

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Les relations entre services dans l'entreprise

Une approche tridimensionnelle
pour les problèmes
de psychologie du travail

THÈSE

PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

PAR

JEAN-PIERRE VANDENBOSCH

IMPRIMERIE DE L'ÉVOLE, NEUCHÂTEL
1990

*Monsieur Jean-Pierre VANDENBOSCH est autorisé à
imprimer sa thèse de doctorat en psychologie du travail intitulée
"Les relations entre services dans l'entreprise".*

Il assume seul la responsabilité

des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 2 juin 1987

Le doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques
Denis Maillat

TABLE DES MATIERES

PREMIERE PARTIE : POSITION DU PROBLEME

	<u>Page</u>
1. HISTORIQUE DE LA PREOCCUPATION	2.
2. L'ERGONOMIE DES FONCTIONS DE CADRES	7.
3. METHODOLOGIE	19.
4. CONCEPTS ARTICULAIRES	27.
4.1. LE REGARD (i)	28.
4.2. LA REFLEXION (ref)	29.
4.3. UNE TOTALITE NOMMEE ENTREPRISE (E)	30.
4.4. DES ELEMENTS (é ₁ , 2, etc.)	32.
4.5. LA RELATION (R)	33.
5. DEFINITION DU SUJET	35.

DEUXIEME PARTIE : COMPTES RENDUS D'EXPERIENCES

	<u>Page</u>
1. A.G. LES AUTEURS DANS LE SYSTEME	37.
1.1. MISE SUR PIED DE LA RECHERCHE	37.
1.2. STRUCTURE DE L'ENQUETE	39.
1.2.1. La consigne	39.

1.2.2.	Déroulement de la première séance	42.
1.2.3.	Les séances ultérieures	44.
1.2.4.	Les entretiens individuels	45.
1.2.5.	Le choix des "variables intéressantes"	46.
1.2.6.	La "restitution en continu"	46.
1.2.7.	La clôture du travail	47.
1.3.	APPLICATION A L'ENTREPRISE A.G.	48.
1.3.1.	Les données techniques	48.
1.3.2.	Les données de l'enquête	50.
1.3.3.	Traitement des données	50.
2.	ENTRETIEN NO 1	53.
2.1.	ANALYSE DE L'ENTRETIEN	100.
2.1.1.	Du point de vue "relations entre services"	100.
2.1.2.	Du point de vue méthodologique	101.
2.1.3.	Du point de vue des relations D.C. - D.T.	104.
2.1.4.	Du point de vue du ref de JPV en 1972	105.
2.2.	DEVELOPPEMENT : LE DILEMME PATRONAL CLASSIQUE	108.
3.	ENTRETIEN NO 2	112.
3.1.	ANALYSE DE L'ENTRETIEN	135.
3.1.1.	Relations entre services	137.
3.1.2.	Les relations D.T. - D.C.	137.
3.1.3.	Le discours culturel général	139.
3.1.4.	Méthodologie : ref 72 et ref 81	141.
4.	ENTRETIEN NO 3	144.
4.1.	ANALYSE DE L'ENTRETIEN	172.
4.1.1.	Les relations D.C. - D.T.	173.
4.1.2.	Les relations internes	175.

	<u>Page</u>
4.1.2.1 Les relations horizontales	175.
4.1.2.2 Les relations verticales	175.
4.1.3. Méthodologie	178.
4.1.4. Analyse du point 11	181.
4.1.4.1 Discours théorique	181.
 5. ENTRETIEN NO 4	 185.
5.1. ANALYSE DE L'ENTRETIEN	213.
5.1.1. Méthodologie	213.
5.1.1.1 Voulez-vous jouer avec moi ?	213.
5.1.1.2 Le parasite	217.
5.1.2. Les relations entre cadres	219.

TROISIEME PARTIE : UN MODELE INTERPRETATIF

	<u>Page</u>
1. "UN REP DE C"	225.
1.1. UN INCIDENT SIGNIFICATIF	226.
1.2. POINTS DE VUE	228.
1.3. RESEAU	230.
 2. DEMARCHES A PRIORI ET A POSTERIORI	 237.
2.1. L'OBJET	240.
2.2. A PRIORI OU A POSTERIORI	241.
2.3. L'A PRIORI SYSTEMIQUE	242.
 3. CONCEPTS STABILISES ET CONCEPTS FLOUS	 245.

4.	NIVEAUX ET ORDRES	252.
4.1.	NIVEAUX	252.
4.2.	ORDRES	255.
5.	MESSAGES EN JEU	260.
6.	DES MESSAGES DE TROIS ORDRES	264.
6.1.	L'ORDRE DU VECU (V)	266.
6.2.	L'ORDRE TECHNIQUE (T)	266.
6.3.	L'ORDRE BUREAUCRATIQUE (B)	266.
7.	DE LA CONFUSION	273.
8.	LES ORDRES DE LA COMMUNICATION	284.
8.1.	LES ORDRES PRIMAIRES	284.
8.2.	LES ORDRES SECONDAIRES	286.
8.2.1.	L'en-jeu	286.
8.2.2.	L'en-cause	288.
9.	L'ORDRE INTERPRETATIF PROGRESSIF	293.
10.	CONCLURE	297.

BIBLIOGRAPHIE

PREMIERE PARTIE

POSITION DU PROBLEME

Parler de relations entre services, dans les entreprises, c'est parler de problèmes quotidiens qui nous touchent tous, toutes les fois que nous abordons le monde du travail.

Il peut sembler, en première approximation, qu'il n'y ait que des problèmes spécifiques que nous nommons de cas en cas "problèmes de communication" ou "d'organisation", de "direction", "d'animation", ... que sais-je encore ? Chacun peut penser, en lisant le titre de ce travail, à l'exemple qui lui est le plus familier, et lui donnera le nom qu'il voudra.

Ma thèse est que, dès le moment où le problème est nommé, représenté, il est inscrit dans une perspective unique qui contamine la solution à venir. C'est pourquoi "le" problème des relations entre services mérite d'être formulé au-delà "des" problèmes isolés assimilables à telle ou telle catégorie-type.

Les prolongements de cette réflexion concernent le travail des "intervenants" en milieux où sont posés les problèmes de relations entre services.

C'est non seulement telle situation donnée qu'il faut "résoudre", mais encore la question que cette résolution pose à l'intervenant et à ceux qui sont dans le champ de l'intervention.

Voici comment est née cette préoccupation.

1. HISTORIQUE DE LA PREOCCUPATION

En 1969-1970, le Centre de Sociologie du Travail de l'Université Libre de Bruxelles travaillait à comprendre les effets du progrès technique sur la main-d'oeuvre de l'industrie textile.

A cette époque, l'occasion me fut donnée d'étudier l'effet des contraintes commerciales sur le fonctionnement de l'entreprise, qu'on commençait d'appeler un "système socio-technique ouvert".

Je m'intéressai, en particulier, au rôle du planning-ordonnancement dans la manière de déjouer ces contraintes et leurs conséquences : le planning, en tant que service intermédiaire entre les sous-systèmes commercial et technique, remplissait trois fonctions :

1. Une fonction d'articulation entre les mouvements respectifs des deux sous-systèmes. Ce rôle consiste en quelque sorte à rappeler à l'ordre successivement l'un et l'autre, afin d'harmoniser leurs exigences réciproques.
2. Ceci nécessite que le planning parle deux langages distincts et traduise simultanément toute information venant de l'un dans les structures symboliques de l'autre. Ce rôle d'interprète semble fondamental et il n'apparaît pas impossible que les inévitables conflits qui naissent entre le planning et l'un ou l'autre des deux termes, trouvent un déclencheur dans les erreurs de traduction qu'il commet malgré lui en parlant subitement à B le langage de A.
3. Cette double appartenance entraîne enfin une double information. Le planning est le lieu de l'usine qui connaît en priorité une part du futur à moyen terme de l'entreprise, puisque c'est lui qui reçoit et programme les contraintes de l'environnement commercial. En conséquence, il possède une connaissance approfondie

de l'activité présente du milieu interne. On est en droit d'y voir dès lors un lieu privilégié de "pouvoir informel", au sens où l'entendent les sociologues.

Les conséquences de cette recherche ont sans conteste été plus importantes pour moi que pour les entreprises. Il s'agissait d'un travail académique grâce auquel j'entrais en contact avec un milieu professionnel, mais également avec le milieu de la recherche appliquée, où se posaient des questions de méthode. J'aurai l'occasion d'y revenir au point 3 de cette première partie.

J'aimerais cependant relever une de ces questions d'emblée : lorsque le travail fut terminé, nous en avons remis un exemplaire à l'entreprise dans laquelle l'analyse la plus importante avait été menée, un exemplaire au directeur (technique), un exemplaire à l'agent de planning qui avait fait l'objet de mon analyse.

Tous deux furent surpris de lire cette description de l'activité de l'agent de planning. Mais, on s'en doute, la surprise était de nature différente selon qu'il s'agissait du principal intéressé ou de son supérieur.

Le premier déclara qu'il ne comprenait pas comment, sans avoir parlé longuement et directement avec lui des principaux sujets comme les retards de production ou les relations avec la clientèle, j'arrivais à donner une image aussi précise de son activité*.

Le second déclara avoir énormément appris sur le travail de son collaborateur et me demanda si les tentatives de

* La méthode consistait en une prise systématique des données de production durant les neuf mois ayant précédé notre contact avec l'entreprise, afin d'éviter tout effet de notre observation sur la procédure de travail de l'agent.

formalisation de l'activité de l'agent ne pouvaient pas servir de base à un programme informatique qui rendrait le poste actuel inutile.

Par chance, ces hommes s'estimaient, et mes modèles restaient bien faibles devant la richesse heuristique du travail de l'agent. Je ne crois pas que le directeur ait jamais songé à se passer de ses services, mais j'aurais pu plus mal tomber : mon seul argument étant qu'une telle procédure "informatisée" eût nécessité un calcul permanent des paramètres du modèle, donc transformait seulement le travail spécialisé de l'agent en un autre travail spécialisé de programmation et d'interprétation des données à faire par le même homme ou quelqu'un d'équivalent. Personne ne poussa la réflexion plus avant et on m'accorda un certificat de compétence ès-compréhension des "choses de la pratique". Mon but était atteint.

Il n'en reste pas moins que j'avais été sensibilisé à la fonction de coordination de ce que l'on a coutume d'appeler "les cadres". Neuchâtel m'offrait la possibilité de poursuivre une réflexion sur l'articulation entre les services et j'entrepris le présent travail dès octobre 1971.

Trois événements joueront dès lors un rôle important dans l'élaboration de ma réflexion :

1. Une entreprise accepte de "jouer le jeu".
2. Un homme pose toujours la même question.
3. Il me faut travailler pour vivre.

1. Je détaillerai, dans le chapitre "les acteurs dans le système", ma première expérience d'analyse des relations entre services.

A cette époque, ma situation de chercheur-doctorant, face aux entreprises, a ceci de particulier que le demandeur, c'est moi. Et mes exigences sont grandes :

pas d'argent, mais la collaboration de tous les intéressés, le droit d'arrêter à tout moment mon travail, le droit d'enregistrer les entretiens sur bande magnétique, etc. En fait, je demande aux gens de l'entreprise de se laisser questionner et de me faire confiance. De plus, je ne peux pas préciser ce que je cherche, puisque je ne le sais pas : "saisir comment fonctionnent les relations entre services", c'est vague et ne fait pas très sérieux. Je ne sais en tout cas pas ce que je vais trouver. D'autre part, il s'agit d'un travail académique, mené par une jeune inconnu.

Ces conditions, une entreprise les a acceptées complètement, une autre partiellement, d'autres, intéressées, y ont vu des risques trop importants.

Il y a bientôt dix ans de cela; la fameuse conjoncture était favorable, même à cet exercice original : accepter dans le système quelqu'un qui pouvait créer des problèmes, mais peut-être aussi, le cas échéant, aider à voir les choses autrement.

La condition de "l'arrêt à tout moment de l'étude" étant réversible, il est clair que je pouvais être évacué en tout temps, ce qui offrait une garantie évidente, mais ne suffisait pas, pour autant, à ouvrir toutes les portes de l'information.

2. Pendant ces dix ans, l'homme qui posait toujours la même question, c'est A. PAPALOIZOS. Sa question : "quelle est la part, dans ce que j'observe et que je décris scientifiquement, due à moi, observateur ?"

La première fois que je l'ai rencontré, il voulait savoir si cette question de l'observateur-participant me préoccupait.

J'ai dû lui répondre que, pour moi, c'était très simple, mais assez agaçant, parce qu'il n'y avait pas

de réponse.

Depuis, je sais que sa réponse à lui est de reposer cette question sans cesse : cela donne un sens aux mots "scientifiquement" et "observateur".

Je ne peux rien dire de plus à ce propos, que ces quelques mots apparemment ironiques, mais je suis obligé de donner la mesure du retentissement de cette "simple" question : depuis qu'elle a été posée, j'ai dû donner une autre dimension au souci de rigueur que m'avaient inculqué les excellents méthodologues de l'Université de Bruxelles. A l'époque, ils ne l'avaient pas ignorée, mais comme il était évident qu'elle n'avait pas de réponse possible, ils ne l'avaient pas posée dans leur enseignement.

Lorsque le Professeur PAPALOIZOS me la posa, j'eus à nouveau l'impression de me trouver dans le champ de la psychologie, dont la pratique des statistiques m'avait retenu partiellement écarté. Il est des questions embarrassantes qui - même sans solution - nous font nous sentir mieux.

3. Enfin, même si la conjoncture favorable permettait à un "jeune chercheur autonome" de mener à bien son travail, il est clair que personne n'allait me payer pour poursuivre des recherches nébuleuses sans contrepartie productive (publication ou assistantat, tels que le système universitaire le prévoit).

Je fis donc métier de ma formation, j'enseignai et formai ici et là dans des situations diverses, comme on le verra plus loin. Cette nécessité alimentaire a eu l'avantage de me sortir assez largement de l'université et de me faire ainsi apprendre mon métier. La préoccupation "relations entre services" allait demeurer, puisque vivante dans le quotidien de ma pratique, mais évoluer en préoccupation méthodologique, comme je l'ai dit en commençant.

2. L'ERGONOMIE DES FONCTIONS DE CADRES

L'enseignement de l'ergonomie, dont l'Université de Neuchâtel me chargea en 1972, m'amena à une réflexion et à des choix qui détermineront l'orientation du présent travail.

Le problème qui se posait était le suivant : mettre en place un enseignement d'une discipline essentiellement appliquée, puisqu'elle cherche - comme le dit P. CAZAMIAN (1973) - à remédier à l'inadaptation industrielle, dans le cadre de la formation des psychologues du travail à l'université, donc hors du terrain industriel. D'autre part, le niveau de cet enseignement devait dépasser les seuls aspects techniques auxquels la littérature donne un accès immédiat.

Je fus donc amené à réfléchir à quelle meilleure forme adapter la matière ergonomique : former des psychologues, non des ergonomes, leur donner des outils pour adapter d'autres outils.

Ma formation en ergonomie était celle apportée par J-M. FAVERGE. Je n'étais donc pas démuni, mais mal à l'aise de jouer les apprentis sorciers devant un public d'étudiants à peine plus jeunes que moi.

Plutôt que de reproduire la réflexion de mon maître, je pris le parti de partir d'elle et de la réfléchir dans le contexte spécifique dans lequel nous nous trouvions avec les étudiants.

La démarche de FAVERGE repose sur une analyse de l'évolution des moyens techniques et de leurs conséquences sur le travail humain.

Cette démarche très globale offre deux avantages primordiaux pour ce propos :

- le premier est qu'elle ne limite pas l'étude du travail

à la relation classique homme-machine, mais envisage la relation homme-travail à travers des médiateurs différents (l'outil, la machine, le computer, le groupe humain, etc.),

- le second est qu'elle permet, malgré le behaviorisme sous-jacent au modèle, de définir des composantes du travail humain qu'aucun autre modèle ne met à mal. Comme on le verra, ces composantes correspondent à des niveaux d'analyse différents.

Pour J-M. FAVERGE (1972), le travail humain est composé de gestes, d'informations, de régulations et de stratégies. Dès lors, l'analyse et l'aménagement ou la conception du travail (l'ergonomie elle-même) portent sur une, plusieurs, ou toutes ces composantes.

Exemple : on modifiera la forme ou la position de telle commande (geste), ou de tel cadran (information) pour faciliter l'utilisation de la machine; ou bien, on évitera les goulots d'étranglement ou les zones de co-activités entre opérateurs pour leur faciliter les tâches de service dans des postes limitrophes (régulation); ou encore, dans les processus automatisés, on formera les opérateurs à des programmes de contrôle (stratégie), sur la base des comportements les plus efficaces, les plus fiables en cas de dérèglement du processus, etc.

On reconnaît le vocabulaire de "l'ergonomie des processus industriels" (FAVERGE, 1968) cher au laboratoire de l'Université Libre de Bruxelles.

Il manque cependant, dans ces lignes, le mot de "relation", même si l'idée n'en est jamais exclue. Cette cinquième composante, J-M. FAVERGE refusait de lui donner une place spécifique : elle est présente à tous les niveaux, gestuel comme stratégique, entre l'homme et la matière ou le processus, voire l'outil.

Je m'étais rangé un peu vite à cet argument lorsque je

pris conscience que l'évolution technique telle qu'elle était décrite par BRIGHT & TEANI, - description à laquelle FAVERGE se référait - s'arrêtait au niveau le plus sophistiqué de machine-computer... en 1958.

Du même coup, je compris que l'argument justifiant l'exclusion de la relation comme volet spécifique d'étude, reposait sur cette description technique; la relation, quant à elle, relevait du niveau psychosocial et il y avait coupure logique dans la suite geste-information-régulation-stratégie-/-relation.

Cependant, si on examine le schéma de J-M. FAVERGE, on constate que la technique reprend, à chaque étape de son évolution, une part du travail antérieur de l'homme.

Lorsque les machines-outils remplacent l'outil, l'homme commence à avoir un travail plus informationnel que gestuel. Lorsqu'il se trouve en face d'un ordinateur, son travail devient principalement relationnel.

La part de "relationnel" se déplace, mais ne cesse de croître, pour finir par constituer l'essentiel du travail humain : une relation à l'environnement socio-technique.

Où nous mène l'évolution technique en 1980 ? On perfectionne la commande vocale, la miniaturisation et l'électronique ne font plus apparaître seulement des "machines" nouvelles, mais des robots prodigieux qui se fondent dans notre quotidien, comme pour estomper la limite entre la technique et l'homme.

Certes FAVERGE a raison de voir dans la relation l'objet même de l'analyse du travail et de considérer les quatre niveaux "geste-information-régulation-stratégie" comme des formes de cette relation. Il n'empêche qu'au-delà de ces composantes, la relation des hommes entre eux est un déterminant de plus en plus influent du travail.

Il s'agit donc de comprendre le mot relation dans deux acceptions différentes :

1. la relation de l'homme à un processus à travers des médiateurs techniques,
2. la relation des hommes entre eux face à un processus de plus en plus élaboré.

Ceci appelle quelques remarques et, tout d'abord, qu'entend-on par processus ?

Au sens étymologique, il s'agit d'un ensemble de phénomènes conçu comme actif et organisé dans le temps, ainsi que le définit le Petit Robert. Dans le cas qui nous occupe, il s'agit d'un déroulement auquel l'homme participe, sur lequel il agit, le plus souvent à l'aide de moyens techniques (outil, machine, computer, ...), mais également à l'aide de moyens relationnels (ses attitudes vis-à-vis des autres). En ce sens, l'homme n'est pas seulement acteur dans le processus technique, mais tout à la fois acteur dans - et agi par. - le processus socio-technique. Il en est partie intégrante, au point d'y trouver une autre identité, collective, comme l'a si bien montré R. SAINSAULIEU (1977).

Le travail est aussi cette part de l'homme qui se mêle au processus que j'ai qualifié déjà de socio-technique au sens où ce n'est pas seulement la somme d'interventions individuelles sur un déroulement matériel qu'on considère, mais une participation à un processus collectif d'action sur les choses et sur les hommes.

Je dois cet élargissement de mon approche initiale aux cadres. Et on comprend aisément pourquoi : la part strictement technique de leur travail s'amenuise par rapport aux postes de production. Chez eux, "le relationnel" est partout, au point qu'on les envoie en formation pour développer leurs capacités personnelles à entrer en relation avec les autres, pour mieux conduire

les réunions, pour connaître l'art de se présenter et de convaincre. Ma question, devant la prolifération des attentes de ce type, ainsi que devant l'évolution technique du travail, est ergonomique : lorsque cinquante pour cent des personnes employées dans une entreprise sont ou cadres, ou censées accorder autant sinon plus d'attention à "la relation" qu'à la réalisation technique des tâches, quelle forme doit prendre l'ergonomie, si elle veut toujours remédier à l'inadaptation industrielle ?

On pourrait répondre que le champ de l'ergonomie s'arrête là où la relation prend le pas sur la technique et qu'elle doit rester aménagement, correction ou conception techniques des situations de travail.

On pourrait répondre aussi que la formation des cadres à la dimension relationnelle du travail est une forme de remède à l'inadaptation industrielle et qu'elle se substitue à l'ergonomie dès que celle-ci a atteint ses propres limites techniques.

Evidemment, ces réponses ne me satisfont pas, puisqu'elles rendent l'intervention ergonomique inadéquate ou inutile, mais elles m'intéressent dans la mesure où elles posent une question de fond.

Comment répondre aux interrogations des praticiens lorsqu'ils nous sollicitent pour remédier à l'inadaptation du travail à l'homme ?

