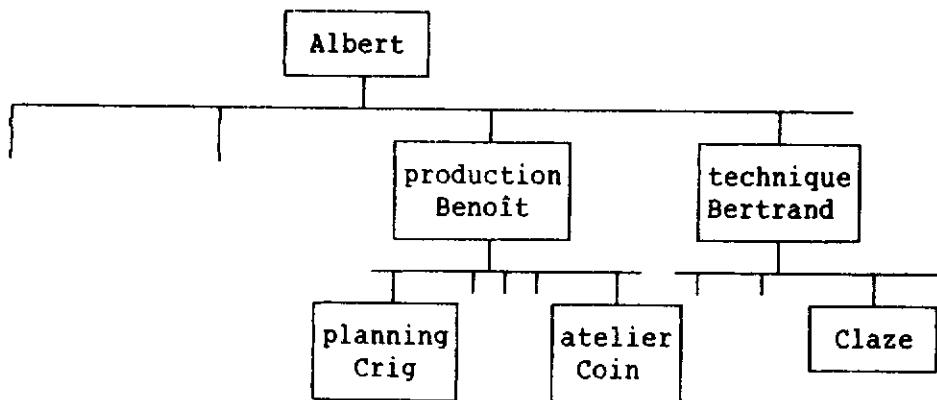
1. Description de la situation (cf. fig. 1)

M. Albert est le Directeur général d'une entreprise de 600 personnes. Plusieurs directeurs lui sont subordonnés dont M. Benoit (Services de production) et M. Bertrand (Services techniques, dont l'entretien des installations). Le service entretien comporte différents ateliers dont celui de M. Claze (51 ans, maîtrise professionnelle, 17 ans d'ancienneté). Les services de production disposent d'un service planning, (dirigé par M. Crig) qui communique avec les ateliers, dont celui dirigé par M. Coin, contremaître, qui, lorsqu'il reçoit un ordre de travail, organise la fabrication du produit demandé en fonction de critères tels que: nature des tâches, machines à disposition, importance de la commande, délais de livraison.

La production est cliente des services techniques qui interviennent de 3 façons: conception et mise en place de machines et lignes de production, entretien périodique des machines, pannes. Les deux derniers types d'interventions nous intéressent ici.

En cas de panne, l'unité technique concernée (par exemple celle de M. Claze) est appelée par un contremaître de la production.

Fig. 1. Organigramme de la situation analysée:



2. Relations et ambiances

Lors d'entretiens individuels et collectifs avec des personnes mentionnées ci-dessus et à la suite d'autres observations, il nous a été possible de relever ce qui suit :

- Les réunions formelles sont relativement nombreuses. Les membres de la direction se rencontrent chaque semaine. Leurs échanges sont nombreux, variés et le climat est détendu, plutôt informel et la réunion est ponctuée de plaisanteries assurant la régulation des tensions. M. Albert, qui se plaît à souligner l'ambiance générale, insiste aussi sur les différences : M. Benoit est du genre bon vivant, clair sur l'essentiel, rigoureux quand il le faut, mais détendu et confiant. M. Bertrand aurait plutôt un style "autoritaire" auquel, après "10 ans de boîte", on s'est habitué, même si on le plaisante régulièrement à propos de son comportement réel ou supposé. Il accepte avec le sourire ;
- M. Bertrand réunit ses principaux collaborateurs, dont M. Claze, une fois par semaine.

On a l'impression que le courant ne passe pas vraiment entre Bertrand et ses collaborateurs.

- De nombreuses autres réunions, formellement non prévues, ont lieu au gré des problèmes. En particulier, les contremaîtres du même service ou de services différents se réunissent fréquemment. La majorité d'entre eux s'entendent bien, mais certains "ne se parlent pas".

3. Le problème

Au cours d'une réunion (convoquée par M. Albert pour les besoins de notre étude) regroupant MM. Albert, Benoît, Bertrand, Coin, Crig, et Claze, on a observé que:

- les 3 directeurs communiquent facilement, amicalement, malgré certaines divergences quant aux faits et à leur analyse;
- MM. Crig et Claze ont échangé des signes et regards témoignant d'une certaine complicité;
- lors d'une question d'un chercheur à M. Bertrand sur la qualité des communications dans son service, avant que l'interpellé n'ait eu le temps de répondre, toutes les personnes présentes ont échangé des sourires complices (?) qui semblaient répondre à la question.

Ces remarques sur les communications non verbales contentent l'ambiance. Les remarques glanées aux cours de l'entretien, quant à elles, pointent l'un des problèmes de l'entreprise:

- M. Coin (1 an d'ancienneté): "ce qui m'a frappé, en arrivant ici, c'est le nombre très important de pannes...".
- M. Claze, répondant à une question sur les conditions d'une bonne communication et d'un bon commandement: "...il faut savoir s'adapter aux personnes que l'on commande... imposer quelque chose de manière autoritaire... c'est révolu... il faut savoir faire confiance...".
- MM. Bertrand et Benoît reconnaissent le problème des pannes et affirment que leurs services respectifs ont tendance à s'en renvoyer mutuellement la responsabilité.

M. Benoît insiste peu sur le problème et Bertrand banalise et trouve que cette tendance est "normale".

Le premier dit toutefois: "...la gravité de la panne par rapport aux délais de livraison doit donner les priorités d'intervention..." Mais M. Coin intervient: "...ces réparations se font à la tête du client... si vous êtes à la bonne avec un type de dépannage, vous êtes sûr d'avoir une réparation rapide, sinon..."

Il apparaît donc qu'une partie des rapports de l'entreprise se structurent autour du phénomène panne.

4. Dimensions du problème

Au cours des entretiens individuels qui ont suivi, nous avons relevé une dimension conflictuelle entre 2 personnes, M. Bertrand et M. Claze.

Le premier dit ne pas savoir comment s'y prendre pour diriger M. Claze dont "le laisser-aller" n'est pas tolérable et à qui il a dû retirer une partie de ses responsabilités. Les collègues de M. Claze comprennent son dépit. M. Crig dit en particulier: "... vous comprenez, enlever un atelier à un contremaître qui en avait la responsabilité depuis de nombreuses années, c'est difficile à avaler... surtout quand on n'a rien à se reprocher du point de vue du travail..."

Quant à M. Claze, il précise que le style ultra-directif de Bertrand est difficile à supporter: "... il voudrait nous enlever toutes nos responsabilités... on ne peut rien faire sans être surveillé ou sans devoir remplir des tonnes de paperasses... Les gens aiment tout de même bien se sentir concernés...".

L'allusion aux paperasses nous renvoie à une autre dimension du problème: depuis 2 ou 3 ans, M. Bertrand s'est attaché à développer un système de contrôle pour tout travail exécuté par ses services au profit de la production. On notera, pour la question des pannes, les points suivants:

- en cas d'incident, l'ouvrier avertit son chef d'équipe qui informe le contremaître d'atelier. Ce dernier fait appel au service de dépannage (par exemple à M. Claze);
- selon la gravité des pannes, deux solutions sont possibles:
 - une réparation "provisoire" en espérant que cela tienne..."

- une réparation "complète" ce qui implique généralement une interruption plus longue de la production.

En cas de réparation provisoire, M. Bertrand n'intervient jamais sur le terrain.

- Le système de contrôle établit par M. Bertrand consiste à faire remplir une feuille d'intervention contenant des informations sur la machine, la raison de l'intervention, les réparations effectuées, les pièces changées, l'explication ou la responsabilité de la panne...
- Sur la base de ces fiches, M. Bertrand tient des statistiques: environ 5% des pannes seraient dues à des erreurs de manipulation.

Mais nous apprenons également que, suite à une réparation "provisoire", la machine retombe souvent en panne, de manière répétitive.

L'investigation du mode de travail concret et de l'utilisation des fiches de contrôle nous conduit à mettre en évidence une troisième dimension ou un troisième aspect du problème.

M. Claze, après avoir rappelé son dépit par rapport à Bertrand, dit explicitement: "... tout est fait pour nous contrôler... pour une réparation de 5 minutes, on doit remplir des papiers pendant 1/4 d'heure... vous trouvez ça normal ? De toute façon, quand on remplit ces feuilles, on est seul; alors, on ne se gêne pas pour s'arranger avec ceux de la production... Si on veut éviter que M. Bertrand mette son nez dans nos affaires, on aime autant...".

Et un peu plus tard il ajoute, alors qu'on parle de ses critères de choix en cas de pannes simultanées: "... dans ces cas-là, il est normal qu'on dépanne les copains en premier...". Il poursuit: "A la production, il y a ceux avec qui on peut discuter et ceux qui vont tout de suite voir Bertrand... alors ceux-ci, quand il y a une panne, on les laisse mijoter un peu; c'est humain".

M. Benoit nous a confirmé ces priviléges, a précisé qu'il avait reçu quelques plaintes à ce sujet, mais a ajouté spontanément: "je pense qu'il n'y a rien à faire pour changer cela, et, même, je me demande s'il serait bon de le faire...".

B. Analyse

Afin de réaliser un test, nous avons présenté le cas ci-dessus à une trentaine de personnes qui ont conclu:

- parfois en niant le problème: "finalement les pannes ne sont pas si nombreuses"
- parfois en faisant une analyse de style: "c'est bien clair, les comportements autoritaires ne peuvent marcher..."
- parfois en reportant la responsabilité sur Albert, le DG: il devrait "mettre Bertrand au fixe". L'information selon laquelle Albert avait à résoudre des problèmes stratégiques importants pour la survie de la firme et son développement n'a pas altéré cette idée.

