

avril 1984

Thiébaud, Marc : DESCRIPTION DE SITUATIONS DE COMMANDEMENT :  
NOTE MÉTHODOLOGIQUE

N° 20  
Série  
recherche

# DOSSIERS DE PSYCHOLOGIE

DESCRIPTION DE SITUATIONS

DE COMMANDEMENT\*:

NOTE METHODOLOGIQUE

"Working Paper"

Marc Thiébaud

(direction Prof. M. Rousson & G. Cuendet)

\*La présente recherche a été réalisée grâce  
à un crédit du Fonds National Suisse de la  
Recherche Scientifique No 1.457-0.81

UNIVERSITE DE NEUCHATEL

avril 1984

Séminaire de Psychologie  
Maladière, 10

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

TABLE DES MATIERES

	<u>page</u>
1. <u>APPROCHE GLOBALE ADOPTEE</u>	5
1.1. <u>Introduction</u>	5
1.2. <u>Les motivations de base pour une recherche</u>	5
1.3. <u>Le problème de recherche</u>	11
1.4. <u>Les données de l'investigation</u>	14
1.5. <u>Les techniques d'investigation</u>	21
2. <u>ENQUETES EFFECTUEES</u>	
2.1. <u>La présentation de cas investigués</u>	25
2.2. <u>Le choix des terrains</u>	31
2.3. <u>La conduite des enquêtes</u>	32
2.4. <u>Le contact avec les participants à la recherche</u>	36
3. <u>EVALUATION DES INVESTIGATIONS MENEES</u>	39
3.1. <u>La synthèse et l'analyse des données</u>	39
3.2. <u>Conclusion: les perspectives ouvertes par l'approche adoptée</u>	43
4. <u>ANNEXES</u>	47
4.1. <u>Précisions terminologiques</u>	47
4.2. <u>Exemples de guides d'entretien utilisés</u>	55
4.3. <u>Documents fournis lors de la prise de contact initiale avec diverses organisations</u>	58
5. <u>BIBLIOGRAPHIE</u>	61

1. APPROCHE GLOBALE ADOPTEE

1.1. Introduction

Les réflexions que nous souhaitons présenter dans cette note méthodologique ont pour but d'expliciter la démarche que nous avons suivie pour décrire différentes situations de commandement. Ces dernières ont été investiguées dans le cadre d'une recherche initiée à la fin 1982, portant sur l'analyse stratégique du commandement dans son contexte organisationnel.

Nous essayerons tout d'abord d'indiquer brièvement dans quelle perspective nous nous sommes placés pour mener notre investigation. Nous renverrons par ailleurs le lecteur à une étude théorique que nous avons réalisée dans le but d'analyser de manière critique les orientations de recherche dans le domaine du commandement. Cette étude fut un prélude à notre investigation et elle a été publiée dans le numéro 16 des Dossiers de psychologie de l'Université de Neuchâtel (cf.1 dans la bibliographie qui suit).

En fonction de la perspective adoptée, nous présenterons ensuite la stratégie et les techniques d'enquête que nous avons choisi d'utiliser. L'analyse des données recueillies est par ailleurs en cours actuellement. Nous aurons l'occasion dans une publication ultérieure de préciser davantage la manière dont elle est menée et les résultats qui en ressortent.

1.2. Les motivations de base pour une recherche

Notre engagement dans la recherche menée peut être relié à des motifs de trois ordres que nous résumerons brièvement pour commencer:

1) sur le plan théorique:

Nous avons expliqué dans deux publications (cf. 1 et 2) notre insatisfaction par rapport à la majorité des postulats théoriques

sous-jacents aux recherches effectuées à ce jour dans le domaine du commandement (cf. en particulier les théories de la contingence). Nous avons également relevé les critiques et interrogations apportées à ceux-ci par de nombreux auteurs. Récemment, d'autres insatisfactions ont encore été exprimées (cf. entre autres 3 et 4).

Nous nous contenterons ici de mentionner quelques-uns des points soulevés qui nous paraissent les plus essentiels:

- a) la théorie de la contingence, par exemple, telle qu'elle fut élaborée et utilisée s'est attachée à développer des modèles prescriptifs de comportements à l'usage des gens en fonction de différentes données situationnelles; elle institue ainsi de nouveaux "one best way" et ne constitue qu'un pas limité vers la compréhension approfondie du phénomène étudié.
- b) La situation de commandement est souvent considérée comme donnée, stable et linéaire dans une démarche par trop réductionniste et déterministe. Par exemple les possibilités pour le chef d'agir sur la situation ne sont pas envisagées.
- c) L'observation de la situation est très incomplète. Ainsi, les phénomènes organisationnels larges sont souvent négligés. Les dynamiques des communications interpersonnelles et groupales ne sont pas prises en compte à part entière, ou sont alors sorties de leur contexte.
- d) Les subordonnés sont considérés comme un donné situationnel extérieur aux comportements du chef. Ainsi, les processus d'influence réciproque ne sont par exemple guère étudiés: les subordonnés ne sont souvent pas considérés comme disposant de capacités actives de choix et de négociations dans les relations de commandement.
- e) Les comportements investigués sont caractérisés de façon trop globale. La mesure du style de commandement (qui est la plus courante) néglige entre autres les processus perceptifs et cognitifs impliqués dans les activités des acteurs.

f) Les approches analytiques fonctionnalistes et mécanistes sont privilégiées au détriment d'une perspective plus systémique de l'étude des communications humaines (qui inclut les données accumulées par la recherche en psychologie sociale et en sociologie des organisations notamment).

Ces considérations nous ont poussé à adopter un nouveau cadre théorique qui s'inspire et vise l'intégration des recherches les plus récentes à la fois dans le domaine du commandement et dans d'autres disciplines proches (cf. par exemple 5, 6 et 7). Nous en avons exprimé l'orientation générale dans les deux publications sus-mentionnées (cf. 1 et 2); nous en aborderons quelques aspects plus détaillés dans un chapitre ultérieur.

2) sur le plan méthodologique:

Les méthodes de recherche sont liées aux conceptions théoriques et notre critique à leur sujet est en rapport avec nos remarques précédentes.

La plupart des études effectuées sont de type "survey" et ont cherché à calculer les corrélations existant dans un échantillon plus ou moins vaste entre un type de commandement et les résultats du groupe de subordonnés (exprimés généralement en termes de performance et de satisfaction), en fonction de diverses situations plus ou moins différenciées.

Plusieurs recensements de ces travaux existent (cf. 1, 8, 9, 10, 11, 12 en particulier).

Nous n'insisterons pas ici sur les faits (relevés par différents auteurs) que:

- les instruments utilisés sont souvent dénués de fondement théorique (cf. 13).
- les modèles conceptuels ne sont que peu ou pas vérifiés empiriquement; les résultats obtenus restent très contradictoires (cf. 14).

- les comparaisons sont difficiles et un consensus terminologique est très loin d'être atteint (cf. 3).

Notre insatisfaction se place en effet dans une perspective plus générale; nous relèverons en particulier les aspects suivants (cf. par ailleurs 1).

- a) le style du chef constitue la mesure la plus courante du commandement et représente une caractérisation très globale des comportements impliqués; il ne permet pas une compréhension suffisante du phénomène en jeu et il néglige en particulier les éléments stratégiques et interactionnels impliqués dans les activités de commandement (cf. 15 et 16).
- b) similairement, les données situationnelles ont été mesurées de façon trop réductionniste; notamment les éléments informels et les systèmes d'influence au sein de l'organisation ont été négligés, les phénomènes intragroupe chez les subordonnés n'ont pas reçu l'attention nécessaire; etc. (cf. 5, 17, 18).
- c) l'unilatéralité conceptuelle caractérise la plupart des recherches qui ont visé à considérer un phénomène social aussi complexe souvent à partir d'une seule notion centrale; (cf. par exemple le "leader match concept" de Fiedler, "l'expectancy theory" chez House, etc.); cette approche globalisante n'a pas su intégrer, nous l'avons relevé plus haut, des apports de disciplines proches (cf. 19).
- d) la validité des mesures est critiquable en ce sens qu'elles font appel pour la plupart à une seule source d'information (en général le chef ou les subordonnés); une multiplication des mesures et de leurs sources paraît nécessaire pour diminuer les biais (cf. 20, 21, 22).
- e) la dimension temporelle est généralement négligée; le déroulement dans le temps des comportements n'est pas pris en compte et les études longitudinales sur plusieurs mois et années sont rares.
- f) les distinctions entre leader et manager, entre niveaux différents de l'échelle hiérarchique sont le plus souvent absentes; l'expérience tend à montrer cependant que ces assimilations sont abusives.

g) des liens de causalité linéaire entre le style de commandement et les résultats atteints sont postulés; le type de corrélations obtenu ne permet pas cependant, de manière générale, de faire des inférences sur la nature de ce lien (cf. 23). Des phénomènes de causalité circulaire sont en jeu la plupart du temps; ils imposent une prise en compte de la manière dont les comportements des acteurs interagissent entre eux et avec de nombreuses variables médiatrices du contexte organisationnel (cf. 24).

Un certain nombre d'études a été mené qui ne saurait être l'objet de toutes ces critiques. Elles restent cependant isolées (cf. par exemple, 25, 26, 27) ou encore peu avancées (cf. 4 et 28).

Ces constatations nous ont conduit à privilégier une orientation méthodologique plus compréhensive, partiellement en rupture avec de nombreuses recherches passées menées dans le domaine.

### 3) sur le plan des applications

Nous serons encore plus brefs ici: notre propos découle des points précédents.

Les efforts centrés sur l'élaboration de modèles prescriptifs témoignent d'une recherche d'applicabilité et de réponse à des problèmes immédiats de commandement. Ils s'accompagnent cependant d'une vision trop réductionniste et globalisante. Ainsi, notre pratique nous a montré que la notion de style de commandement (qui est restée centrale dans la plupart des travaux) n'est pas d'une applicabilité certaine: comment changer de style ? (cf. par exemple les doutes émis à ce sujet par F.E. Fiedler et al., 29). Comment intégrer plusieurs styles ? quels en sont les effets ? quels sont les paramètres les plus pertinents de la situation pour choisir un style ? Quels comportements, quelles tactiques privilégier dans l'exercice d'un style de commandement? Ces questions parmi d'autres restent ouvertes.

Par ailleurs, les mécanismes interactifs et les processus informels d'influence, de changement, etc.) dans le contexte organisationnel sont encore mal connus. Ils sont cependant essentiels dans l'activité de commandement. Ils impliquent en particulier des aspects perceptifs et stratégiques qui doivent pouvoir être éclairés si nous voulons garder une visée d'application: celle-ci porte en effet sur un système humain dont il serait vain de nier la complexité. (cf. 30).

Avant que d'être en mesure de proposer des lois simples de commandement (si elles existent ?), notre intérêt nous pousse donc en premier lieu à rechercher:

- l'élaboration d'un modèle de perception et d'analyse des données situationnelles à l'usage des acteurs impliqués dans le commandement ;
- la caractérisation de quelques mécanismes et processus-types repérables dans les interactions de commandement.

La "grille" de lecture que nous essayerons d'élaborer cherche à dépasser les insuffisances que nous avons relevées ci-dessus. Elle serait susceptible de contribuer à la formation des membres des organisations comme des intervenants extérieurs dans leur compréhension du système et de ses dysfonctionnements; elle vise à augmenter le nombre des alternatives stratégiques perçues et les choix de comportements possibles compte tenu de l'état du système.

En résumé,

nous sommes d'avis que le paradigme ayant guidé la majorité des recherches sur le commandement durant les vingt dernières années (cf. théorie de la contingence en particulier) est en crise actuellement. L'état d'avancement des travaux ne permet ni de dégager une vision cohérente des phénomènes investigués, ni de proposer une perspective élaborée pour leur étude.

En dépit du scepticisme affiché par certains chercheurs et de la réorientation radicale de leurs travaux (qui va jusqu'à abandonner le concept de commandement tel qu'il fut généralement utilisé, cf. par exemple 17, 31 et 32), nous pensons qu'il est crucial de développer les recherches poursuivies, mais en tentant d'élaborer un

cadre conceptuel mieux à même d'accepter la complexité des phénomènes étudiés. Notre orientation méthodologique en est marquée par l'accent mis sur la recherche d'une compréhension approfondie des processus en jeu. Ce n'est que dans une étape ultérieure que des rapprochements plus étroits pourront être établis avec les résultats et instruments de recherche les plus courants existant à ce jour dans le domaine.

### 1.3. Le problème de recherche

Divers auteurs ont insisté récemment sur la nécessité d'adopter de nouvelles perspectives dans l'étude du commandement (sans en quitter pour autant le champ; cf. 4, 13, 14, 19, 28).