Car l'inadaptation demeure, malgré les formations de cadres, malgré nos connaissances et nos bonnes volontés. Les demandes aux psychosociologues en témoignent et continueront à témoigner longtemps : les praticiens connaissent une réponse-type, l'anticipent même : "il n'y a pas de solution générale, il faut de cas en cas aider les gens à trouver par eux-mêmes, etc.".

Certains en sont revenus : les psychosociologues sont

inaptes à répondre là où on leur pose la question. Pour décrire comment je ressens cette situation, je vais user d'une comparaison outrageusement caricaturale. Tout se passe comme si, pour gouverner son navire, le capitaine qui a constaté que la boussole et le sextan ne suffisent plus, faisait appel à Monsieur Merlin, enchanteur connu. Dès lors, ce Merlin interroge : qu'est-ce qui vous fait dire que les instruments de bord ne suffisent plus ? La réponse est : de nouveaux écueils apparaissent là où les cartes sont muettes : elles ne sont plus adaptées à nos navires actuels et surtout, elles ne tiennent pas compte des autres navires. Jadis, Merlin répondait : voici la radio, ça marche comme ça - il montrait - et tout le monde était enchanté. Aujourd'hui, le capitaine a déjà essayé et la radio et le radar et l'ordinateur de bord, mais il reste braqué sur le fait que sa carte ne peut pas donner toutes les indications. Merlin répond : je ne peux pas vous donner toutes les solutions pour tous les cas, c'est à vous de construire votre solution avec les moyens que je vous ai déjà donnés. Et il disparaît.

Le capitaine retourne alors à son bon vieux sextan et à sa boussole. Comme la carte, ils sont dépassés, mais de naviguer ainsi fait momentanément redécouvrir de vieilles lois naturelles, un peu oubliées, sur le mouvement des astres et le magnétisme. Parfois même, si les vents et les dieux sont favorables, le bateau arrive à bon port. Souvent l'usage des instruments est rendu impossible par l'énervement désespéré du capitaine qui dit alors : "tout ce que Merlin peut faire, c'est affoler les instruments".

Interviewé à ce propos, l'enchanteur répond : "Ce capitaine-là n'a pas compris qu'aucun moyen au monde, fut-il celui de Merlin lui-même, n'autorise à l'abandon de l'indispensable vigilance. Je lui avais dit cependant de scruter la mer..."

Quelqu'imaginaire que soit cette comparaison, elle vise à accentuer les faits suivants :

1. la solitude du "responsable"
2. sa croyance dans les moyens techniques
3. sa difficulté d'intégrer théorie et pratique
4. l'inefficacité de la parole-mode-d'emploi.

Reprenons ces points.

1. A l'époque où on ne parle plus que de travail en équipe, de mise en commun des moyens et de multiplication des effets par addition des efforts, je constate que la responsabilisation des cadres, elle aussi, s'amplifie, accentuant paradoxalement le sentiment d'isolement. La confrontation, même à propos d'une tâche précise, renvoie l'individu à lui-même, à sa conformité au groupe, à ce que pensent de lui non plus seulement ses supérieurs ou ses subordonnés, mais ses pairs. Les jeux qui se jouent dans le plan horizontal sont différents de ceux qui se jouent verticalement. Il faut être un décideur parmi des décideurs et être le meilleur parmi les meilleurs.

Ce qui me frappe est que chacun a, dès lors, l'impression que toute l'entreprise repose sur lui, qu'il n'a pas droit à l'erreur et qu'il lui faut même parer à celles, éventuelles, des autres. Oui, la mer est encombrée; oui, les erreurs coûtent cher.

2. Au moins peut-on aujourd'hui demander l'aide des autres sans déchoir. Ceci s'appelle "ouverture et réalisme". Ce que la confrontation interne ne peut apporter s'achète à l'extérieur. La demande d'aide est localisée, focalisée même, sur les aspects manifestes d'une dysfonction. Jusqu'ici, le mode de résolution était technique : ce qu'on a pu régler par soi-même à l'intérieur est à caractère instrumental (du moins est-ce ainsi que se manifeste la résolution :

restructuration, licenciement ou engagement, achat de nouveau matériel, changement de politique de vente, etc.).

L'appel à la psychosociologie ne survient qu'après celui aux ingénieurs. Mais ce qui importe, c'est que la demande reste du même type : comment instrumenter un changement, comment être efficace ?

La psychosociologie bénéficie ou pâtit alors de l'auréole des techniques : une machine, quelle qu'elle soit, fascine ceux qui l'observent ou l'utilisent aussi longtemps qu'ils ne l'ont pas démystifiée. La panne, le démontage, l'arrivée d'une autre machine supérieure à la précédente, contribuent à cette démystification.

Ce qui démystifie la psychosociologie en tant qu'instrument, ce n'est pas qu'elle se présente elle-même comme "non-machine", mais c'est qu'elle tombe en panne dès qu'elle est utilisée comme "technique".

3. Technique, machine, instrument sont des symboles à mi-chemin entre Théorie et Pratique. Ce sont des concrétisations de ce que l'esprit conçoit à partir de constatations empiriques. Et il est bien évident que de la manière dont sont vécus ces symboles, va dépendre ce que l'on attend d'eux.

L'ingénieur qui conçoit un dispositif de commande le veut reflet du processus général - généralisé, abstrait - qu'il est censé gouverner : il doit prévoir tous les cas d'utilisation. L'opérateur veut ce même dispositif reflet le plus fidèle du spécifique - actuel, concret - afin de savoir à tout moment où en est le processus et l'action qui s'impose.

Ce qui m'intéresse dans ces exemples, ce n'est pas tant la différence quasi-culturelle dans la manière d'envisager la technique (CAZAMIAN, 1973), mais le fait

que tout instrument est investi d'une signification théorique et/ou pratique selon comment on l'aborde.

Il en va de même des techniques psychosociologiques (d'intervention, de formation, d'analyse de situation, etc.). Selon qu'elles se concrétisent ou non pour ceux qui les appliquent (ou, dans certains cas, il faudrait dire : ceux à qui elles sont appliquées), on les taxera de "théoriques" ou de "pratiques".

Lorsqu'on dit "théorique", c'est "trop théorique" et lorsqu'on dit "pratique", c'est "bien pratique" qu'il faut entendre dans les milieux du travail. On attend du concret de la part des psychosociologues.

Cependant, mon expérience m'indique que toutes les fois où l'action est concrète, que "ça marche" aux yeux des praticiens, ils s'exclament qu'ils voudraient bien comprendre : pourquoi ça marche, comment ça marche, quel est le "truc" ? Et là, ils demandent la théorie : l'explication, comme si d'avoir atteint un résultat concret ne leur suffisait dès lors pas.

Mon impression est, dans ces cas-là, que la pratique psychosociologique a introduit une dimension irrationnelle dont l'intervenant est considéré comme responsable, mais également spécialiste. En d'autres mots, ce que nous venons de faire, nous praticiens, avec vous psychologue, est une expérience assez folle, dont vous avez la clé. Le psychologue apparaît donc comme le logicien de l'irrationnel et cette logique supposée par les praticiens leur fait évidemment défaut.

Ceci est d'autant plus délicat que d'autres circonstances pourraient se présenter, qui nécessiteraient un même type de résolution..., d'où l'intérêt de connaître "le truc". De plus, si la rationalité échappe au niveau social des mains des praticiens pour être supposée dans celles des "psy", quelle menace !

Une dernière remarque : il m'arrive de répondre à cette demande d'explication : "il n'y a pas de truc". Jamais on ne me croit... sauf, parfois, ceux qui ont vraiment intégré "l'expérience" : ceux-là ne posent pas la question; ils n'ont plus besoin de moi maintenant et je peux me dire - de mon point de vue et avec leurs mots - que "ça a marché".

4. On comprend maintenant ce que signifie la parole-mode-d'emploi. Dans l'intervention qui aboutit à un résultat, il est habituel d'en chercher l'explication. C'est vrai également des interventions insatisfaisantes. Dans tous les cas, l'intervenant doit parler. "Dites-nous ce que vous pensez; on vous paie pour avoir votre avis". Dans ma pratique, je donne assez fréquemment mon avis, je veux dire : ma position, comment je vois que vont les choses auxquelles je suis mêlé ici. Je trouve que ça aide bien : ça offre l'avantage de structurer le temps en ponctuant les échanges; cela me permet de vérifier si je suis bien au fait de ce qui se passe; c'est souvent le moment d'un fouillis irrationnel où les esprits s'isolent dans d'angoissantes considérations personnelles, muettes. Ce sont les moments où l'expression de chacun embrouille tous les autres, où l'on a besoin de retrouver "le lieu", le point commun.

La parole - la mienne - est alors un acte professionnel. Son but : désamorcer l'angoisse qui s'est créée autour d'un imaginaire. Si cette parole-là détend, elle donne le sentiment d'un progrès, de voir plus clair. Sinon, elle complique encore et j'aurais mieux fait de me taire.

Par contre, à la question "oui, tout cela, c'est bien beau, mais comment faut-il faire ?", je ne réponds que rarement : je ne donne pas le mode d'emploi. Non pour de pudiques raisons, telles que : le psychologue n'a pas à se substituer aux praticiens dans leurs déci-

sions, ou encore : on n'est jamais mieux aidé que par soi-même. Simplement parce qu'il n'y a aucune possibilité de transposer la parole du psychologue à un champ d'action qui exige l'engagement du praticien.

Si l'on préfère, le "comment faut-il faire ?" n'est pas un signe d'engagement lorsqu'il est adressé à l'intervenant. J'en tiens pour preuve que toutes les fois où j'ai répondu à ce genre de question, je me suis trouvé plus ou moins rapidement en face d'un "oui, mais..." qu'il m'a fallu considérer comme partie du problème qu'on me proposait d'analyser.

J'insiste : il ne s'agit pas de neutralité; lorsqu'on a décidé d'aider quelqu'un, ou un groupe de personnes qui en ont exprimé le besoin, il n'est question que d'engagement. Et c'est au nom de cet engagement que l'intervenant sera critiqué. Cela fait partie de son travail de résister aux demandes de mode d'emploi.

Pour ma part, interrogé sur ma pratique, je suis obligé d'avouer mon incapacité à la décrire généralement. Elle échappe à une verbalisation précise, comme tout apprentissage fin mettant en jeu des comportements qui s'enchaînent spontanément, s'intègrent avec les indices que l'on perçoit les uns après les autres dans le flux permanent des instants. Bien des professionnels, ouvriers ou artisans surtout, sont incapables de dire comment ils font ce qu'ils font. Ils peuvent seulement nous le montrer.

Je constate que Merlin m'a rendu prolixe. Il y aurait bien d'autres remarques à faire quant à cette image chargée d'illustrer les rapports entre les cadres et l'intervention psychosociologique. La plus importante, je ne l'ai même pas citée; elle allait de soi. Merlin est un magicien, et c'est à la magie que l'on s'adresse. Ceci ne peut être traité légèrement. Il faut y consacrer une attention particulière; c'est l'objet du chapitre suivant.

Je ne voudrais cependant pas abandonner ce chapitre sans formuler sommairement ce que j'entends, au-delà de ces remarques, par "ergonomie des fonctions de cadres".

Il s'agit de toute action visant à concevoir ou à aménager le travail des cadres dans le sens d'améliorer leur relation avec ce travail; elle procède d'une démarche analytique qui envisage les cinq volets de l'activité humaine dans une perspective intégrée. On comprend que cette définition peut s'appliquer à d'autres fonctions que celle de cadre et qu'elle n'est ici qu'une spécification de l'ergonomie générale.

Dans cet esprit, une distinction reste à faire entre l'approche ergonomique intégrée et l'ergonomie classique. Si l'ergonomie en général vise la modification de la relation hommes (H) - travail (T), à travers les médiateurs (M) de leurs actions, l'ergonomie classique s'intéresse principalement aux médiateurs techniques et aux facteurs d'environnement physico-chimiques. L'approche intégrée vise à ne pas séparer les phases ni les moyens d'action et s'adresse également aux médiateurs et facteurs d'environnement psycho-sociaux. On peut résumer ces deux approches comme suit :

approche ergonomique intégrée (1, 2, 3)

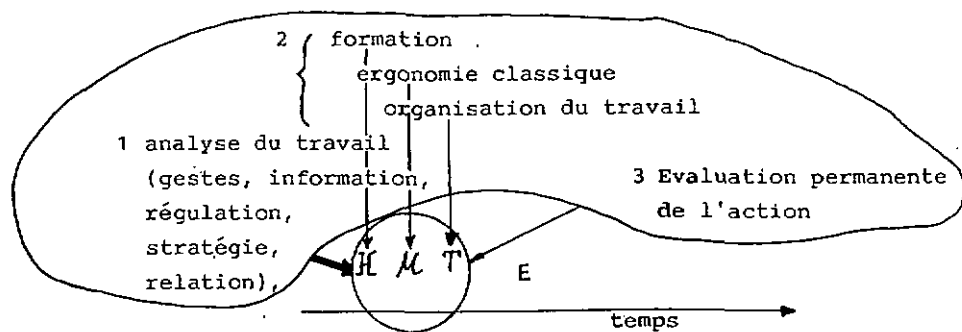


fig. 1.

3. METHODOLOGIE

Nous aborderons ici deux thèmes : celui de la formation et celui des applications pratiques de la méthode scientifique en psychosociologie.

La formation des psychologues comprend un important volet méthodologique : d'une part, des méthodes générales sont exposées et pratiquées à propos d'enseignements scientifiques; d'autre part, une réflexion constante - du moins dans la formation que j'ai reçue - a lieu à propos des méthodes utilisées dans les matières spécifiquement professionnelles. Ces deux aspects méritent que l'on s'y attarde.

Je me rappelle avoir suivi des cours de chimie générale et organique, de biochimie et de chimie physiologique; avoir calculé rhéobase et chronaxie sur des nerfs de grenouilles... Le charme désuet des techniques, où l'on enregistrait la tétanie du muscle sur des cylindres passés au noir de fumée et à l'aide d'une pointe de jonc, a-t-il disparu des laboratoires d'électrophysiologie ? Une raison me ferait souhaiter que non. Entre cette malheureuse grenouille et la courbe lisse et claire que traçait le jonc, il n'y avait pas d'électronique.

Ce travail de laboratoire était pleinement concret et nous pouvions éprouver la continuité entre le "matériel" et le "spirituel". L'abstraction naissait de la généralisation du spécifiquement observé, mesuré, reproduit. Nous refaisions les expériences "princeps" depuis Galvani, sans nous attarder trop - nous y reviendrons - au malheur de la grenouille.

Lorsque l'électronique s'en mêlait, il ne nous semblait pas douteux, à nous étudiants, que les résultats en fussent crédibles, étant donné que nos professeurs avaient eux-mêmes participé aux expériences princeps qui fondaient la méthode. Nous étions confiants : ils savaient. L'obscurité de l'écran technique rendait cependant moins perceptible la nature du phénomène et petit à petit, nous fondions nos raisonnements sur un arrangement théorique.

Entendons-nous bien : il ne s'agit pas d'incriminer ici l'électronique, mais de voir dans ce terme l'écran "magique", valable pour tout ce qui fonctionne sans que nous en ayons vérifié nous-mêmes le fonctionnement. C'est un aspect, à mes yeux, extrêmement important, qui vient compliquer la question des rapports entre théorie et pratique.

La pratique du laboratoire, dès qu'elle se sophistique dans des techniques qui nous sont étrangères, amène pour des raisons de temps, la suppression du contrôle intime de l'action scientifique. Ce contrôle est cependant essentiel à la validation de notre apprentissage : là où on ne peut se faire qu'une vague idée de ce qui se passe, on est amené à construire tôt ou tard une image simplifiée des phénomènes. En gros, "ça colle". Cependant que les statistiques nous enseignent que, d'estimation en estimation, la possibilité que cela ne "colle plus" augmente vertigineusement.

En ce sens, 99 pour cent du savoir acquis à ce moment était "magique". Par la suite, j'ai souvent été frappé par la nécessité de refaire - pour mon propre compte - des expériences princeps. Ainsi n'ai-je compris quelque chose à la régularité statistique - autrement qu'intellectuellement - que le jour où j'ai tiré cent ou deux cents fois une carte d'un jeu et calculé à chaque tirage le rapport du nombre de coeurs obtenus au nombre total de tirages. Ce n'était pas du scepticisme, ni même le sentiment d'une débilité spécifique qui me poussaient

à ce jeu simpliste: mon esprit connaissait le résultat; ma main et mes yeux - mon esprit aussi - avaient besoin de le voir se construire, au moins une fois.

L'autre sens du mot "théorie" apparaît ainsi relié au premier : "l'ensemble d'idées, de concepts abstraits plus ou moins organisés, appliqué à un domaine particulier" (Petit Robert) est aussi cette "procession", cette marche solennelle vers le temple d'une ville en fête, vers le contentement d'une plus grande certitude éprouvée.

C'est cette certitude qui nous vient parfois avant même que l'ordinateur nous ait livré son verdict, dans le cas où l'on a si bien travaillé au contact de nos données qu'elles ont une existence qui dépasse quelques trous sur une carte : on attend alors de la machine une confirmation ou une question à notre impression première. Je pense qu'on ne vit plus assez au contact des données, lorsque la recherche se gonfle d'ambitions que seule la technique peut satisfaire. Cela ne signifie pas qu'il faille repousser la technique, cela veut dire qu'il faut être vigilant lorsqu'on l'appelle à notre aide.

Donc, l'étudiant n'a pas le temps de tout ré-expérimenter à l'Université, ni même d'interroger chaque prémisse des raisonnements professoraux : il n'a pas le temps de ne pas faire confiance.

A cet égard, le professeur P. BERTELSON, qui enseignait la psychologie expérimentale, me fut d'un inestimable soutien :

il lui était fréquent de construire son cours ici, sur la base de nos dernières notes, effaçant parfois tout un chapitre, pour le ré-orienter, avouant un défaut dans son précédent raisonnement. Il s'interrogeait et construisait devant nous, tout critiqué qu'il fût d'utiliser une telle pédagogie. Aujourd'hui, je suis heureux que ce mot lui

aille si mal : j'ai appris chez lui à poser une hypothèse, à discuter une théorie à partir d'une expérience choisie.

Le jour où nous réalisions un travail pratique sur la perception du temps avec une trentaine de sujets et un dispositif expérimental très behavioriste, il me vint je ne sais quelle impression sur la manière dont nos sujets construisaient leur réponse. Lors de la séance où nous discutons - étudiants, assistants et professeur - de nos résultats, je fis part de mon intuition à mon maître, qui s'intéressa vivement à cette hypothèse. Il resta quelques minutes silencieux, passant et repassant les mains dans ses cheveux et dans sa barbe - signe d'intense réflexion -, puis me fit cette réponse qui me reste comme l'un des trois meilleurs moments pédagogiques de ma vie d'étudiant : "Vous pourriez trouver un dispositif expérimental qui permette de tester ça ?...". Evidemment, il n'en voyait pas non plus, et il ne fut plus question que des résultats obtenus jusqu'alors.

C'est par ces petites touches que se construit la réflexion méthodologique : un discours général et des expériences particulières. Je veux dire "expérience" au sens d'éprouver quelque chose, pas seulement la vérification expérimentale. A ce moment, il faut faire une mise au point. L'enseignement et la pratique de sciences générales comme la chimie, la physique, les mathématiques et la formation spécifique en psychologie, avaient ceci de commun qu'ils formaient notre esprit à une certaine discipline. Elle se réclamait d'un principe, celui du libre examen, cher aux universitaires de Bruxelles, opposé dans son essence aux dogmatismes quels qu'ils soient.

A la lumière du libre examen, la "méthodologie" devient une question d'honnêteté morale, de respect, mais également de discussion permanente de la méthode scientifique au sens où l'entend C. BERNARD (1865). Ce sont ses principes qu'on nous enseignait, sinon direc-

tement, par les exemples pratiques qui s'en inspiraient.

Aussi, la méthodologie - à proprement parler - se confondait-elle avec l'application de méthodes spécifiques, dont la communauté s'appelait : rigueur, doute, critique, systématique, contrôle, hypothèse nulle, observation, expérimentation, classement...

Je vois souvent aujourd'hui utilisé le terme de méthodologie pour celui de méthode, dans ce mouvement inflationniste qui fait perdre chaque jour un peu de valeur au métal dans lequel se forgent les mots.

La méthodologie n'était - à l'époque - enseignée qu'à propos de pédagogie. Au mieux, on confrontait, dans ces cours, des méthodes d'enseignement.

Les premières réflexions épistémologiques auxquelles j'ai assisté se bornaient à des remarques incidentes de nos professeurs à propos de l'esthétique ou de la qualité d'une démarche particulière. Cependant, tout cela se combinait assez bien pour qu'il en ressorte l'esprit que j'ai signalé plus haut : tous tentaient le même effort, exigeaient de la systématique.

Des éléments substantiels de philosophie et de logique vinrent compléter cet effort et, ma foi, nous avons appris à raisonner.

C'est drôle, mais à écrire ceci, j'ai la nette impression qu'on nous a plus appris à raisonner qu'à observer.

Il y a, sur le thème de l'observation, beaucoup à dire; peu, sans doute, qui n'ait été dit. Ce sera ma deuxième remarque à caractère méthodologique : sa pratique.

Reprenons Claude BERNARD. Il consacre, dans son "Introduction à l'étude de la médecine expérimentale", le premier chapitre au sujet : "de l'observation et de l'expérience". Il suffit de relire ces pages pour se rendre compte à quel point cette réflexion est actuelle, importante, mais également diversement interprétée aujourd'hui.

Certes, Claude BERNARD défend-il une position "expérimentale", mais notons combien il est nuancé lorsqu'il parle des rapports entre l'observation et l'expérience.

A titre d'exemple, je citerai seulement ceci, extrait du titre II : "Acquérir de l'expérience et s'appuyer sur l'observation est autre chose que faire des expériences et faire des observations".