On le voit, la notion de style est prédominante dans les analyses faites. Dans notre perspective, on peut légitimement se poser la question suivante: un changement de "style" arrangerait-il les choses ? Les pannes seraient-elles moins nombreuses ?

Toute explication basée sur le style pointe la relation dyadique Bertrand-Claze, donc les services techniques quasi isolés de leur contexte.

Or, si l'on est attentif aux éléments qui sont ressortis de nos entretiens, on ne saurait ignorer d'autres aspects de la situation:

1. A l'échelon le plus élevé, on trouve - par rapport au problème - la triade Albert-Benoit-Bertrand. Ces personnes dépendent les unes des autres, le savent et ont mis au point un système de coopération auto-régulant, permettant de gérer les différences et les éventuelles tensions liées aux particularités des différentes personnalités.

La bonne marche et l'efficacité de ce groupe implique l'ignorance de fait de certains problèmes. On ne saurait coopérer à long terme en pointant constamment les "défauts" de l'autre. Il convient de prioriser, de choisir les problèmes à traiter, comme nous l'avons dit plus haut... N'est-ce pas ce que nous dit M. Benoit quand, affirmant la règle des priorités, il reconnaît les écarts à cette règle et conclut qu'il ne serait peut-être pas bon d'intervenir ? (cf. proposition a3)

2. A l'échelon plus bas, les contremaîtres des services de production et techniques ont également mis au point leur propre système de coopération leur assurant une certaine autonomie par rapport à la direction. Ils ont tendance à s'arranger entre eux de façon à éviter l'intervention des directeurs, donc à s'assurer une certaine autonomie. Certaines failles existent puisque certains ne "jouent pas le jeu" et interpellent M. Benoit. Mais la stabilité du système (depuis plusieurs années, semble-t-il) indique que ces derniers sont minoritaires et/ou que les plaintes sont occasionnelles/accidentelles, d'autant plus que M. Benoit ne semble pas les encourager. (cf. propositions a₁ et a₂).
3. Au sein des services techniques, le problème de coopération inter-hiéarchique est, en apparence, plus dramatique, dans la mesure où M. Bertrand semble avoir de la peine à coopérer avec certains de ses collaborateurs.

La tentative de mieux contrôler l'un de ses services s'avère échouer et être contre-productive, dans la mesure où il s'avère que l'information qu'il reçoit est biaisée: les fiches de panne sont remplies, en partie, conformément aux intérêts des subordonnés. L'obéissance formelle peut camoufler la non-coopération de fait. (cf. proposition a₁)

4. Les réparateurs eux-mêmes, jouent avec leurs collègues des ateliers par le biais des priorités accordées. Facilitant ou retardant une réparation, pointant ou ne pointant pas une défaillance humaine, ils s'assurent une certaine complicité du personnel des services de production. Tous ceux qui jouent le jeu sont finalement gagnants: les gens de la production qui peuvent atteindre leurs objectifs et ceux de la technique qui échappent au contrôle de leur directeur... (cf. proposition a₂).

Tout cela serait parfait, s'il n'y avait un nombre anormalement élevé de pannes...

On comprendra donc que le système pertinent pour l'analyse ne peut être le service technique seul. Il y a un "système des pannes" sui generis qui implique un réseau de relations et d'enjeux complexes incluant: (cf. fig. 2)

- les relations dyadiques Bertrand-Claze (1)
- la dynamique de divers sous-ensembles: les ateliers subordonnés à M. Bertrand, les partenaires directs à un problème de pannes, etc... (2)
- le niveau organisationnel qui implique la coopération de MM. Albert, Benoit et Bertrand pour des enjeux prioritaires ayant trait au développement de l'entreprise. (3)

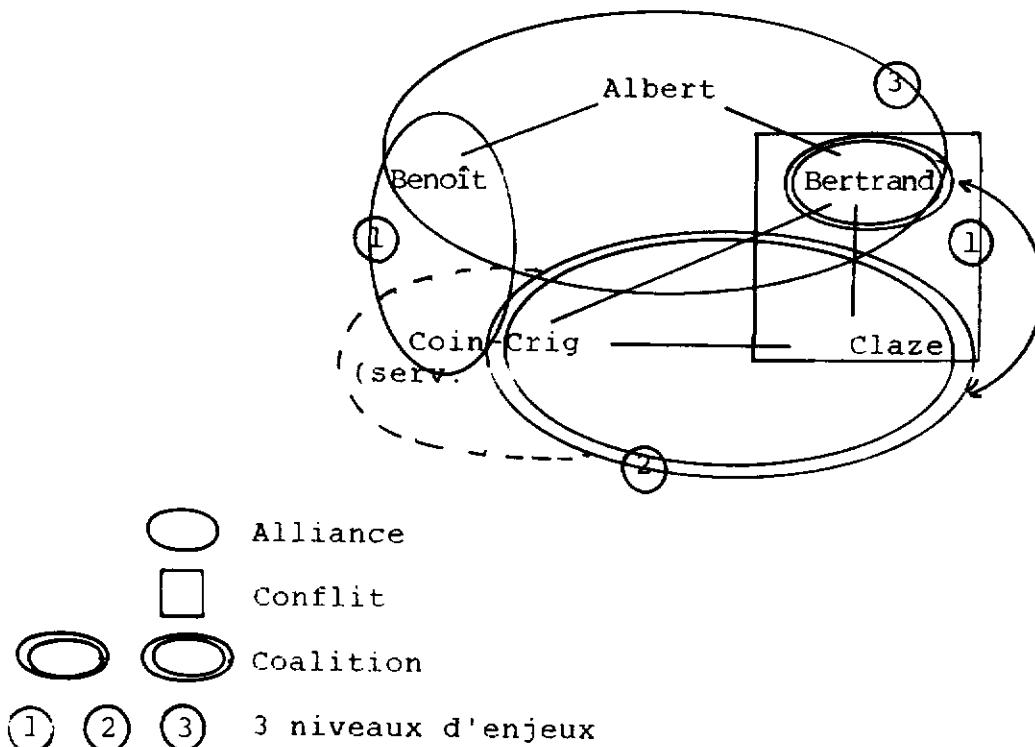
On comprendra encore mieux le dernier point si l'on sait que la direction est en train de réussir des conversions profitables à toute l'entreprise.

(cf. proposition c)

Un autre regard peut nous permettre de déceler des alliances et des coalitions, notamment:

- une alliance entre MM. Albert, Benoît et Bertrand qui les aide à faire face aux enjeux fondamentaux de l'entreprise. (3)
- une coalition entre M. Claze et d'autres contremaîtres de la production et de la technique qui a pour fonction de mettre en échec la stratégie de contrôle de M. Bertrand. (2)

Fig. 2. Réseau de relations de la situation analysée



(cf. proposition b)

En termes d'action, imaginons:

1. Que M. Bertrand change son style par rapport à M. Claze. Ce dernier pourrait accepter la nouvelle définition de la relation proposée par son chef. Mais qu'arriverait-il dans ses rapports avec les contremaîtres de la production qui n'ont peut-être pas intérêt à ce que l'on pointe certaines défaillances ? Lui-même, en tout cas, devrait changer son style par rapport à ses collè-

vrait changer son style par rapport à ses collègues. Dans quelle mesure est-ce possible ?

Par ailleurs, M. Bertrand peut-il changer de personnalité ? Peut-il rapidement changer les mythes qui courrent à son propos (voyez les plaisanteries qu'on lui fait) ? Ces mythes ne constituent-ils pas un élément de l'équilibre de l'entreprise qui, par ailleurs, peuvent le servir ?

2. Une intervention de M. Albert pourrait aussi avoir des conséquences néfastes mettant en cause l'alliance et l'ambiance évoquées plus haut. Une intervention de M. Benoît pourrait avoir les mêmes conséquences; aucune ne garantirait que M. Bertrand pourrait répondre efficacement aux injonctions qui lui seraient faites...

En fait, un système s'est créé au cours du temps, en réponse à certains problèmes, à certaines urgences, à certains contrôles. Ce système est bien sûr évolutif. Mais, si l'on veut intervenir en vue de modifications, il est nécessaire de le percevoir globalement, de le comprendre...

IV. LA DEFINITION DE L'ENCADREMENT ET SA CONSTANCE DANS LE TEMPS

Considérons 4 nouvelles propositions:

Proposition d: La fonction du commandement suppose la définition d'une position hiérarchiquement supérieure du chef par rapport à ses subordonnés. Cette position est définie moins par le statut formel du chef que par la capacité de maintenir un cadre au sein duquel le système encadré ou commandé évolue.

Proposition e: L'acquisition d'un potentiel évolutif d'un système exige qu'il soit encadré à partir d'une position hiérarchique supérieure.

Proposition f: La fonction d'encadrement exige un certain nombre de compétences particulières. En particulier, il s'agit de définir la relation et de maintenir cette définition (constance) afin d'éviter d'être "phagocyté" par le système encadré: de n'en devenir qu'un élément. Outre la lucidité, la maîtrise des techniques communicationnelles peut être utile.

Proposition q: L'encadrement doit disposer d'une autorité et d'un pouvoir suffisant, à savoir, bénéficier d'avantages stratégiques dans la relation.

Reprendons le cas évoqué plus haut.