La recherche implique des choix sur les problèmes qu'elle veut considérer et sur les termes dans lesquels elle les pose. Nous avons ainsi été amené à élaborer, comme point de départ de nos investigations, la définition suivante du commandement; elle nous permettra d'expliciter ci-après le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre enquête (cf. 33):

"L'activité de commandement est une 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".

Ce point de départ vise à dépasser les insuffisances relevées sous 1.2.1.

1) en prenant en compte en particulier les éléments suivants:

a) la résolution de problèmes de coopération:

Le commandement constitue un ensemble de solutions construites en réponse à des problèmes à travers des processus dynamiques cognitifs et relationnels; il ne saurait être considéré comme un donné déterminé par un seul acteur (le chef) face à une situation. Il s'élabore au sein des multiples interactions et contraintes vécues par tous les acteurs. Il constitue une forme de régulation de la coopération dans laquelle chaque personne peut exercer une influence dans un processus de négociation implicite. Celle qui occupe

formellement la fonction de chef joue ici un rôle central qui n'implique cependant pas que d'autres personnes ne puissent pas contribuer à ce rôle. Les subordonnés sont donc considérés comme actifs au même titre que le chef hiérarchique.

L'élaboration et la construction des solutions doivent être considérées comme un phénomène dynamique dans une perspective temporelle. Si elles ne se figent jamais totalement, certaines formes de régulation tendent cependant à acquérir une certaine stabilité qui est susceptible d'en permettre l'étude.

Par ailleurs, les problèmes de coopération eux-mêmes ne sont pas des données déterminées entièrement par la situation mais sont le produit des relations entre les personnes et de leurs interactions avec la situation. Ainsi, les perceptions et représentations des acteurs par rapport à cette dernière, ainsi que leurs choix et actions font émerger selon les cas des problèmes différents (qui sont donc partie intégrante du système de commandement élaboré).

b) une activité stratégique

Les comportements, les contraintes et ressources, et les objectifs poursuivis sont reliés par une rationalité propre au mode de coopération élaboré. Cette rationalité, pour un acteur donné constitue sa stratégie, non pas dans le sens qu'elle est nécessairement consciente et calculée a priori, mais dans la mesure où elle représente une logique qui peut être inférée de l'observation des comportements de l'acteur par rapport à la situation. Ce point de vue rejoint en partie celui exprimé notamment par M. Crozier et E. Friedberg (cf. 5) ainsi que par H. Mintzberg (cf. 34 et 35).

La dimension stratégique va de pair avec une conception de la situation en termes de contraintes, opportunités et enjeux pour les acteurs et un accent mis sur les processus d'influence, de conflit et de négociation. Ces notions nous paraissent devoir occuper une place essentielle dans le commandement, comme de nombreux travaux en ont souligné l'importance dans la vie organisationnelle (cf. par exemple, 5, 36, 37, 38, 39, ainsi qu'une revue et une bibliographie sur ces problèmes dans 1).

c) les problèmes nés de l'obligation d'atteindre des objectifs dans un environnement structuré et changeant à des degrés divers

Les données situationnelles ne sauraient déterminer entièrement les activités de commandement. Elles constituent cependant des contraintes (comme des opportunités) pour délimiter des espaces de choix et de problèmes à résoudre pour les acteurs. C'est à travers les représentations et les choix stratégiques des personnes par rapport aux situations vécues que se construit en fin de compte le commandement. Ces situations peuvent comporter des zones d'incertitudes et des espaces de liberté variables qui peuvent changer dans le temps et être elles-mêmes structurées et modifiées par les comportements des acteurs.

Le commandement s'élabore donc dans un système caractérisé par certains enjeux dont les problèmes de coopération sont l'expression plus ou moins tangible.

d) le phénomène de commandement

Dans son ensemble, il peut être considéré comme une intégration des activités stratégiques visant à résoudre des problèmes de coopération, et des contraintes de la situation. Cette articulation des éléments individuels, relationnels et organisationnels peut être réalisée dans une certaine mesure par le concept de jeu proposé par M. Crozier et E. Friedberg (cf. 5).

Le jeu est inféré des stratégies de différents acteurs dans une situation donnée. Il s'exprime à travers un système d'action concret structuré autour des enjeux et problèmes de coopération vécus par les personnes. Il représente la rationalité liant les stratégies des différents acteurs en situation. Les réponses données en terme de commandement aux problèmes de coopération peuvent ainsi être caractérisées en dernier ressort par la nature et les règles du jeu élaboré. Celles-ci, si elles ne sont pas nécessairement figées, conservent cependant de manière générale une certaine stabilité dans le temps qui en permet l'étude.

En résumé, le problème de recherche consiste dans cette perspective à caractériser le commandement à travers le système d'action concret dont il fait partie. Il importe ainsi de pouvoir inférer les stratégies, enjeux et jeux dans lesquels il s'inscrit et auxquels il participe, à partir de l'observation des comportements des acteurs et des données situationnelles.

L'analyse stratégique telle qu'elle a été élaborée par M. Crozier et E. Friedberg (cf. 5) nous semble offrir l'outil actuellement le plus approprié pour atteindre ce but. Elle devrait permettre, dans une perspective de compréhension plus approfondie des processus de commandement, de dépasser les écueils relevés plus haut sur lesquels ont buté les études effectuées à ce jour dans le cadre de la théorie de la contingence en particulier.

Les difficultés de recherche sont cependant importantes et sont liées à la nécessité d'adapter l'analyse stratégique aux situations de commandement qui sont l'objet de notre investigation.

#### 1.4. Les données de l'investigation

Il devrait apparaître des points évoqués ci-dessus que les concepts de recherche ne peuvent être traduits directement, en l'état actuel tout au moins, en variables et indicateurs concrets valables pour chaque cas investigué. Notre description gardera donc un caractère assez général.

##### 1. Les types de variables

Deux types peuvent être distingués:

- les variables directement observables: elles sont constituées par les comportements et interactions des acteurs et les données "objectives" de la situation. En fonction des études préliminaires que nous avons effectuées, nous avons pu en délimiter certaines caractéristiques qui permettent de structurer en partie l'investigation. Il importe de relever cependant que cette dernière doit rester souple dans la mesure où, selon les cas, les variables

pertinentes par rapport au problème de recherche peuvent différer de façon importante. Ainsi, par exemple, certains facteurs organisationnels n'auront pas toujours le même poids en fonction des systèmes d'action élaborés (cf. un point de vue partiellement convergent exprimé sur les "macro-variables" organisationnelles dans 40).

- les variables inférées: elles sont constituées par les problèmes de coopération, les incertitudes et enjeux de la situation, les stratégies, interdépendances et jeu des acteurs. Leurs caractéristiques ne peuvent être définies a priori, mais doivent être repérées au fur et à mesure de l'investigation et guider ainsi la poursuite de celle-ci.

## 2. Description des variables

Nous nous contenterons ici de décrire ces variables dans leurs grandes lignes. Certains concepts qui les définissent ont été évoqués plus haut et ils sont par ailleurs explicités plus précisément dans l'annexe 4.1.

- a) La situation globale est observée au niveau du groupe considéré comprenant le chef et ses subordonnés comme au niveau de l'organisation plus large. Le contexte organisationnel significatif pour la compréhension du commandement dans un groupe donné est défini de cas en cas en fonction notamment des interdépendances et interactions révélées par l'enquête entre ce groupe et d'autres parties de l'organisation (autres niveaux hiérarchiques, différents secteurs, services et départements, etc...). L'environnement de l'organisation peut également être pris en compte. L'étude inclut à la fois des aspects formels et informels de la situation. Cette dernière comprend en particulier:

- les structures: les fonctions dans l'organisation; les organigrammes; la structuration hiérarchique; les empans dans commandement; les articulations entre les structures fonctionnelles et organiques; etc...

- le travail: les politiques de l'organisation; la nature, les objectifs et les contraintes du travail; la répartition, l'exécution et le contrôle des tâches; les postes-types de travail et les cahiers de fonctions et de responsabilités; l'organisation et les moyens matériels impliqués; les flux opératoires; les modes de délégation, de participation, de prises de décision; les données technologiques, économiques, géographiques, spatiales.
  - les personnes: les caractéristiques personnelles d'âge, d'ancienneté, de formation professionnelle ; les procédures d'engagement et de gestion du personnel; les questions de statuts; le système de motivation et de sanction et la satisfaction du personnel; le système d'appréciation et de promotion; les compétences.
  - les communications: les modes de communication et d'information oraux (réunions, rencontres formelles et informelles) et écrits; leurs fréquence, durée, contenu, etc...; les sociogrammes, les groupes d'appartenance, relations, alliances et isolement des personnes; la pragmatique communicationnelle; les normes relationnelles; la maîtrise et la circulation des informations.
- b) Les comportements des acteurs sont envisagés sous plusieurs aspects différents. J. Nuttin a proposé (cf. 41) un modèle dont nous nous sommes inspirés pour distinguer dans notre étude:
- les perceptions: par l'acteur de son environnement, de ses comportements et de ceux des autres: le vécu de chaque personne est caractérisé en tenant compte de ses processus: de contact avec la réalité, de sélection des informations de la réalité, d'organisation de sa perception, d'attribution et de catégorisation, etc...
- La subjectivité de l'acteur est introduite ici; en même temps, le recueil des données dans l'enquête prend ainsi un caractère duel (données subjectives et extra-subjectives: cf. par exemple les efforts entrepris dans le même sens par

d'autres auteurs en rapport avec l'analyse du travail, dans 41 et 42, et les phénomènes d'influence dans 7, 43, 44, 45, 46 ).

Dans cette perspective, les comportements étudiés sont susceptibles d'être envisagés dans le cadre des systèmes de représentations des personnes (cf. à ce sujet, par exemple 47).

- les intentions de l'acteur: en étroite liaison avec les perceptions, les comportements de chaque personne sont considérés sous l'angle des évaluations que celles-ci fait de la réalité, des espaces de liberté qu'elle conçoit pour ses actions, des objectifs qu'elle poursuit, des calculs et des plans qu'elle élabore, etc...

Le projet de l'acteur est ici pris en compte. Celui-ci ne doit pas être considéré comme nécessairement tout à fait conscient et répondant à une logique absolue. Il est vu dans le contexte de la subjectivité de l'acteur et de la situation qui l'entoure.

(Cf. entre autres 48, 49, 50, 51, 52). Dans notre optique, l'étude de ces aspects de comportements ouvre la voie à l'analyse stratégique (cf. 5).

- les actions proprement dites: elles constituent l'aspect le plus directement observable des comportement des acteurs. Il s'agit de caractériser: la manière dont chaque personne utilise les capacités et moyens dont elle dispose en fonction de situations et d'événements concrets, l'enchaînement des actions, leur plus ou moins grande cohérence et transparence, leur articulation avec la situation, les projets élaborés, etc...

Ces aspects constituent l'actualisation concrète des potentialités et sont en fin de compte les données directement perçues par autrui.

Ils concernent donc l'étude de la pragmatique mise en oeuvre par les acteurs (cf. p. ex. 53, 54, 55).

Concernant ces différents aspects de comportement, nous relèverons encore les points suivants:

- ils doivent être tous considérés comme étant en étroite interaction les uns avec les autres; en particulier, ils existent la plupart du temps quasi simultanément et s'influencent mutuellement: ainsi, les actions conduites structurent les perceptions et les choix de la personne comme elles sont elles-mêmes orientées par ces perceptions et choix.
- ils doivent être vus dans leur interaction constante avec l'environnement (c'est-à-dire les situations et les autres acteurs). Un comportement n'existe pas en dehors de la réalité à laquelle il participe; la différenciation sujet-objet doit faire place ici dans la mesure du possible à une conception dialectique de l'unité "individu-environnement". (Cf. à ce sujet par exemple, 5, 41, 53, 56, 57, 58, 59, 60 et 61).
- au sein de l'organisation, l'environnement significatif pour un individu ou un groupe déterminé n'est pas une donnée définissable à priori par le chercheur: il varie selon les cas.

Ceci implique une prise en compte de différents niveaux d'observation: nous avons déjà évoqué celui du groupe (chef et subordonnés) et celui de l'organisation plus large. Nous relèverons encore celui des communications dyadiques qui est distinct des autres et en même temps traverse ceux-ci. Ainsi, les phénomènes intragroupe et intergroupe sont aussi marqués par les relations entretenues au sein de paires d'individus.
- les absences de certains comportements sont également des indicateurs de comportements: ainsi, le fait que des alternatives soient perçues ou non, le fait que des décisions ne soient pas prises ou pas mises en oeuvre, etc.. constituent souvent des données importantes pour l'investigation (cf. par exemple 62, 63, 64, 65).