Je dirai plus loin que "l'expérience n'est au fond qu'une observation provoquée" (titre V du même chapitre), voire même "invoquée" et qu'il n'y a pas de séparation entre expérimentateur et observateur (titre VI).

Ces propos datent de 1865. Ils s'appliquent aux "sciences de la vie", la médecine, après qu'A. COMTE eut écarté le droit à ce titre pour la psychologie.

Mais lorsqu'on parle aujourd'hui d'intervenant, en milieu psychosocial, on n'a aucune peine à l'identifier à "l'investigateur" de C. BERNARD, et à transposer son propos de la médecine à la psychosociologie.

Ainsi, tests et questionnaires sont-ils des outils qui permettent de provoquer de nouvelles observations, des outils expérimentaux qui peuvent enrichir notre expérience psychosociologique.

Il me frappe que ces outils-là soient si souvent utilisés en lieu et place d'une observation directe ou, ce qui est

plus grave, après une observation sommaire qui fonde un raisonnement non-directionnel. Parfois même, on peut se demander où est "le raisonnement précis établi sur une idée qu'a fait naître l'observation et qui contrôle l'expérience".

Si même, il est fait des "expériences pour voir", comme le souhaite C. BERNARD, qu'y a-t-il ensuite du voir, sinon un discours pour mieux être vu ? C'est que les investigations psychosociologiques n'ont pas toujours un but clair et unique.

J-M. FAVERGE a montré à plusieurs reprises avec quels impératifs la recherche en psychologie du travail se trouvait confrontée. On lira avec intérêt ses réflexions à propos des retombées de la recherche (1969) par exemple, où il met en relation la structure des organismes bailleurs de fonds et le double mouvement du travail de recherche.

J'ai eu moi-même l'occasion de vivre au Centre de Sociologie du Travail de l'Université Libre de Bruxelles, puis à l'Institut de psychologie de l'Université de Neuchâtel, ce type de situation.

Il est clair que la recherche, même universitaire, poursuit des buts multiples, dont celui de financer des postes de chercheurs.

Schématiquement, le chercheur est amené à subsister par l'efficacité de sa pratique et ne peut - sauf crédit exceptionnel - se consacrer tout entier à une recherche de type fondamental. Il est tenté alors de limiter ses observations à la reconnaissance d'indices qui, sur le terrain, permettront l'application de techniques efficaces en regard du contenu manifeste des demandes. Ce qui fait la "scientificité" de ce travail est alors la référence culturelle aux travaux classiques, aux théories reconnues - d'origine anglo-saxonne pour la plupart - et évidemment le soin avec lequel il est mené.

Ceci n'est pas une critique adressée aux chercheurs, ni à la structure de la recherche, mais une mise en garde qu'il faut se faire quant à nos appétits de recherche fondamentale et à nos désirs d'originalité. Le dernier Congrès de Psychologie Appliquée (Paris, février 1980) a mis en lumière la tendance qui se marque un peu partout de ne financer que des travaux très concrets au sens des entreprises, à une époque où celles-ci sont en crise, ou du moins dans des sociétés en crise.

Il faut donc en venir à une position réaliste : ce ne sont pas seulement les méthodes qui fondent la scientificité d'une recherche ou d'une intervention, c'est la réflexion méthodologique qui l'accompagne et qui se marque dans une attitude d'attention soutenue.

C. ROGERS dit à cet égard - je cite de mémoire - "Science, is a way of doing things, it's a way of looking at nature".

4. CONCEPTS ARTICULAIRES

Jusqu'à présent, j'ai parlé indifféremment de psychologues, psychosociologues, intervenants... En tant que chercheurs ou praticiens des sciences sociales.

Cette indifférenciation est voulue : dans la pratique quotidienne, il n'est pas facile de définir des catégories claires. Les distinctions entre elles sont académiques, c'est-à-dire liées au type de formation qu'a reçu tel ou tel praticien.

Du reste, ces formations ne sont que le point de départ de carrières spécifiques, le plus souvent mixtes : engagements à temps partiel dans des institutions publiques ou/et privées, avec une relative autonomie quant aux mandats extérieurs, aux engagements principaux, etc.

C'est plus à la manière de pratiquer de chacun qu'on reconnaît des différences fondamentales, en particulier dans l'approche des problèmes.

Je ne reprendrai donc pas ici les spécificités des psychologues et des sociologues pour tenter une quelconque synthèse. Ce débat, si souvent rouvert, me semble stérile.

Jean MAISONNEUVE (1973) a montré comment dépasser cette question en introduisant la psychosociologie comme science charnière.

C'est pourquoi j'ai intitulé ce chapitre "concepts articulaires". J'aimerais poser ici les bases d'une articulation entre les spécialités des sciences sociales qui soit plus proche de l'objet d'étude choisi dans ce travail.

Ce qui importe pour ce propos est de situer d'abord clairement l'objet, et ensuite seulement les modes d'approche de cet objet.

Lorsque nous tentons d'analyser les relations qu'entretiennent les différents services d'une entreprise, nous posons - quelle qu'ait été notre formation - un regard sur ce qui relie (R) des éléments ($e_1, e_2, \dots, e_n$) d'une totalité nommée entreprise (E). Ce regard (i), même ponctuel, ne peut être isolé de la réflexion qui le suit (ref), donc du temps (t).

Voilà énumérées les variables de la situation schématiquement :

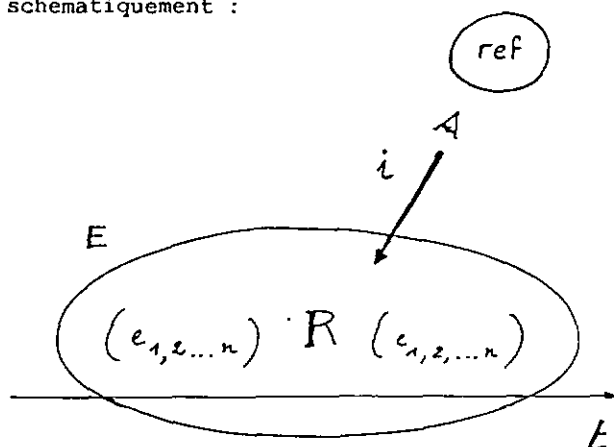


Fig. 2.

Examinons les variables :

4.1 LE REGARD (i)

Il s'agit, en fait, de l'approche par le chercheur, de telle entreprise qui présente un intérêt suffisant pour justifier un travail de réflexion.

Par exemple : l'entreprise interroge le chercheur en lui proposant de venir aider les services dans leurs relations; ou bien, le chercheur a reçu le mandat d'un organisme quelconque (université, Fonds national, office paritaire de développement, ...) pour interroger l'entreprise sur ses relations internes;

ou bien le chercheur fait une thèse sur le sujet et choisit telle Entreprise pour des motifs en rapport avec le sujet.

Dans chaque cas, le regard est différent d'une observation purement externe : il s'agit de la manifestation d'un intérêt qui peut aller de la simple curiosité à l'intervention orientée vers l'amélioration des relations entre services.

En ce sens, tout regard est intervention (voir ARGYRIS (1971)) puisqu'il vient modifier le réseau des relations qui existent dans l'entreprise à un moment donné : il faut bien pénétrer dans les murs, avoir des contacts avec des personnes, donc exister pour elles, d'une manière ou d'une autre.

D'autre part, ce regard n'est jamais isolé d'un contexte qui dépasse la personne du chercheur ou de l'intervenant : quelle institution représente-t-il s'il ne travaille pas pour lui seul ? Sinon, quelle position occupe-t-il parmi les intervenants privés ? etc...

4.2 LA REFLEXION (ref)

C'est l'élaboration que le chercheur réalise non seulement à partir des observations qu'il recueille sur le terrain, dans l'entreprise, mais également à partir des connaissances qui dirigent, orientent son regard. C'est en quelque sorte son cadre de référence personnel, sans cesse alimenté par l'ensemble des informations qu'il reçoit en rapport avec son travail (lectures, conseils de collègues, informations pratiques tels que financement de la recherche, délais d'action, réactions périphériques, etc.).

On conçoit que ce cadre de référence fonctionne comme un guide plus ou moins rigide et que c'est à travers le regard-action du chercheur qu'on peut, de l'extérieur, en

connaître quelque chose.

L'approche sera plutôt sociologique, plutôt psychologique, plutôt ceci ou cela, selon le cadre de référence; mais les conditions pratiques de l'intervention apportent continuellement des informations qui modulent l'approche : elles amènent le chercheur à prendre en compte certaines d'entre elles et à en négliger d'autres.

4.3 UNE TOTALITE NOMMEE ENTREPRISE (E)

Il s'agit du champ d'études proprement dit. J'ai montré dans plusieurs réflexions à propos des systèmes et du mode de penser structuro-fonctionnaliste, que cette totalité est artificiellement nommée et qu'il n'est pas indifférent de voir par qui elle est nommée.

Selon la nature de l'intervention à laquelle on fait allusion, il peut être important de donner du champ d'investigation une définition exogène ou une définition endogène.

Dans le premier cas, c'est l'intervenant qui décide des limites et du champ d'action; dans le second, la délimitation s'effectue par les participants eux-mêmes, c'est-à-dire les personnes concernées par l'intervention. Cette délimitation peut faire l'objet d'une négociation et aboutir en quelque sorte à une définition mixte, mais il me semble important que cette définition ait explicitement lieu, en particulier toutes les fois où la réflexion est systémique.

En effet, l'approche systémique repose sur le concept d'interaction. La division en systèmes, sous-systèmes et environnement n'a de sens que si elle est stable, ou du moins stabilisée dans le cadre de référence aux différents moments qui intéressent la recherche. Si ce n'est pas le cas, tout interagit avec tout, sans qu'on

puisse identifier ce qu'est ce tout.

Si on préfère, et plus simplement, le travail d'identification des variables doit non seulement être soigneusement effectué - même s'il comporte une part d'arbitraire -, mais il doit faire l'objet d'une attention soutenue, afin d'éviter la description de phénomènes évolutifs exclusivement dus à un glissement des définitions.

On objectera que, malheureusement, le champ psychosocial ne se laisse pas définir et que toute stabilisation équivaut à un artefact, donc une erreur épistémologique.

Si une telle proposition devait fonder l'approche psychosociologique, elle permettrait de tenir n'importe quel discours à propos de son objet parmi tous les discours possibles. Il lui faudrait une telle somme d'éléments contextuels que le temps d'une vie ne suffirait pas à esquisser de quoi il est question.

Et ce dont il est question est immédiatement formulable, sinon simplement explicite. Ici, tout se passe comme en physiologie dans le cas des ondes cérébrales. Il n'est pas douteux qu'elles existent en tout point du crâne, et qu'on peut les enregistrer (EEG). Il suffit de prendre un de ces points et une électrode de référence pour se faire une idée du phénomène local. En multipliant les points, on multiplie les tracés, mais l'électrode de référence seule permet leur comparaison.

Le choix de cette électrode est particulièrement intéressant et les méthodes sont nombreuses et variées. A priori, n'importe quel point peut servir d'électrode de référence. Ainsi, une technique courante consiste à prendre le lobe de l'oreille et à raccorder le sujet à la terre. On a donc un potentiel nul.

Mais on peut également prendre l'ensemble des n points interrogés comme électrode de référence en sommant les potentiels qu'ils enregistrent : en principe, cette somme

est nulle.

En science sociale, il nous faut une sorte d'électrode de référence pour la prise d'informations en milieu de travail; ce n'est pas sa nature qui importe d'abord, mais son caractère conventionnel et - évidemment - la clarté de la convention pour tous ceux qui auront à interpréter les informations. Comme il n'existe pas de point extérieur au système, nous devons nous reposer sur une sorte de somme des variations enregistrées et la postuler nulle.

On le voit, cette remarque a une portée plus générale que celle de la définition du champ d'étude ou d'intervention; elle s'applique, en particulier, au cadre de référence de l'intervenant, qui doit être suffisamment mobile pour être sensibilisé par les événements extérieurs, et suffisamment stable pour restituer ces événements dans un discours logique en une action cohérente.

4.4 DES ELEMENTS (é, 1, 2, etc)

Il s'agit de sous-totalités vis-à-vis desquelles on peut poser les mêmes questions que celles évoquées à propos de l'entreprise.

Ces "holons" (KOESTLER, 1968) entretiennent évidemment des relations entre eux, mais également avec la totalité. Je ne vois pas de motif valable pour postuler maintenant - à un tel degré de généralité - un lien déterministe entre celle-ci et ceux-là.

D'autre part, il est clair que l'approche sociologique et l'approche psychologique s'opposent sur ce point. Il ne faut donc pas prendre position a priori en ce qui concerne le primat de la totalité sur les éléments ou des éléments sur la totalité hors de situations concrètes. La seule issue possible à une telle question me semble offerte par l'élargissement du champ d'étude au-delà de

l'entreprise, à la recherche elle-même, c'est-à-dire en tenant compte du regard et du cadre de référence de l'intervenant.

4.5 LA RELATION (R)

Voici nommé l'objet des sciences du comportement. "L'essence des choses devant nous rester toujours ignorée, nous ne pourrions connaître que les relations de ces choses", nous dit Claude BERNARD.

Ceci peut s'interpréter de plusieurs manières, non-exclusives les unes des autres :

- nous ne pouvons connaître que ce que les choses relatent, ce qu'elles nous rapportent, ce dont elles témoignent
- nous ne pouvons connaître que les liens de ces choses entre elles
- nous ne pouvons connaître que ce que nous reconnaissons comme relations, c'est-à-dire des analogies, des appartenances, des causalités, des identités, des transitivités, des symétries.

Dans tous les cas, il s'agit de quelque chose qui nous permet un compte-rendu de certains aspects de ce qui se passe entre les objets qui nous intéressent.

Il est patent que notre connaissance est limitée, mais il est absurde de croire que cette connaissance vise "l'essence des choses". Idéalement, c'est ce que l'Homme souhaite. Concrètement, ou les hommes ont déjà répondu pour eux-mêmes à cette question, ou ils se sont fait une raison.

Je me range personnellement à l'avis de A. WILDEN, pour qui toute connaissance est instrumentale, vise un but

pratique, aussi élevé soit-il. Comme, par ailleurs, toute connaissance passe par le discours, elle s'établit, s'institue, vise à convaincre.

Restons modeste, si cela est possible, et conservons à notre savoir une place simple. Celle de son utilité pratique, sans l'investir de valeurs morales susceptibles de le sacraliser. Si rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie, rien n'est plus sacré qu'une bonne pratique, je veux dire l'action en milieu social, toute action.

C'est par ici que rentre "la relation". Les faits que nous allons observer, ceux sur lesquels nous allons intervenir, sont ceux d'un milieu humain. Pour notre propos, lorsqu'il sera question des relations entre services, il s'agira des liaisons, des liens, des échanges que nous observerons, mais également des influences réciproques qui s'exerceront entre les éléments en présence et entre eux et la structure plus large que nous allons définir maintenant comme objet de ce travail.

5. DEFINITION DU SUJET

Voilà donc un ensemble d'éléments réunis. Il y a une sorte de désordre parmi eux, une continuité aussi : toutes ces considérations personnelles me paraissent devoir être posées d'entrée, car vouloir étudier quoi que ce soit équivaut à placer un objet sur la table et à dissimuler une foule d'autres objets dans sa tête. J'espère en avoir démasqués, par cette longue introduction, une plus grande partie qu'au moment où j'ai entrepris ce travail.

Le sujet est donc une réflexion à partir d'expériences en milieu de travail, qui visent à comprendre les relations entre services. Ces expériences ont un statut particulier, étant donné la demande qui les a suscitées et la durée sur laquelle elles se sont étalées. Les premières ont enrichi les suivantes et l'expérience s'est constituée pas à pas, de même la réflexion.

Si on préfère, dans les termes du schéma (fig. 2.), notre travail porte sur l'approche i de R dans E et sur les conclusions que l'on peut appliquer à R dans une perspective ergonomique. Pour le moment, nous définirons R comme une partie du réseau de communication qui existe dans E . Par réseau, on entend la définition de FOULKES et ANTHONY (1957) reprise par A. PAPALOIZOS (1977) :

"La matrice de groupe peut être considérée comme la base d'action de tous les processus mentaux dans le groupe, de la même façon que "l'esprit" de l'individu est la base d'action de tous les processus dans l'individu. Ses lignes de force peuvent être conçues comme passant à travers les individus, et on peut donc les appeler un réseau transpersonnel comparable à un champ magnétique. L'individu est considéré comme un point nodal de ce réseau, comme suspendu en lui" (p. 273, souligné par l'auteur).

Cette définition pose déjà un cadre conceptuel qui n'existait pas pour moi au début de ce travail. J'avais en effet écarté volontairement le plus d'éléments théoriques possible, afin d'entreprendre une démarche "naïve".

C'est à l'histoire de cette expérience qu'est consacrée la deuxième partie de ce travail.

DEUXIEME PARTIE

COMPTES RENDUS D'EXPERIENCES

Les "expériences" que je vais relater ici sont la matière même de la réflexion méthodologique développée dans la troisième partie de ce travail.

Elles sont de deux ordres : la première relation concerne une démarche sur le terrain, que j'ai qualifiée de naïve, mais qui s'apparente à une démarche de recherche classique; les autres comptes rendus englobent des activités de formation qui m'ont occupé pendant toute la période de gestation de cette thèse.

Le mot d'expérience a été choisi ici pour sa signification multiple. J'ai évoqué plus haut, dès la page 23, à propos de méthodologie, ce que recouvre ce terme, et laisse au lecteur le soin de lui découvrir un sens plus précis à travers la lecture de ce chapitre.

1. A.G. LES ACTEURS DANS LE SYSTEME

1.1 MISE SUR PIED DE LA RECHERCHE

Les considérations exposées dans la première partie m'avaient amené à sélectionner quelques entreprises susceptibles de s'intéresser activement à ma démarche.

L'idée de prendre un échantillon d'entreprises n'a jamais été réellement discutée. Il allait de soi qu'une étude serait moins arbitraire si elle portait sur un ensemble de branches représentatives de l'économie régionale. D'autre part, mon souci de tester une méthode de travail me semblait impliquer une diversité d'objets auxquels l'appliquer.

Les seules discussions concernant cette recherche eurent lieu, à l'époque, dans une perspective institutionnelle fort différente de celle d'aujourd'hui. Il est important qu'elle soit globalement décrite.

En 1971, l'Institut de psychologie de l'Université de Neuchâtel était dans une situation mixte : les chercheurs qui y travaillaient étaient payés soit par l'Université s'ils y avaient charge de cours, soit par des fonds privés, souvent fruit de leur propre activité au sein d'entreprises de formation ou de production.

Mon statut, provisoire, était celui d'un assistant d'institut, entièrement payé par les fonds propres de la maison et chargé de produire un travail destiné à lancer une collection de publications.

Parallèlement, j'utiliserais la moitié de mon temps à assister deux professeurs dans leurs enseignements respectifs.

Aujourd'hui, j'ai la nette impression d'avoir eu entière liberté de recherche, et la confiance que ma formation inspirait à la direction de l'Institut me mettait en position de "jeune savant" porteur d'espoirs.

En bref : je ferais ce que bon me semblerait, pourvu qu'il y eût un livre qui sortît de tout ceci.

Je trouvai un appui considérable auprès de Mme L., secrétaire de la maison. Elle sut m'introduire auprès des personnes susceptibles de m'aider, mieux que je n'aurais pu le faire, connaissant mal cette société toute neuve à mes yeux neufs et fort souvent critiques. Son appui moral, et bientôt son amitié, sont biens précieux qu'il me répugne d'évoquer en passant au beau milieu d'un discours académique. Disons qu'elle me renforça dans mon dessein et permit qu'il fût mené à bonne fin.

L'ai-je dit avec la réserve qui convient : il est des témoins dont le regard force à l'intelligence.

Elle me présenta à la personne susceptible de répondre le mieux à mon projet et la sympathie aidant, la première enquête démarra.

La personne en question était directeur commercial d'une entreprise d'arts graphiques, que j'ai nommée "A.G." dans

le titre, à la fois pour l'identifier et pour lui conserver son caractère anonyme.

Ce préambule anecdotique prendra tout son sens lorsqu'on considérera les résultats de l'enquête. Mais voyons d'abord sa structure.

Afin de faciliter les commentaires ultérieurs, certaines propositions seront numérotées dans le texte, au risque d'en alourdir la lecture. Le lecteur peut cependant les négliger complètement au premier abord.

1.2 STRUCTURE DE L'ENQUETE

Dans toutes les entreprises visitées, le but était d'explorer et d'identifier le fonctionnement des relations entre services
(proposition No 1). (P1)

A cette fin, le mode d'introduction est standardisé comme une consigne expérimentale
(proposition No 2). (P2)

On commence par la présenter à la direction de l'entreprise, puis, en cascade, au personnel cadre jusqu'aux chefs d'équipe
(proposition No 3). (P3)

1.2.1 La consigne

"Mon travail porte sur les relations entre services dans les entreprises. (C1)

On considère donc l'entreprise comme un ensemble de services. (C2)

Par service, on entend un groupe de personnes qui remplissent une même fonction. (C3)

On suppose que chaque service a des objectifs :
généraux à l'entreprise d'une part, et
spécifiques au service d'autre part. (C4)

Ce qui m'intéresse et de voir comment les
services concilient leurs objectifs avec les
objectifs spécifiques des autres services et avec
les objectifs généraux de l'entreprise. (C5)

Pour cela, j'aimerais voir quelles sont les
relations fonctionnelles qui existent entre les
services. (C6)

Ceci appelle deux remarques :

Ce qu'on entend par relation, ce sont les
communications entre services, les échanges
qu'ils ont sous telle ou telle forme (téléphone,
note de service, contact direct,...). (C7)

Ce qu'on entend par fonctionnel, c'est ce qui est
utile soit à l'entreprise, soit au service, soit
en général. (C8)

On formule ici une première hypothèse : (C9)

le type de relation entre services est fonction
du type d'organisation de l'entreprise. (C10)

Par organisation, on entend : la nature de
l'entreprise elle-même, son activité (est-elle
axée plutôt sur l'administration ou plutôt sur la
production), le contenu même de l'entreprise (sa
taille, la composition du personnel) et la part
accordée aux différentes types d'activités
(administration-production) dans un contexte
dynamique. (C11)

Ceci nous amène à une seconde hypothèse :
 l'environnement, le contexte dynamique, dans
 lequel est plongée l'entreprise influencent le
 type d'activités, donc les relations entre
 services. (C12)

Voilà globalement le sujet de ma recherche. (C13)

Avez-vous des questions jusqu'ici ?"