Si le système est évolutif, il constitue néanmoins un tout ayant comme n'importe quel système une tendance homéostatique, mais étant aussi capable d'évolution, de changement si tel est son intérêt ou si des données de son environnement évoluent et/ou sont perçues différemment. Dans ce cas, les règles plus ou moins implicites qui régissent son fonctionnement se modifieront, mais pas au hasard. Les éléments - les gens en l'occurrence - s'adapteront en tentant de préserver certains acquis, notamment leurs marges de manœuvre (Crozier) et leurs possibilités d'auto-développement, de maîtrise de leur environnement (Nuttin). Un changement, une évolution sera réussie si les individus retrouvent une place convenable dans la nouvelle donne.

Compte tenu du fait qu'un système est partiellement autorégulé, toute intervention extérieure et volontaire ne peut qu'accompagner, guider, favoriser son évolution.

Mais comment intervenir ?

Bien sûr, dans le cas qui nous occupe, une diminution des pannes pourrait être un objectif à atteindre. On pense ici à la direction par objectifs. Il conviendrait, dans cette perspective, d'assigner un objectif. Mais à qui ? Aux dépanneurs ? Nous l'avons vu, ils ne sont pas seuls... Aux gens de la production ? Aux deux groupes ? Mais alors qui est le chef ? (cf. propositions f et q)

Il ne s'agit pas de nier l'intérêt de l'outil DPO. Mais, dans le cas particulier, il nous semble insuffisant dans ses formulations classiques.

En fait, le "système des pannes" - qui est aussi un système de solidarité - ne peut évoluer que s'il est confronté à un enjeu majeur pointant les pannes, par exemple à travers les coûts de production.

Un changement technique important pourrait jouer le même rôle, le système devant se réorganiser par rapport à une nouvelle donne, donc de nouveaux enjeux, etc...

Mais sans enjeu nouveau, il n'y a aucune raison pour qu'il change.

Alors comment, concrètement, favoriser une évolution ?

Le système identifié implique tous nos acteurs identifiés, mais particulièrement MM. Benoit, Bertrand, Claze, etc... M. Albert peut avoir, dans cette perspective, une situation privilégiée et jouer un rôle d'encaissement (cf. propositions d et e).

1. Fonction hiérarchiquement supérieure: non seulement il est directeur général, mais ses succès dans la conduite de l'entreprise, ses compétences et sa personnalité lui confèrent un certain avantage dans les relations de pouvoir (cf. proposition q). Il est donc en mesure de définir un cadre dans lequel le système pourrait évoluer (ce que M. Bertrand ne peut réaliser). Ce cadre devrait être pensé, par exemple en termes de normes (objectifs à atteindre) crédibles et susceptibles de mobiliser les gens. S'il pointe par exemple les coûts de production, le traitement du problème des pannes devient nécessaire. Il peut dès lors mobiliser les énergies et insister sur certaines valeurs ("zéro-pannes", entretien préventif des machines, etc...).
2. La gestion et le maintien de ce cadre deviendront l'une de ses préoccupations et, par exemple, l'un des items de l'ordre du jour des séances hebdomadaires. Dans cette perspective, son rôle doit être défini de façon hiérarchiquement supérieure (il représente les normes, objectifs plus qu'il n'agit directement en intervenant/imposant des solutions plus ou moins détaillées, tout en acceptant de conseiller, de soutenir, d'aider, mais sans diluer sa responsabilité). (cf. Selvini, 1980; E. Fivaz et al., 1982)

Il doit prioritairement maintenir son cap et ne pas admettre une inversion de contrôle, en acceptant de diluer les normes, de différer sans grande raison une réalisation, de modifier les priorités au gré des demandes de ses subordonnés. (cf. propositions e et f).

Cette constance dans le cadre ne peut être assurée que s'il a été bien choisi et qu'il peut être soutenu par des atouts: le traitement des pannes constitue un enjeu réel affectant ou pouvant affecter ses subordonnés... (cf. proposition q).

3. Les champs (ou influences) relèvent

- de la motivation des collaborateurs (les enjeux sont réels et reconnus comme tels; ils peuvent affecter le statut (position, reconnaissance, accomplissement) des collaborateurs directs...)

- du pointage des problèmes à régler...

4. Dans cette perspective, les collaborateurs directs de M. Albert, à savoir MM. Benoit et Bertrand, mobilisés par leur chef commun, joueront, à un niveau inférieur, un rôle d'encadrement. Peut-être auront-ils intérêt à le jouer en commun, à la mesure de l'imbrication de leur 2 zones de responsabilité.
5. Une telle action pourrait peut-être s'articuler comme suit:
 - modifier et simplifier les formules de signalement des pannes
 - connoter différemment les rôle de ces documents, en pointant les buts positifs pour les subordonnés: aider à la formation des opérateurs, étudier les modifications à faire aux machines, etc...
 - attribuer un rôle positif aux subordonnés: effectuer des synthèses, élaborer des propositions, etc...
 - tolérer l'erreur et la traiter comme symptôme d'un problème à résoudre
 - pointer et justifier l'objectif final: diminuer les pannes, coûts de production, etc...

Ceci reviendrait, dans une certaine mesure, à conférer aux systèmes subordonnés, de nouveaux espaces de jeu ayant des objectifs clairs. Il est important, notamment, que M. Bertrand comme M. Claze perçoivent un équilibre d'avantages et de contraintes dans une telle opération. Ceci nous renvoie à une dimension contractuelle de la coopération (cf. Morin, 1985).

Tout ce qui précède - qui est construction fictive - pourrait aider le système à évoluer vers des relations plus fonctionnelles et une plus grande efficacité. Pour autant que les acteurs des différents niveaux aient les moyens de jouer.

V. AGIR LOCALEMENT: LA QUESTION DES MOYENS

L'exemple ci-dessus nous montre qu'il n'est pas nécessairement utile de vouloir reconstruire tout le système, mais qu'il est plus aisé d'agir indirectement ou plus localement. C'est pourquoi, à partir de la compréhension du système total, nous avons été amenés à définir un enca-

drement global du système articulé sur 2 niveaux hiérarchiques et une action partielle modifiant le sens et le rôle des fiches à remplir en cas de pannes. Notre connaissance actuelle de l'entreprise nous laisse penser qu'un certain succès pourrait être escompté, à condition que les encadrants puissent maintenir le cap assez longtemps.

L'exemple d'action locale choisie nous semble avoir les caractéristiques suivantes:

- il articule les différents niveaux relationnels: les relations entre MM. Bertrand et Claze seraient affectées par un nouveau contenu; les relations entre contremaîtres pourraient se structurer autour d'enjeux bénéfiques à chacun; au niveau plus global, les directeurs pourraient poursuivre leur coopération et résoudre un problème, sans devoir se parler sur le mode des reproches mutuels;
- l'action proposée est spécifique, précise, mais sa portée est longue: changer la forme et le sens des documents de rapport peut affecter les relations de tous les partenaires au système des pannes;
- tout le monde peut jouer le jeu, a première vue, car personne n'est mis en cause directement, soit personnellement, soit dans sa position.

Quant aux moyens (cf. proposition f), il convient de spécifier ce qui suit:

- à un premier niveau, toute action implique des moyens matériels: s'il s'agit de former des opérateurs, de modifier des machines, etc... il faut pouvoir le faire (ceci représente une condition de l'action, un atout indispensable pour jouer, tant pour M. Albert que pour MM. Benoît et Bertrand);
- à un 2e niveau qui, ici, nous intéresse davantage, le cadre doit pouvoir mettre à contribution, en particulier les qualités suivantes:
 - de comprendre le système sur lequel on veut agir;
 - se situer en dehors du système et des règles qui le régissent pour être en mesure de réguler les règles;
 - identifier et de parer aux inévitables tentatives d'inversion de contrôle, en particulier liée à la résistance (tendances homéostatiques) du système connoté;
 - développer donc, en particulier, la capacité de définir la relation avec les subordonnés, ce qui re-

vient à spécifier les rôles de chacun, ce qu'il contrôle, les normes, etc..., en fonction des enjeux de la relation chef-subordonné (enjeux colorés par les objectifs à atteindre, mais aussi par les buts et stratégies personnels de chaque acteur).

VI. POUR CONCLURE

La perspective que nous tentons de développer n'amalgame pas les connaissances sur le commandement, comme nous l'avons relevé au début de cet exposé. Mais elle ne les exclut pas. Elle les articule dans une perspective différente.

Etre en mesure de comprendre un système concret d'action (par exemple le "système des pannes") et agir dessus implique une conception globale et des moyens d'action appropriés à la fonction d'encadrement.

Dans cette perspective, les outils traditionnels (techniques de communication, analyse transactionnelle, mais aussi les styles de comportement, les théories du conditionnement opérant, la path goal theory de House (1971), les jeux d'échanges, les techniques de négociation) sont utilisables et même nécessaires. Mais ils sont outils.