- les comportements s'inscrivent dans le temps et leur enchaînement doit pouvoir dans la mesure du possible être pris en compte, à un moment donné comme dans le plus long terme. Dans cette perspective temporelle, il est utile ainsi de recueillir de manière rétrospective des données sur le passé, de suivre le déroulement des actions dans le présent et de s'intéresser aux ouvertures "objectives" et subjectives sur l'avenir.
- c) les variables inférées sont élaborées sur la base des données précitées dans une démarche dialectique: en cours d'enquête, des hypothèses sont établies qui sont testées dans la confrontation et le recueil de données; elles sont affinées, précisées et reformulées progressivement dans une démarche d'exploration critique (cf. 66). Sont plus ou moins simultanément dégagés ainsi:
  - les problèmes de coopération qui représentent en quelque sorte des configurations d'événements significatifs du point de vue du problème de recherche; ils sont délimités pour l'analyse en fonction du vécu des acteurs. Ils peuvent être constitués par exemple par des questions de coordination du travail, de délégation et de contrôle des tâches, d'engagement du personnel etc...
  - Les délimitations de problèmes opérées marquent en fait une sélection et une orientation de l'investigation qui permet de structurer et d'intensifier le recueil des données dans un certain champ jugé pertinent.
  - les incertitudes et enjeux de la situation sont liés aux problèmes de coopération et aux stratégies des acteurs. Ils permettent de comprendre autour de quels événements se structurent les problèmes et interactions vécues par les personnes. Des zones d'incertitude, des possibilités de gain et des risques de perte, les prix à payer pour obtenir certains résultats, etc... sont dégagés dans le but d'analyser les relations entre la situation et les comportements observés.

- les stratégies, interdépendances et jeux des acteurs représentent la rationalité qui peut être inférée des configurations de comportement observées en fonction des situations vécues. Ils sont liés aux incertitudes et enjeux de la situation qui en constituent en quelque sorte le cadre. La nature, les modalités d'expression, la transparence, l'évolution dans le temps, les effets, les règles, etc... des stratégies et des jeux sont ainsi susceptibles d'être caractérisés.

Les stratégies de différentes personnes sont étudiées (chef, subordonnés, collègues d'autres parties de l'organisation). Leur interdépendance est caractérisée par rapport aux contraintes et enjeux de la situation en terme d'influence potentielle et agie en particulier. Le jeu permet de relier les stratégies de différents acteurs les unes par rapport aux autres.

Nous en donnerons un exemple extrêmement simplifié: pour un problème de coordination du travail entre des subordonnés, un enjeu peut être constitué par le degré d'implication personnelle ou de délégation manifesté par le chef, l'incertitude étant liée à une non-clarification des procédures mises en oeuvre par rapport à cette question; les comportements de chaque acteur peuvent présenter une stratégie propre ( par exemple: un subordonné peut utiliser des ressources et des opportunités de la situation pour contraindre le chef à systématiser la distribution de certaines tâches alors que le chef peut agir dans le sens d'une non-implication personnelle à ce sujet); leur interdépendance et le jeu qui s'élabore entre eux marquera le commandement à travers un système d'interaction concret (dont une règle serait par exemple d'agir donnant-donnant et qui pourrait prendre diverses formes impliquant la négociation, la subversion ou l'utilisation de tiers extérieurs).

Il importe de relever que les variables ainsi inférées comportent plusieurs aspects et nuances qui doivent autant que faire se peut être décrits: les stratégies élaborées ne sont pas appliquées uniformément, un même type de jeu peut être plus ou moins souple ou rigide, concerner un domaine plus ou moins étendu d'activités et de relations, etc.

Par ailleurs, les différentes remarques indiquées ci-dessus sous b) s'appliquent ici également. En particulier, le jeu élaboré entre un chef et ses subordonnés doit être considéré dans le contexte d'autres jeux construits en rapport avec d'autres problèmes et à différents niveaux (groupal et organisationnel large). Ainsi, par exemple, la coopération établie dans un groupe donné n'est pas sans lien avec le jeu caractérisant les interactions de ce groupe (ou de son chef) avec d'autres parties de l'organisation.

### 1.5. Les techniques d'investigation

La démarche de l'analyse stratégique accorde une importance primordiale au vécu des acteurs. Les techniques d'entretien et d'observation participantes doivent être ainsi privilégiées. D'autres moyens d'information tels que l'étude de documents sont également utiles pour connaître notamment la situation globale de commandement.

M. Crozier et E. Friedberg (cf. 5) ont indiqué comment ces techniques étaient utilisées dans l'analyse stratégique. Notre démarche rejoint la leur. Nous en évoquerons dans le chapitre 2 quelques aspects détaillés et nous nous contenterons de donner ici les quelques précisions générales suivantes:

a) les entretiens: ils constituent une part importante du recueil d'information. Ils servent à la fois à explorer les données situationnelles et les comportements des acteurs. Ils sont semi-structurés; un guide d'interview simple et souple est préparé pour chacun d'entre eux au fur et à mesure de l'avancement de l'enquête et des hypothèses sur le système de commandement investigué. Nous en donnons deux exemples dans l'annexe 4.2.

Les entretiens ont une durée variant d'une demi-heure à deux heures et ont lieu durant le temps de travail des personnes interrogées; le plus souvent à leur place de travail, parfois à la cafétéria de l'entreprise ou dans un café-restaurant voisin.

Les personnes sont le plus souvent rencontrées à plusieurs reprises: dans une première étape, des données générales sont évoquées, puis les problèmes sont approfondis progressivement. Sont recueillis à la fois des faits et événements (passés et présents), des opinions et rationalisations du discours, des attitudes (au sens de l'analyse stratégique, cf. 5) et des données projectives (projections dans l'avenir, dans l'hypothétique).

Les entretiens sont généralement individuels; parfois ils font participer deux ou trois personnes si les occasions se présentent plus ou moins naturellement.

b) L'observation participante:

elle complète les entretiens et accompagne par ailleurs ceux-ci.

La part la plus importante est réservée à l'observation du travail courant: visite des lieux, étude de certains aspects du travail, observation des interactions entre les personnes dans les tâches professionnelles et durant les temps de pause ou de repas de midi. La participation (silencieuse) aux réunions et séances représente un point-clef de l'investigation: elle est demandée chaque fois que possible.

Les données recueillies par l'observation sont généralement élaborées ensuite dans les entretiens et constituent un apport d'événements concrets qui permet l'approfondissement des échanges.

c) Les documents:

toutes les données écrites jugées pertinentes qui peuvent être disponibles sont étudiées. Elles comprennent entre autres:

- organigrammes
- rapports d'activité
- journal d'entreprise

- cahiers des charges
- statistiques du personnel et du travail
- formulaires divers
- rapports d'études particulières, projets
- procès-verbaux de séances
- lettres-circulaires, correspondance.

Ces données sont utilisées à la fois pour caractériser la situation globale et pour cerner plus étroitement certains problèmes de commandement selon les cas (cf. rapports, procès-verbaux, correspondance).

L'enquête procède en particulier par la confrontation de ces différentes données entre elles. De même, les apports des diverses personnes interrogées sont régulièrement mis en relation entre eux.

Aucun entretien n'est enregistré. Chacun fait l'objet d'une prise de notes en cours et suite à l'entretien. Mis à part le côté plus économique de cette procédure, celle-ci se justifie par la discrétion qu'elle présente et la plus grande souplesse qu'elle offre (les entretiens se déroulant sur le lieu de travail, ils sont fréquemment interrompus par les activités et interactions professionnelles courantes que les personnes interrogées continuent à avoir).

Nous évoquerons dans le chapitre suivant de manière plus précise comment ces moyens d'information ont été mis en œuvre dans le cadre des enquêtes effectuées.

## 2. ENQUETES EFFECTUEES

### 2.1. La présentation de cas investigués

Compte tenu de l'orientation de notre recherche, nous avons choisi de procéder à l'étude assez approfondie de quelque cas. Chacun d'entre eux est centré sur un service (ou atelier) comprenant plusieurs unités distinctes au sein d'une entreprise ou d'une administration.

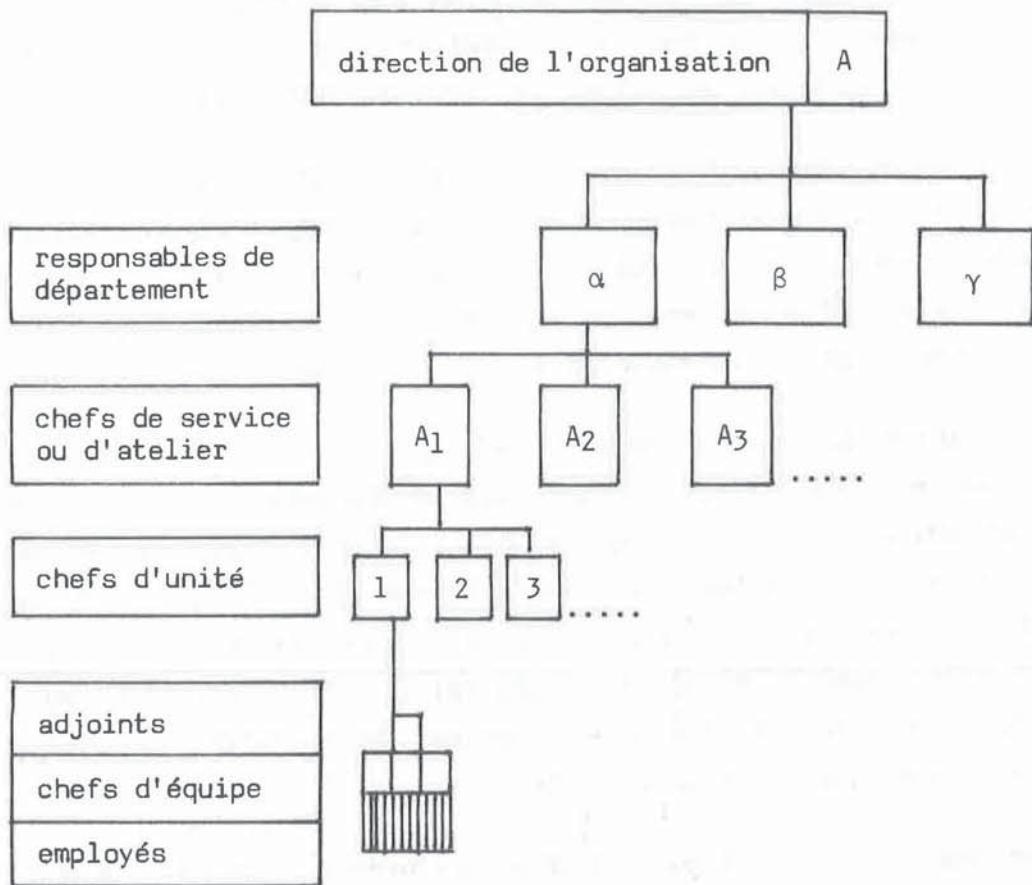
Les enquêtes cherchent à caractériser avant tout le commandement élaboré au sein du groupe formé par le chef du service et les différents chefs d'unité. Ceux-ci constituent à proprement parler les deux premiers niveaux d'encadrement du personnel depuis le bas. Pour tous les cas, chacune de ces personnes a au moins été interviewée une fois.

Les employés travaillant dans les unités, les supérieurs hiérarchiques du chef de service ainsi que le personnel des autres services, ateliers et départements de l'organisation sont considérés comme faisant partie du contexte de la situation du commandement et sont étudiés en tant que tels. En fonction des problèmes investigués, certains d'entre eux ont été choisis pour un ou plusieurs entretiens. Nous avons ainsi vu des chefs de département, des chefs d'équipe, des ouvriers, un président de la commission d'entreprise, etc...

Pour chaque cas investigué, la structure hiérarchique était à peu près similaire (cf. schéma 1). A une ou deux exceptions près, il s'est avéré utile d'adopter les choix méthodologiques suivants:

- le responsable du département a été interrogé une fois au moins,
- les interactions avec la plupart des autres services ou ateliers du département ont été investiguées mais peu d'entretiens ont été conduits avec des personnes en faisant partie,
- les relations avec les autres départements ou l'environnement extérieur à l'organisation n'ont été étudiées que pour l'essentiel,
- certains chefs d'équipe et employés du service considéré ont été vus de façon plus ou moins brève.

Schéma 1: canevas de la structure hiérarchique pour les cas investigues.



(Remarque: dans certains cas, il n'y a ni adjoints, ni chefs d'équipe dans les unités; dans les autres, ceux-ci n'ont pas à proprement parler de fonction de commandement ou d'équipes fixes et stables).