"Pour tester ces hypothèses, et afin d'atteindre
 un certain degré de généralités, je travaille sur
 le terrain de plusieurs entreprises. (C14)

La démarche avec chacune d'elles suit le même
 modèle. (C15)

Dans un premier temps, il y a familiarisation :
 pour moi, me familiariser avec les différentes
 fonctions et les différents services.
 Pour l'entreprise, se familiariser avec moi. (C16)

Dans un second temps, il y a concertation :
 si l'entreprise se montre intéressée par ce
 projet, les personnes concernées et décidées à
 collaborer sont consultées sur le sujet dans (C17)
 des entretiens individuels enregistrés au
 magnétophone et gardés confidentiels. Ils ne sont
 pas diffusés sans l'accord des personnes dont il
 s'agit. (C18)

Dans un troisième temps, le choix de certaines
 variables intéressantes est fait en collabora-
 tion. (C19)

La prise et le traitement des données se font de
 manière à pouvoir restituer les résultats du
 travail en continu. (C20)

Il est évident que le principe de concertation permet à tout moment de remettre en question ce type de travail et que ma demande est avant tout (C21)
demande de collaboration. (C22)

Avez-vous des questions ?"

La consigne prévoyait enfin de demander l'accord des participants et on passait ensuite aux modalités pratiques : prise de rendez-vous pour la suite, complément d'information, etc.

1.2.2 Déroulement de la première séance

Après la prise de contact sur les lieux de l'entreprise - le rendez-vous étant fixé préalablement par téléphone-, je posais la condition première de l'entretien : est-il possible de "magnétophoner" la rencontre, afin de me permettre de ne pas prendre de notes ? Le magnétophone était présenté comme une secrétaire complète et je donnais d'emblée la garantie que la cassette resterait propriété mutuelle des personnes en présence. (P4)

En cas de refus, j'avais prévu de présenter la consigne et de reposer la question des enregistrements aussitôt après. Je n'ai noté qu'une opposition de ce type dans un cas que j'évoquerai plus loin.

Dès que le magnétophone est en route, l'enquête est commencée : le recueil de données existe. (P5)

On a vu qu'au milieu de la consigne, je m'arrêtais pour d'éventuelles questions de la part de mes interlocuteurs. En fin de consigne, même démarche et la discussion était dès lors ouverte
au gré des personnes présentes, moi compris.

Cette alternance d'ouverture et de standardisation n'était pas sans poser de problèmes : il pouvait arriver que les questions anticipaient sur le contenu de la seconde partie, ou bien que les questions amorçaient une discussion qui, dans la forme, illustrait déjà le "comment" non encore exposé.

(C14 à C22)

Dans tous les cas, j'avais pris le parti de m'en remettre au magnétophone, pour l'analyse ultérieure de ce que j'avais moi-même pu induire au-delà du message standard.

Du reste, les questions étaient rares, ou bien alors il s'agissait plutôt de réponses, de commentaires, dont il n'était pas toujours aisé d'estimer sur le champ s'ils dénotaient plus de bienveillance à mon égard qu'une crainte, voire un refus d'entrer en matière sur un projet qui intéressait toujours.

Aujourd'hui encore, certaines de ces situations me laissent perplexe, ne sachant dénouer ce qui se mêlait à mon incroyable inexpérience : tentative de manipulation de la part de petits chefs désireux d'en savoir plus, snobisme de la transparence à tout prix, genre : "nous n'avons rien à cacher que vous ne puissiez voir", attitude protectrice du type "pourquoi pas puisque cela ne nous coûte rien".

Je cite tout ceci non pour critiquer ceux qui acceptèrent de "jouer le jeu", mais pour signaler qu'il n'était pas possible de ne pas sentir confusément ces messages depuis la place que j'avais choisi d'occuper.

(P6)

Je remarque - au passage - que je ne parle pas de ce qu'ont pu éprouver réciproquement

ceux qui me voyaient pour la première fois. (P7)

Il est clair que j'avais besoin de leur collaboration et que ma consigne n'a de standard que les mots qu'elle contient. Le contexte, lui, est heureusement - quoique partiellement - fixé sur les bandes magnétiques des entretiens.

1.2.3 Les séances ultérieures

La première séance avec la direction se terminait par une décision : celle de se revoir, celle de reprendre contact dans un délai donné, ou encore celle de "commencer tout de suite", ce qui signifiait : rencontrer les cadres.

Dans l'échantillon d'entreprises, seules celles occupant de 150 à 300 personnes ont été visitées, ce qui signifie que le groupe des cadres supérieurs comptait entre sept et douze personnes, selon les cas.

Le but de la rencontre était clairement le même que celui de la première séance : informer les personnes des objectifs de mon travail et leur demander une participation active à cette démarche. (P8)

Il arrivait que la rencontre était spécialement prévue à cette seule fin et les cadres réunis pendant les heures de travail, mais hors des séances habituelles à l'entreprise; ou bien, la direction fixait à l'ordre du jour d'une séance ordinaire l'information et la discussion du projet de recherche.

Dans toutes ces situations, j'ai demandé et obtenu de la part de la direction qu'elle ne soit pas présente pendant ma présentation et

la discussion, ceci afin de ne pas gêner
l'expression d'avis contraires à celui des (P9)
dirigeants.

Nous débouchions ainsi sur la seconde phase de
familiarisation et sur la prise de rendez-vous
individuels.

1.2.4 Les entretiens individuels

Lorsque les cadres en manifestaient
l'approbation, le projet se poursuivait avec
chacun, en tant que responsable d'un service. (P10)

Dans ce cas, la situation d'entretien était
ramenée à deux éléments structurels simples :

- présence du magnétophone
- pas de centration particulière de ma part
quant au contenu, la consigne étant :
"parlez-moi de votre travail ici. Vous pouvez
considérer que je ne connais rien de la
branche dans laquelle vous travaillez". (P11)

Dès lors, l'entretien était complètement ouvert
et je réagissais le plus spontanément possible
à ce qui m'était dit, sans chercher à être
autre chose qu'un visiteur intéressé par ce
qu'on lui présentait. (P12)

Au début, ces entretiens s'accompagnaient
volontiers de visites sur les lieux mêmes du
travail, en particulier avec les techniciens.
A ces occasions, on me présentait d'autres
collaborateurs et ceci offrait une possibilité
de vérifier comment le cadre avait perçu les
raisons de ma présence dans la maison.
D'autre part, un pont était jeté vers les

cadres subalternes que je pourrais aller
trouver directement par la suite.

(P13)

1.2.5 Le choix des "variables intéressantes"

Conformément à la consigne, une phase d'identification de "variables intéressantes" avait lieu après les entretiens individuels. Le texte de la consigne précise même que ce choix se ferait en "collaboration".

(C19)

Cette phase n'a jamais eu lieu comme telle pour des raisons qui s'exposeront d'elles-mêmes, lorsqu'on aura étudié un cas particulier en détail.

En fait, les variables intéressantes ne pouvaient être relevées que par le retour systématique de quelque chose de frappant ou d'insolite dans les propos de ceux que je rencontrais. C'est moi qui décidais que cette chose était intéressante et je ne pouvais que soumettre à mes interlocuteurs mes constatations ou mes surprises.

(P20)

Ainsi, la "collaboration" dans ce travail diagnostique se fondait-elle tantôt sur un face à face dans l'entretien, tantôt sur la discussion de groupe lors d'une séance de "restitution".

1.2.6 La "restitution en continu"

Cette restitution, prévue par la consigne (en C20) se situe à deux niveaux, comme le diagnostic :

- dans les entretiens individuels, par mes

interventions sur les propos tenus par mon interlocuteur du moment,

(P21)

- dans des séances spécialement prévues à cet effet.

Si on conçoit que la première occasion était fréquente, il faut se rendre à l'évidence que, sur trois entreprises qui ont occupé complètement ce mode de travail, une seule d'entre elles demanda une unique séance de "restitution" deux ans après la première prise de contact.

(P22)

1.2.7 La clôture du travail

Rien n'est explicitement prévu dans la consigne quant à la durée de ce mode d'action. Tout le monde considérerait, moi y compris, que cette participation de tous les intéressés était participation au travail de doctorat.

(P23)

Il semble donc légitime de croire que "le travail" s'achève lorsque s'achève ce document. Cela semble également complètement absurde - puisque dix ans se sont écoulés, que certaines maisons n'existent plus et que l'esprit même de collaboration ne peut s'étendre à la rédaction d'un ouvrage académique.

On se souvient sans doute des remarques de S. FREUD, concernant l'analyse interminable (1939). Dans le meilleur des cas, je suis resté jusqu'à aujourd'hui en relation avec des personnes qui ont fait appel à mes services à d'autres occasions, ou pour lesquelles cette expérience fut source d'amitié. Nous nous rencontrons par hasard et avec plaisir.

J'ai dit "dans le meilleur des cas". Ce qu'il y a de meilleur dans ces cas-là, c'est que le temps aidant, les choses de la vie ont dessiné une place qui n'est pas celle d'un regard unique : celui d'un praticien qui ne serait que praticien ou celui d'un doctorant qui ne serait que doctorant.

Le meilleur des cas est celui où nous avons cessé d'attendre quelque chose les uns des autres, parce que ce que nous échangeons était mieux que ce que nous demandions.

Mais il n'y a pas eu que des situations qui se résolvaient - j'allais dire "dissolvaient" - d'elles-mêmes. Et je pense ici à une situation où j'ai délibérément et sans explication arrêté l'action entreprise au moment où je l'ai perçue comme nettement manipulateur.

(P24)

1.3 APPLICATION A L'ENTREPRISE A.G.

1.3.1 Les données techniques

L'enquête court de mars 1972 à juin 1974. Il s'agit d'une société anonyme, fondée il y a un siècle, au capital-actions d'un million de francs suisses. C'est une imprimerie équipée à moitié en typographie, à moitié en offset.

Capacité d'impression : 1 Mo de feuilles par
jour

Capacité d'arrêt : 47'000 brochures par
jour.

Annuellement, le carnet de commandes contient environ 2'000 ordres.

Le personnel compte 150 employés.

Voici l'organigramme (voir page suivante) :

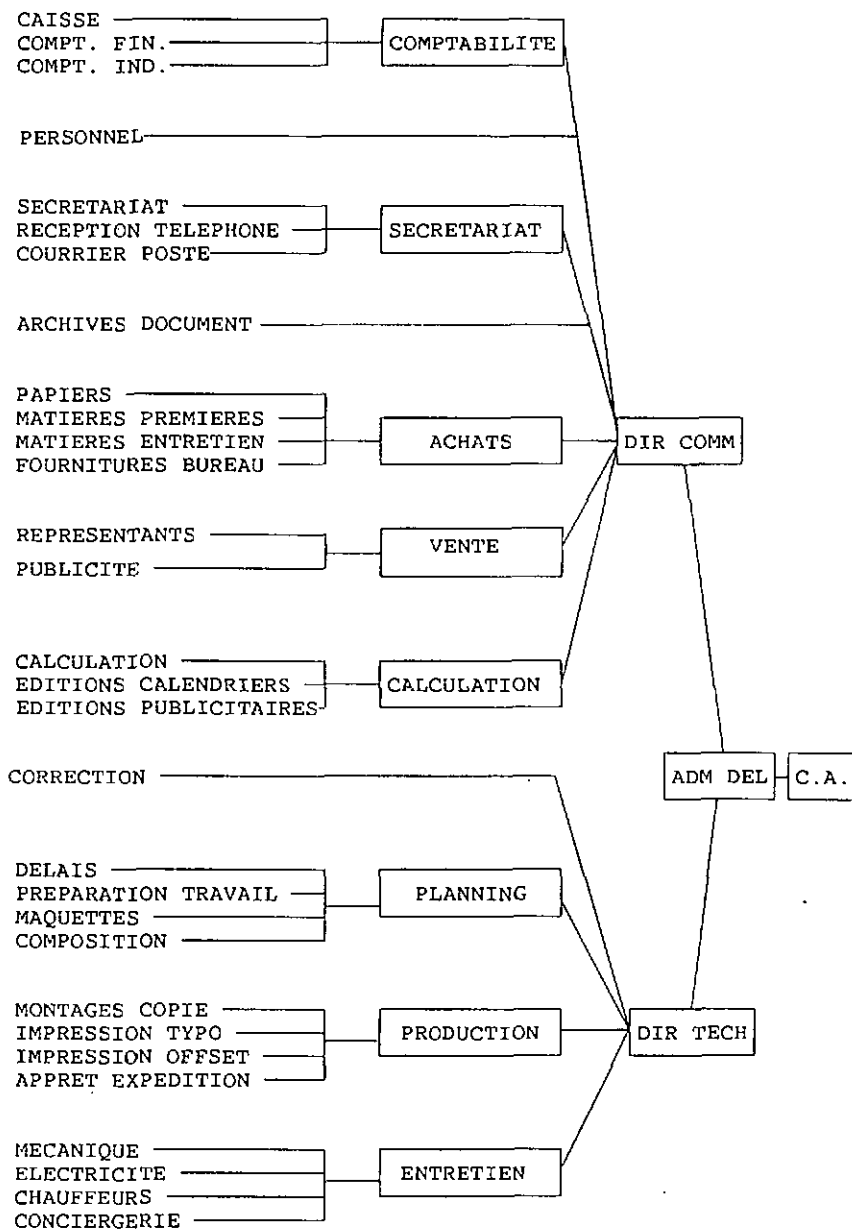


Fig. 3. A.G.

1.3.2 Les données de l'enquête

Principalement constituées par les enregistrements sonores des entretiens et par des notes et commentaires rédigés à cette époque et ensuite. Je n'analyserai ici que la partie de documents utiles à mon propos, c'est-à-dire les premiers entretiens :

Entretien No 1 : le directeur commercial (D.C.)

Entretien No 2 : le directeur technique (D.T.)

Entretien No 3 : D.C. + D.T.

Entretien No 4 : groupe de 10 personnes constitué par les cadres (sept responsables) et les remplaçants de trois d'entre eux.

1.3.3 Traitements des données

Qui dit entretien libre magnétophoné dit analyse de contenu. Et qui dit analyse de contenu dit discussion méthodologique. Quelle méthode choisir ?

Je retrouve avec plaisir - je veux dire : amusement - les notes que j'ai prises à l'époque concernant les techniques possibles et ce que je me proposais de faire. Toutes ces notes visaient à mettre en évidence le contenu latent des entretiens. Telle la psychanalyse mettant en lumière derrière le message manifeste du rêve, le matériel inconscient, ma méthode devait révéler un autre message que le donné immédiat. Quelque chose - risquons le mot - de plus vrai, au moins de plus authentique que la parole directe de mes interlocuteurs.

J'avais donc opté pour une manière simple de faire, basée sur une écoute de type analytique. (P25)
Je réécoutais le jour même, au retour de ma visite par exemple, ou quelques heures plus tard, la bande complète, et prenais quelques notes sur ce qui me frappait. Ensuite, je laissais notes et matériel sonore dormir le

temps qu'ils s'oublient dans les détails : une semaine ou deux. Une deuxième audition intégrale avec nouvelle prise de notes. Confrontation des notes : qu'est-ce qui revient ? qu'est-ce qui est différent ? Tentative de compréhension. Parfois, nouveau sommeil, prolongé cette fois, et troisième audition...

Que donne cette technique ?

Comme beaucoup de méthodes d'analyse de contenu, elle est difficile à appliquer, parce que longue. A l'opposé des méthodes quantitatives, où les auditions répétées sont à chaque fois centrées, l'absence de centration déconcerte. Je me suis souvent endormi, surtout aux premières auditions : je n'apprenais rien de ce que je ne savais déjà.

Il n'est pas rare d'avoir une impression analogue lorsqu'une personne consulte en vue d'un soutien psychologique. Elle vous dit des choses différentes, mais on a l'impression qu'elle parle toujours de la même chose, à chaque fois depuis la première séance.

Cependant, la répétition n'est pas nécessairement le trait marquant de ces entretiens avec les cadres d'A.G.

Le trait marquant est - et a toujours été, à chaque audition - qu'il y a moi en plus sur la bande, mes interventions, et que je ne peux m'empêcher, même dix ans plus tard, de les évaluer comme bonnes ou mauvaises.

(P26)

Ceci empêche cela : je veux dire qu'il devient impossible d'entendre ce que les autres disent à cause de ce que moi j'ai dit.

Heureusement, après tant d'années, ce phénomène a une autre résonance. C'est presque quelqu'un d'autre qui parle là. C'est d'ailleurs quelqu'un qui se trouvait là sans avoir vécu tout le reste, la suite entre là, alors et, ici, maintenant.

Aujourd'hui, la lecture de ces entretiens est plus facile; le temps leur a donné une signification plus complète et je peux me contenter d'en entendre les traits dominants et stables, ceux qui ont gardé à travers ce long délai un sens qui ne pouvait être que pressenti à l'époque des enregistrements.

Pour l'ensemble de la présentation, je ne restituerai pas ici tout le texte des entretiens, mais leur contenu thématique, quelques indications de durée ou des éléments explicites lorsque je les jugerai importants pour mon propos. Le matériel de base (les cassettes magnétiques) demeurant la seule référence complète, n'a pas été détruit et reste à disposition.

Je ferai un parallèle, un commentaire personnel qui servira ensuite à l'analyse de chaque entretien.

Les premiers entretiens seront cependant traités très en détail, afin de donner au lecteur un exemple du procédé appliqué, mais également en raison de l'importance du premier contact avec l'entreprise.

Pour la lecture, j'indexerai, dans les commentaires, ce qui est relatif au temps de la recherche : JPV72 ou ref 72, et ce qui est relatif au temps de la rédaction ou de l'analyse : ref 76, ref 81, etc. ("ref" étant défini comme référent à la page...).

2. ENTRETIEN NO 1

Personnes : D.C. - JPV
Date : 15 mars 1972
Durée : de 14 à 16h30

Contenu

Il s'agit d'une première entrevue; elle est donc consacrée à la présentation de la consigne et à la discussion du programme d'enquête. La séance dure un peu moins de trois heures : le D.C. avait mis à disposition toute son après-midi; je l'ignorais et n'avais pas fixé de durée lors de la prise de rendez-vous.

Je fus donc frappé de sa disponibilité et de l'ouverture avec laquelle il m'informa, tout au long de la séance, sur l'entreprise, le secteur des Arts graphiques, les problèmes d'équipement, de formation, etc.

Déroulement

<u>Temps</u>	<u>Thèmes - citations</u>	<u>Commentaires</u>
0 min.	1. <u>JPV présente la consigne</u> C8 : ... "et je dirais peut-être que, il y a une troisième façon de concevoir les aspects fonctionnels : c'est que, au fond, chaque activité dans une entreprise ... euh ... vise vraisemblablement un certain nombre de buts qui ne sont peut-être pas toujours ... euh ... manifestes, mais qui vont dans un certain sens... (D.C. : - oui)... d'accord? (D.C. - oui) Alors euh ..., ce serait les trois aspects que je verrais à "fonctionnel", et euh ... ces relations de type fonctionnel m'intéresseraient assez ... il m'intéresserait assez de les étudier en tout cas"	Je ne suis pas rigoureusement le canevas : il est aménagé d'exemples, le ton est loin d'être neutre. commentaires liants Hésitation Flou Demandes d'approbation Pourquoi tant de précautions ?
4	C10 : ... "le contenu même de l'entreprise (sa taille, la composition du personnel) : est-ce qu'on emploie beaucoup d'étrangers, beaucoup de femmes euh ... si ça pose euh ... des problèmes (D.C. : oui).	je suis étranger c'est une femme qui nous a mis en contact

La part réciproque aussi qu'elle octroie à ces opérations euh... administratives, commerciales, production dans un contexte dynamique..."

- 5 C13 : "Ca c'est, disons globalement, le sujet de ma recherche. Est-ce que vous avez des précisions à ce niveau-là que...
D.C. : - oui, j'ai déjà pas mal de choses.
(JPV : d'accord !)
Tout d'abord sur les objectifs..."
- L'imprécision de ma question la fait interpréter comme une demande d'informations "j'ai déjà pas mal de choses à vous dire, à vous donner" et non "à vous demander"
Mon "d'accord" s'étrangle un peu plus dans ma gêne : cette situation est artificielle; je ne suis pas à l'aise. Ca n'est pas comme cela que j'aimerais que ça marche.

2. D.C. parle des objectifs

Il expose le lien des objectifs avec la politique d'entreprise et la conjoncture économique.

Historique à caractère commercial : A.G. se spécialise, c'est la politique d'entreprise : vendre des produits terminés.