Notre perspective les intègre et pourrait constituer un cadre global pour la formation des managers.

sept. - décembre 1986

VII. Bibliographie

- Bolman, L.G. & Deal, T.E.
Modern Approaches to Understanding & Managing Organizations. Joney Ban Publ. London, 1984.
- Crozier, M. & Friedberg, E.
L'acteur et le système. Ed. du Seuil, Paris, 1977.
- Crozier, M.
Comparing Structures and Comparing Games.
In: G. G. Hofstede et M.S. Kassem, European Contributions to Organization Theory. Van Goraum, Assen, 1976.
- Fivaz, E., Fivaz R., Kaufmann, L.
Encadrement du développement, le point de vue systémique. In: Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratique de réseau, Bruxelles, 4/5, pp. 63 - 74, 1982.
- House, R.J.
A Path-goal Theory of Leader Effectiveness. In: Administrative Science Quarterly, 16 (3), pp. 321 - 338, 1971.
- Mintzberg, H.
Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre. Les Ed. d'organisation, Paris, 1984.
- Morin, P.
Le management et le pouvoir. Les Ed. d'organisation, Paris 1985.
- Nuttin, A.
Théorie de la motivation humaine. PUF, Paris, 1980.
- Rondeau, A.
La recherche sur le commandement dans une perspective américaine: vers un macro-modèle intégrant les diverses conceptions du commandement organisationnel. In: Psychologie du travail et santé industrielle: actes du 3e congrès de psychologie du travail de langue française. Ed. EAP, Issy-les-Moulineaux, 1984.
- Rousson, M. & Joly, I.
Cas X. Document non publié, 1986.
- Rousson, M., Cuendet, G. & Thiébaud, M.
Définition du commandement. Document non publié, 1979.

- Selvini-Palazzoli, M.
Le magicien sans magie. Les Ed. ESF, Paris 1980.
- Selvini-Palazzoli, M.
Dans les coulisses de l'organisation. Les Ed. ESF, Paris, 1983.
- Selvini-Palazzoli, M.
Contexte et métacontexte dans la psychothérapie familiale. In: Thérapie Familiale, 2, pp. 19 - 27, 1980.
- Thiébaud, M. & Rousson, M.
Analyse stratégique du commandement dans son contexte organisationnel: résumé des premiers résultats après six enquêtes. Working Paper, non publié, 1984.

LA FORMATION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE DES CADRES ET SON EVALUATION

Résultats d'une enquête en suisse romande

1. Introduction

D. Cordonier

L'importance de la formation continue dans la vie et le développement des entreprises est aujourd'hui largement reconnue. Si l'on considère la formation comme un outil de management, il est évident que les options choisies dans ce domaine doivent être soigneusement évaluées afin de déterminer si elles ont permis d'atteindre les objectifs prévus.

Les formations psycho-sociologiques destinées aux cadres semblent avoir une place établie dans les programmes de formation d'un nombre toujours croissant d'entreprises. L'évaluation de leurs effets est pourtant souvent problématique et difficile à mettre sur pied.

Il m'a donc semblé intéressant et utile d'analyser les contraintes liées à la mise en place de ces formations ainsi qu'à leur évaluation et de voir comment ces problèmes sont perçus ou résolus par de grandes et moyennes entreprises de suisse romande.

2. Problématique

Les questions traitées peuvent être regroupées dans quatre domaines principaux.

Le premier concerne l'importance quantitative de la formation psycho-sociologique des cadres et de son évaluation dans les entreprises.

Le deuxième domaine touche les fonctions attribuées à l'encadrement. J'ai dégagé deux fonctions principales : l'une centrée sur la supervision, la planification, le contrôle et la correction des erreurs; l'autre axée sur l'animation, la responsabilisation des subordonnés et l'intégration des idées qu'ils pourraient proposer au sujet de leurs tâches. J'ai fait l'hypothèse que la prédominance de l'une ou l'autre fonction dans l'entreprise influence le contenu des programmes de formation proposés à ses cadres.

Le troisième thème regroupe les questions liées à la préparation des actions de formation. Il s'agit notamment de voir par qui sont déterminés les besoins de formation, de quel type sont les

objectifs attribués au programme de formation et si ceux-ci sont négociés entre les différentes instances concernées.

Le dernier domaine concerne spécifiquement l'évaluation des effets de la formation psycho-sociologique. Cette évaluation peut porter simplement sur l'acquisition de connaissances ou tenter de déterminer si ces connaissances sont effectivement utilisées par les personnes formées dans leur environnement de travail, voire si elles ont une influence sur le fonctionnement de l'entreprise. Pour déterminer le type d'évaluation pratiqué, il est important de voir auprès de qui l'entreprise recueille des indications sur l'efficacité de la formation et quels sont les instruments d'évaluation utilisés.

Pour répondre aux interrogations touchant ces différents domaines, j'ai élaboré un questionnaire qui a été distribué à 70 grandes et moyennes entreprises de suisse romande. Certaines réponses ont pu être comparées avec celles obtenues lors d'une enquête effectuée en 1976 (Debétaz) sur le thème de la formation. Cette comparaison permet de mettre en évidence l'évolution de la pratique des entreprises dans ce domaine.

3. Population

Le questionnaire a été adressé au responsable du personnel ou de la formation.

Une entreprise n'a pas pu être atteinte. Sur les 69 entreprises contactées, 27 ont répondu à l'enquête. Les secteurs d'activité se répartissent de manière assez égale entre l'industrie (14 entreprises) et les services ou la distribution (13 entreprises). Au niveau de la taille, on peut noter que les entreprises comptant entre 500 et 1000 collaborateurs sont les plus représentées (11) le reste (à part une entreprise ayant moins de 100 collaborateurs) se répartit de manière égale dans les catégories restantes (100 à 200 personnes, 200 à 500, et plus de 1000 personnes).

Les entreprises choisies ne sont pas le reflet exact du paysage économique romand. Le caractère limité de cette étude (non subventionnée) ne permettait pas de toucher un panel représentatif. Les résultats de l'enquête sont donc à considérer plutôt comme des indications que comme une image fidèle de la situation en romandie.

4. Résultats

4.1. Importance quantitative des formations psycho-sociologiques et de leur évaluation

La comparaison avec l'enquête effectuée il y a 10 ans (Debétaz, 1976) semble indiquer que l'intérêt pour la formation continue s'est accru durant ce laps de temps. On sait que l'existence d'un service de formation interne est liée à la taille des entreprises : elle est beaucoup plus fréquente dans les grandes entreprises que dans les petites. Or, l'échantillon de 76 comportait plus de grandes entreprises que celui de 86. Malgré cela le pourcentage global d'entreprises possédant un service de formation est passé de 49% dans l'échantillon de 76 à 56% dans celui de 86.

En ce qui concerne plus spécifiquement la formation psycho-sociologique des cadres (non étudiée dans l'enquête 76), l'intérêt des entreprises semble actuellement manifeste. Les réponses à différentes questions de l'enquête 86 montrent qu'un grand nombre d'entreprises offrent à leurs cadres des formations psycho-sociologiques. Les résultats sont difficilement généralisables étant donné la petite taille de l'échantillon (27 entreprises) mais la tendance est nette : 18 entreprises, soit 67%, pratiquent ce genre de formation.

L'intérêt des entreprises se manifeste également par la régularité avec laquelle elles pratiquent ces formations. En effet, la majorité (11 sur 18) offre ce genre de cours de manière suivie, le plus souvent une fois par année. Le fait que seule une minorité n'offre ces formations que de manière ponctuelle indique que les séminaires psycho-sociologiques font de plus en plus partie du fonctionnement courant des entreprises. Les responsables répondent d'ailleurs le plus souvent que les actions de formation psycho-sociologique sont liées au fonctionnement habituel de l'entreprise (7), plutôt qu'à des changements d'orientation (4) ou à une sélection (1). Il semble donc que ces formations sont de plus en plus utilisées comme des outils habituels de management.

L'importance attribuée à l'évaluation des formations psycho-sociologiques est également très nette, puisque 14 entreprises sur 18 pratiquent pour tous les cours (5) ou pour une partie d'entre eux (9) une évaluation méthodique. Seules 4 entreprises, soit le 22%, n'évaluent pas les effets des formations qu'elles pratiquent. Or, dans l'enquête de 76, 44% des entreprises n'évaluaient pas leurs cours. La comparaison est rendue difficile par le fait qu'en 76 la question concernait tous les types de

formations alors que dans le questionnaire 86 elle concerne uniquement les formations psycho-sociologiques des cadres, mais on peut tout de même noter une forte augmentation de la tendance à évaluer les résultats des actions de formation.

4.2. Fonction principale attribuée à l'encadrement et influence sur les thèmes traités dans les formations psycho-sociologiques

J'ai distingué 2 fonctions principales pouvant être attribuées à l'encadrement. D'une part la supervision et le contrôle, de l'autre l'animation et la responsabilisation. Dans l'une des questions de mon enquête, je demandais aux responsables d'indiquer la fonction qui, selon eux, était prédominante dans leur entreprise.

On pourrait penser que la fonction dépend du niveau d'encadrement et que les cadres de base ou intermédiaires se voient plutôt confier des tâches de supervision, alors que les cadres supérieurs auraient en priorité une fonction d'animation et de responsabilisation. En fait, sur les 27 réponses obtenues, une seule différencie les fonctions selon les niveaux d'encadrement. Deux autres indiquent que les deux fonctions ont dans l'entreprise une importance équivalente. Les 24 responsables restants n'ont, semble-t-il, pas eu de peine à définir la fonction qui prédominait dans leur entreprise, quel que soit le niveau d'encadrement.

Les résultats montrent une prédominance de la fonction de supervision. On a :

SUPERVISION, CONTROLE	: 56% (15 entreprises)
ANIMATION, RESPONSABILISATION	: 33% (9 entreprises)
IMPORTANCE EQUIVALENTE	: 11% (3 entreprises)

Il faut à nouveau souligner que la petite taille de l'échantillon ne permet pas de dire que ces résultats sont représentatifs de la situation dans les entreprises romandes. Ils indiquent tout au plus une tendance. Il serait intéressant de procéder à des études diachroniques afin de voir comment évolue cette répartition au cours des années. Il n'est malheureusement pas possible de le faire par rapport au questionnaire 76 car ce thème n'y a pas été abordé.