De manière générale, l'interdépendance du service étudié avec les services voisins concernait une partie du travail qui ne pouvait se réaliser que dans une étroite collaboration. Par ailleurs, chaque unité avait sa spécifité propre mais devait coordonner tout ou partie de ses activités avec les autres unités du service.

Dans chaque service investigué, le travail et le commandement présentaient une relative stabilité dans la mesure où aucune réorganisation ou mutation importante n'était intervenue dans les mois précédents ni aucun changement de cet ordre n'était annoncé ou prévisible pour les mois à venir.

Au total, chaque enquête comprenait en moyenne:

- une trentaine d'heures d'entretiens
- une dizaine d'heures de participation à des réunions
- une vingtaine d'heures d'observation du travail
- un temps très variable consacré à l'étude de documents.

Le tableau 1. ci-après résume certaines caractéristiques de quatre cas investigués. Les cas  $B_1$  et  $B_2$  se rapportent à des services appartenant à un même département. Les cas A et C concernent des entreprises différentes.

type d'organisat	grandeur de l'organisat	nb d'uti	autonomie accordée au service considéré dans le res	atelier ou service étudié	grandeur du service considéré	nb d'uti	nature du travail dans le service considéré	interdépendance entre les services du dépar	interdépendance entre les unités du service considéré	problèmes de commandement investigues dans le service étudié
Cas A	entreprise chimique	plus de 500 personnes	R & D	6	forte	laboratoi	plus de 30 personnes	60% routinier	inherente au travail de recherche	1. Les développements de projets. 2. les études de rationalisation du travail de contrôle en relation avec d'autres services. 3. L'organisation des contrôles 4. La gestion du budget et des achats 5. La gestion du personnel.
Cas B <sub>1</sub>	administration	plus de 100 personnes	travaux publics: production	3	plutôt faible	service de la voirie	plus de 80 personnes	70% routinier	liée à certains travaux particuliers	1. La délégation et le contrôle du travail 2. La coordination entre les unités 3. La gestion du matériel 4. La gestion du personnel
Cas B <sub>2</sub>	communale					service des parcs	plus de 30 personnes	70% routinier	liée à certains travaux particuliers	1. La délégation et l'organisation des tâches courantes. 2. La gestion de la formation des apprenants et la gestion du personnel
Cas C	entreprise métallurgique	plus de 1500 personnes	production	12	moyenne	atelier d'usinage	plus de 300 personnes	90% routinier	(avec certains services particuliers) inhérente au travail	1. La coordination et le contrôle global de l'atelier 2. Les études visant à améliorer le système existant. 3. La résolution de problèmes particuliers

Remarques:

routinier = faisant partie d'une planification programmée de façon quasi automatique  
ponctuel = planifié de semaine en semaine

interdépendance = nécessité d'une coordination active impliquant de nombreuses relations inter-individuelles.  
occasionnelle = en fonction de circonstances particulières.

Tableau 1: Quelques caractéristiques générales des cas investigues et rapportés.

## 2.2. Le choix des terrains

L'analyse stratégique, de par la nature des moyens d'information qu'elle utilise, comporte une exigence de collaboration et de disponibilité relativement importante des participants.

Par ailleurs, les options de recherche adoptées impliquent la nécessité de trouver des terrains d'enquête présentant entre autres les caractéristiques suivantes:

- structures hiérarchiques avec plusieurs échelons et présentant une forme relativement similaire (cf. tableau 1 ci-dessus).
- existence de plusieurs services de taille moyenne, ayant des frontières assez bien délimitées et comprenant plusieurs unités distinctes.
- relative stabilité dans le temps du département et de son environnement (cf. personnel, organisation, nature du travail, conditions économiques, etc.).
- possibilités de mener une recherche comparative sur deux services au moins.

Pour ce faire, nous avons pris contact avec une quinzaine d'organisations dont nous avions quelque connaissance en adressant un courrier selon les cas à la direction, au chef du personnel ou à un responsable de département. Nous avons voulu inclure divers types d'organisations (entreprises de différents secteurs, administrations, banques, hôpitaux).

Nous avons ensuite rencontré dans un premier temps la plupart des personnes contactées pour un entretien individuel dans le but d'évaluer avec elles les possibilités d'une recherche. Sur la base des informations recueillies en rapport avec les exigences et conditions susmentionnées, nous avons procédé à un choix.

Nous avons ensuite procédé à un deuxième entretien auquel, en plus de la première personne contactée, le chef du service directement intéressé prit part. Au cours de cet entretien, les modalités particulières d'investigation furent définies et des garanties furent données concernant notre déontologie de recherche. Il fut notamment convenu que notre

intervention se limiterait essentiellement au service choisi.

Les objectifs de l'enquête furent expliqués de manière générale dans les termes utilisés dans le courrier adressé lors de la prise de contact. Un certain flou fut à dessein conservé pour ne pas risquer d'induire certains comportements chez les participants à l'enquête; les aspects stratégiques de l'analyse effectuée ne furent en particulier pas soulignés explicitement. (cf. dans l'annexe 4.3. un exemple des documents fournis lors de la prise de contact initiale et auxquels il fut fait référence par la suite dans les entretiens).

Nous relèverons que les informations recueillies lors de ces deux entretiens préliminaires constituèrent déjà de précieuses données; elles nous permirent notamment d'observer dans trois cas les interactions entre le responsable du département et le chef du service étudié.

A chaque fois, le chef de service se montra tout à fait disposé à collaborer à la recherche. Il donna son accord à son supérieur, lors d'une consultation avec celui-ci préalable au deuxième entretien. Dans le cas A, le chef de service nous demanda de présenter l'objet et les modalités de notre enquête dans une réunion avec les chefs d'unités en vue d'obtenir leur consensus avant de nous donner son aval. Dans les autres cas, une information fut simplement transmise par nous-mêmes et par le chef du service aux chefs d'unité au moment du début de l'investigation proprement dite. (cf. réunion et mises en contact individualisées).

### 2.3. La conduite des enquêtes

Les enquêtes sont menées selon une démarche très progressive qui est liée

- à la nécessité d'établir avec chaque participant une relation de confiance qui lui permette d'exprimer en particulier son vécu profondément subjectif.
- à la définition des sujets et problèmes à investiguer qui se fait au fur et à mesure du recueil des informations et en partant du vécu des acteurs.

- à l'utilisation de la confrontation des données qui sont accumulées en provenance de plusieurs sources et personnes et à des moments différents de l'enquête.
- à la nécessité d'opérer un cheminement par approximations successives procédant indirectement par la formulation répétée d'hypothèses qui sont confrontées, au fur et à mesure, à de nouvelles informations.

Deux étapes peuvent être grossièrement distinguées dans l'investigation.

a) Dans un premier temps, il importe de se garder de chercher d'emblée à délimiter les problèmes et formuler des interprétations prématurées. Les premières journées de recueil d'informations sont donc consacrées à une prise de connaissance d'un maximum de données qui sont toutes notées telles quelles. Pour chacune d'elles, sont relevés en particulier:

- les circonstances de leur recueil
- leur source, la personne fournissant l'information
- des commentaires de l'enquêteur (impressions sur les sentiments inexprimés des personnes, étonnements, incompréhensions, etc...)

Il s'agit pour l'enquêteur d'accepter la complexité, les écarts, les contradictions dans les données recueillies. Une attitude non-directive et non-jugeante est nécessaire. Les entretiens sont orientés sur des questions très générales du type:

- quelles sont vos tâches ?
- comment le travail s'organise-t-il ?
- avec qui êtes-vous en relation ?
- quelles sont les formes de la collaboration ?
- que pensez-vous du travail ?
- etc...

Dans cette première étape, il s'avère indispensable de comprendre un certain nombre de données globales de la situation. Des informations très pratiques et concrètes sont par ailleurs utiles pour faciliter par la suite les entretiens portant sur des événements précis vécus (cf. par exemple le système informatisé de programmation du travail, les feuilles de contrôle et rapports du personnel

et du travail).

Les incidents critiques sont relevés sans être étudiés en détail: ils sont plutôt repris dans un deuxième temps d'approfondissement de l'enquête.

- b) La deuxième étape qui peut être artificiellement distinguée (le processus est en fait très continu et comporte de nombreuses analyses successives) est marquée par une orientation plus précise des questions investiguées en fonction des hypothèses formulées.

Ces dernières portent à la fois sur les stratégies des acteurs, les enjeux des relations de commandement et la structuration des jeux établis dans une démarche allant et venant d'une dimension à l'autre.

Les problèmes les plus significatifs du point de vue du commandement sont peu à peu délimités en fonction notamment de la fréquence des incidents relevés et de l'importance des sentiments vécus par les acteurs par rapport aux différents points abordés.

Des regroupements sont opérés entre les diverses données déjà recueillies; des comparaisons sont faites notamment:

- entre des informations différentes en provenance d'une même personne,
- entre des informations fournies par différentes personnes,
- entre des sources différentes d'information (entretien, observation, documents),
- entre des informations se rapportant à des moments différents,
- etc...

L'analyse progressive des contenus permet à l'enquêteur de pénétrer davantage la logique des acteurs et de leurs interactions. Les discours entendus et les événements observés préalablement tendent à prendre un sens nouveau et sont réinjectés en quelque sorte dans la poursuite de l'enquête. Ainsi, celle-ci se centre alors avant tout sur des incidents critiques relevés par l'enquêteur ou nouvellement apportés par les participants à sa demande.

Les questions abordées, centrées autour des problèmes relativement bien délimités et des événements s'y rapportant sont du type:

- comment percevez-vous la situation, les collègues, les contraintes ?
- que cherchez-vous à faire, que privilégiez-vous, que souhaitez-vous ?
- comment agissez-vous, évaluez-vous vos possibilités d'action, celles des autres ?
- comment vos actions s'enchaînent-elles avec celles des autres, comment communiquez-vous ?
- quels sentiments, quelles réactions avez-vous ?
- quelles conséquences, résultats percevez-vous ?
- etc...

Au fur et à mesure des entretiens, l'enquête vise à reconstruire la logique des systèmes d'interaction du point de vue des acteurs, non seulement entre deux personnes ou autour d'un problème spécifique, mais entre les différents acteurs et groupes impliqués ainsi qu'entre les divers problèmes investigués.

Nous en donnerons un exemple extrêmement simplifié:

Les interactions dans une réunion frappent par leur caractère très décousu et le fait qu'à aucun moment les aspects de coordination entre les tâches de deux unités ne sont vraiment discutés avec le chef de service. Ceci est mis en relation avec un incident observé qui montrait que ces deux unités étaient en désaccord concernant le délai nécessaire pour que l'une effectue un travail précis pour l'autre. La question est abordée dans des entretiens individualisés et les perceptions et opinions sont confrontées. Les écarts observés sont importants. À travers la prise de connaissance d'autres incidents, le problème de conflit ainsi mis à jour paraît être en liaison avec d'autres enjeux concernant certaines décisions qui suscitent la controverse et impliquent également les supérieurs hiérarchiques du chef de service. Le contexte plus ou moins caché

qui marque par exemple la manière dont se déroule la réunion, se dévoile ainsi progressivement; il devient possible d'en reconstruire la signification propre au système d'interaction liant tous les acteurs concernés.

#### En résumé

Pour chaque cas investigué, la conduite des enquêtes a suivi un processus similaire qui s'est cependant construit de façon différenciée en fonction des situations de commandement étudiées, des possibilités d'information offertes (cf. documents, observations, participation à des réunions) et des relations établies avec les participants à la recherche. Si la logique qui a guidé la conduite des enquêtes peut être définie de manière précise, le processus lui-même n'a pas été formalisé de manière standardisée. Ceci nous paraît propre à la démarche de l'analyse stratégique qui doit elle-même utiliser les opportunités offertes par les situations de recherche pour atteindre une compréhension plus extensive des systèmes d'interaction étudiés.

#### 2.4. Le contact avec les participants à la recherche

Nous avons évoqué plus haut la nécessité d'une collaboration et d'une disponibilité importantes des participants à l'enquête pour la démarche choisie. Cette exigence est valable tout au long de l'investigation et elle marque la conduite de celle-ci.

L'attention portée à cet aspect au moment du choix des terrains d'enquête a favorisé la possibilité de mener notre étude dans de bonnes conditions. Il apparaît très judicieux de renoncer à un terrain d'enquête qui paraît comporter des difficultés à ce niveau. Pour tous les cas investigués, la collaboration fut bonne et marquée par la confiance. La difficulté principale fut rencontrée face au chef du service dans le cas B<sub>2</sub> qui a manifesté des résistances plus visibles à s'exprimer ouvertement de son vécu. Il faut noter que ce cas a été étudié avant tout en complément du cas B<sub>1</sub> et que nous avions pu être rendu attentifs aux difficultés potentielles qu'il présentait.