- 9 "Cette politique d'entreprise détermine des objectifs précis et la tâche principale de la direction de l'entreprise, c'est de faire admettre les objectifs de l'entreprise comme des objectifs personnels des cadres".
- Le D.C. répond à mon intérêt pour "la manière dont les services concilient leurs objectifs" en disant ce que la direction fait dans ce sens.
- ... "le moyen, c'est le travail en profondeur avec les cadres et là, nous avons commencé par valoriser la fonction de chacun de ces cadres"...
- 10 ... "ensuite, nous avons créé des liens entre ces cadres". Il y a réunion des cadres une fois par mois, avec un repas en commun une fois sur deux et "on s'efforce justement de créer des liens et des contacts entre les personnes pour aussi valoriser leur fonction et aussi leur faire prendre de l'importance.
- Euh... il s'en est suivi une assez grande délégation de pouvoir... tout en contrôlant bien les décisions, mais euh... on s'efforce toujours de donner aux gens le plus de compétences possible dans l'exercice de leur fonction et on pense ainsi obtenir que les objectifs de l'entreprise deviennent des objectifs personnels.
- Embarras et ambiguïté. J'ai l'impression qu'il sent que je pense : il manipule.
- Je pense que cela ne va pas de soi.

- 11 On emploie aussi d'autres méthodes... disons que... on encourage énormément les gens en leur donnant connaissance de tous les résultats, surtout s'ils sont positifs; c'est très difficile de donner à tout le monde des résultats négatifs... pour que... la personne qui se s..., qui pourrait se sentir concernée ne fasse pas un complexe vis-à-vis des autres, qui pourraient ne pas être touchés par quelque chose qui ne joue pas... Mais dans tout ce qui est positif, on leur donne une masse d'information".
- Ceci résonne comme un message de plus en plus psychologique.

12 3. D.C. parle de la structure de l'entreprise

"La part technique a encore chez nous une part prépondérante. Ce n'est pas dit que ce soit juste, parce qu'en fait, nous devons d'abord vendre. Seulement, quand vous vendez des services, la technique est tellement liée au produit que... souvent la technique prend le pas. C'est, disons, un des obstacles que nous rencontrons.

C'est un obstacle assez dangereux, puisqu'il peut vous empêcher de progresser. Si vous vous soumettez à des contingences techniques, vous ne faites pas de progrès". Interruption bip. Puis, sans transition : "On tâche de donner à tous les gens de la technique le sens commercial. C'est assez difficile, parce que les techniciens ont tendance à voir la technique pour elle-même et pas toujours dans le but de produire à meilleur compte et de trouver les solutions les plus avantageuses".

(un temps)

"Est-ce qu'il vous intéresse de connaître notre organigramme ?"

15 JPV : "je ne sais pas dans quelle mesure... euh... je ne prends pas de votre temps au moment où vous me racontez l'histoire de votre entreprise et que vous me présentez l'organigramme, etc... et qui m'intéresse de toute façon beaucoup... euh... ce que j'aurais voulu savoir, c'est dans quelle mesure euh... vous êtes plus

ou moins intéressé au projet que j'ai ici euh... qui se prolongerait disons... j'aimerais faire un certain nombre de choses euh... en collaboration avec vous à l'intérieur de l'entreprise si c'est possible".

D.C. : "A l'intérieur de l'entreprise, ah oui alors ! très volontiers. Volontiers parce que... d'abord je ne considère pas que c'est du temps perdu, du fait qu'on échange des opinions avec quelqu'un qui est tout à fait en dehors de l'entreprise et c'est souvent la meilleure façon de voir son entreprise. Parce que, en étant tous les jours plongé dans ces problèmes, on finit par peut-être les voir aussi trop pour eux-mêmes..."

Non, non alors, de ce côté-là, vous avez toutes les possibilités, vous pouvez avoir des contacts avec tout le monde. Il n'y a aucune restriction".

Impression de flou, d'indécision. Je ne sais pas comment m'y prendre. Tout cela est artificiel; je complique.

Le ton est franchement content.

Voilà l'avantage que D.C. peut trouver à mon projet.

Cette expression me frappe et je la rapproche de "les techniciens ont tendance à voir la technique pour elle-même".

Depuis "Non, non...", le ton est très net, très rapide, au point que je vérifie si le magnétophone n'accélère pas à cet endroit. J'ai l'impression aussi que D.C. aimerait bien que j'aie des contacts avec tout le monde, mais qu'il ne le croit pas vraiment possible.

4. Retour à la consigne

JPV propose le "Comment"
(C14 à C22).

D.C. me propose de le faire
puisque je l'ai prévu :
"Comme vous voulez". "Alors
euh bon ! donc euh... sur
cet ensemble d'hypothèses,
il y a un certain nombre de
choses que j'aimerais bien
euh... donc réaliser à
l'intérieur de l'entrepri-
se, c'est-à-dire au fond
avoir un certain nombre de
renseignements qui me
permettraient de mener mon
travail à bien euh
finalement arriver à la
rédaction d'un travail de
doctorat.

Interruption bip. D.C. n'y
répond pas et le débranche.

C14, C18 : "Ce que je fais
ici, ce que je ferai
ailleurs est totalement
couvert par le secret
professionnel".
(...)

D.C. : "Non, n'ayez aucune
crainte alors parce qu'on
n'est... on n'est pas
jaloux de euh... de la
façon dont on a résolu ou
on a essayé de résoudre ces
problèmes.

Mêmes remarques que pour le
début de la consigne, mais
assurance beaucoup plus
marquée.

Je ne reviens pas au
canevas directement.
Quelles choses aimerais-je
réaliser ? Quels renseigne-
ments me permettraient quel
travail précisément ?

C18, ainsi présenté, amène
à une digression.
L'ensemble de cette
présentation est délayé.

Le climat est devenu
bienveillant.

En fait, tout le monde a les mêmes et ceux qui veulent les taire, c'est ceux qui ne veulent pas les voir chez eux".

Digression.

19 min. JPV retour à C18 :

"Cela va plus loin (...) il peut y avoir par exemple à l'intérieur de l'entreprise des gens qui seraient intéressés à savoir qui a dit quoi... C'est à ce moment-là aussi que le problème peut se poser. A ce moment-là, je dirais que l'accord des personnes considérées est fondamental (...).

"Quand je dis que j'aimerais que les entreprises m'ouvrent leurs portes, j'aimerais mieux (...) qu'il y ait littéralement un désir de participation. Je ne veux pas arriver quelque part et forcer euh... disons à la collaboration avec le chercheur".
(...)

Pendant ce temps, D.C., reste attentif, sans commenter. Il me semble que les risque internes sont plus évidents et que j'arrive à l'inquiéter : ce n'est pas à moi de "n'avoir aucune crainte".
J'insiste.

Alors bon... peut-être que cela situe un peu l'optique dans laquelle je voudrais me placer... (...)

Nous sommes loin de la consigne, mais l'esprit est bien celui-là.

Ceci apparaît contradictoire avec ce que je suis en train de faire: D.C. a marqué son approbation; j'agis comme si cela ne suffisait pas, comme si je n'avais pas entendu.

"C'est quelque chose qui doit être à mon avis réciproque pour être clair dès le départ".

"Sur la base de cet intérêt (...), j'aimerais assez associer au travail de réflexion que je fais, les personnes qui le désirent, c'est-à-dire (D.C. : oui) en principe celles qui seraient les points clés du problème"...

"Pourquoi les associer ? Mais pour essayer de leur donner tout le temps un feedback sur ce qu'on fait. Je crois qu'il n'y a rien de plus désagréable que de voir tourner un... une personne étrangère à l'entreprise dans les ateliers ou dans les bureaux, dont on ne sait pas ce qu'elle fait et dont on ne voit pas très bien la fonction". (D.C. : oui, oui).

Ceci illustre ma remarque précédente : cette "clarté" réclamée ne me paraît pas caractéristique de mon propos. Le ton est cependant plus affirmé, moins hésitant.

Quel principe et quel problème ? Les personnes qui désirent collaborer sont-elles les plus concernées ? Le problème est-il pour D.C. ? Les relations entre services, la manière dont les objectifs sont conciliés, ou autre chose encore ?

Ces paroles sont-elles destinées à clarifier mon rôle ? Ne sont-elles pas aussi l'expression ici et maintenant de ce "rien de plus désagréable" que de me voir tourner en rond.

23 Retour à la consigne : C16,
C19 et C20.

"Voilà ce que je voulais vous proposer maintenant, alors euh... bon, ce que je dois savoir, c'est si vous êtes d'accord, si ça vous tente, si justement vous êtes intéressé (D.C. : ça me tente beaucoup), si vous croyez qu'il peut y avoir un intérêt aussi à l'intérieur de l'entreprise" ?

Soulagement de JPV.

La question est donc explicitement posée, mais la réponse avait été donnée déjà à JPV.

Le comment, aussi mal présenté que possible, n'a pas fait changer D.C. d'avis. Cependant, je ne lui ai pas demandé s'il avait des questions, ce que prévoyait la consigne.

23½ 5.D.C. exprime les raisons de son accord

En plus de la raison évoquée plus haut, "cela appuiera l'action que nous entreprenons", avec les cadres, "ce sera une forme de participation. Dès l'instant où vous leur posez des questions, où ces gens peuvent vous apporter quelque chose, ils prennent davantage conscience de leur importance". (...)

"Jusqu'à il y a deux ans, la maison a été dirigée par un directeur qui était un génie, un maître de forge, mais qui a toujours décidé tout seul. Et nous avons travaillé ensuite d'une façon très ouverte, dans une direction collégiale, avec des gens qui n'avaient pas l'habitude de prendre des décisions. Et nous sommes encore dans ce stade où l'on oblige les gens à se décider, en tout cas dans leur sphère d'activité. Et ce n'est pas un apprentissage qui est facile. Il peut être facile avec des gens qui sont formés ou qui sont au début de leur carrière, mais avec des gens qui ont déjà été influencés par quelques années d'activité, on rencontre certains obstacles parce que les gens veulent toujours se couvrir par peur de se faire taper sur les doigts s'ils ont commis une erreur".

"Donc, ceci sert le but que nous poursuivons".

25½

"Et puis, dans toute expérience, il y a énormément à apprendre (JPV : oui euh...).

Nous en sommes d'autant plus conscients que ni mon collègue le D.T. ni moi-même n'avons eu de formation euh... universitaire, de formation nécessaire à notre rôle de directeur. (...) Donc, tout ce que vous pourrez nous apporter sera certainement très bien venu.

Allusion directe à la D.T.
L'emploi de nous est ambigu : qui est conscient ?

Pour D.C., les rôles sont ainsi posés.

26

6. Réaction JPV

"A ce sujet-là d'ailleurs, je ne promets pas non plus monts et merveilles au sens où (rire) je suis au fond demandeur quand je viens chez vous et euh... disons que peut-être un des aspects qui, pour moi, m'importe assez, c'est que vous y trouviez un certain nombre de choses, c'est-à-dire que vous y trouviez aussi votre compte; il y a une sorte d'échange qui peut se faire, mais qui, à mes yeux, ne peut être le solutionnement d'un certain nombre de problèmes, ou ce genre de choses-là... Euh! Tout dépend un petit peu comment on emmanche les choses. Parce que bon ! Vous m'avez dit : tout à fait d'accord.

Cette remise en place est cohérente avec le projet, mais elle reste cependant ambiguë : le ton plus sourd, plus intérieur, les imprécisions : les "un certain nombre", le "tout dépend", ne sont pas que des précautions pour ménager D.C., mais plutôt pour garder une possibilité de continuer dans l'entreprise.

Je ne sais pas maintenant si, par exemple, votre directeur technique ou au niveau des services commerciaux ou autres, l'accord sera aussi unanime. Et je tenais à vous mettre en garde contre ceci, c'est que dans une certaine mesure, je vais mettre mon nez un peu partout; ça risque aussi de créer un certain danger pour certaines personnes, au sens où il se peut très bien qu'il y en ait qui aient l'air d'être fonctionnelles et qui ne le sont peut-être pas du tout".

"C'est peut-être beaucoup de précautions au départ, mais..."

29

7. D.C. informe

7.1 Antécédent

Nous avons déjà eu une expérience semblable, qui a été dictée lorsque nous avons changé la structure de l'entreprise, où c'est l'EPF qui a délégué un ingénieur qui s'est occupé de l'organigramme, de l'implantation des machines, des circulations des informations techniques et nos gens n'ont pas été traumatisés par cette présence et par les

"Votre directeur" : D.T. est plus ancien dans la maison; il est membre de la famille propriétaire de l'entreprise depuis la fin du siècle dernier, et porte son nom. Il n'est cependant pas le directeur de D.C., mais en principe son homologue. Il est clair que je subodore que les relations entre services se jouent aussi là : entre la direction commerciale et la direction technique.

Je ne vois qu'une similitude : le caractère universitaire de l'intervenant.

Il faudra vérifier les effets de cette expérience ou, du moins, voir s'il y est fait allusion par la suite.

changements qui en sont
résultats. Pas du tout. Je
ne veux pas dire que nous
ayons des cadres
exceptionnels; loin de là.
Nous avons fait surtout
avec les moyens du bord,
mais je crois que la
confiance réciproque
d'abord entre eux et entre
eux et la direction est
maintenant à un point où
il est permis de dire un
tas de choses qu'on
n'aurait pas osé dire
avant".

7.2 Les conflits

"Les problèmes résident
toujours dans les
attitudes des personnes.
Les conflits sont la
plupart du temps des
conflits de personnes,
caractériels même. Mais
sur les principes, il n'y
en a plus... ils peuvent
toujours naître...

Centration de D.C. sur
l'origine personnelle des
conflits.

30½ JPV valorise l'ouverture de
D.C. et demande si les
conflits interpersonnels
supplantent les conflits
entre services.

Je valorise, donc j'évalue
D.C.

D.C "Ils sont toujours
présents, ces conflits
entre les services.

Ils viennent de deux choses, à mon avis : les cadres sont des gens qui sont excessivement jaloux de leurs prérogatives. Cette jalousie, elle s'est encore manifestée, pas chez tout le monde, mais chez certains, le jour où on leur a donné un cahier des charges qui déterminait avec précision leur champ d'activité, etc., leurs compétences. Au départ, nous avons pensé que ce cahier des charges serait le bienvenu, parce qu'il mettait de l'ordre dans l'entreprise, et puis qu'il allait rendre service en mettant en présence des personnes les tâches auxquelles elles doivent répondre. Parce que, dans les tâches, il y a des tâches de routine que l'on fait tous les jours et puis, il y a des tâches que l'on doit faire à période plus ou moins régulière et ça, très souvent, on les oublie par l'afflux des travaux quotidiens. Seulement, il y a un autre revers et on a vu, au bout de peu de temps, les gens agiter leur cahier des charges comme un livre rouge, en disant : celui-ci n'a pas fait ça, ou bien il est allé un petit peu trop loin, c'était dans mon secteur.

D.C. est l'auteur de ce cahier. Il m'expliquera plus tard comment, seul, il a réalisé ce vaste travail.

Paf ! On était assez désespéré devant cette attitude. On a dit : la première chose qu'il faut faire, c'est que les gens se connaissent mieux, qu'ils prennent confiance les uns envers les autres et on a consacré presque toute une année à faire exposer par chacun des cadres le fonctionnement de son service aux autres, à faire une conférence, à expliquer les difficultés qu'ils avaient rencontrées dans l'accomplissement de leurs tâches par l'attitude des autres. Ca a été un premier pas assez positif. On a été aussi servi en cela par quelques événements tout à fait imprévisibles qui sont venus renforcer cette position. Par exemple, le service de la comptabilité, qui est un peu à part des autres, qui exige beaucoup, de la précision, qui vient

Y a-t-il d'autres raisons que purement techniques à cette différence ? D.C. ne parle plus en termes de personne, mais de service.

34

souvent embêter les gens parce qu'il manque des précisions dans l'information. Ce service avait tendance à être mal vu. Puis, un jour, il a été l'objet d'un contrôle de l'administration fédérale des contributions, et puis il y a eu une quantité de fautes relevées qui ont coûté fort cher.

Nous avons examiné ce contrôle et nous avons vu que les fautes ne venaient pas de la comptabilité, mais d'autres services, et puis je pense que cela a donné une leçon d'humilité un peu aux autres responsables, si bien qu'on sent maintenant quand même, bien que ce soit pas... loin d'être la perfection, une meilleure compréhension.

Ce service de la comptabilité, qui a en plus affaire à un ordinateur, qui est pas chez nous, mais enfin... un ordinateur, c'est un mot que les gens ne comprennent pas, d'où une opposition, parce que c'est quelque chose de mystérieux, alors il a fallu démystifier cet ordinateur. Et là, on a réuni nos gens; ce soir, ils vont s'en aller aussi au centre électronique se familiariser un peu avec la machine, voir toutes les difficultés qu'il y a à donner de bonnes informations à l'ordinateur.

Donc, c'est toujours par une information qu'on arrive à résoudre des problèmes. Cette incompréhension, cette rivalité entre les services existent toujours.

Je dois dire qu'elle est nécessaire.

Elle est nécessaire parce que c'est tout de même un élément de dynamisme. Seulement, il faut toujours qu'elle soit aiguillée dans un sens positif.

Par exemple, on a tendance à avoir toujours des conflits entre le service des ventes et les gens du bureau, parce que le service extérieur défend son client, c'est son devoir; il ne se rend pas compte non plus des difficultés de l'intérieur de l'E et c'est aussi un pouvoir dynamique d'aiguillonner les gens de l'intérieur pour qu'ils servent mieux leurs clients.

On a toujours des conflits entre le service ventes et le planning, par exemple à cause des délais. On a aussi des conflits entre planning et calculation, le service calculation étant mi-technique mi-commercial. Surtout commercial dans le sens où il fait les prix, technique parce qu'il prépare le travail; il le conçoit au moins théoriquement pour pouvoir établir les prix.

Ces conflits sont permanents, qu'on essaie au mieux d'aplanir, qu'on essaie surtout de bien contrôler pour qu'ils ne dégénèrent pas, parce que tout d'un coup, on a des blocages qui sont épouvantables. On a eu des blocages semblables chez nous".

37½

7.3 "Maintenant, les conflits qui viennent des personnes sont excessivement difficiles à aplanir, c'est la raison pour laquelle nous avons demandé à M. B... de nous faire un... séminaire cet automne".

Monsieur B. est un membre de l'Institut. Nos rapports, à l'époque, étaient peu fréquents et caractérisés par une méfiance mutuelle. Je crois que nous n'avions pas encore eu l'occasion de nous estimer mutuellement dans un travail commun. Il est évident que sa présence à A.G. me gêne.

JPV "J'ai... j'avais appris euh... parce que j'ignorais totalement... il ne sait pas non plus, je crois, que j'avais décidé de venir chez vous parce que euh... bon : une des choses que je considère essentielle, c'est de

Embarras

prendre une certaine autonomie - ne serait-ce que pour la recherche elle-même - par rapport à l'Institut de psychologie. Alors, euh... bon, j'ai prévenu les gens là-bas en disant : je vais

prendre contact avec un certain nombre d'entreprises, je n'en ai pas fait la liste et je n'ai pas demandé non plus aux gens qu'ils m'introduisent là-bas. J'aurais très bien pu demander à M. B., puisqu'il était en contact avec vous, de pouvoir faire le pont. Je n'ai appris que ce midi, en fait, qu'il travaillait pour vous. Et... bon ! je ne sais pas dans quelle mesure ce qu'il veut faire ici représente quelque chose de semblable ou de différent de ce que je vous propose. Je ne suis pas du tout... enfin j'aurai l'occasion d'en discuter avec lui.

Ceci pour les raisons institutionnelles exposées au début de cette partie. Entre autres, M. B. est celui qui apporte le plus de mandats, donc d'argent à l'Institut. Moi, "j'émarque totalement à ce budget". Mon étude coûte à l'Institut, donc indirectement à M. B.

"Ce qu'il veut faire ici et ce que je vous propose" : sans le vouloir, je marque pour D.C. une différence qu'il lui appartiendrait de faire lui-même.

D.C "Je n'ai pas énormément de précisions. On avait défini que ce séminaire s'appellerait "séminaire sur les relations humaines".

Je lui avais exposé ces difficultés que l'on a rencontrées au niveau des personnes et aussi les difficultés qu'on a eues, qui se résolvent petit à petit du travail en groupe.

Par exemple, on a dû lutter contre cette croyance qui veut que l'erreur soit une faute impardonnable (dit avec difficulté). On avait consacré d'ailleurs toute une séance mensuelle pour expliquer ce que c'était que l'erreur et surtout les enseignements que l'on pouvait en tirer. Alors, on a vu une chose, c'est que les cadres concevaient parfaitement que la direction puisse accepter leurs erreurs, par contre, eux ne les tolèrent pas de leurs subordonnés, parce qu'ils ne veulent pas répondre de leur subordonnés, alors que la direction, par exemple, doit bel et bien répondre des cadres devant le Conseil d'administration s'il y a une boulette. Alors, tout cela, il faut le leur apprendre".

D.C. remet les choses à leur place. Après tout, M. B. est mon problème, pas celui de D.C.

JPV revient sur le séminaire M.B. pour préciser la période. "Je verrai dans quelles mesure on peut faire un certain nombre de choses ensemble, mais ça, je verrai avec lui".

40½ D.C "D'ailleurs, je suis tout à fait convaincu que nous devrions avoir une plus grande relation avec notre université... parce que... on est complètement déboussolés devant le problème de la formation continue".

8. Discussion sur les rapports entre industrie et université

- La formation continue,
- Difficulté de choix dans la pléthore de séminaires,
- Nécessité d'échanges réguliers,
- Utilité réciproque,
- Différence entre université et entreprise,
- Retour d'information de la recherche à l'entreprise.

Cette intervention de D.C. clôture mon délire à propos du séminaire M.B. du moins explicitement. Quel paradoxe pour quelqu'un qui vient étudier les relations entre services, de montrer que les relations dans la maison qui l'emploie, ne sont pas des meilleures. Nous allons passer maintenant à un mode d'échange qui va permettre de liquider le problème.