La fonction de supervision prédomine quel que soit le secteur d'activité. Il y a bien, dans les entreprises de services, une part légèrement plus élevée pour la fonction d'animation, mais cela ne suffit pas pour conclure à l'influence déterminante de

cette variable. Il semble que la fonction prédominante attribuée à l'encadrement dépende plus de la conception du travail en vigueur dans l'entreprise que de la nature des tâches.

J'ai fait l'hypothèse que la fonction prédominante attribuée à l'encadrement dans l'entreprise influençait les thèmes abordés durant les actions de formation psycho-sociologique des cadres. L'une des questions de l'enquête demandait d'indiquer par ordre d'importance décroissant les thèmes les plus traités durant les cours ou séminaires proposés aux cadres.

Une analyse de contenu des thèmes cités m'a tout d'abord permis de les répartir en 4 catégories principales.

- La première regroupe les cours concernant les relations interindividuelles et de groupes (par exemple : entretien, communication, conduite de réunion, etc.).
- La deuxième concerne les cours liés à la conduite du personnel (par exemple : motivation, techniques de commandement, évaluation, etc.).
- La troisième rassemble les cours ayant trait au management (par exemple : management, direction par objectifs, time management, etc.).
- La quatrième regroupe les cours concernant le développement personnel (par exemple : techniques de développement personnel, analyse transactionnelle, psychologie, etc.).

Chaque intitulé a ensuite été pondéré selon l'importance qui lui avait été attribuée dans la réponse. Cette quantification permet d'avoir une image de l'importance respective des 4 catégories de cours liés à la formation psycho-sociologique. Les résultats globaux sont les suivants :

RELATIONS INTERINDIVIDUELLES ET DE GROUPE	: 33%
CONDUITE DU PERSONNEL	: 26%
MANAGEMENT	: 26%
DEVELOPPEMENT PERSONNEL	: 15%

L'influence de la fonction attribuée à l'encadrement est manifeste en ce qui concerne les cours consacrés au développement personnel. Ils forment le 20% des thèmes traités dans les entreprises où les cadres ont plutôt un rôle d'animation, alors que le pourcentage tombe à 7% dans les entreprises où la supervision est la fonction prédominante. Cette différence est compréhensible dans la mesure où le thème du développement personnel a plus de liens avec les problèmes d'animation qu'avec ceux concernant la supervision.

La fonction attribuée à l'encadrement influence également les cours concernant la conduite du personnel. Cette catégorie se subdivise en 4 thèmes :

- Les techniques et les styles de commandement
- L'autorité
- La motivation du personnel
- L'appréciation du personnel.

Dans les entreprises où l'encadrement a une fonction de supervision, les techniques de commandement forment le thème le plus fréquemment évoqué (46%), alors que la motivation du personnel est le thème le plus important (41%) lorsque l'encadrement a une fonction d'animation. Les liens entre les thèmes et les fonctions (techniques de commandement et supervision d'une part, motivation du personnel et animation d'autre part) expliquent probablement cette influence.

Les deux autres catégories de cours (relations interindividuelles et management) ne semblent pas influencées par la fonction attribuée à l'encadrement dans l'entreprise.

4.3. La préparation des actions de formation

La préparation des actions de formation passe principalement par la détermination des besoins dans ce domaine ainsi que par la définition et la négociation des objectifs attribués au programme de formation. Il est intéressant de voir quelles sont les instances qui déterminent les besoins, car c'est de leur appréciation que dépendra la mise en place de la formation.

On constate que plusieurs instances sont fréquemment associées dans cette démarche. Parmi elles, on retrouve le plus souvent la direction (dans plus des 2/3 des entreprises) associée soit aux supérieurs directs des cadres concernés, soit au service de formation. Le fait que plusieurs instances participent à la détermination des besoins est positif, dans la mesure où leurs perceptions de la situation (qui ne sont pas forcément identiques) peuvent ainsi se compléter. Il faut cependant noter que seules 2 entreprises sur 17 mentionnent que les cadres concernés eux-mêmes sont parfois consultés. La mise en évidence des besoins semble plutôt se faire à un niveau hiérarchique plus élevé.

J'ai réparti les objectifs assignés aux actions de formation psycho-sociologique des cadres en 3 catégories.

- La première catégorie (niveau I) concerne les objectifs liés avant tout à l'acquisition personnelle de connaissances, de

savoir-faire ou de savoir-être (par exemple : mieux se connaître, savoir utiliser des instruments de gestion, etc.).

- La deuxième catégorie (niveau II) regroupe les objectifs faisant référence à l'application dans l'environnement de travail des compétences acquises (par exemple : améliorer les relations cadre-subordonné, améliorer l'efficacité des cadres, etc.).

- La dernière catégorie (niveau III) rassemble les objectifs centrés sur le fonctionnement de l'entreprise (par exemple : créer un esprit d'entreprise, améliorer la communication dans l'entreprise, etc.).

Les résultats montrent que les objectifs du troisième niveau (fonctionnement de l'entreprise) sont considérés comme les plus importants (42%). Ceux du deuxième niveau (transfert des connaissances sur la place de travail) viennent en deuxième position (31%), alors que les objectifs centrés sur la personne recueillent le pourcentage le plus faible (27%).

Les différences ne sont pas assez grandes pour que l'on puisse affirmer qu'un niveau est délaissé au profit des autres. Tous sont représentés, mais on remarque une tendance à accorder plus d'importance aux objectifs concernant le transfert des connaissances au travail et l'effet de la formation sur le fonctionnement de l'entreprise. Cette préoccupation est compréhensible puisque, dans une optique gestionnelle, les buts ultimes des actions de formation se situent au niveau de l'entreprise plus qu'au niveau de l'individu. Il reste à voir si la même tendance se retrouve au niveau de l'évaluation des effets de la formation.

La négociation des objectifs attribués à la formation est une phase très importante dans la préparation du programme. Des objectifs déterminés par une seule instance et non négociés risquent de ne pas correspondre aux attentes des autres instances et de diminuer ainsi l'efficacité du programme. La majorité des entreprises semblent conscientes de ce risque puisque 13 sur 18, soit plus des 2/3, pratiquent cette négociation.

La direction est toujours impliquée. Les autres partenaires sont soit l'organisme de formation (dans 7 entreprises sur 15), soit les cadres concernés (5 entreprises), soit les deux (3 entreprises). Les cadres sont donc consultés plus souvent pour la négociation des objectifs que pour la détermination des besoins (voir plus haut). La direction est très souvent présente dans les phases de détermination des besoins et des objectifs de la formation. On peut y voir un souci de maîtriser le plus possible l'instrument gestionnel qu'est la formation afin de l'adapter au mieux à la stratégie globale de l'entreprise.

4.4. L'évaluation des formations psycho-sociologiques

Les effets des formations psycho-sociologiques ne se font parfois sentir qu'après un certain temps, il faudrait donc adapter les évaluations à cette dimension temporelle en choisissant différents moments de contrôle.

Or, les réponses au questionnaire montrent que le moment d'évaluation le plus fréquent se situe à la fin du cours (11 entreprises sur 14). Seules 6 entreprises pratiquent des évaluations plus tard (3 à 6 mois après la fin du cours). On remarque donc une réticence à dépasser le niveau de la simple évaluation ponctuelle en fin de cours. On voit également que l'habitude n'est pas à multiplier les moments d'évaluation : seules 5 entreprises sur 14 évaluent à plusieurs reprises la même action (pendant et à la fin du cours pour une entreprise, en fin de cours et un certain temps après pour les 4 autres).

Cet état de fait est probablement dû au coût et aux difficultés liés à des évaluations répétées. Mais il est sans doute également lié au niveau d'objectif que les entreprises choisissent d'évaluer.

L'enquête a montré que les objectifs assignés aux formations psycho-sociologiques des cadres concernaient en majorité des changements dans le fonctionnement de l'entreprise (niveau III) ou une application des connaissances sur la place de travail (niveau II) (voir plus haut). On pourrait donc supposer que l'évaluation des effets va concerner avant tout ces deux niveaux.

Le questionnaire montre que ce n'est pas le cas. Si l'on considère les niveaux sur lesquels porte souvent l'évaluation, on voit que c'est le niveau I (évaluation de l'acquisition des connaissances) qui est le plus fréquemment cité (7 entreprises), puis le niveau II (5 entreprises), alors que le niveau III qui concernait la plus grande partie des objectifs n'est évalué souvent que par 3 entreprises.

Ce décalage entre les niveaux d'objectifs et les niveaux d'évaluation est probablement dû aux difficultés croissantes à définir des critères et des instruments de mesure fiables lorsqu'on passe du premier au troisième niveau. Face à ces difficultés, les entreprises ou les organismes de formation préfèrent se limiter à évaluer l'acquisition des connaissances (niveau I) en supposant ou en espérant qu'elles seront transférées sans problèmes dans la pratique professionnelle et entraîneront des améliorations dans le fonctionnement de l'entreprise.