La confiance expérimentée peut être mise notamment en relation avec les faits suivants:

- ni la participation à des entretiens, ni leur contenu ou leur forme (lieu, moment, durée) ne furent imposés à personne par qui que ce soit.
- les attitudes de discretion furent manifestées clairement par l'enquêteur (les propos des collègues ne furent pas rapportés, les incidents relevés par l'enquêteur faisaient référence à des événements bien connus, par exemple vécus et observés dans une réunion, etc.).
- l'exploration des vécus fut très progressive, l'implication personnelle demandée augmentant au fur et à mesure des entretiens.
- des garanties furent données quant à la conservation de l'anonymat dans les comptes rendus qui seraient faits des enquêtes.

Il faut souligner qu'une telle enquête constitue cependant une intervention dans le système de commandement établi. L'enquêteur fut ainsi à plus d'une reprise pris à parti, pour témoigner d'un fait, pour donner un conseil, etc. Il importait alors d'éviter de s'impliquer dans ces situations: nous sommes ainsi toujours resté en retrait lors des réunions, nous avons refusé de répondre aux demandes de conseil ou de feed-back (en offrant de le faire ultérieurement, après analyse des données, dans une rencontre ad hoc).

Simultanément, ces situations représentaient autant d'opportunités pour l'enrichissement du recueil d'informations, les participants s'impliquant davantage et projetant en quelque sorte leurs préoccupations dans la relation qu'ils construisaient avec l'enquêteur.

Nous avons évoqué par ailleurs plus haut le piège que pouvait consister pour la conduite de l'investigation le fait de chercher à inférer des hypothèses trop rapidement à partir des données recueillies. Celui-ci s'avère dans une certaine mesure d'autant plus grand que les relations engagées sont ouvertes et approfondies. Il nous paraît en revanche réduit si toutes les personnes concernées sont entendues et observées, ce que nous avons pu obtenir de faire de manière générale: personne n'a en effet refusé aucun entretien.

La subjectivité de l'enquêteur constitue de toute manière un biais qui ne saurait être nié, ni éliminé totalement.

Il s'est avéré essentiel pour la diminuer d'être attentif tout au long des enquêtes à vérifier et affiner systématiquement les hypothèses inférées (par la confrontation de nouvelles données) et analyser avec un maximum de recul les implications personnelles vécues par l'enquêteur dans les relations établies.

### 3. EVALUATION DES INVESTIGATIONS MENEES

#### 3.1. La synthèse et l'analyse des données

Les notes prises en cours d'enquête constituent rapidement une somme très importante de données. Il est difficile de les condenser dans la mesure où la démarche adoptée impose un constant va-et-vient entre les multiples informations recueillies. Il importe en particulier d'être à même de les mémoriser de manière à pouvoir les utiliser chaque fois que nécessaire.

Pour ce faire, elles furent organisées dans différentes catégories qui correspondent dans les grandes lignes aux variables indiquées sous 1.4., tout en conservant les distinctions mentionnées sous 2.3. entre les diverses circonstances du recueil d'informations et leurs multiples sources.

Au fur et à mesure de l'enquête, cependant, elles furent réorganisées à plusieurs reprises en fonction des problèmes investigués. Ainsi certaines données initialement recueillies renseignaient sur de nombreux aspects et dimensions des variables étudiées ultérieurement.

Les guides d'entretien élaborés successivement rendent compte en partie des développements de la synthèse des données. Ceux-ci restent spécifiques dans une large mesure à chaque cas investigué.

Pour les comptes rendus des différentes enquêtes effectuées, nous avons adopté un canevas relativement commun qui est susceptible de favoriser leur comparaison ultérieure. Celui-ci présente la structure suivante:

##### 1. Description de la situation globale

###### 1.1. - Présentation générale du cas

###### 1.2. - Les structures: \*- fonctionnelle

- hiérarchique

- leur articulation

\* au niveau : - du département

- du service

- des unités

: \* actuelles et passées

- 1.3. - Le travail: \* - objectifs  
(dans le service  
essentiellement) - contraintes  
- nature du travail  
- répartition entre les unités  
- moyens et organisation matériels  
- postes-types de travail  
- caractéristiques de la délégation  
entre les échelons hiérarchiques  
- nature et organisation du travail  
dans chaque unité (flux, volumes, ré-  
partition, etc...).
- \*actuellement et par le passé
- 1.4. - Les personnes: \* - caractéristiques d'âge, d'ancienneté,  
(dans le service  
essentiellement) de formation professionnelle, de sexe,  
de statut, etc...  
- procédures de gestion du personnel:  
engagement, contrôle, appréciation,  
salaires, carrières, vacances, congés,  
etc..  
- la satisfaction et la motivation au  
travail.
- \*actuellement et par la passé
- 1.5. - Les communications: \* - réunions régulières  
- rencontres ad hoc  
- circuits et autres modes d'informa-  
tion  
- relations informelles et sociogrammes  
\*entre:  
- les cadres du service  
- les cadres du service  
et: leurs supérieurs hiérarchiques  
: le personnel du service  
- le service et les autres services  
du département  
- le service et le reste de l'organi-  
sation et son environnement.
- \*actuellement et par le passé

2. Description des activités de commandement

2.1. Le commandement sur le plan global:

- interactions significatives
- problèmes de commandement émergents
- perceptions subjectives de la situation globale
  - du chef de service
  - des chefs d'unité
  - d'autres acteurs
- intentions et projets en rapport avec la situation globale
  - du chef de service
  - des chefs d'unité
  - d'autres acteurs
- la mise en œuvre des intentions en rapport avec la situation globale: généralités.

2.2. Comportements et vécu des acteurs en situation:  
(cf. par ailleurs le schéma 2)

2.2.1. Le problème 1

- \*- description générale
- aspects et enjeux du problème: situations, événements et incidents critiques, comportements.
- \* . aux différents niveaux (interindividuel, groupal, organisationnel),
- \* . selon les acteurs impliqués,
- \* . en fonction de l'évolution dans le temps des situations et comportements.

2.2.2. Le problème 2

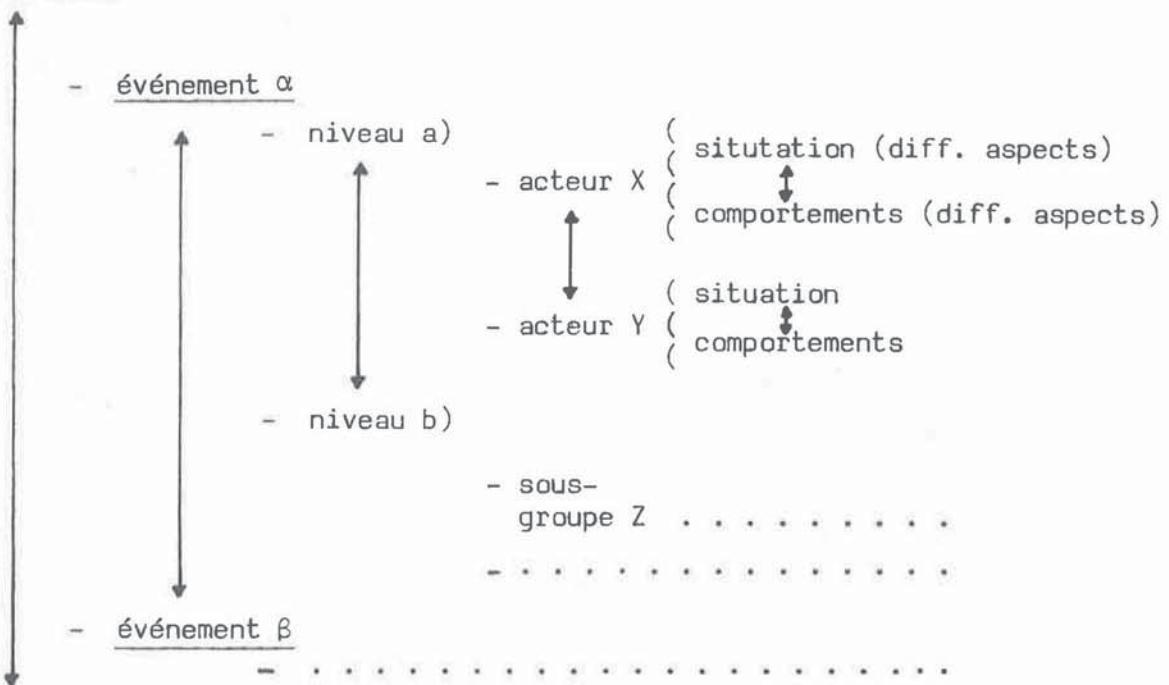
- (idem)

2.2.3. Le problème 3

- (idem)

Schéma 2: Conceptualisation des données sur les comportements et vécu des acteurs en situation

Problème 1



Problème 2

En ce qui concerne l'analyse des données, deux niveaux d'analyse peuvent être distingués:

a) L'analyse stratégique de chaque cas

Celle-ci peut être formulée selon un schéma qui comporte les articulations globales suivantes:

- caractérisation de chaque problème
- pour chacun d'eux, caractérisation des niveaux impliqués (individuel, groupal, organisationnel)

- à chaque niveau, inférence des stratégies, enjeux et jeu
- mise en relation des analyses des différents niveaux impliqués et problèmes investigués.

b) L'analyse comparée des cas

Celle-ci comprend à la fois la comparaison des cas deux à deux et une comparaison plus globale. Elle peut déboucher sur la poursuite d'enquêtes complémentaires et des perspectives d'application des résultats. Il s'agit ici de sélectionner certaines dimensions susceptibles de permettre des comparaisons et d'établir des hypothèses sur les relations entre différentes variables caractérisant les stratégies et le contexte organisationnel (cf. au sujet des possibilités d'analyse des études de cas, entre autres 67).

Les précisions méthodologiques concernant ces deux démarches d'analyse feront l'objet d'une autre note technique.

3.2. Conclusion: les perspectives ouvertes par l'approche adoptée

S'il est prématuré de faire une évaluation complète des moyens d'investigation utilisés (et encore plus des résultats obtenus), nous ferons cependant les quelques remarques suivantes:

- l'approche adoptée est aussi lourde et coûteuse qu'elle paraît riche en enseignements,
- la prise en compte des différents niveaux d'observation et des différents acteurs impliqués s'avère nécessaire dans l'optique de l'analyse stratégique,
- la diversité des situations existantes vues selon cette perspective empêche une standardisation complète du recueil d'information,
- il s'ensuit qu'une réduction du coût de l'approche ne saurait aller au-delà de certaines limites,
- il semble possible de restreindre la prise d'informations essentiellement à l'observation des interactions entre les acteurs lors des réunions et à la conduite d'entretiens bien sélectionnés,

- il semble également possible de limiter le nombre des problèmes et incidents investigués dans la mesure où ils révèlent souvent les mêmes logiques du système de commandement,
- la première étape que nous avons distinguée pour la conduite de l'enquête pourrait faire partiellement l'objet d'un questionnaire,
- les analyses comparées des cas devraient permettre de dégager des indices-clefs pour caractériser la plupart des variables directement observables (et éventuellement certaines dimensions des variables inférées). Ceci faciliterait le recueil et l'analyse des données,
- il importe de rester attentif à la nécessité d'une collaboration et d'une confiance importantes de la part des participants à l'enquête, ce qui accroît le coût de la démarche,
- l'étude d'événements et d'incidents critiques concrets et la prise en compte du vécu, des sentiments et représentations des acteurs par rapport à ceux-ci s'avère essentielle si l'on souhaite dégager la logique propre au système de commandement investigué. Il serait faux de penser que des incidents ou une situation globale semblables présentent nécessairement la même signification et rationalité. On peut envisager qu'il sera possible de caractériser certains processus-types d'interaction et les variables pertinentes pour les décrire. Le recours à l'étude des incidents critiques restera alors nécessaire pour vérifier les hypothèses émises,
- dans la perspective de futures recherches, il importera de pouvoir procéder à des enquêtes répétées dans le temps sur un même cas afin de comprendre les processus de régulation dans le temps des systèmes de commandement étudiés,
- il serait utile par ailleurs de concevoir des recherches plus restreintes portant sur quelques dimensions précises des variables stratégiques et contextuelles du commandement (par exemple, les caractéristiques du système de délégation à différents niveaux hiérarchiques et les comportements stratégiques de négociation ou de résolution de problèmes). On peut envisager que le recueil des données contextuelles pourrait être plus délimité et faire l'objet d'une approche standardisée. Ceci favoriserait la comparaison systématique de nombreux

cas qui n'est guère réalisable dans l'approche globale adoptée dans ces premières enquêtes (cf. 67).