Le mode "discussion de salon" me permet de me ramasser : nous nous mettons d'accord sur des banalités et, sans le vouloir, le rôle de D.C. est thérapeutique. Dans ce sens, "nous nous rapprochons". Lui me dit : on a besoin de l'université, moi, je lui dis : on a besoin des praticiens.

44 D.C. intervient soudain :
 47 "Je me souviens
 maintenant : c'est M.B.
 qui a les cahiers des
 charges et les organi-
 grammes".

Ceci clôt la discussion,
 nous ramène à l'objet.

9. Début formel du travail

D.C. déclare avoir réservé
 son après-midi et se met
 à ma disposition.
 Il va chercher des
 documents après que je lui
 aie proposé le programme:
 "Ce qu'est l'entreprise
 A.G. et comment vous la
 50 voyez".

10. Données générales

- Situation de l'entreprise
 - Types de production
 - Progrès techniques et
 effet sur la qualifica-
 tion et la situation du
 personnel
 58 - "Le métier et l'enthousiasme" qui n'existent
 plus chez les jeunes.

Il s'agit d'une discussion
 détendue, confortable. Ce
 sont des données générales
 que D.C. a plaisir à
 présenter et que j'écoute
 avec plaisir. Je m'informe,
 pose des questions,
 m'intéresse.

- C'est la deuxième
 allusion à la différence
 "anciens - nouveaux".

- Résistance au progrès
 technique
 - Rôle des responsables de
 la formation profession-
 nelle
 - "Ecole = évasion"
 64 - Clivage école-entreprise

Retour de la problématique
 formation-pratique : l'éco-
 le infantilise et l'entre-
 prise pose des problèmes
 d'adultes.

11. Considérations de D.C.
quant aux rapports
d'autorité :

"On retrouve la même chose chez les jeunes chefs, qui ont très, très peu d'ambition, donc qui répugnent à assumer certaines responsabilités, qui se contentent très facilement d'un sort, disons, même pas de contremaîtres affirmés. Les chefs d'ateliers, qui ne sont donc pas des cadres, qui sont des contremaîtres, n'ont pas franchi le pas comme l'ont franchi les cadres, dans leur majorité. Ils ont davantage le souci d'être un copain avec tout le monde, alors que, par là même, ils détruisent leur autorité. Parce que l'ouvrier ne respecte pas... le contremaître qui se... qui se prostitue. Le contremaître qui est appelé à la direction, qui revient dans son atelier et puis... qui hurle contre son directeur... euh... l'ouvrier rigolera, au fond de lui-même, il ne respectera pas son contremaître.

Ceci nous donne une indication sur le "style" de D.C., sur ce qu'il attend des autres : les cadres, les chefs subalternes, et comment il voit le face à face avec le personnel ouvrier.

Je pense que les ouvriers ont davantage le sens de la hiérarchie que les chefs d'ateliers. C'est assez paradoxal, quand on pense qu'aujourd'hui, l'ouvrier est vraiment émancipé; c'est pas... c'est plus l'ouvrier d'avant la guerre. J'ai remarqué une chose, c'est que, dans les contacts avec les ouvriers, plus vous affirmez votre position, plus vous avez d'audience. Dès l'instant où vous essayez de leur faire comprendre que vous êtes du même bord qu'eux, vous êtes perdu".

JPV "Mm... dans une certaine mesure, ce n'est pas le cas, hein... "

D.C. "voilà"

"Il y a un aspect qui est, au fond : vous n'assumez pas votre fonction et je pense, en tous cas, que c'est comme cela que cela peut être vécu. Maintenant, bon, on ne sait pas ce que l'avenir nous réserve non plus".
C'est-à-dire que, ici, c'est une petite entreprise, au point de vue

Une fois de plus, mon intervention soutient la position de D.C. Elle signifie, à l'entendre : "Vous n'êtes pas - de fait - du même bord qu'eux et ce n'est pas votre fonction que de vous montrer "le copain" de l'ouvrier. A la lire, elle est négative et laisse planer un doute : est-ce que l'avenir des relations professionnelles

nombre de personnes, on connaît tout le monde, on a encore cet avantage, disons. Sans faire de paternalisme, on connaît les gens.

Un temps. "On s'est un peu écarté du sujet, hein ?"

12. Retour aux informations techniques

67 Collaboration et dépendance vis-à-vis d'une autre entreprise (BG) "beaucoup plus grande que la nôtre", mais à participation de 10% dans les actions A.G. Le propriétaire de BG est aussi administrateur délégué de A.G.

13. Commentaire de l'organigramme

69 Division technique-commerciale.
"Et pour des raisons de rapidité d'information, mon collègue D.T. et moi-même résidons dans le même bureau. Il y a des inconvénients, il y a de gros avantages. C'est que nous sommes immédiatement informés (...). Ces avantages sont de beaucoup supérieurs aux désagréments

est "réservé" à ce style de paternalisme. D.C. a très bien senti ma restriction latente d'où, sans doute, sa réponse.

Cette résidence commune aura un rôle particulier par la suite.

que deux personnes travaillant dans le même bureau peuvent s'occasionner".

Analyse des interdépendances entre commercial et technique:

"En fait, la situation idéale serait que nous ayons un bureau de préparation du travail qui s'occupe de toute la préparation, y compris la conception; et puis que le bureau de calcul ne groupe uniquement que des gens qui ne font que calculer. C'est tout. Euh... seulement, nous avons un inconvénient, c'est que nous avons peu de gens qui soient susceptibles actuellement (...) de faire ce travail de calcul et puis cette première préparation".

JPV revient sur les rapports avec BG au plan technique (réalisation de commandes). La réponse de D.C. porte sur la confiance des cadres d'A.G. en BG.

Il ressort que :

1. Une même personne s'occupe d'achats et d'entretien
(C) (T)
2. Le service VENTE est privilégié en tant que service commercial typique
3. Calcul et planning doivent travailler dans une collaboration très étroite. Cependant, D.C. parle d'un idéal dans lequel les aspects techniques et commerciaux restent séparés.

"Nous n'avons pas encore réussi à mettre nos gens en confiance avec ceux de BG et ceux de BG en confiance avec les nôtres".

14. Parenthèse de D.C. sur la résistance au changement et sur la valeur du travail en groupe comme solution

Facilement applicable au niveau des cadres.

Principe :

"Vous préparez la façon dont vous entrevoyez la solution. Vous réunissez ces gens. Vous leur posez le problème sans leur donner la solution que vous avez déjà pensée et vous les amenez petit à petit dans cette direction. Si bien que si vous avez choisi, vous, la bonne solution, si une autre idée n'est pas meilleure que la vôtre et vienne la dé... la... la remplacer, ces gens-là auront absolument l'impression d'avoir participé à la direction... (se reprenant) à la... à la décision, ce sera leur affaire, c'est eux qui en auront eu l'idée".

Je reprendrai ceci en détail, car nous avons affaire à un discours typique sur le travail en groupe et sur ce qu'en attendaient les dirigeants, il y a une dizaine d'années.

Remarquons le remplacement de "dé...(molir)" par "remplacer" et le lapsus "direction" pour "décision".

15. Un exemple fictif de
fonctionnement

81

"Vous envisagez de soumissionner une commande que nous n'avons pas l'habitude de faire, qui est donc tout à fait nouvelle. Alors, je réunirai, par exemple, euh... en tous cas le chef des achats, le vendeur, je n'en aurais pas besoin parce que j'aurai déjà tous les renseignements au sujet de la demande. Euh... je réunirai peut-être le chef... sûrement le chef du planning, et puis le chef de production. Un temps (3 sec.). Le... le directeur technique automatiquement.

Quand vous, ... vous lancez une idée, vous avez la résistance qui croît; puis vous discutez, vous pouvez discuter deux heures, disons (...) vous partez d'une possibilité ici, et puis, vous arrivez à la négation absolue : vous ne pourrez pas prendre... prendre cette affaire parce que, dans le premier moment de la discussion, toutes les difficultés apparaissent.

Nouvelle indication sur le style de D.C., cette fois dans une situation-type mettant en oeuvre les cadres et la D.T. Notons que le rôle de celle-ci n'apparaît pas : est-ce un témoin, un soutien, une résistance à vaincre ? Le style impersonnel, dès que le discours porte sur les personnes réunies, instaure l'obscurité sur les rapports qu'elles entretiennent. Seul D.C. paraît jouer le rôle "conscient", de la mêlée, les autres sont maintenus dans une sorte d'équivalence caractérisée par l'opposition à vaincre, dès qu'elle aura eu l'occasion de s'exprimer complètement.

C'est à ce moment-là qu'il faut faire très attention et puis reprendre. Vous reprenez toutes ces difficultés les unes après les autres, (subitement et crescendo); d'abord, à ce moment-là, vous donnez, vous donnez un bon coup de poing sur la table en disant : mais enfin ! on est là pour faire du chiffre d'affaires, on est là pour vendre, on ne va pas se laisser désarçonner par toutes ces difficultés, tout le monde est assez intelligent pour les résoudre... alors là...

Puis après, eh bien, vous redescendez, puis finalement, vous arrivez à des possibilités... Seulement, il faut chaque fois faire cette gymnastique et puis se dire en partant : j'aurai un immense découragement dans une heure, ou peut-être dans le quart d'heure qui suit... Au besoin, il faut des fois interrompre à ce moment-là (riant) si c'est vraiment trop grave, laisser les gens dormir une nuit, puis reprendre le lendemain.

Mais ça on voit toujours alors, c'est disons un graphique qu'on peut se mettre devant les yeux chaque fois qu'on aborde un problème nouveau". (...)

Mon impression du moment : la "gymnastique" = le prix de ce que je ressens comme une manipulation ?

En même temps, je suis admiratif de cette bonne volonté naïve et sincère.

(...) "On poursuit tous le même but. Le but en fait c'est pas de faire des imprimés, c'est d'avoir une entreprise euh... qui... vit, qui est susceptible de faire vivre les gens qui y travaillent, qui fait honneur à ses engagements et qui, si possible, paie un dividende à ceux qui ont confié leur capital à la société... Dès l'instant où vous descendez, pour ceux-là (tout le bas de l'organigramme), c'est de faire du beau travail, parce que c'est leur métier... alors on a un conflit permanent, qui est nécessaire d'ailleurs... et puis celui-ci (le planning), il voudra prendre du confort, parce qu'il n'a pas un intérêt primordial à compresser ses gens et à risquer de ne pas tenir un délai... alors (tapotant du crayon sur la case planning), il faut normalement que le D.T. pressure celui-ci hein !

"On a tous le même but..."

... on a un conflit permanent. Nul besoin de souligner plus avant ce dilemme patronal classique. Il est repris ici parce qu'il est exprimé et que les éléments de solution proposés sur un aspect particulier (le planning) font entrer en scène D.T.

"normalement"... Ce n'est donc pas le cas ?

Cette focalisation momentanée sur le planning me fait entrer dans l'approfondissement de la question. Je cherche à connaître les conséquences pour les autres services. Nous parlons là un langage commun. Ceci amène le thème suivant.

16. Les organes de direction

Après m'avoir indiqué les sources de conflits possibles lorsque le planning prend trop de confort avec les délais, D.C. donne les moyens de résolution :

"Côté commercial, on a la séance de vente, qui groupe : le directeur commercial, pour information le D.T., et puis la vente et le chef de calculation (...). Là, nous réglons tous les problèmes de prospection, étude de marché, prix, politique générale des ventes, etc. Nous avons des séances journalières pour la transmission des travaux entre le calculateur, le chef de planning et le chef de production. Séance à laquelle peut assister le D.T., au besoin. Moi-même j'y participe aussi si les choses m'intéressent.

Le rôle de D.T. est à nouveau présenté au second plan.

90

17. Le fonctionnement de D.C. comme il le voit

A propos des séances quotidiennes, D.C. :

91

"Je tâche au maximum de les écouter en donnant des prérogatives,

des responsabilités à ces chefs. Très souvent, je ne donne qu'un avis pour une décision, en leur laissant prendre la décision, ou bien alors, si je pense que la décision peut avoir des conséquences que je dois assumer moi-même, alors je demanderai des compléments d'informations et on discutera la prochaine fois et je déciderai.

92 JPV "Je vais vous poser une question méchante" (riant)

D.C. "Allez-y !" (souriant)

JPV "Quand vous dites : je ne donne très souvent qu'un avis, euh... avez-vous le sentiment que cet avis est toujours suivi, jamais, ou bien une fois sur deux ?"

D.C. "Il est trop souvent suivi. Je trouve que les gens sont beaucoup trop facilement d'accord avec moi... (silence de 5 sec.). Par contre, si je prends position contre leur avis, il y a une très grande résistance... parce que des fois, je prends position contre leur avis pour voir si l'argumentation est solide.

Ceci est conforme au principe que D.C. a énoncé quant au travail en groupe, mais ses retours successifs sur sa technique manipulative me gênent. Remarquons, par exemple, le passage de l'article indéfini à l'article défini devant le mot "décision". Jusqu'ici, je n'ai pas réagi, sinon par des "mm" plutôt encourageants. Nous nous enfermons, lui dans son discours de gestion psychologisante, moi dans une attitude ambiguë qui soutient le discours alors que je le désapprouve.

N'est-ce pas ce qui se passe entre lui et moi pour le moment ?

Je pense des fois comme eux, au premier jet, et puis je prendrai le contrepied uniquement pour voir s'il y a d'autres arguments que celui qu'ils me donnent... Mais (un sourire dans la voix), j'aimerais rencontrer davantage de résistance. (Changeant de ton : fermement) : Il y a des places où j'en rencontre, chez des cadres qui sont peut-être plus têtus, ou plus valables".

JPV "Vous attribuez cela à quoi, au fond, qu'il y ait peu de résistance...?"

D.C. "C'est la peur. La peur d'assumer la responsabilité de son acte (...). Peut-être la peur de la sanction, parce qu'autrefois, il y avait des sanctions terribles. Seulement, dès le moment où vous admettez que l'erreur est humaine, qu'elle est nécessaire parce qu'elle est une source d'enseignement euh..., vous admettez aussi que les gens doivent être en compétition et... à un certain niveau, les gens en ont peur, de la compétition.

Appelons "discours culturel général" le type de propos global qui parle des gens sans les nommer et des grands principes proverbiaux. C'est à ce genre de discours que nous avons affaire ici. Il survient quand on ne sait plus bien quoi dire ou que l'on tient à se justifier par des idées généralement admises.

Et puis, je pense que les gens ont peur de la compétition parce que, ici en Suisse, on a beaucoup trop le sentiment d'être assis à une place pour la vie. Il y a très peu de gens qui pensent que peut-être demain ils devront apprendre un autre métier ou trouver une autre place..."

Il ne peut y avoir de vide sémantique : ce qui est signifié existe, mais est laissé dans le flou des aphorismes. Quels peuvent être "ces gens qui ont peur" et qui "ne pensent pas que demain... ?". Si l'antécédent de cet impersonnel est le D.T., son prénom est "Jean". Mais rien ne porte à croire ceci plutôt que quelqu'autre impression plausible. Pourquoi pas D.C. lui-même, étant donné que le discours culturel général repose autant sur l'expérience personnelle que sur les clichés sociaux ? Pourtant, je ne peux m'empêcher de penser que le silence réservé à D.T. et sa figuration en arrière-plan - étant donné son nom : Jean A.G. - est une manière de l'assimiler à la culture générale de l'entreprise, de l'y reléguer. Je fais donc cette hypothèse :

- D.T. et D.C. ont peur de la compétition, devront peut-être, l'un ou l'autre, trouver demain une autre place.

Après un silence meublé de souffles divers, qui semblent prendre la mesure complète de la dernière constatation émise par D.C., il reprend :

95

"Bon, j'ai un défaut qui est certainement un défaut dans la conduite d'une entreprise, je mélange peut-être trop le... les sentiments humains dans les fonctions, je mets une trop grande part de sentiments humains, alors que je connais des ... des directeurs d'entreprise qui, froidement, prennent des décisions sans s'occuper de la personne. Je ne veux pas changer, parce que c'est mon tempérament. C'est aussi ma conscience. J'ai parfaitement conscience que je ne dois pas répondre au canon du directeur d'aujourd'hui... Mais voilà, on est comme on est, on ne se rechange pas. Puis, je ne voudrais pas supporter des... des remords euh... de ma conscience. On en a déjà assez comme ça... C'est du sentimentalisme, mais... voilà...

96

Evidemment, c'est déjà aussi une chose qu'on devrait inculquer déjà aux jeunes (...) que les gens n'apprendront pas un métier pour toujours".

18. Reprise de l'information générale avec accompagnement culturel de JPV :

"Les sociologues..., les travaux..., on va vers une société où le changement sera la perspective dominante (...) apprendre à se reconverter en cours de route (...) dans un cadre en perpétuelle évolution..."

J'apporte de l'eau au moulin de D.C.

D.C "Mais en tous cas dans ce secteur par exemple, le secteur composition, on peut prévoir que d'ici très peu de temps, il va disparaître chez nous. On n'utilisera plus de plomb d'abord. On aura recours à la composition commandée par ordinateur. On est trop petit pour avoir une telle installation chez nous; on commandera ailleurs.

L'exemple est pris dans le secteur technique.

Seulement, on continue de former des apprentis, de recruter sans les avertir que c'est fini.

Les départs dans le secteur composition ne sont pas remplacés; il y a de l'anxiété.

Bonne stabilité globale du personnel, depuis fin 1971, ensuite de rationalisation :

Chasse aux salaires indirects. C'est là qu'on a tapé le grand coup. Tout simplement parce qu'on n'avait pas eu une direction assez efficace : on avait laissé aux contremaîtres la possibilité de s'agrandir. Comme c'est un objectif pour chacun d'avoir beaucoup de monde sous ses ordres... on a trouvé du travail pour tout le monde".

On parle :

- conjoncture
- système de salaire
- évaluation des postes
- qualifications
- fixation des salaires

102

19. Personnalisation déli- bérée de ma part

JPV "Il y a longtemps que vous travaillez dans l'entreprise ?

D.C. "Non, non". (historique)
"Ensuite, je suis entré comme chef comptable en 1960 (12 ans) dans l'entreprise (...).

"On" ? Mis pour "nous, entreprise". Cette période correspond à l'entrée en fonction du D.C. Ceci explique peut-être le discours culturel général sur la nécessité de préparer les gens au changement et, d'autre part, les "remords" à la fin du point 8 : "J'ai frappé un grand coup..."

D.C. se considère donc comme un nouveau dans les oppositions jeunes-anciens qu'il a plusieurs fois évoquées.

Depuis 1970 : directeur commercial, j'ai aussi dû me recycler".

Cette remarque est faite sans transition, comme si elle allait de pair avec l'accès à la fonction.

107 20. JPV pose la question des rapports entre direction technique et direction commerciale

"Votre rôle par rapport à la direction technique (...) est assez largement ramifié à l'intérieur de l'entreprise. (...) Dans les situations que j'ai pu voir chez nous (en Belgique et dans le textile), c'est l'inverse : c'est la direction technique qui a - je dirais une sorte d'ascendant - sur l'ensemble de l'organigramme (...) et dans chaque siège des groupes que j'ai visités, c'est vraiment le D.T. qui est directeur de l'usine".

Mon approche est diluée. Je ne suis pas assez direct, mais je crains de l'être trop. Le ton de la question n'inspire pas confiance.

D.C. "Non, pas chez nous".

Malgré mon retour à un mode moins personnel, D.C. n'entrera pas en matière.

21. Information générale sur
la séance mensuelle de
cadres

Contenu : "Je commence toujours les séances de cadres par "une information commerciale". (...)

Le directeur technique informe tout le monde des problèmes techniques qui se sont posés depuis la dernière fois..., des projets aussi. Si bien que nos gens doivent se sentir concernés par tous les problèmes de l'entreprise".

Moyen d'information : chiffres et graphiques, tableaux simples.

Discussion D.C. - JPV sur la compréhension de ces informations.

Mes commentaires le font dévier sur la séance de cadres, moyen de "connaissance réciproque entre commerciaux et techniciens".

Mes questions nous font retourner définitivement au mode culturel général.

Voudrait-il me faire entendre que le directeur d'A.G., c'est D.C. plutôt que D.T., il ne s'y prendrait pas autrement.

A nouveau, nous nous égarons dans ces échanges réconfortants dont j'ai parlé dans la première partie de l'entretien mais cette fois, il visent à rétablir un confort perdu par la mise en cause implicite de la bicéphalie et de la prépondérance de l'une des têtes sur l'autre. Du moins est-ce ainsi que je l'interprète. D.C. m'explique : je suis son cours sur indices d'occupation et d'utilisation, etc.

Interruption téléphonique.
 D.C. prend la communication.
 Le problème posé concerne la signature du courrier. D.C. doit décider immédiatement.
 ... "Je peux signer en combien de temps ?" ... parce que j'ai un rendez-vous à cinq heures... Mais je suis encore occupé maintenant... eh bien, apporte-le moi quand même, je pourrai signer tout en discutant".

D.C. s'excuse. Je le remercie de sa disponibilité. Reprise immédiate du propos sur la technique et la gestion.

D.C. entreprend de signer son courrier et parle des erreurs de gestion qui ont eu cours dans le passé.

Ainsi est posée la limite temporelle de notre entrevue.

Le fait de signer pendant qu'il parle ponctue son propos, le rythme même déconcentre aussi un peu D.C. Le ton professoral a disparu. Le directeur signe, le philosophe bon enfant parle.

22. Les rapports entre la famille A.G., l'entreprise et D.C.

Dix ans auparavant, l'entreprise "excessivement prospère", groupait plusieurs bâtiments en ville. Décision d'agrandir sur la base de projets "assez bien étudiés".

Ces remarques éclairent ce dont je me préoccupais depuis un long moment : les rôles respectifs de D.C. et de D.T.

"Mais on a oublié, chose essentielle...