Ce choix influence naturellement le moment de l'évaluation : si l'on évalue en priorité l'acquisition des connaissances, une évaluation à la fin du cours est suffisante. Il influence également le champ d'investigation sur lequel se base l'évaluation. Une des questions de l'enquête demandait auprès de qui étaient recueillies les indications sur l'efficacité de la formation. Les réponses montrent que toutes les entreprises ou les organismes de formation pratiquent leur évaluation au niveau des personnes formées. La moitié d'entre elles consulte également les supérieurs des personnes formées. Seules deux entreprises sur 14 recherchent des indications auprès des subordonnés des cadres formés ou auprès des formateurs. Le champ d'investigation principal est manifestement constitué par les participants au cours.

Cette option est logique. Puisque le niveau d'évaluation prioritaire est l'acquisition des connaissances, il est normal que l'on interroge les personnes formées, soit pour évaluer les connaissances assimilées, soit pour leur demander leur opinion quant aux qualités et défauts du cours. L'investigation au niveau de l'environnement de travail du formé (supérieurs, subordonnés), n'intervient que si l'on veut évaluer l'effet de la formation sur la pratique de travail ou le fonctionnement de l'entreprise. Ce qui est plus rarement le cas, comme nous l'avons vu plus haut.

En ce qui concerne les instruments d'évaluation, on remarque que les plus fréquemment utilisés sont les questionnaires (12 entreprises) et les entretiens (8 entreprises). Ce choix peut provenir du fait que ce sont les instruments les plus courants et les plus simples à l'emploi. Mais il est peut-être aussi lié au niveau d'évaluation prédominant. Les entretiens et les questionnaires sont en effet des instruments d'observation en priorité individuels. Une analyse de relations inter-individuelles ou du comportement d'un groupe nécessiterait des moyens complémentaires. Puisque l'évaluation est surtout centrée sur l'acquisition individuelle de connaissances (niveau I) et non sur ses effet au niveau du groupe de travail, les instruments destinés à une observation collective (incidents critiques, analyse d'activité, grille d'observation de groupes, etc.) sont très peu employés.

5. Conclusion

Les résultats de l'enquête montrent un intérêt évident pour les formations psycho-sociologiques qui semblent peu à peu s'intégrer

aux outils gestionnels habituellement utilisés dans les entreprises. L'évaluation des effets de ces formations est également une préoccupation partagée par la grande majorité des entreprises consultées, mais on constate un décalage entre les objectifs formulés et ce qui est évalué. On formule surtout des objectifs concernant le fonctionnement de l'entreprise, alors que dans la majorité des cas on évalue avant tout l'acquisition des connaissances et non leur effet sur le travail.

Cet état de fait est sans doute lié à deux difficultés majeures qui se posent lorsqu'on désire effectuer une évaluation au niveau du fonctionnement de l'entreprise. La première concerne les critères d'évaluation. Il est difficile de définir des critères objectifs et opérationnels qui permettraient d'évaluer méthodiquement l'efficacité d'une formation psycho-sociologique. La deuxième difficulté est constituée par la multiplicité des variables qui peuvent influer sur les effets d'une formation psycho-sociologique. Pour amener des éléments de réponse utiles, l'évaluation devrait porter autant sur les normes implicites, les jeux de pouvoirs au sein de l'entreprise, la motivation des participants, etc. que sur le programme de formation lui-même. Pour essayer d'améliorer l'efficacité de l'évaluation, il faut donc trouver des solutions possibles à ces deux types d'obstacles.

5.1. Définition d'un critère d'évaluation

Nous avons pu constater à travers l'enquête que la plus grande partie des indications recueillies en vue d'une évaluation provenaient des formés eux-mêmes ou, dans une moindre mesure, de leurs supérieurs. Peu d'entreprises essaient de trouver des indices sur l'efficacité d'une formation psycho-sociologique dispensée à leurs cadres en se centrant sur les subordonnés de ces cadres. Cette orientation pourrait pourtant permettre de situer la problématique à un autre niveau. Au lieu de chercher sans cesse à établir des critères au niveau du comportement des cadres formés, pour s'apercevoir en fin de compte que des comportements fort différents peuvent aboutir à de mêmes résultats et que donc ces critères ne servent à rien, ne vaudrait-il pas mieux observer la façon dont est organisé le travail de leurs subordonnés ?

Si l'on part du principe que le but de la formation est de rendre les cadres plus efficaces et qu'un cadre efficace est celui qui maximalise l'efficacité de ses subordonnés, on s'approche de la définition d'un critère. Encore faut-il bien spécifier ce que l'on entend par "efficacité du subordonné". Il ne peut en aucun

cas s'agir d'un concept lié au rendement, car celui-ci dépend des capacités ou du bon vouloir du subordonné, facteurs desquels le cadre n'est pas forcément responsable. Il faut donc situer le critère en deçà du rendement effectif, c'est à dire au niveau des possibilités de fonctionnement optimal offertes aux subordonnés.

Meigniez (1962) a défini ces possibilités et les a rassemblées sous le terme de champ de liberté fonctionnel. En résumé, le champ de liberté fonctionnel se définit par la possibilité offerte au subordonné de connaître l'objectif final et les objectifs intermédiaires liés à sa tâche afin de pouvoir lui-même mesurer et corriger les écarts qui existeraient entre la situation à un moment donné et les objectifs visés. Ce concept pourrait servir de critère objectif d'évaluation. En se centrant sur les subordonnés et en déterminant s'ils disposent d'un champ de liberté fonctionnel, il serait possible d'évaluer objectivement les effets d'une formation des cadres. Encore faut-il, naturellement, que l'entreprise et l'organisme de formation partagent cette représentation de la fonction des cadres.

Il est évident que l'utilisation d'un tel critère ne résoud pas tous les problèmes qui se posent dans l'évaluation des formations psycho-sociologiques et qu'il n'est pas adéquat dans tous les cas. Il s'agissait simplement ici d'ouvrir une piste et de présenter de nouvelles possibilités de réflexion. Etablir des critères d'évaluation en se centrant sur les subordonnés des cadres formés semble une voie intéressante. Le champ de liberté fonctionnel constitue simplement l'un des critères possibles.

5.2. La formation à l'évaluation

En dehors de la définition des critères, la difficulté majeure de l'évaluation est liée à la multiplicité des variables qui entrent en jeu pour déterminer le succès ou l'échec d'une formation psycho-sociologique. Ces variables sont souvent liées aux règles informelles, aux non-dits, voire aux jeux de pouvoirs qui existent dans l'entreprise. Une des pistes possibles permettant de tenir compte des nombreuses variables (notamment institutionnelles) influant l'efficacité de la formation serait d'intégrer cette évaluation au programme de formation lui-même.

Il s'agirait d'interventions de type O.D qui auraient pour but de permettre petit à petit aux personnes formées de déterminer elles-mêmes, dans leur expérience quotidienne de travail, les variables qui freinent ou empêchent le transfert des connaissances acquises durant les cours à la pratique professionnelle concrète. Cette formation inclurait la

présentation d'instruments d'évaluation et d'outils conceptuels tels que, par exemple, la méthode des incidents critiques, l'analyse stratégique, etc.

Cette façon de faire n'est, de nouveau, qu'un exemple de piste possible. Mais elle aurait l'avantage de rendre progressivement les entreprises capables d'évaluer elles-mêmes un certain nombre de variables influant l'efficacité de la formation. Ce qui contribuerait sans doute à augmenter leur maîtrise et leur utilisation optimale de l'outil gestionnel qu'est la formation.

Daniel CORDONIER

Novembre 86

BIBLIOGRAPHIE

- ARDOINO, J. Propos actuels sur l'éducation. Gauthier-Villars, Paris 1971.
- ARCHIER, G. et SERIEYX, H. L'entreprise du 3ème type. Seuil, Paris 1984.
- BOLLE DE BAL, M. et al. Formation. Travail. Travail de formation. Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles 1978.
- BOUZON, P. et al. Le plan de formation dans l'entreprise. Chotard et associés, Paris 1972.
- DEBETAZ, P-A. L'évaluation de la formation. Une enquête en suisse romande. Université de Neuchâtel, Neuchâtel 1976.
- LE BOTERF, G. Où va la formation des cadres? Ed. d'Organisation, Paris 84.
- LEVINSON, H. Les cadres sous pression. Ed. d'Organisation, Paris 1973.
- MEIGNANT, A. L'intervention socio-pédagogique dans les organisations industrielles. Mouton, Paris 1972.
- MEIGNIEZ, R. Eléments pour une évaluation des résultats de la formation du personnel d'encadrement. Psychologie Française, 1962, VII, 201-208.
- MEIGNIEZ, R. et al. Les techniques d'évaluation de la formation du personnel d'encadrement. OCDE, Paris 1963.
- ROUSSON, M. et al. L'éducation des adultes et ses effets. Lang, Berne 1981.
- SAINSAULIEU, R. et al. L'effet formation dans l'entreprise. Dunod, Paris 81
- UBS Switzerland's largest companies. UBS, Zürich 1985.
- VIALLET, F. Le travail change, celui des cadres aussi. Formation Continue et Développement des Organisations, 1984, I.

LA MOBILISATION DES COMPETENCES ET DU POTENTIEL DES COLLABORATEURS

Michel Rousson
Université de Neuchâtel

Cet exposé comporte plusieurs thèses élaborées à partir de l'actualité et de nos travaux portant sur les cercles de qualité (CQ) institués en Suisse (FNSR, P.N. 15, requête 4.728. 0.83.15; collaborateurs N. EL Guermaï, Ch. Ruffieux, J. Stadler et M-A. Tschopp).