Celles-ci sont ainsi susceptibles de révéler, mise à part l'importance de la dimension stratégique pour une compréhension du commandement, des dimensions pertinentes pour la recherche dans le domaine (et qui ont éventuellement peu fait l'objet d'études approfondies; cf. par exemple les processus compensatoires des comportements de commandement en rapport avec différents niveaux contextuels).

De manière générale, nous dirons pour conclure que l'analyse stratégique offre une voie d'exploration susceptible de favoriser notre compréhension du commandement tel qu'il est vécu et construit par les acteurs concernés. Compte tenu de la complexité des phénomènes impliqués, il importe de développer plus avant les modalités d'utilisation appliquée de l'analyse stratégique. Nous espérons que les résultats à venir contribueront à orienter de manière profitable ces développements nécessaires.

#### 4. ANNEXES

##### 4.1. Précisions terminologiques

- 1) Le cas peut être considéré comme constitué par une série d'observations portant sur des éléments et événements interreliés et formant en quelque sorte un tout qui peut être arbitrairement délimité clairement en fonction des objectifs de recherche. On a ainsi par exemple le cas du service d'entretien de l'entreprise X.
- 2) Le niveau d'observation permet de classifier les éléments distingués en vue de l'activité de recherche et donc de constituer des ensembles d'éléments adéquats. Ainsi, au niveau "groupal", par exemple, on peut classer les personnes considérées en sous-groupes distincts à l'intérieur d'un groupe donné.
- 3) Le domaine permet de faire une distinction large entre les variables. Ainsi, on peut distinguer le domaine subjectif, du vécu des personnes, et le domaine objectif ou plutôt extra-subjectif, du construit du chercheur.
- 4) La dimension et l'aspect permettent une autre classification plus fine des variables. On aura ainsi la dimension "stratégie des personnes", "structure de l'organisation", l'aspect "perception stratégique de la situation", etc.
- 5) Le temps permet un premier type de regroupement des événements. Différents groupes d'événements peuvent ainsi être distingués selon un critère arbitraire, leur assignant dans le temps une certaine place et durée à l'intérieur desquelles une relative stabilité des phénomènes est postulée.  
Ils permettent une analyse diachronique et dynamique.
- 6) Le problème à résoudre par le système permet un second type de regroupement des événements. Des configurations d'événements peuvent ainsi être délimitées progressivement comme pertinentes pour l'analyse par inférences à partir de l'analyse des événements observés. Elles représentent en quelque sorte des partitions du cas, ou des

aspects distincts du cas et en simplifiant donc l'étude en même temps qu'elles favorisent des comparaisons entre les aspects d'un même cas ou de différents cas. On peut ainsi avoir le problème du contrôle, celui de la planification des tâches, celui du remplacement des personnes, etc...

- 7) Le commandement est un phénomène constitué par la mise en oeuvre d'activités stratégiques 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.

L'activité de 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 (cf. définition énoncée in 33).

Elle suppose donc un projet, une stratégie. A ce titre, elle est généralement, mais pas nécessairement exclusivement, exercée par quelques personnes formellement assignées.

L'activité est un événement correspondant à la conduite d'une personne. Elle est supposée directement observable.

- 8) Le chef est une personne présumée assumer une telle activité sur le plan formel. Il peut y avoir conflit entre deux personnes pour une même activité ainsi que des conflits de perception sur l'existence et la fonction du chef.

- 9) La situation de commandement est caractérisée par les éléments et événements relatifs aux activités de commandement.

On peut y distinguer différents:

- échelons
- problèmes
- temps

pour l'analyse, sans qu'ils soient cependant indépendants les uns des autres.

L'échelon de commandement représente en quelque sorte la place où une activité de commandement est exercée dans l'organisation.

Il peut être décrit par exemple au moyen de l'organigramme formel de l'organisation.

Le problème de commandement permet de grouper différentes activités de commandement proches du point de vue des comportements mis en oeuvre par les personnes. Il permet de clarifier les activités d'après leur nature stratégique. Il est défini par inférence.

La place du commandement dans le temps permet de caractériser diverses activités de commandement les unes par rapport aux autres ainsi que par rapport à leur contexte en fonction de la dimension temps. Elle permet ainsi par exemple, l'étude de l'enchaînement des actions.

10) Le comportement d'une personne représente de manière générale l'activité de cette personne, quelle qu'elle soit. Dans l'optique d'une analyse stratégique du commandement, trois aspects de comportements peuvent être distingués:

- les activités de perception, d'évaluation
- les activités de conceptualisation, d'élaboration d'un projet
- les activités de mise en oeuvre du projet par rapport à l'action concrète.

Ces activités sont en rapport avec l'ensemble des éléments et événements pertinents de la situation, qui comprennent en particulier:

- la personne elle-même (soi)
- les personnes environnantes (autrui)
- le reste du contexte.

11) L'attitude d'une personne (au sens de M. Crozier et E. Friedberg, cf. 5) représente un indicateur de comportement.

12) La stratégie d'une personne est une variable caractérisant une configuration particulière de comportements suivis par une personne dans une situation donnée pour l'atteinte de certains résultats. Elle est inférée à partir d'indicateurs des trois aspects de comportements précités. Elle représente la logique de comportements visant l'atteinte de certains résultats face à un problème donné.

- 13) La tactique d'une personne caractérise une unité de comportements s'inscrivant dans une stratégie donnée de cette même personne. Un chef militaire aurait ainsi une stratégie qui viserait à encercler l'ennemi et suivrait plusieurs tactiques coordonnées telles que simuler un repli pour attirer l'ennemi, déployer les forces les plus mobiles vers la périphérie, attendre la nuit pour être moins repérable, etc...
- 14) Le jeu représente une configuration particulière de stratégies mises en oeuvre par différents acteurs en interaction dans une situation donnée. Il est inféré conjointement aux stratégies et permet de comprendre l'articulation de ces dernières.
- 15) Le jeu (comme les stratégies) peut être caractérisé par différents aspects tels que en particulier:
- la nature du jeu
  - la rationalité du jeu
  - les règles du jeu.

La nature du jeu et des stratégies est un aspect permettant de décrire et de classifier ceux-ci en fonction de différents sous-aspects représentés par des variables telles que:

- enjeu
- forme du jeu (conflit, par exemple)
- évolution dans le temps (stabilité, par exemple)
- effets du jeu
- étendue du jeu (domaines d'activités, personnes concernées)
- transparence du jeu
- etc.

La rationalité du jeu et des stratégies est un aspect permettant d'expliquer ceux-ci, ainsi que la façon dont ils s'établissent et sont articulés. Elle découle de la relation existant entre le jeu/stratégie, l'enjeu et la situation, le problème à résoudre. Une rationalité peut être inférée pour tout comportement sur la base des données:

- subjectives contenues et inférées dans le discours plus ou moins rationalisant des personnes par exemple
- extra-subjectives inférées à partir d'une confrontation des données subjectives et d'une analyse des données de la situation globale.

Les règles du jeu représentent l'ordre du cours du jeu dans une situation donnée. Il est postulé que cet ordre garde pour un temps donné une certaine stabilité et cohérence et qu'il constitue une contrainte pour les stratégies. En d'autres termes, comme pour tout jeu, certaines règles sont suivies dans la mise en oeuvre des comportements. Une remise en question de ces règles peut résulter dans l'élaboration d'un jeu ayant une nature et une rationalité différentes. Il y a alors en quelque sorte rupture, ou métarégulation des jeux et de leurs règles.

- 16) Le calcul stratégique constitue une variable à l'intérieur de l'aspect de conceptualisation d'un projet, d'un acteur. Il est lié aux aspects de perception et d'action. Il est fonction en particulier du problème à résoudre qui est en somme défini par une résultante d'éléments cognitifs et motivationnels personnels et d'éléments contextuels.

Ce problème à résoudre s'inscrit pour la personne dans un espace de choix pris en compte dans le calcul stratégique. Cet espace de choix représente une variable caractérisant la situation vécue par la personne dans son activité stratégique.

- 17) L'espace de choix d'une personne représente un espace de liberté de comportement relative pour la personne dans une situation face à un problème donné.

Il est délimité à la fois par:

- la situation et le problème à résoudre (= contexte)
- les comportements de la personne et leur différents aspects
- et la relation de la personne à la situation qui peut être représentée par exemple par des variables de contraintes et de pouvoir.

L'espace de choix n'est donc pas un donné indépendant de la personne. Les contraintes sont par exemple perçues différemment d'une personne à l'autre, les capacités diffèrent, etc. Par ailleurs, il ne détermine pas directement la stratégie et les tactiques de la personne, mais limite l'ensemble des stratégies et tactiques possibles.

Il est susceptible d'être modifié par le comportement de la personne elle-même, même si on postule qu'il garde une certaine stabilité dans une situation donnée. Il diffère enfin d'un problème posé à l'autre.

- 18) Les contraintes et opportunités représentent des caractérisations de la relation de la personne aux différents éléments et événements de la situation et influencent les solutions qui peuvent être développées pour résoudre un problème donné. Elles sont à la fois subjectives et extra-subjectives, dans la mesure où il dépend aussi des personnes de percevoir un élément ou un événement comme une contrainte ou une opportunité. Les objectifs d'autres personnes ou d'un système peuvent être des contraintes ou des opportunités pour une personne donnée.
- 19) Les objectifs d'une personne donnée sont constitués par des éléments cognitifs et motivationnels de la personne qui interviennent en dirigeant ses comportements vers l'atteinte de certains résultats.  
Ils représentent les buts de cette personne en fonction de ses intérêts et valeurs. Ils peuvent être plus ou moins globaux, plus ou moins différenciés selon les problèmes à résoudre, et devraient donc être analysés différentiellement et hiérarchiquement à l'intérieur de toute la dimension comportementale de la personne.
- 20) Le pouvoir représente une force d'influence, de changement et de détermination de résultats d'une personne en fonction de ses objectifs en rapport avec ceux d'une autre personne et dans la relation avec cette autre personne dans une situation et face à un problème donné.

Une distinction peut être faite entre

- le pouvoir potentiel
- et le pouvoir agi.

21) Par ailleurs le pouvoir peut être caractérisé par différents aspects tels que en particulier:

- la nature du pouvoir
- les sources de pouvoir.

La nature du pouvoir est un aspect permettant de décrire et de classifier le pouvoir en fonction de variables telles que:

- la direction du pouvoir (cf. 7)
- la force du pouvoir
- la forme du pouvoir
- la distance de pouvoir (cf. 48)
- l'étendue de pouvoir (cf. 64)
- la prise de conscience du pouvoir (cf. 68).

Les sources de pouvoirs sont constituées par ses fondements qui dépendent:

- de la situation
- et des capacités de la personne.

22) L'autorité représente un pouvoir légitime, institué. Dans ce sens, elle est généralement liée à une fonction donnée. Le terme autorité est également utilisé comme variable psychologique caractérisant la personnalité d'une personne. Nous éviterons de l'utiliser dans ce sens dans la mesure où ce concept nous paraît trop prêter à confusion.

23) Le système d'action et d'interaction constitue l'expression concrète dans les événements des jeux et rationalités sous-jacents aux comportements observables des acteurs. Il est caractérisé par la traduction pratique autour de certains problèmes de la régulation des interactions établies par les acteurs entre eux.

Remarques:

- a) Selon le niveau d'observation et d'analyse utilisé, les termes de "personne" doivent être remplacés par sous-groupes, groupes, systèmes, etc... Les définitions restent inchangées par ailleurs.

Les phénomènes groupaux doivent être cependant repensés en fonction de toute la complexification que cela entraîne. Ainsi par exemple, un objectif de groupe suppose des processus inter-actifs dans le groupe liés à l'émergence de l'objectif.

- b) Ces définitions posées ne devraient autant que possible pas occulter la véritable nature des phénomènes investigués.

En particulier, celle-ci doit être vue d'un double point de vue:

- statique: un élément ou un événement par exemple constitue une contrainte, un donné pour la dimension comportementale d'une personne.
- dynamique: cette personne participe à ce même élément ou événement, l'influe dans une certaine mesure, etc...

- c) Par ailleurs, la recherche doit progresser conjointement dans les deux domaines: subjectif et extra-subjectif. Les mêmes termes définis doivent donc être envisagés sous ces deux angles. Ainsi, une personne peut modifier sa stratégie peu à peu sans qu'elle ne s'en rende compte (subjectivement), ou dans un sens contraire, peut croire qu'elle modifie sa stratégie en réponse à un problème donné sans que cette modification soit réelle (extra-subjectivement).