... je me mets aussi dans le paquet, bien qu'à ce moment-là, je n'avais pas la fonction que j'occupe aujourd'hui... : on a cru que la dimension de l'entreprise allait amener automatiquement la rentabilité".

Énumération des erreurs sur le mode : "on a...".

"Si bien qu'on s'est trouvé dans un déséquilibre assez dramatique, qui a fait éclater la société de famille, qui a amené des étrangers au pouvoir de l'entreprise... des étrangers à la famille... A l'époque, il y avait trois A.G. et moi-même qui dirigeons l'entreprise. On est arrivé à cette simplification par des pressions extérieures...".

Ce qui est critiqué est "l'esprit d'artisans qui veulent tout faire par eux-mêmes sans s'entourer d'avis extérieurs".

... "Si bien que l'obligation de redresser l'entreprise a donné la prédominance à la partie commerciale. Parce qu'il fallait avant tout acquérir des clients, de nouveaux marchés, vendre.

... (il signe, un moment silencieux).

Mais je crois que maintenant on n'a... on a beaucoup moins, presque pas disons de... de luttes ouvertes entre techniciens et commerciaux. Il y a toujours ces rivalités, il y a ces... une excitation qui est disons normale et probablement très saine, qui provoquent des conflits qu'il faut essayer d'aplanir, mais qui est absolument dynamique et nécessaire... Alors qu'avant, tout était commandé par la technique...

(Assez bas) : seulement, on ne peut pas s'empêcher de penser que Rolls Royce a été mis à plat par des techniciens, hein...".

Voir sur ce point ce qui est dit dans les développements de l'analyse.

23. Reprise de l'information d'économie politique

125

- Suréquipement technique
- Origine des commandes
- Structure de la profession
- Organisation professionnelle
- Aspects syndicaux
- Les éléments féminins du métier (dactylographie, précision).

Le ton est cordial; à nouveau la discussion libre, détendue; D.C. livre ses opinions tout en signant ses papiers.

24. Clôture de l'entretien

137

D.C. téléphone pour indiquer que le courrier est à disposition.

Je propose qu'après ce tour des "petits et gros problèmes", nous prenions un rendez-vous pour la suite.

D.C. : "Vous pensez commencer ici ? (en montrant la place de D.T. sur l'organigramme).

JPV : "Je pense que cela serait bon (...) j'aimerais bien lui proposer la même chose que ce que je vous ai proposé à vous... peut-être par test de la méthode... je ne sais pas dans quelle mesure je serai aussi bien et aussi chaleureusement accueilli...

D.C. : "Ah ! mais certainement, parce que ces problèmes, c'est moi qui les décide, donc Monsieur A.G. vous recevra comme je vous ai reçu. Les cadres seront entretemps informés d'une façon générale des visites que vous ferez dans l'entreprise..."

Qui croirait une pareille affirmation, surtout telle qu'elle est formulée ? Il ne s'agit pas de test de la méthode ou alors en second plan, mais bien de test des propos de D.C., qui réaffirme immédiatement sa position : "il vous accueillera comme moi, puisque c'est moi qui décide et même, je vais prévenir mes gens..."

D.C. trace un programme de ces entretiens. Nous discutons le programme. D.C., se montre d'accord de ne pas informer les cadres avant que je n'aie vu D.T. Et puis, JPV :

144 : "Peut-être la fois prochaine, je vous contacte vous et euh... de façon à avoir un rendez-vous avec Monsieur A.G.".

D.C. : "oui".

Nous rediscutons par où rencontrer les cadres. Je remets en évidence le planning et parle de mon expérience belge, du fonctionnement de l'agent de planning, de sa "stratégie".

150 "C'était pour moi la plaque tournant dans le système, voyez-vous ? Alors bon, je ne tiens pas à le retrouver ici..."

D.C. : "Non, mais vous savez, vous citez un exemple qui s'est produit chez nous l'année passée..."

L'exemple de D.C. concerne la calculation et les difficultés engendrées sur l'ensemble de la production par le mauvais fonctionnement d'une personne au sein de l'équipe.

Aussi saisissant que cela puisse paraître, je me mets sous sa dépendance pour prendre un rendez-vous avec son homologue. Je reconnais implicitement sa prépondérance.

Tout à coup, je reparle abondamment de la seule chose que j'ai faite : la recherche textile. Je tiens, au fond, un même discours académique que D.C. il y a un quart d'heure. On peut a posteriori y voir une double fonction :

1. regagner un terrain de spécialiste.
2. faire, par mimétisme, acte d'obédience

Les rôles sont ainsi renversés et généralement reconnus. La discussion repart, centrée sur un intérêt commun, les hommes qui influencent le fonctionnement de l'entreprise, disons le mot, les hommes de pouvoir.

Nous nous montrons l'un à l'autre capables de reconnaître ces personnes et d'accord sur le fait qu'elles amènent des difficultés fonctionnelles. Cependant, mon agent de planning est utile à l'entreprise, tandis que son calculateur n'a créé que des problèmes. Ceci, nous ne l'avons évidemment pas soulevé.

Nous prenons congé après que D.C. m'ait laissé quelques documents.

2.1 ANALYSE DE L'ENTRETIEN

En face d'un matériel aussi riche, on est tenté de schématiser. Je vais prendre plusieurs points de vue et proposer plusieurs schémas.

2.1.1 Du point de vue "relations entre services" :

Constatons que :

1. La division en cadres techniques et cadres commerciaux est due à la bicéphalie de la direction.
2. Certaines fonctions, comme les achats et l'entretien, sont mixtes et assurées par un même responsable.
3. La zone où la coactivité technico-commerciale est la plus marquée se situe dans les services de calculation et de planning.
4. La comptabilité semble jouer un rôle particulier, ramifié dans tous les secteurs, surtout depuis l'installation de l'ordinateur.
5. Lorsqu'il y a conflits, le D.C. les impute aux personnes : leur manière de faire trahit, pour lui, la résistance au changement : "les gens sont jaloux de leurs prérogatives".
6. La coordination entre les services est assurée, entre autres, par des séances mensuelles de cadres, qui visent d'abord l'information, et ensuite un travail en profondeur de connaissance personnelle réciproque.
7. Les gens vont travailler le thème des relations humaines avec un spécialiste extérieur.
8. Les informations historiques sur la structure de l'entreprise et de la profession éclairent la

situation actuelle : il y a eu des restructurations, mais le suréquipement doit être compensé par un effort commercial : "On n'est pas là pour faire des imprimés, on est là pour faire du chiffre d'affaires".

9. Cette politique de "redressement" est récente et est incarnée par D.C., qui se présente comme le chef de la maison.

10. Le rôle du D.T. n'est pas clair et apparaît au second plan dans les propos de D.C. Cette question me préoccupe.

2.1.2 Du point de vue méthodologique

Constatons l'inexpérience du chercheur qui éprouve sa méthode pour la première fois et a bien des difficultés à se situer entre la rigueur et la souplesse qu'il souhaite.

Voici quelle analyse je fais des cinquante premières minutes d'entretien :

L'entretien aurait pu - je dirais même : aurait dû - s'arrêter là : il n'y a aucune raison d'entreprendre "formellement" le travail avec D.C. avant toutefois d'avoir consulté son homologue, le D.T.

Ce qui me pousse à poursuivre est, sans doute, que D.C. vient de me déclarer disposer de son temps pour moi, surtout maintenant que nous avons fait ce détour par la discussion banale et réconfortante : ça marche. D.C. est d'accord et sympathique.

Comme on l'a vu, cet accord m'est explicitement fourni au bout d'un quart d'heure, sinon avant l'entretien.

Car il y a eu un précédent. Ce n'est pas réellement une première entrevue. J'ai été présenté à D.C. par Mme L., lors d'une séance à l'Institut de psychologie, où j'ai fait un exposé sur mes recherches en Belgique. D.C. m'a donc déjà vu et entendu avant cet entretien et il a pu se faire une première idée de ma personne. J'ai même dû lui dire, ensuite de la séance à l'Institut, quelques mots qui, eux, n'ont pas été enregistrés; et, du reste, les amis de Mme L. bénéficient d'un préjugé favorable de part et d'autre.

Le souci de standardisation apparaît donc bien naïf : les rapports humains ne se laissent pas calibrer et il y a toujours un début informel dans les recherches. Bien entendu : toujours. Et plus encore, malgré les plans et les règles, malgré les précautions (à cause d'eux peut-être) il y a, tout au long de la recherche, rapports informels.

Alors, à quoi rime la standardisation, si ce n'est à affirmer nos rôles respectifs : le savant d'un côté, le praticien de l'autre.

J'ai mis très longtemps à réaliser que ma gêne, si patente dans l'entretien, venait de là. Aujourd'hui, je pense qu'il ne m'était pas possible, dans cette situation, de procéder autrement : j'apprenais mon métier tout simplement.

Pour la première fois - mais non la dernière -, je me trouvais en face du paradoxe du chercheur : il ne sait rien de l'objet qu'il commence d'examiner, et cet objet croit au contraire que le chercheur sait beaucoup, qu'il peut et qu'il va répondre à des demandes sans réponses pour les praticiens.

Si je n'avais jamais ressenti ce malaise avant, c'est que je m'étais fort bien identifié au rôle social du chercheur et que rien n'avait fait véritablement obstacle à l'exercice de ce rôle savant : je croyais savoir avant

d'avoir vu, puisque j'étais formé. De plus, j'avais été jusque là une sorte de stagiaire, donc d'abord quelqu'un qui apprend et en face de qui le praticien a moins d'attentes que vis-à-vis du chercheur réputé, plus âgé.

En face de D.C., je suis seul pour la première fois, avec l'auréole d'un exposé académique, acquise au milieu d'une société savante. Jeune encore... heureusement.

D.C. aimerait, à juste titre, profiter d'une occasion de collaboration. Mais nos optiques divergent : dès la dixième minute, je considère qu'il manipule les gens et il le sent : il est gêné. Il me semble même gêné de ne pas pouvoir faire autrement. Une minute après, il me parle "connaissance des résultats et complexes".

Ne veut-il pas "aller dans mon sens", ou dans ce qu'il suppose tel : il n'est pas impossible que la psychologisation qu'il fait en personnalisant les conflits entre services (31ème minute) ne soit destinée à parler ce qu'il croit être mon langage.

Les six minutes d'échange (entre la 23ème et la 29ème minute) à propos des raisons de collaborer sont, à mes yeux, très significatives : il me dit : "nous voulons apprendre" et moi, je n'arrive pas à lui dire que ne suis pas là pour ça.

Cependant, il comprend. Et c'est sans doute ce qui frappe le plus dans cet entretien : le psychologue n'est pas seulement celui qu'on croit.

Si l'on veut synthétiser : d'un côté, nous avons une personne désireuse de rendre service et intéressée par ce que cela peut lui apporter (D.C.), de l'autre quelqu'un tout étonné qu'il n'y ait pas de résistance et soucieux de ne faire que ce qui l'intéresse de faire (JPV).

2.1.3 Du point de vue des relations D.C. - D.T.

Au bout d'une dizaine de minutes, ce thème apparaît et restera focal pour moi. Mes références sociologiques de l'époque (mon ref de la figure 1) m'amenaient à considérer que la structure se reproduisait aux différents échelons de l'organigramme dans les comportements des services. Il était donc très important de comprendre les relations D.C. - D.T.

Je tenterai tout à l'heure une autre interprétation de cette focalisation.

Il est clair que pour D.C., "nous devons d'abord vendre". C'est son rôle dans A.G. Pour les raisons historiques qu'il exposera surtout à la fin de l'entretien, mais aussi tout du long, l'entreprise appartient à des techniciens et la profession pense en termes de techniciens. Ceci ne peut pas ne pas créer un problème pour D.C., ne serait-ce qu'au plan pratique.

D'autre part, la bicéphalie reproduit, voire accuse, cette problématique : si hiérarchiquement, les statuts sont les mêmes, pourquoi D.C. se présente-t-il à moi comme le patron ? Tout le monde partage-t-il sa vision de la question, ou tout ce qu'il me dit ne tend-il pas à prouver que sa difficulté majeure est de convaincre chacun de l'importance des objectifs commerciaux ?

Je perçois donc rapidement des sources de conflits là où, du reste, je les avais trouvées dans mes travaux antérieurs.

Or, D.C. personnalise ces sources et ceci me fait souligner encore l'importance de sa relation avec D.T. J'aimerais qu'il me parle plus de cela, mais il est légitime qu'il s'étende avant tout sur son propre rôle.

Lorsque je lui poserai la question plus directement, à la 107ème minute, je resterai sans réponse; elle viendra un quart d'heure plus tard, sous une forme déguisée, dans

l'historique des relations de la maison.

C'est la famille A.G. tout entière qui est accusée d'erreur de gestion et d'étroitesse de vue.

2.1.4 Du point de vue du ref de JPV en 1972

Deux choses sont à envisager ici :

1. la focalisation sur les relations D.C. - D.T.
2. la centralisation sur D.C. en tant que manager.

Les relations D.C. - D.T. auraient été décrites, à l'époque, en terme de pouvoir. Mon passé au CST de Bruxelles m'avait fait découvrir "le phénomène bureaucratique", la thèse de M. CROZIER (1964). Je parlais donc volontiers dans ces termes : pouvoir informel, pouvoir de l'expert, etc.

Derrière les "relations entre services" étaient tapies les explications en termes de relations de pouvoir. Et voici que surgit l'incident : Monsieur B. apparaît à la 37ème minute d'entretien. On sait, dès lors, mon embarras.

B. enseigne la psychosociologie des organisations; je l'assiste dans ses cours; il parle également en termes de pouvoir.

J'ai dit, dans les commentaires, qu'il gagnait l'argent qui servait à me payer et voilà que je viens - gratuitement - travailler sur le même espace que lui, sur un thème quasi identique, mais à l'aide d'une démarche différente. Ceci n'allait-il pas poser une question de "pouvoir" au moins au niveau de mes phantasmes ? Contrairement à ce que je dis à D.C., je n'ai jamais rien réglé avec B. quant à une éventuelle collaboration.

Je ne m'étonne plus aujourd'hui que cet entretien ait été pour moi celui où je cherchais à identifier qui était, de D.C. ou de D.T., le patron de l'autre, le plus fort, pour parler simplement.

Aujourd'hui, je ne parle plus dans ces termes; je connais, pour avoir travaillé sur d'autres terrains avec lui, mon collègue B. et je l'estime. Il ne peut être question de préséance; nous avons un peu vieilli ensemble, cela aide à voir plus clair. Plus clair veut aussi dire ici que la suite des événements, dans l'entreprise et dans ma recherche, montrera qu'il existait un problème avec la D.T. et nous assisterons à sa douloureuse évolution.

Mon ref de la psychologie du travail, en 1972, comportait évidemment un tiroir appelé "styles de commandement". D.C. m'intéresse donc en tant que manager et, sans vouloir nommer son style, je m'en faisais une idée très précise (des indications précises sont fournies aux minutes 65, 81, 108, par exemple).

Ce qui me heurtait, je l'ai déjà signalé, c'est la manipulation des groupes de travail qu'il m'exposait comme méthode de résolution de problème. (C'est ce que j'ai nommé, dans les commentaires, le "dilemme patronal classique" selon mon ref de 1981. Je ferai tout de suite après cette analyse un développement sur ce point).

Ceci a été présenté comme source de gêne dans l'entretien. Tentons maintenant d'approfondir cette constatation.

Dans mon ref de 1972, il y a non seulement des constatations scientifiques du type classique : l'expérience de Lewin, Lippitt et White, ou les théories de Likert, Etzioni, Fiedler, etc. mais également des

traces de pratique de la conduite des groupes à laquelle mes fonctions de formateur m'ont confronté.

Le modèle roqérien et la non-directivité pédagogique, quelle qu'en ait été leur digestion, sont des éléments de ce ref formulable comme suit :

- centration sur l'autre,
- écoute empathique,
- soutien de l'autre dans son propre cheminement...
- ..., tout élément compris comme une règle d'action dont l'esprit est : le respect de l'autre.

La connotation morale est évidente. La culture s'oppose ainsi à la culture , celle de la production à l'endroit le plus élevé : celui des valeurs : "empathie" face à "manipulation".

Ce D.C. sympathique est donc un salaud...

Comment écouter un salaud avec empathie ? En ne considérant que l'aspect sympathique ? Evidemment non.

Cependant, ce que JPV 1972 fait est beaucoup plus grossier : ref est actif. Impossible de faire autrement. Alors, la réaction à D.C. ressemble à un tropisme : tantôt, je vais, tantôt je viens, je ne dis pas clairement ma position (exemple : minute 66).

Au cours de l'entretien, il ressort de plus en plus manifestement que je ne suis pas d'accord avec le ref du D.C. (exemple : à la 92ème minute : "la question méchante" et à partir de la 107ème minute, les rapports entre D.C. et D.T.). Mais je n'arrête pas de valoriser D.C. J'interprète ceci comme une manière de me garantir contre une trop grande transparence face à D.C. A aucun prix, il ne faut que les oppositions de ref soient abordées dans la discussion. D'où les reprises d'échanges sur des terrains neutres : les informations générales (exemple : 96ème minute et 111ème minute). Encore avons-nous vu là que la neutralité est dans l'objet discuté,

mais non dans les messages émis à son sujet : il faut rétablir un certain confort dans notre relation.

Si j'anticipe sur la troisième partie de ce travail, je dirais qu'il y a en jeu :

1. le désir de D.C. de ne pas me décevoir et mon désir de ne pas me faire évacuer en le choquant,
2. le désir de D.C. d'être reconnu comme patron effectif et mon désir d'être maître de ma recherche.

Ce qui est en cause : sa bonne conscience (explicitement à la minute 95), ma confiance en mes propres moyens.

2.2 DEVELOPPEMENT : LE DILEMME PATRONAL CLASSIQUE

A propos de l'exemple fictif de fonctionnement que donne D.C. au point 15, 81ème minute et de la parenthèse qui le précède (14), j'aimerais proposer ici un développement du problème posé par ce type de message.

Aujourd'hui, je considère que ces propos ne sont pas le propre d'un certain style d'homme ou de manager. Je les ai rencontrés sur tous les terrains où il m'a été donné d'aller, et ils renvoient à la problématique des dirigeants en général. C'est pourquoi je les ai désignés "dilemme patronal classique".

Dans sa forme spécifique, il s'exprime ici de la manière triviale : "On a tous le même but, mais on n'a pas tous le même but". Dans sa forme générale, il s'agit de l'échec inévitable de toute tentative de fonder une action sur des principes moraux univoques et durables.

Dans le cas spécifique, le principe moral univoque durable est : on a tous le même but. Proposition toujours vraie à un certain niveau : celui du discours philosophique (culturel général). A supposer que ceci

soit réellement l'inspiration de l'action, pratiquement le "tous" est restreint à tous ceux de l'entreprise. Si le but est, par exemple, produire un bel objet à un prix concurrentiel, ce n'est plus le même but pour celui qui veut acheter au meilleur prix un bel objet.

A un autre niveau, produire en pensée et produire en acte est différent : le but de la conception est différent du but de l'exécution.

On a compris qu'entre l'intention et la réalisation, il manque un processus cohérent qui assure le transfert de la valeur morale, afin qu'elle reste intacte : ce n'est pas le même temps, ce n'est pas le même lieu, ce ne sont plus les mêmes conditions ni les mêmes hommes. Ce n'est plus du tout la même "chose".

Au sens de notre modèle (fig. 1) de l'intention à la réalisation, il y a un déplacement vers la droite, autre regard (puisqu'autres personnes) et autre ref.

Il est frappant de constater combien cette bonne volonté foncière, cet optimisme humaniste, sont répandus non seulement parmi les responsables, mais partout : "on fait ce qu'on peut du mieux qu'on peut". Le "ce" et le "mieux" sont seulement affaire de regard.

Le "but" en tant qu'intention est une fiction plus ou moins atteignable, concrétisable. En tant qu'action, il reste une cascade d'actes élémentaires qui entrent dans la dialectique "action-réaction", connue en physiologie comme la loi de contraction des muscles agonistes et antagonistes. Pour que l'action soit adéquate au "but", elle doit être ajustée, c'est-à-dire comprendre aussi des éléments contradictoires aux niveaux fins. Si le regard porte sur ces éléments, le ref produit un discours du type "on n'a pas le même but", ou : "ils ne font pas ce qu'ils doivent faire".

Cette impossibilité d'accorder les niveaux du regard crée le dilemme patronal classique. Pour employer un langage usuel aujourd'hui chez les psychologues de la

communication (Watzlawick, Wilden et plus généralement Bateson), c'est une affaire de ponctuation de l'information que le regard appréhende.

Les tentatives pour dépasser ce dilemme sont des rationalisations du type de celles qu'on rencontre dans l'entretien chaque fois qu'il est dit : "C'est normal, c'est très sain" à propos des inévitables conflits.

On comprend aisément pourquoi c'est "normal"; cela rejoint les principes voisins de l'illusion égalitaire : on a tous le même but. Cela fait référence au profit qu'on peut tirer du conflit.

Ici interviennent les styles : diviser pour régner, ou pacifier paternellement, ou aiguïser et canaliser l'énergie ainsi produite vers la bonne fin, ou désamorcer en imposant des conditions, etc, etc. C'est toujours signé de "saine émulation".

Mais en même temps, on entend aussi que le conflit dérange, dévie du but que l'on s'est fixé comme identique pour tous. Il fait perdre du temps : il faut le surveiller, s'en occuper. Il n'est jamais accepté comme tel sous peine de dégénérescence.

J'entends par ceci que la rationalisation du conflit est moralisatrice : "c'est normal, c'est sain". De là à justifier la pagaille que l'on crée soi-même, il n'y a plus qu'un pas, mais il comporte des risques : entre autres celui d'être démasqué dans sa propre personne, pris en flagrant délit de contradiction entre la parole pacifiante et l'acte provocateur.