Thèse 1: Dans les années 80, plus que par le passé, le succès des entreprises semble reposer sur une articulation optimale de la gestion économique et de la gestion sociale.

Thèse 2: Cette articulation devant s'effectuer dans un environnement non stabilisé (concurrence accrue, conjoncture économique aléatoire, technologie et produits en rapide évolution), elle ne peut tabler sur des techniques connues et maîtrisées. D'où le recours à la culture et/ou à la fonction symbolique.

Thèse 3: Les CQ et leurs variantes, comme les cercles de progrès ou les teams innovateurs, constituent à la fois une importation culturelle (Japon), un outil au service de la qualité (au sens large du terme) et un laboratoire culturel.

Thèse 4: L'aspect "laboratoire" des CQ est lié au fait que: - les nouvelles images culturelles ne sont pas encore parfaitement adoptées - les savoir-faire qui en découlent n'ont pas encore été acquis, - les positions et stratégies des acteurs sont en pleine mutation.

Thèse 5: La valeur dominante de la culture en devenir est celle de l'engagement personnel ou de l'entrepreneurship. Elle implique que la direction des entreprises agisse non seulement au niveau du contrat de travail, mais qu'elle se manifeste aussi sur le lieu de travail. Les CQ et leurs variantes sont un moyen de cette présence plus qu'un outil immédiatement rentable.

LA GESTION SOCIALE AU SERVICE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Taylor avait assigné un rôle productif à la direction des entreprises: l'organisation rationnelle du travail relevait de sa compétence. Mayo lui avait reconnu un rôle social: créer des conditions telles que la communauté se développe.

Aujourd'hui les mêmes thèmes sont repris, colorés et approfondis en fonction de l'évolution des forces productives. En 1972, Meignant relevait que la science et la connaissance étaient devenues des forces productives au même titre que le capital ou le travail, faisant écho à R. Richta, un philosophe du printemps de Prague. Dans les années 80, la modification des marchés, la démassification (Toffler 1980), la reconnaissance du client ont accentué ce phénomène tout en créant un besoin d'adaptation constant aux fluctuations du marché. Le management centralisé ne peut gérer la multiplicité des informations entrantes et leur traduction en termes opérationnels. Il convient donc que les cadres subalternes et les opérateurs soient en mesure de prendre en charge des tâches et objectifs qui étaient prescrits par la hiérarchie au temps de la massification. Pour ce faire, il est essentiel que les membres de l'entreprise suivent et adhèrent au projet de l'entreprise. Dans une perspective quasi militaire, on veut mobiliser les énergies: "La guerre économique nous oblige à combattre. A mobiliser l'intelligence et les forces vives de l'entreprise pour lui permettre de s'adapter à une conjoncture difficile et d'aller de l'avant coûte que coûte...".(Groux, G. & Lévy, C., 1985, p. 83).

Les CQ mis en place ont une fonction dans cette mobilisation en ce qu'ils impliquent "à la fois l'association et le volontariat de ceux qui y adhèrent, mais aussi des méthodes nouvelles de coopération entre les hommes et/ou les services" (op. cité p. 84). Une position semblable se retrouve chez plusieurs des chefs d'entreprise que nous avons rencontrés dans nos enquêtes.

Un directeur ayant, quelques années avant notre entretien, fortement contribué au sauvetage d'une autre entreprise, nous dit que l'atmosphère un peu crispée et la trop grande individualisation du style qu'il constate dans son établissement ne permettent guère de répondre aux enjeux économiques du moment. C'est pourquoi il désire changer de style de management, de telle sorte que les gens viennent au travail avec plaisir, acceptent de

mobiliser leur potentiel, soient portés par les responsabilités à prendre, se mettent en état de communiquer.

Un responsable technique insiste sur le fait que la rentabilité vient de l'atmosphère, de la formation et de la capacité des gens à prendre en charge des objectifs.

Ces nécessités perçues exigent, nous dit-on, une présence de l'encadrement, avec des structures fortes mais participatives, des efforts de stimulation et de coordination, une orientation vers la formation.

Dans tous ces discours, l'économique est conçu comme conséquence d'une nouvelle gestion sociale mieux en prise avec les besoins/caractéristiques des hommes.

LA CULTURE COMME LIEN ET COMME SENS

Bolman & Deal (1984) distinguent 4 cadres pour comprendre et manager les organisations. L'approche symbolique est celle qui peut être efficacement appliquée aux entreprises dont les buts sont peu clairs ou dont les technologies sont incertaines (op. cit. p. 150). On y rencontrer des mythes, des rituels, des cérémonies, des contes, une certaines forme d'humour et des jeux (play) susceptibles de mettre en évidence les significations de l'action. En fait, l'usage des symboles "apporte de la signification là où il y a chaos, de la clarté à partir de la confusion et de la prédictibilité dans le mystère" (op. cit. p. 152).

Pour beaucoup de nos entreprises, l'environnement est instable (cf. thèse 2) et les activités, procédures, processus, objectifs et critères peuvent changer rapidement. Il est dès lors difficile de tabler sur des comportement érigés en normes stables. Quelque chose de plus fondamental doit être trouvé. La culture représente cette référence plus fondamentale en ce qu'elle manie des symboles chargés de sens, qui parlent aux dirigeants, comme le prouvent, en particulier le succès de l'ouvrage de Peters & Waterman: (In Search of Excellence, 1982): prônant 8 caractéristiques qui conduisent au succès, ces auteurs préconisent notamment des structures simples et légères, sur base d'une loi des valeurs partagées: "Si l'on nous demandait un conseil d'ordre général en matière de management... nous serions tentés de répondre: "Définissez votre propre système de valeurs. Déterminez ce que défend votre entreprise et ce qui donne le plus de fierté à chacun". (éd. française, p. 278).

Ce recours à la culture et aux symboles va croissant et un mouvement actuel (cf. en particulier Pümpin & al., 1985, Deal & Kennedy, 1982) s'efforce de promouvoir une culture en concordance avec les objectifs stratégiques l'entreprise, car "la culture... exerce une forte influence sur le comportement du personnel, et par conséquent, sur le résultat de l'entreprise" (Pümpin & al. op. cit. p.53).

Nos données propres nous montrent que l'introduction des cercles de qualité s'inscrit toujours ou presque dans une vision plus globale qui, sauf exception, attend moins un succès matériel/économique immédiat, qu'une contribution à l'évolution d'un état d'esprit.

Le responsable technique évoqué plus haut veut utiliser les CQ comme moyen pour changer la culture de l'entreprise. Le directeur cité estime qu'un changement de culture est un gage d'efficacité. Un autre dirigeant veut rassembler les gens qui ne l'étaient jamais. Certains ont conçu la stratégie des CQ à la suite de séminaires ou de colloques traitant des défis actuels qu'il doit relever l'entreprise et de la nécessité d'unir le personnel dans l'effort commun.

LES CQ COMME OUTILS D'ELABORATION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Comme nous venons de l'évoquer, les CQ peuvent être considérés plus comme des outils culturels que comme de moyens directement rentables. Dans les entreprises que nous avons visitées, les résultats économiques ou techniques enregistrés ne sont pas nombreux ni, souvent, importants. Certes, ici et là on met en avant une réalisation frappante, des travailleurs ayant fait preuve d'une créativité de bon aloi. Ici et là on cite des chiffres prouvant un certain succès. Mais les résultats sont parfois nuls ou vont en décroissant avec le temps. Dans telle entreprise, les responsables ont le projet d'atteindre les CQ, sans y renoncer vraiment, mais en en faisant un outil, parmi d'autres, au service de la qualité globale. Mais à chaque fois, même s'ils déchantent les responsables interrogés, comme les participants aux CQ d'ailleurs, soulignent et insistent sur les apprentissages sociaux réalisés: meilleure connaissance de l'entreprise, prise de conscience de la qualité, attention aux méthodes de travail, mais surtout: apprentissage de l'expression et de la communication horizontale et verticale, découverte du travail d'autrui et des apports possibles des collègues à la solution des problèmes, grâce à l'objectivation de ces derniers, etc...

L'objectivation des problèmes est à considérer avec une attention particulière. Pour certain, cela implique une sorte de révolution intérieure. Dans certains contextes, l'idéal que nous ont donné certains travailleurs est celui de l'autonomie, non pas tellement pour l'atteinte d'objectifs définis, mais comme moyen d'éviter l'intervention d'autrui (du chef plus particulièrement) dans sa propre sphère de travail. Si l'on apprend à considérer un problème dans des limites plus larges que celles imposées par les frontières de l'autonomie individuelle, la coopération peut alors se développer.

Les constatations ci-dessus sont corroborées, en particulier par les travaux conduits par Groux et Lévy dans la sidérurgie: "Le fait que la grande majorité des CQ n'ait pu faire preuve... d'une réelle efficacité économique semble en définitive peu importer aux yeux de la direction" (op. cit., p. 87). A titre d'illustration, ils citent le responsable d'une opération CQ: "On ne demande pas aux participants d'aboutir coûte que coûte à des résultats. Dans la période actuelle, ce qui compte, c'est que les gens apprennent à se réunir régulièrement entre eux et puissent complètement s'intéresser aux problèmes de leur travail. En fait, il s'agit avant tout de créer un nouvel état d'esprit" (op.cit. p. 88).

Les résultats économiques obtenus comme les déclarations des dirigeants semblent donc confirmer que les CQ (et leurs variantes) ont plus une fonction de socialisation qu'une fonction de rentabilité directe. Ce qui n'exclut pas des retombées positives. Les travailleurs (ouvriers ou employés) ayant participé à des CQ nous ont souvent dit se sentir davantage motivés depuis l'institution de ces lieux de rencontre et de travail en commun.