#### 4.2. Exemples de guides d'entretien utilisés

Nous donnerons ici deux exemples se rapportant

- a) à un premier entretien individuel avec un chef de service (premier jour d'investigation)
- b) à un second entretien individuel avec un chef d'unité (environ dixième jour d'investigation).

Il s'agit en fait d'extraits de guides d'entretien présentant quelques points caractéristiques. Il faut relever en effet qu'à différents moments de l'enquête, nous avons formulé par écrit (en guise de guide d'interview) des séries de très nombreux points et questions que nous souhaitions aborder. Nous n'avons généralement indiqué aucun ordre précis pour le traitement de ces points; nous nous sommes contentés de définir quelques priorités. Dans la pratique, il s'est avéré à chaque fois impossible d'aborder toutes les questions prévues en une seule fois, pour des raisons simples de temps à disposition en fonction du volume des questions présentes. Ceci fait partie de la démarche adoptée et nous avons donc toujours prévu la possibilité d'y revenir. Nous avons cherché simultanément ainsi à favoriser une expression aussi spontanée et libre que possible des participants à l'enquête. Dans cette perspective, les entretiens ont été menés de façon très souple et ont pris systématiquement en compte le vécu et les sentiments exprimés par les personnes au cours des interviews. Les questions ont donc été mémorisées et posées en fonction des circonstances.

- a) Exemple en vue d'un premier entretien individuel (chef de service)

##### \*recueil de données

- Faire préciser l'organigramme reçu lors de la prise de contact initiale.
- Qui est en relation avec qui dans le département ? (fréquences, formes, nature des relations; relever les sentiments sous-jacents).
- Comment est structuré le service, qui y travaille ?

- Quel est le travail du service ?  
(laisser l'expression libre; noter comment les aspects sont présentés, ce qui paraît être privilégié, survolé, etc...)
- Quels sont les points de l'organisation du travail auxquels vous attachez le plus d'importance ?  
(valorisations, rationalisations, sentiments de difficultés, satisfaction, intérêts).  
(Reprendre la distinction faite par le responsable du département entre routine - irrégulier)
- Quelles sont vos tâches ?  
(ordre de présentation, volumes de travail indiqués, communications impliquées).

\*questions pratiques

- Quelles réunions ? (fréquences, formes, personnes impliquées). Possibilité d'y assister ? (réactions).
- Informations données aux chefs d'unité sur la recherche ? (recueil de données sur les subordonnés, la relation du chef du service avec eux).  
Présentation de l'enquêteur aux chefs d'unité (comment le chef du service la conçoit-il ?).
- Visite, observation du travail  
(propositions du chef du service ? choix effectués ?)
- Possibilité de consulter des documents facilitant la prise de connaissance de la situation globale (rapport d'activité, etc...).

- b) Exemple en vue d'un entretien individuel en rapport avec les problèmes de la délégation des tâches et de la coordination des unités entre elles (chef d'unité)

\*données relatives à des incidents

- faire référence à un moment de la dernière réunion (malentendu au sujet d'une tâche): vous avez fait allusion à un événement;

#### 4.2. Exemples de guides d'entretien utilisés

Nous donnerons ici deux exemples se rapportant

- a) à un premier entretien individuel avec un chef de service  
(premier jour d'investigation)
- b) à un second entretien individuel avec un chef d'unité (environ dixième jour d'investigation).

Il s'agit en fait d'extraits de guides d'entretien présentant quelques points caractéristiques. Il faut relever en effet qu'à différents moments de l'enquête, nous avons formulé par écrit (en guise de guide d'interview) des séries de très nombreux points et questions que nous souhaitions aborder. Nous n'avons généralement indiqué aucun ordre précis pour le traitement de ces points; nous nous sommes contentés de définir quelques priorités. Dans la pratique, il s'est avéré à chaque fois impossible d'aborder toutes les questions prévues en une seule fois, pour des raisons simples de temps à disposition en fonction du volume des questions présentes. Ceci fait partie de la démarche adoptée et nous avons donc toujours prévu la possibilité d'y revenir. Nous avons cherché simultanément ainsi à favoriser une expression aussi spontanée et libre que possible des participants à l'enquête. Dans cette perspective, les entretiens ont été menés de façon très souple et ont pris systématiquement en compte le vécu et les sentiments exprimés par les personnes au cours des interviews. Les questions ont donc été mémorisées et posées en fonction des circonstances.

##### a) Exemple en vue d'un premier entretien individuel (chef de service)

###### \*recueil de données

- Faire préciser l'organigramme reçu lors de la prise de contact initiale.
- Qui est en relation avec qui dans le département ?  
(fréquences, formes, nature des relations; relever les sentiments sous-jacents).
- Comment est structuré le service, qui y travaille ?

- Quel est le travail du service ?  
(laisser l'expression libre; noter comment les aspects sont présentés, ce qui paraît être privilégié, survolé, etc...)
- Quels sont les points de l'organisation du travail auxquels vous attachez le plus d'importance ?  
(valorisations, rationalisations, sentiments de difficultés, satisfaction, intérêts).  
(Reprendre la distinction faite par le responsable du département entre routine - irrégulier)
- Quelles sont vos tâches ?  
(ordre de présentation, volumes de travail indiqués, communications impliquées).

\*questions pratiques

- Quelles réunions ? (fréquences, formes, personnes impliquées). Possibilité d'y assister ? (réactions).
- Informations données aux chefs d'unité sur la recherche ?  
(recueil de données sur les subordonnés, la relation du chef du service avec eux).

Présentation de l'enquêteur aux chefs d'unité (comment le chef du service la conçoit-il ?).

- Visite, observation du travail  
(propositions du chef du service ? choix effectués ?)
- Possibilité de consulter des documents facilitant la prise de connaissance de la situation globale (rapport d'activité, etc...).

- b) Exemple en vue d'un entretien individuel en rapport avec les problèmes de la délégation des tâches et de la coordination des unités entre elles (chef d'unité)

\*données relatives à des incidents

- faire référence à un moment de la dernière réunion (malentendu au sujet d'une tâche): vous avez fait allusion à un événement;

- quel est-il ?; que s'est-il passé ?; d'où provient-il ?; comment l'expliquez-vous ?; que pensez-vous des comportements des personnes X et Y ?; et de Z dans la réunion après votre intervention ?; que souhaiteriez-vous par rapport à cette situation ?; que pouvez-vous faire ?; qu'est-ce qui va se passer par la suite selon vous par rapport à cet événement ?;
- établir un lien: avec un événement similaire observé dans le travail de cette unité en relation avec une autre unité (manque de coordination): est-ce fréquent ? depuis quand ? que fait le chef de service ? qu'en pense-t-il ? quelles conséquences cela a-t-il ? qu'attendez-vous de lui ? que lui demandez-vous ? quand ? comment ? que peut-il faire ? quelles autres personnes sont impliquées ? que font-elles ? etc...

\*données générales

- points forts et points faibles que vous percevez chez les collaborateurs (perceptions et évaluations)
- comment voyez-vous votre autonomie ? (perceptions de rôles, fonctions, stratégies)
- comment procédez-vous dans vos relations et coordinations avec les unités voisines ? (difficultés, satisfactions, règles, accords et désaccords avec les autres unités, interventions du chef de service).
- quel serait l'organisation du travail idéale ? (souhaits de changement, conditions de changement, risques).
- que cherchez-vous à réaliser ou améliorer prioritairement ? (comment ?; choix, alternatives, freins).
- qu'est-ce que vous avez déjà fait dans ce sens qui compte le plus pour vous ? (comment ?; ressources, contraintes perçues, opportunités saisies, enchaînement des événements, nouveaux incidents critiques pris en compte, choix, résultats perçus et évalués).

4.3. Documents fournis lors de la prise de contact initiale avec diverses organisations

Résumé des méthodes de recherche

L'étude que nous envisageons sera conduite sous forme d'études de cas. Elles devront permettre des comparaisons entre situations. Nous contacterons un certain nombre d'entreprises et d'autres organisations (administrations) afin d'étudier, au sein de chacune d'elles, deux ou plusieurs unités. Ces unités devront être soit semblables, soit dissemblables.

Notre projet devant se limiter, le nombre de niveaux hiérarchiques étudiés sera limité. A priori, nous travaillerons aux deux niveaux de commandement les plus bas.

Afin de spécifier et de limiter le champ d'investigation, nous choisirons quelques tâches (zones de responsabilité, problèmes relevant de la compétence du chef, etc.). Dans une préenquête, nous avons remarqué que certaines d'entre elles pouvaient être révélatrices. Ainsi en est-il de la responsabilité de formation, de distribution de travail, de contrôle de la qualité, etc... Il convient toutefois de définir les activités explorées en fonction des caractéristiques des entreprises. Les choix seront effectués de façon à permettre la standardisation des études de cas et donc leur comparabilité.

La recherche s'accommode de moins en moins d'outils uniques. Aussi - comme cette exigence de pluralité est particulièrement vraie pour notre objet - utiliserons-nous :

- la technique de l'entretien guidé
- les questionnaires d'attitudes et d'opinions
- l'observation sur grille d'actions et d'incidents critiques.

On relèvera que plusieurs auteurs recommandent d'utiliser diverses personnes pour recueillir les informations (auto-description, hétéro - description, etc...).

Etant donné la nature de l'étude, ces instruments seront utilisés conjointement pour caractériser le phénomène étudié.

- quel est-il ?; que s'est-il passé ?; d'où provient-il ?; comment l'expliquez-vous ?; que pensez-vous des comportements des personnes X et Y ?; et de Z dans la réunion après votre intervention ?; que souhaiteriez-vous par rapport à cette situation ?; que pouvez-vous faire ?; qu'est-ce qui va se passer par la suite selon vous par rapport à cet événement ?;
- établir un lien: avec un événement similaire observé dans le travail de cette unité en relation avec une autre unité (manque de coordination): est-ce fréquent ? depuis quand ? que fait le chef de service ? qu'en pense-t-il ? quelles conséquences cela a-t-il ? qu'attendez-vous de lui ? que lui demandez-vous ? quand ? comment ? que peut-il faire ? quelles autres personnes sont impliquées ? que font-elles ? etc...

\*données générales

- points forts et points faibles que vous percevez chez les collaborateurs (perceptions et évaluations)
- comment voyez-vous votre autonomie ? (perceptions de rôles, fonctions, stratégies)
- comment procédez-vous dans vos relations et coordinations avec les unités voisines ? (difficultés, satisfactions, règles, accords et désaccords avec les autres unités, interventions du chef de service).
- quel serait l'organisation du travail idéale ? (souhaits de changement, conditions de changement, risques).
- que cherchez-vous à réaliser ou améliorer prioritairement ? (comment ?; choix, alternatives, freins).
- qu'est-ce que vous avez déjà fait dans ce sens qui compte le plus pour vous ? (comment ?; ressources, contraintes perçues, opportunités saisies, enchaînement des événements, nouveaux incidents critiques pris en compte, choix, résultats perçus et évalués).

4.3. Documents fournis lors de la prise de contact initiale avec diverses organisations

Résumé des méthodes de recherche

L'étude que nous envisageons sera conduite sous forme d'études de cas. Elles devront permettre des comparaisons entre situations. Nous contacterons un certain nombre d'entreprises et d'autres organisations (administrations) afin d'étudier, au sein de chacune d'elles, deux ou plusieurs unités. Ces unités devront être soit semblables, soit dissemblables.

Notre projet devant se limiter, le nombre de niveaux hiérarchiques étudiés sera limité. A priori, nous travaillerons aux deux niveaux de commandement les plus bas.

Afin de spécifier et de limiter le champ d'investigation, nous choisirons quelques tâches (zones de responsabilité, problèmes relevant de la compétence du chef, etc.). Dans une préenquête, nous avons remarqué que certaines d'entre elles pouvaient être révélatrices. Ainsi en est-il de la responsabilité de la formation, de distribution de travail, de contrôle de la qualité, etc... Il convient toutefois de définir les activités explorées en fonction des caractéristiques des entreprises. Les choix seront effectués de façon à permettre la standardisation des études de cas et donc leur comparabilité.

La recherche s'accommode de moins en moins d'outils uniques. Aussi - comme cette exigence de pluralité est particulièrement vraie pour notre objet - utiliserons-nous :

- la technique de l'entretien guidé
- les questionnaires d'attitudes et d'opinions
- l'observation sur grille d'actions et d'incidents critiques.

On relèvera que plusieurs auteurs recommandent d'utiliser diverses personnes pour recueillir les informations (auto-description, hétéro - description, etc...).

Etant donné la nature de l'étude, ces instruments seront utilisés conjointement pour caractériser le phénomène étudié.