DE NOMBREUX APPRENTISSAGES...

Il ne s'agit pas ici de se lamenter sur la démotivation du travailleur helvétique, sur la disparition du sens de la responsabilité ou de la baisse de la qualité suisse, comme on peut le lire dans certains articles de presse. On devra néanmoins constater un "gap" entre les exigences que veut symboliser la culture entrepreneuriale (re)naissante et les attitudes, images ou représentations de nos concitoyens.

- 1) Suite à une enquête par questionnaires auprès de 2 échantillons de plus de 300 personnes, nous avons relevé de nombreuses indications dont les opinions ci-après:

- tout en manifestant une considération certaine pour le travail bien fait et la prise de responsabilité, l'employée/ouvrier se voit et est vu dans le cadre d'une "ambiance". Il doit d'abord contribuer à la bonne ambiance dans l'entreprise, et, ensuite seulement, rechercher des moyens d'améliorer son travail. Il doit profiter de développer ses compétences, sans toutefois toujours devoir contrôler lui-même la qualité de son travail;
- quant au chef, en premier lieu il doit écouter et motiver ses subordonnés, aider à créer une bonne ambiance de travail et, ensuite seulement, stimuler ses subordonnés pour la recherche de nouvelles idées. Il doit aussi s'engager pour que les bonnes idées de ses collaborateurs soient réalisées;
- la participation, c'est d'abord "pouvoir prendre des décisions qui concernent directement son travail" (65%), "faire des propositions et voir qu'on en tient compte" (66%) et ensuite seulement "pouvoir participer à certaines décisions qui concernent même un secteur plus large que son atelier/bureau" (38%) et "organiser le travail en équipe" (29%). Participer, ce n'est pas vraiment, non plus, "avoir toute la responsabilité de son travail" (29% d'accord, seulement).

Toutes les opinions ci-dessus s'expriment sur un fond d'assez grande satisfaction; il apparaît néanmoins que l'individualisme prime les images de coopération et de participation, que l'esprit de dépendance hiérarchique reste marqué, le chef étant moins un animateur qu'un protecteur et un motivateur, et que les facteurs d'ambiance sont perçus en priorité par rapport aux facteurs de développement.

- 2) L'étude des perceptions, options et réactions de personnes participant à des CQ - ou appartenant à des secteurs où sont organisés de tels groupes - a permis de mettre en évidence un certain nombre de stratégies défensives ou offensives. En voici quelques exemples tirés d'entretiens réalisés dans une entreprise alimentaire:

- Un ouvrier qualifié voit dans les CQ (perception) une manière, pour la direction, de tendre la main aux ouvriers. Il ne saurait être question pour lui de refuser ce geste, car le dialogue est toujours positif. Et, même si la méthodologie des cercles de qualité est lourde, il faut jouer le jeu, ce qui signifie qu'il faut s'impliquer, penser à son travail, même le soir, réfléchir aux thèmes discutés dans les CQ (ce qu'il fait).

De plus, s'il a un problème, il pense qu'il vaut mieux en discuter ensemble avant d'aller se plaindre. Les résultats de cet engagement sont fort satisfaisants: cet ouvrier dit se sentir plus motivé, bénéficier d'une ouverture vers la direction, constater que des améliorations viennent plus rapidement qu'avant, le tout lui donnant "envie de travailler".

On dira que cet ouvrier a adopté une stratégie offensive, dont les objectifs sont la réalisation du dialogue interhiérarchique, des réalisations concrètes et un plus grand plaisir au travail. Les CQ constituent alors un moyen, perçu et utilisé comme outil pertinent pour l'atteinte d'objectifs valorisés.

- Un contremaître, de la même entreprise, estime que beaucoup de collaborateurs ne sont pas assez compétents pour travailler efficacement dans les CQ. Il pense également qu'on doit pouvoir prendre des décisions "sans consulter tout le monde; c'est superflu... et cela représente un long moment de non travail". Bien que reconnaissant avoir des problèmes d'organisation, il renonce à participer à des CQ, subit l'expérience voulue par la direction et craint qu'il en résulte une diminution de personnel. Il a choisi une stratégie défensive, peu instrumentée, faite de critiques et de résistance passive.
- A l'opposé, un autre contremaître a choisi une stratégie offensive car les CQ constituent, selon lui, un moyen de se faire écouter, de s'exprimer plus efficacement et de contourner les résistances opposées par certains cadres, grâce au fait que la direction joue le jeu et "a levé les craintes". Lui-même avoue ses besoins d'affiliation et de reconnaissance et trouve que les CQ, non seulement permettent d'améliorer le travail, mais donnent confiance aux gens. Dès lors, malgré certaines difficultés à maîtriser la méthodologie, les CQ lui apparaissent comme un lieu où il a découvert la motivation au travail et la possibilité de recevoir/trouver des satisfactions (pour lui et ses hommes).

A côté des stratégies offensives et défensives, on repère des positions mixtes, hésitantes. Pourquoi ces différences ? Les deux personnes ayant choisi de "jouer le jeu" ont découvert, dans les CQ, des opportunités de réaliser un/des objectif(s). Pour cela, ils ont adopté une vision globale de la situation incluant le long terme. Le contremaître ayant choisi une position défensive n'a pas cette perspective et reste sur des positions de principe traditionnelles. Ce pattern d'attitude est assez fréquent dans notre population et peut s'expliquer

par des difficultés conceptuelles (percevoir globalement et à long terme) et des rigidités dans les savoir-faire sociaux.

La complexité des configurations des stratégies adoptées par les acteurs d'une même organisation, l'inadaptation des savoir-faire sociaux de certains, les images ou représentation sociales plus centrées sur l'autonomie et l'individualisme que sur la coopération, constituent des freins à la propagation de la nouvelle culture entrepreneuriale. Les CQ mettent en évidence ce gap, mais constituent aussi un lieu d'apprentissage de cette nouvelle culture.

LE ROLE DES DIRIGEANTS

Tous ceux qui, au titre de conseiller extérieur ou de coordinateur interne, ont mis en place des CQ ont insisté sur l'importance de l'engagement total de la direction pour le succès de ceux-ci.

Cette position n'est pas neuve. Tout changement profond et programmé repose sur la volonté des dirigeants. Mais la culture entrepreneuriale, plus que toute autre, requiert une présence constante, si possible au titre de modèle, des figures de proue (Minzberg).

Les CQ permettent ou favorisent cette présence. Par exemple par le truchement des cérémonies de présentation des résultats obtenus par les CQ à la direction, cérémonies instituées dans plusieurs des entreprises étudiées. Les membres qui, en général, participent tous au rituel l'apprécient. Cette ouverture vers et de la direction constitue un puissant facteur de cohésion et d'identification qui peut diffuser dans l'entreprise.

POUR CONCLURE

L'illustration des 5 thèses proposées au début de cet exposé nous conduit à une conclusion: la mobilisation des compétences et du potentiel des collaborateurs ne peut reposer seulement sur des techniques de travail et de participation, mais exige, dans l'environnement actuel, une réorientation culturelle qui passe par l'apprentissage d'un savoir-faire social, apprentissage difficile s'il n'est pas soutenu par des valeurs fortes portées par les figures de proue.

REFERENCES:

- Minzberg, H. The Nature of Managerial Work.
New-York, 1973.
- Meignant, A. L'intervention socio-pédagogique dans les organisations. Paris, 1972.
- Richta, R. La civilisation au carrefour. Paris, 1972.
- Toffler, A. La 3e vague. Paris, 1980.
- Groux, C. & Lévy, C.
Mobilisation collective et productivité économique: le cas des "cercles de qualité" dans la sidérurgie. Revue française de sociologie, 1985, pp. 70 - 95.
- Bolman, L.G. & Deal T.E.
Modern Approaches to Understanding and Managing organizations. San Francisco, 1984.
- Peters, Th. & Waterman, R.
Le prix de l'excellence. Paris, 1984.
- Pümpin, C. & al.
La culture de l'entreprise. BPS, Berne, 1985.
- Conférence, décembre 1986, Zurich.

B. LES DOSSIERS DE PSYCHOLOGIE

Derniers numéros parus:

- No 20 Description de situations de commandement: note méthodologique (Série recherche) Fr 6.- M. Thiébaud
- No 21 De la communication non verbale en psychologie: pour quoi faire? A. Brossard Fr 10.-
- No 22 Notes sur l'adolescence Fr 16.- A. Palmonari
- No 23 L'évaluation des fonctions (Série cours) Fr 10.- M. Rousson
- No 24 Le vécu du chômage (épuisé) C. Dizerens & al.
- No 25 Quelques réflexions à propos de la métacognition Fr 5.- N. Bell
- No 26 L'intrication des processus cognitifs et des relations interpersonnelles dans les interactions sociales: premiers résultats empiriques à partir de l'étude du regard Fr 5.- A. Brossard & A-N. Perret-Clermont
- No 27 Social-Construction of Logical Structures or Social Construction of Meaning ? Fr 4.- P. Light & A-N. Perret-Clermont
- No 28 Fragments d'une réflexion analytique (Série cours) Fr 8.- J-P. Vandenbosch
- No 29 Cultural Conflict between the west and Iran Fr 4.- K. Dodge
- No 30 Une pratique de l'étude de cas Fr 6.- M. Burger