### Résumé du plan de recherche

L'observation empirique du fonctionnement des organisations montre qu'il n'est pas possible de préconiser un modèle de commandement unique, applicable à toute situation. Les travaux effectués dans le cadre de la théorie de la contingence confirment ce point de vue. Par ailleurs, le commandement doit être vu dans une perspective processuelle et relationnelle. Le modèle utilisé pour intégrer ces aspects est celui de l'analyse stratégique expérimentée en particulier par Crozier. Le commandement est défini comme 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.

La recherche sera réalisée auprès de plusieurs organisations en Suisse romande, sous forme d'études de cas standardisées dont les résultats seront comparés afin de faire ressortir un certain nombre de régularités dans les activités de commandement et leurs conséquences en fonction des situations étudiées et de leurs caractéristiques.

Les résultats obtenus devraient permettre, entre autres, d'expérimenter un modèle d'analyse des situations à l'usage des chefs, de déterminer les conséquences des différentes modalités d'action de ceux-ci en fonction des situations, d'analyser les effets de diverses formes de structures de commandement et, enfin, de permettre l'élaboration d'une grille de réflexion pour l'aménagement de ces structures de commandement.

Le modèle choisi permet de prendre en compte des caractéristiques souvent négligées; en étant plus inclusif, il cherche également à compléter les modèles souvent expérimentés plutôt qu'à entrer en contradiction avec eux; il permet, sans être un simple modèle exploratoire, mais en utilisant une approche inductive et en restant partiellement ouvert, d'approfondir la connaissance scientifique d'éléments, à notre sens fondamentaux, de l'exercice du commandement encore mal connus.

Sur le plan de la théorie comme sur celui des instruments, la recherche relève de la gestion d'entreprise, de la psycho-sociologie du commandement et des organisations et de la psychologie sociale.

5. BIBLIOGRAPHIE

Cette liste comporte les articles et ouvrages cités dans le texte ci-dessus et signalés par un No d'ordre. Le classement n'est pas alphabétique, mais rend compte de l'ordre des citations.

1. M. THIEBAUD  
Etude théorique de travaux effectués sur le commandement et analyse des perspectives pour la recherche future.  
Université de Neuchâtel, Dossiers de psychologie, décembre 1981.
2. M. THIEBAUD  
M. ROUSSON et  
G. CUENDET  
Vers une analyse stratégique du commandement dans son contexte organisationnel: étude théorique et recherches exploratoires dans des PME.  
in: Psychologie du travail: perspective 1990, actes du 2ème congrès de psychologie du travail de langue française, Issy-les-Moulineaux, Ed. EAP, 1983.
3. A. SAVOIE  
Les processus d'influence en milieu organisationnel: vers une conceptualisation différentielle vérifiable empiriquement.  
Communication faite au 3ème congrès de psychologie de langue française, 20-23.2.84
4. J.G. HUNT  
U. SEKARAN et  
C.A. SCHRIESHEIM (éd.)  
Leadership: Beyond Establishment Views.  
Carbondale, Southern Illinois University Press, 1982.
5. M. CROZIER et  
E. FRIEDBERG  
L'acteur et le système.  
Paris, Ed. du Seuil, 1977
6. E. FRIEDBERG  
L'analyse sociologique des organisations  
in : Pour, GREP, 1972, 28
7. MOSCOVICI  
Psychologie des minorités actives.  
Paris, PUF, 1979
8. R.M. STOGDILL  
Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York, Free Press, 1974

9. A.K. KORMAN  
Contingency Approaches to Leadership : an overview. In : J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.), *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1974

10. E.A. FLEISHMANN et J.G. HUNT (éd.)  
Current Developments in the Study of Leadership  
Carbondale, Southern Illinois University Press, 1973

11. T.R. MITCHELL  
Leadership. In : *Annual Review of Psychology*, 1979, 30 : 263-282

12. M.G. EVANS  
Commentary on the State of the Field and Some Neglected Issues: on the Advancement of Leadership Theory.  
In : J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.), *Leadership : the Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977

13. M.W. MAC CALL et M.M. LOMBARDO  
Leadership : where Else can we go ?  
Durham, N.C. Duke University Press, 1977

14. C.N. GREENE  
Disenchantment with Leadership Research : Some Causes, Recommendations and Alternative Directions. In : J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.), *Leadership : the Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977

15. E.P. HOLLANDER  
Leadership Dynamics : a Pratical Guide to Effective Relationship.  
New York, Free Press, 1978

16. J. GABARRO  
Leadership and Management Style.  
Ronéotypé, 27.3.1981.

17. G.R. SALANCIK, B.J. CALDER, K.M. ROWLAND, H. LEBLEBICI et M. CONWAY  
Leadership as an Outcome of Social Structure and Process : a Multidimensional Analysis. In : *Leadership Frontiers*, J.G. Hunt et L.L. Larson. (éd.), Carbondale, Southern Illinois Press, 1975 : 81-102

18. R. KATZ  
The Influence of Group Conflict on Leadership Effectiveness.  
Organizational Behavior and Human Performance, 1977, 20 : 265-286

19. A.J. MELCHER  
Leadership Models and Research Approaches. In : J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.), Leadership : the Cutting Edge, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977

20. A. K. KORMAN  
On the Development of Contingency Theories of Leadership : Some methodological Considerations and a possible Alternative.  
Journal of Applied Psychology, 1973, 58 : 384-387

21. C.A. SCHRIESHEIM et S. KERR  
Theories and Measures of Leadership : A critical Appraisal of Current and Future Directions. In: Leadership : the Cutting Edge, J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.), Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977

22. J.E. STINSON  
Commentary on the State of the Field and Some Neglected Issues: the Measurement of Leadership. In : J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.), Leadership : the Cutting Edge, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977

23. J.E. SHERIDAN, H.K. DOWNEY et J.W. SLOCUM, jr.  
Testing Causal Relationships of House's Path. Goal Theory of Leadership Effectiveness.  
in: J.G. Hunt et L.L. Larson, Leadership Frontiers. Carbondale, Southern Illinois University Press, 1975.

24. W. MULLER  
Théorie du management: où allons-nous ?  
Ronéotypé, 7.11.1981

25. C. DURAND et A. TOURAIN  
Le rôle compensatoire des agents de maîtrise.  
Sociologie du travail, 1970, X, 2 : 113-139

26. G. GRAEN et J.F. CASHMAN A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations. In : Leadership Frontiers, J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.), Carbondale, Southern Illinois Press, 1975, 143-166
27. M.D. COHEN et J.G. MARCH Leadership and Ambiguity: The American College President. New-York, Mac Graw Hill, 1974.
28. J.G. HUNT et L.L. LARSON (éd.) Cross currents in Leadership. Carbondale, Southern Illinois Press, 1979
29. F.E. FIEDLER, M.M. CHEMERS et L. MAHAR Improving Leadership Effectiveness : the Leader Match Concept. New York, Wiley, 1976
30. G. PROBST Approche cybernétique comme fondement des principes de structuration et de direction des systèmes sociaux complexes. Ronéotypé, 7.11.1981.
31. J.B. MINER The Uncertain Future of the Leadership Concept : an Overview. In : J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.), Leadership Frontiers, Carbondale Southern Illinois University Press, 1975
32. B.J. CALDER An Attribution Theory of Leadership. In : B. Starr et G.R. Salancik (éd.), New Direction in Organizational Behavior, Chicago, St-Clair Press, 1977
33. M. ROUSSON G. CUENDET et M. THIEBAUD Essai de définition de la recherche préliminaire. Document non publié daté du 27.9.1979.
34. H. MINTZBERG, D. RAISINGHANI et A. THÉORÈT The Structure of "Unstructured" Decisions Processes. Administrative Science Quarterly, 1976, 21 : 246-275
35. H. MINTZBERG Patterns in Strategy Formation. Management Science, 1978, 24 : 934-948
36. E.A. MURRAY Jr. Strategic Choice as a Negotiated Outcome. Management Science, 1978, 24 : 960-972.

37. S.B. BACHARACH et  
E.J. LAWLER Power and Politics in Organizations.  
London, Jossey-Bass, 1980.
38. D.E. COMSTOCK Power in Organizations: toward a critical  
theory.  
in: Pacific Sociological Review, San Diego,  
1982, 25: 139-162.
39. D. KNIGHTS et  
J. ROBERTS The Power of Organization or the Organi-  
zation of Power ?  
Organization Studies, 1982, 3, 1:47-64.
40. R.N. OSBORN et  
J.G. HUNT An Adaptative-reactive Theory of Leader-  
ship : The Role of Macro Variables  
in Leadership Research. In : Leadership  
Frontiers, J.G. Hunt et L.L. Larson (éd.),  
Carbondale, Southern Illinois Press,  
1975 : 27-44
41. J. NUTTIN Théorie de la motivation humaine.  
Paris, Presses Universitaires de  
France, 1980
42. W.H. STAEHLE Organizationsforschung und entwick-  
lung auf der Grundlage einer dualen  
Arbeitssituationsanalyse.  
Ronéotypé, 1981
43. P.W. KARG et  
W.H. STAEHLE Analyse der Arbeitssituation.  
Freiburg in Br., Rudolf Haufe Verlag,  
1982.
44. M. MULDER The Daily Power Game.  
Leiden, M. Nijhoff social sciences  
division, 1977
45. G. MUGNY The Power of Minorities.  
London, Academic Press, 1982.
46. G. MUGNY  
C. KAISER et  
S. PAPASTAMOU Influence minoritaire, identification  
et relation entre groupes.  
in: Cahiers de psychologie sociale,  
Université de Liège, 1983, 19: 1-30.
47. J. MELESE Approches systémiques des organisations.  
Suresne, Ed. Hommes et Techniques, 1979.
48. R.M. CYERT et  
J.G. MARCH Processus de décision dans l'entreprise.  
Paris, Dunod, 1970
49. M. BAUER et  
P. PIQUARD Constraints, Choice and Domination.  
In: Organizational Choice and Cons-  
traint, M. Warner (éd.),  
Westmead, Saxon House, 1977

50. J. HAGE Choosing Constraints and Constraining Choice. In: *Organizational Choice and Constraint*, M. Warner (éd.), Westmead, Saxon House, 1977
51. G. SCHREYÖGG Contingency and Choice in Organization Theory. *Organization Studies*, 1980, 1, 4 : 305-326
52. M. KUBICEK Perspectiven und Fragen zur Überwindung einiger Mängel des situativen Ansatzes. *Ronéotypé*, 1981
53. P. WATZLAWICK J.H. BEAVIN et D.D. JACKSON *Une logique de la communication.* Paris, Seuil, 1972.
54. T. PSZCZOLOWSKI Praxiological Views of Organization Problems. In : *European Contributions to Organization Theory*, G. Hofstede et M.S. Kassem (éd.), Assen, Van Gorcum, 1976
55. S. CLEGG The Theory of Power and Organizations. London, Routledge and Kegan Paul, 1979
56. R.D. LAING H. PHILLIPSON et A.R. LEE *Interpersonal Perception.* London, Tavistock Publications, 1966.
57. J. CHILD *Organizational Structure, Environment and Performance : the Role of Strategic Choice.* *Sociology*, 1972, 6 : 1-22
58. N. LUHMANN A General Theory of Organized Social Systems. In : *European Contributions to Organization Theory*, G. Hofstede et M.S. Kassem (éd.), Assen, Van Gorcum, 1976
59. P. ABELL *Organizations as Bargaining and Influence Systems.* London, Heinemann, 1975
60. H.E. ALDRICH et J. PFEFFER *Environments of Organizations.* *Annual Review of Sociology*, 1976, 2 : 79-105
61. A. GIDDENS *Central Problems in Social Theory.* London, The MacMillan Press, 1979.

62. P. BACHARACH et H.S. BARATZ Decisions and Non-Decisions : an Analytical Framework. *American Political Science Review*, 1963, 57 : 641-651
63. R.E. WOLFINGER Nondecisions and the Study of Local Politics. *American Political Science Review*, 1971, 65 : 1063-1080
64. S. LUKES Power : a Radical View. London, Mac Millan, 1974
65. T. SCHELLING The Strategy of Conflict. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1960.
- 
66. R. DROZ, S. BERTHOUD J.C. CALPINI, J.F. DÄLLENBACH et M.P. MICHIELS Méthode expérimentale - Méthode clinique. *Revue européenne des sciences sociales et cahiers Vilfredo Pareto*, 1976, XIV, 38-39 : 305-324
67. R.K. YIN The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 1981, 1: 58-65
68. M.P. MARCHINGTON A Path Model of Power Generation. Birmingham, University of Aston Management Centre, Working Paper Series No 36, 1975.