J'ai dit en commençant ce développement "à supposer que ceci (le principe moral) soit réellement l'inspiration de l'action".

Je viens de montrer, pour ceux qui ne feraient pas cette hypothèse, une façon de comprendre le principe moral non

comme inspiration, mais comme justification. Ce n'est plus le lieu de rechercher comment les valeurs viennent à l'homme et d'aucuns auront compris que, pour tout importante que soit cette question, il n'entre pas dans mon projet de remplacer la réponse par un dogme. Si vous le permettez, ceci est l'affaire de chacun.

Il reste que l'inspiration de l'action doit être ailleurs dans le cas où on lui refuserait un fondement moral. Là interviennent une multitude de réponses formulées depuis Freud. Ici non plus, je ne choisirai pas une démonstration, mais me conformerai à la figure simple que j'ai dessinée en commençant ce travail. Généralisons la figure 1 pour l'amener dans le champ de ce propos.

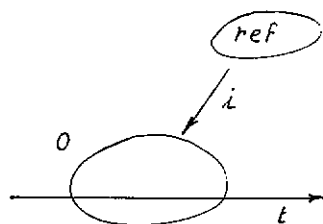


Fig. 4 : les variables généralisées

Ainsi se situe, pour moi, l'action : prise dans le mouvement du temps, entre les informations de 0, objet donné et de ref, elle est la marque de ref total et non seulement des valeurs qui y sont contenues. Elle manifeste l'intention de l'acteur.

3. ENTRETIEN NO 2

Personnes : D.T. - JPV
Date : 15 mai 1972
Durée : de 14h10 à 15h10

Contenu

Il s'agit de présenter à D.T. la consigne et de discuter le programme d'enquête comme cela a été fait avec D.C.

Cette discussion n'a pas lieu. D.T. a quelque chose à dire à JPV, qui refuse de l'entendre et force D.T. à commencer formellement le travail. Une information générale est exposée et les relations avec la partie commerciale transparaissent mieux, bien que la discussion soit essentiellement technique. Le D.T. s'ouvre à propos de cette matière qu'il aime et prend progressivement plaisir à présenter son entreprise. Un certain nombre d'indications directement en rapport avec les relations entre services sont livrées. La conclusion de l'entretien ne se fait pas en une fois; nous avons fini par sympathiser.

1. Exposé standard JPV

Je présente la consigne.

Après C13, JPV : "Avez-vous des précisions à me demander" ?

Assurance : le ton est ferme et sans hésitation. D.T. approuve nerveusement. Je respecte mieux la consigne que dans l'entretien No 1 et c'est très clair.

2. D.T. se situe

"Ben euh... j'aurais juste... oui... un ou deux points. Tout d'abord, vous savez que je suis le centre de cette entreprise; je fonctionne comme directeur technique, Monsieur D.C. comme directeur commercial. Il est possible que... je ne sais pas si vous avez posé le même type de questions à Monsieur D.C. (JPV : oui) qui, lui, sera forcément, dans ses réponses, orienté plus sur l'aspect commercial et peut-être moi sur l'aspect technique, bien que je me sois occupé aussi longtemps du commercial... Mais donc ma tâche actuelle depuis quelques années, c'est essentiellement technique, pour laisser à Monsieur D.C.

D.T. soulève d'emblée le problème qui me préoccupait dans le premier entretien avec D.C., pour me signifier qu'il y a différence "forcément" entre ce que D.C. et ce que lui pensent.

Il parle très vite, comme s'il voulait en venir à quelque chose de plus important.

"Je suis le centre". Le mot n'est pas clair en première audition, mais l'implication, elle, est claire :

1. D.C. n'est pas le centre, ou alors l'entreprise a deux centres, ce que l'article définit exclut.

toute la... l'aspect commercial.

Donc, ne soyez pas étonné si mes réponses euh... sont peut-être dans certains domaines, dans un certain sens, à l'écart de Monsieur D.C., qui voit commercial et je vois technique. Forcément. Je suis obligé (rire nerveux).

6.5 min Ceci pour que vous compreniez la structure en quelque sorte.

... Maintenant une deuxième chose (...) je ne sais pas si... si... vous estimez que je dois faire une conclusion, ou... ou une constatation parce qu'en fait, le problème de nombreuses entreprises (et puisqu'on parle de la nôtre, j'en ai un, de problème) c'est toujours le problème des cadres, ou de la responsabilité d'un chef, qu'il soit cadre supérieur ou simplement chef d'atelier si je parle technique, parce que (...) il y a tout de même des lacunes. Et ces lacunes, presque toujours, on les retrouve au même emplacement : on délègue les pouvoirs à un type qui n'en a pas toujours les capacités, qui devrait en avoir les capacités ou qu'on a dû former parce qu'on n'avait personne d'autre et qui n'a pas été formé, il

2. C'est moi, D.T., que vous auriez dû venir voir d'abord.

3. "Le centre" n'est pas un lieu clair et simple.

Avec hésitation.

"Conclusion" du latin concludere de claudere : clore.

Ce qu'il va me dire serait donc définitif ? "J'en ai un de problème" : du général au particulier :

1. "des cadres".
2. "un cadre ou un chef".
3. "un cadre supérieur ou simplement, si je parle technique, un chef d'atelier".

"emplacement" : un seul lieu.

"un type" incapable, non formé, irresponsable, qui "laisse aller" à l'autre.

n'est pas... il n'est pas toujours responsable (...).

Peu de gens savent ce que c'est que la responsabilité (...). On a tout de suite tendance à dire : ben... c'est l'autre qui verra... on... on laisse... on laisse aller... on sait que c'est peut-être pas très... mais on laisse aller dans l'espoir que le suivant arrangera les choses, comprenez. Et là, il y a un problème terrible... (...).

Voilà ce que je voulais vous

8.5 min dire en passant.

JPV : "Bien... De toute façon, en ce qui concerne ici le sujet que je vous ai présenté...

3. Retour à la consigne

12 min 4. JPV manipule D.T.

... "Est-ce qu'encore une fois, ici, il y a des précisions que vous désirez avoir" ?

D.T. s'éclaircit la voix :
"Non... je ne crois pas..."

Discours général (1).

"En passant" en trois minutes, l'essentiel du problème de D.T. est posé. Si JPV est intelligent, il aura compris.

Sa réponse est : "retour au standard" (voir l'analyse pour ce point).

D.T. opine comme au début de l'entretien, tousse un peu, d'un bruit de mauvaise humeur latente : une gêne dans la gorge. Nous noterons "chat" toutes les fois que cette gêne laryngée se présentera par la suite.

je crois que... (très bas) on
va arrêter là...

JPV : "Oui ?... Bon... (rire
gêné). Tout ce que je peux
souhaiter, en tout cas,
euh... (...). Je ne sais pas
si au vu de ceci vous pouvez
me donner un peu le feu vert
pour agir avec vous de toute
façon... (reprise de C15 la
14 min. consigne sur collaboration et
familiarisation).

"... Voir ce que font les
gens (...) je tiens assez
fort à me familiariser avec
ces aspects-là (aspects
techniques)... connaître au
moins le processus technique,
de façon à me rendre compte
que les problèmes que je
soulève sont des problèmes
relevant (...) je crois qu'on
doit surtout commencer par
là.

Quand on fait de la
psychologie... qui a toujours
l'air d'avoir simplement une
dimension ou un visage
humain. Les hommes dans
l'entreprise ont quand
même... font partie d'un

"un peu" (!).

Je refais un discours sur
le type de travail que j'ai
fait à Bruxelles. D.T.
reste au même jeu.
Trivialement, je roule ma
musculature intellectuelle,
je cherche à faire impres-
sion.

D.T. a dit ce qu'il avait
à me dire et timidement
qu'on pouvait "arrêter là".
Je ne veux rien entendre et
force la porte !

C'est à peine croyable,
mais c'est là, irrémédia-
blement gravé sur une bande
magnétique.

Mon argumentation est
réduite à : la psychologie
n'est pas de la psycho-
logie, les hommes sont des
éléments du système
technico-commercial. Vous
êtes d'accord. Vous ne

système qui est aussi technique, qui est aussi commercial... C'est cet aspect-là qui, à mon avis, doit être un peu analysé avant même de pouvoir poser un certain nombre de questions, et puis voir pourquoi ceci se fait comme ceci ou comme cela (D.T. : oui... oui...).

D'accord ? Bien ! (D.T. : chat).

Ceci étant dit, je ne sais pas si vous pouvez déjà... d'emblée, tout dépend un peu du temps que vous comptez m'octroyer (D.T. : chat) euh... m'apporter certaines précisions...

14.5

D.T. : "Ben... effectivement je crois que je m'en vais commencer par là, vous donner quand même certaines... certains renseignements... (...).

(...) J'ai, je pense, encore trois quarts d'heure à peu près à vous accorder, je ne sais pas si cela suffit..." JPV s'excuse d'être arrivé en retard et incrimine le brouillard.

dites pas non, donc c'est oui.

Je crois que c'est ainsi qu'on forme les démarcheurs à domicile. Aujourd'hui, c'est JPV1972 qui manipule quelqu'un qui a un chat dans la gorge depuis longtemps et qui le grogne. Où est le ref "roquérien" ?

(!).

5. D.T. informe

"Alors voilà... vous avez déjà fait connaissance avec

notre entreprise, par l'intermédiaire de Monsieur D.C. etc. C'est donc d'abord une imprimerie, le but, c'est donc d'imprimer, c'est donc d'abord un service technique qui, naturellement, est doublé d'un service commercial, c'est nécessaire, et qui a pris chez nous, je dois dire une certaine importance". (...).

"L'administration prend toujours plus d'importance". (...).

La restructuration de 1969 "a mis l'accent sur l'imprimerie proprement dite". Il y a donc eu élimination de ce qui était très artisanal pour "devenir vraiment une industrie graphique".

16.5

D.T. justifie la présence du "service commercial fort important et surtout fort agressif", la concurrence est forte, on est obligé de vendre avec un certain système. Avant, "on n'en a peut-être jamais assez fait, il a fallu s'adapter aux circonstances".

Avant : tradition, habitude, renom. "Ceci dit, parallèlement à ça, sur le plan technique, il faut veiller à être toujours à la pointe du progrès (outillage, qualité, rapidité)".

"Le but". Comparez avec le but pour D.C.

Cf : D.C. et le suréquipement.

- 17.5 "Aujourd'hui, ce qui compte, si on veut se défendre sur le marché, c'est le prix, le délai, la qualité" (...).
- "Depuis la direction, j'ai comme bras droit un chef technique qui connaît, comme moi disons, l'ensemble de la production, de la profession sur le plan technique".
- (...) "Nécessité vitale pour l'entreprise : l'information".
- "On a fait (au niveau information) un certain travail au plan interne, encore que c'est difficile, nous ne sommes pas non plus des spécialistes (...). Il faudrait justement qu'on puisse euh... leur donner des cours de psychologie. Les gens sont au point au plan technique, mais sur le plan psychologique et les contacts humains... et personnellement, mes problèmes de la journée sont souvent parce que des gens se sont mal compris (...) ou parce que l'un ou l'autre manque complètement de psychologie".
- Ces trois éléments technico-commerciaux sont cités évidemment dans leur aspect technique, directement en rapport avec "outillage, qualité, rapidité".
- D.T. semble gêné quand il parle de son poste.
- Nombreux chats.
- Il semble aussi content d'avoir un allié de qualité.
- Ici, D.T. tient un discours parallèle à celui de D.C. sur ce qui est fait dans l'entreprise.
- Je pense à l'intervention de B.

22.5 6. D.T. donne le schéma
fonctionnel de l'entre-
prise

Au niveau de la direction, la collaboration "nous nous voyons tous les jours au moment du courrier, ensuite les problèmes sont rapidement passés en revue (...) on peut vite en discuter, tirer une conclusion, ensuite exécution par chacun de nous".

Rapidement, vite, ensuite, ensuite, ensuite...

Dans le département technique :

1. Bureau de préparation (vérification que toutes les données du commercial soient présentes).

D.T. présente ces étapes sous l'angle du contrôle, ce qui sous-entend les problèmes pratiques avec le "commercial".

2. Chef technique et bureau de planning se livrent à "un ultime contrôle, vérification, si quelque chose n'est pas en ordre, retour".

3. Fabrication.

D.T. a une séance avec "le chef technique" puis le chef technique a une séance

25.5 avec les chefs d'ateliers.

"Les difficultés" :

"Délégation des pouvoirs au bureau de préparation (plaque tournante technico-commerciale)... là ça va encore. Chez le chef technique, il n'y a pas de problème (souplesse, facilité).

Où j'ai surtout des difficultés, c'est au niveau des chefs d'ateliers".

7. Discours culturel général

(2)

26.5 A propos des chefs d'ateliers, peu d'efficacité de certains : "Laisser-aller", "Il faut toujours contrôler", "On dit toujours que la confiance est basée sur le contrôle", "Manque de conscience professionnelle", "Arriver à faire collaborer ça c'est terrible".

Il n'y a pas de conflit de génération auquel imputer ces difficultés (moyenne d'âge jeune, même profession, même formation, même formation de base).

Les causes : "On est étonné de ce que les esprits peuvent diverger, ce que les caractères sont différents".

Ce conflit, D.C. l'a évoqué d'une façon générale dans E 1.

"Ca dépend souvent d'une question de bonne volonté. Avec un rien de bonne volonté, on fait des choses inouïes".

18.5 8. Retour aux structures

Il y a le cahier des charges, mais seulement pour l'échelon direction et cadres supérieurs. "La structure est bien faite, elle est bonne, on sait exactement comment chaque service est organisé, à quoi il sert; celui qui est responsable sait exactement où commencent et où finissent ses responsabilités; cela me paraît une excellente chose, parce que c'est souvent cela le commencement du désordre et d'une incompréhension, n'est-ce pas ? Savoir qui, quand et comment on doit prendre la, la... la décision. Voilà... euh...".

Le langage parlé présente des pièges : Ce qui paraît "une excellente chose" est, dans un même souffle "le commencement du désordre et d'une incompréhension".

Il s'agit du cahier des charges établi, rappelons-le, par D.C. et l'incompréhension dont il est question est cette mesure qui retire à D.T. des prérogatives anciennes, d'origine familiale. Gêne évidente.

9. Organisation de la production

29 "Il n'y a pas beaucoup de travaux de série. Deux tiers des affaires doivent être traités au jour le jour...".

"Chaque affaire qui vient" tout "peut changer. Ce qui nous donne évidemment un assez gros travail de préparation et c'est peut-être aussi pour cela qu'on a une administration chez nous, qui me paraît - je dis bien qui me paraît, je n'en suis pas sûr, - qui me paraît lourde en fonction de la fabrication".

Extrême réserve devant l'objet nommé : l'administration.

Le discours direct est naturellement moins aisé que le discours culturel général. Il engage plus.

31 Où se situe ce poids : la comptabilité, "département farci de petits détails"; la calculation et la préparation "que j'assimile encore, parce qu'il est semi-technique (...). Tout cela nous fait des charges très lourdes au point de vue administratif". Le service de préparation n'existerait pas; c'est un département qu'on a fixé entre le commercial et la fabrication. Il est utile à la fabrication, mais "il coûte quelque chose".

L'ambivalence est nette tout au long de cette partie fort résumée ici. Elle se conclut sur un troisième discours culturel général qui soulage D.T. de six minutes pénibles.

10. Discours culturel général (3)

33.5 D.T. dit : "C'est extraordinaire de voir le nombre de choses qu'il faut arriver à démontrer pour que les gens y croient (...).

"C'est toujours les mêmes qui doivent". On ne sait pas si ce propos vise les chefs d'ateliers ou le secteur commercial. Les deux peut-être.

D'une façon générale, il faut pousser, faut les piquer, ça bouge pas, c'est pas actif. C'est toujours les mêmes qui doivent inventer, trouver des idées, porter quelque chose, Il ne vient pas souvent quelque chose par l'autre partie".

JPV : "Vous avez des problèmes qui sont presque typiquement ceux de la grande industrie !".

11. Discours culturel général
sur l'industrie graphique
(4)

38

"Avec les investissements que l'on doit faire aujourd'hui, il faut que ça tourne, il faut que ça marche (...). Il faut que ça roule plus de huit heures par jour (...). C'est la machine qui crée le rythme, l'homme il subit, fini, il doit suivre, puis si il suit pas, naturellement, on a des problèmes".

Laissons cette remarque au plan où D.T. la place, n'est-elle pas le signe qu'il a l'impression de devoir fournir beaucoup d'énergie et qu'en fin de compte, il se retrouve seul ? Une fois de plus, je ne relève pas cela et fais une intervention confuse, hors de propos, qui nous fait entrer un peu plus avant dans le mode général. Je renonce à la reproduire ici, sa conséquence suffit. Elle introduit la dimension historique tout en valorisant les arts graphiques.

J'isole ces quelques remarques de D.T., j'en ferai plus loin l'analyse, en les mettant en parallèle avec le discours culturel général de D.C. (92ème minute de l'entretien 1). Relevons simplement : "subit, fini,".

"C'est une question de principe, ou bien vous travaillez avec goût à l'intérieur de l'entreprise, vous travaillez de façon efficace, ou bien, à un moment donné, vous êtes un coup de frein et alors on n'a plus besoin de vous (...). A un moment donné, il faut choisir, seulement on ne peut pas toujours choisir, surtout maintenant". (...).

"Il faut que nous réalisions encore des économies dans le cadre de l'entreprise (...), alors de nouveau là, ça pose des problèmes : dans notre organisation, est-ce qu'on a quelque chose de trop lourd, qui coûte trop cher, qu'on devrait supprimer, qu'on a peut-être créé, mais c'est peut-être un certain luxe qu'on devrait peut-être supprimer aujourd'hui (...). Il y a un minimum vital qui est nécessaire. A un moment donné, vous pouvez diminuer le nombre de personnel, vous pouvez arrêter une machine, vous pouvez supprimer le chef, mais c'est votre capacité qui est diminuée, ce n'est pas le but. (Dans un sourire) : la capacité doit augmenter".

Difficile de choisir... ou de prendre la décision supposée bonne ?

Le luxe, ce qui est lourd, entre en conflit avec le "minimum vital".

Deux chats clôturent ce propos.

12. Retour à l'information
sur la production

- Horaire de travail
- Type de travail
- Apprentissage
- Historique de la profession
- "Depuis 1950, cela a bougé terriblement"
- Turn over - information

49.5

Je prends part à la discussion, questionne D.T. sur les aspects socio-techniques qui m'intéressent.

13. JPV valorise les propos
de D.T.,

en orientant la discussion vers une clôture :

"Je pense que j'aurai un certain nombre de questions à vous poser par la suite..."

D.T. : "Je ne sais pas si jusqu'à présent j'ai un peu répondu à ce que vous attendiez... Nous parlons ensemble."

50.5

Puis (...) JPV : "Je ne peux pas espérer mieux que d'avoir les visions personnelles de chacun... et de me faire aussi à la longue ma propre image de l'entreprise et voir

Pourquoi tout à coup vouloir en terminer ? Aurais-je un remords face à cet homme que j'ai contraint de parler, ou pis : l'ennui de ce qu'il me raconte ? Peut-être est-ce pour terminer sur une note qui m'est favorable, car D.T. prend plaisir à me parler maintenant. Les chats ont disparu et D.T. semble content.

peut-être... qui sait même... euh... vous la restituer avec mes yeux qui sont extérieurs (D.T. approuve).

(...). Dans une phase ultérieure (...) si vous n'y voyez pas d'inconvénients, j'aimerais commencer à faire un travail un peu plus effectif, plus suivi... Ca, je n'en ai pas parlé avec Monsieur D.C. non plus. Il faudrait... c'est pour ça que je lui demandais si on pouvait le voir après euh... Enfin, je vous le propose à vous; j'essaierai de le contacter encore par téléphone et vous aurez l'occasion d'en discuter ensemble aussi. (D.T. : oui, oui, oui, certainement, certainement). Nous pouvons vraisemblablement aussi nous revoir d'ici...".

Suit alors ma proposition de "nous voir à trois (...) faire le tour de l'entreprise (...) être présenté aux gens responsables des services".

53 14. Digression de JPV sur les images,

comment les gens voient leur travail et l'entreprise.

"La psychologie industrielle contemporaine

Ceci dégage le véritable but concret de la recherche, compte tenu du ref de JPV 72.

Que d'hésitation, pour quelque chose qui est prévu par la consigne ! Et que signifie "vous la restituer" ? Quel est l'antécédent de ce pronom ? D.T. ? la direction ? l'entreprise ?

Bien sûr que j'en ai parlé ! Mais la suite dépendait en principe de l'accord parallèle de D.T. Ici, l'antécédent est clairement D.T.

J'affirme ma position de scientifique : je fais une conférence académique sur le thème "ajustement des images opératoires".

tourne beaucoup autour de ces problèmes; je reviens d'un voyage où..." etc...

"La correspondance de ces images avec celles d'autrui est peut-être la source d'un certain nombre soit de dysfonctionnements (D.T. : oui, oui), soit de bons fonctionnements (D.T. : même jeu). Vous savez, moi je crois que, dans une certaine mesure, il y a certains conflits qui sont nécessaires. (D.T. : ouais... ça je pense aussi...). Ce qui peut exister entre un service technique et commercial, je l'ai vécu assez bien dans les filatures, est terriblement efficace. (D.T. : mais c'est sûr, mais c'est sûr) pour la définition même des délais, etc..."

D.T. : "Mais c'est sûr, c'est une compétition à ce moment-là. Et je pense que c'est ça finalement qui fait le dynamisme d'une entreprise... Mais... évidemment, dans notre entreprise (...) on est encore assez près de tout le monde..."

Que peut en comprendre D.T., sinon ce qu'évoquent ici et là des termes par lui reconnaissables ?

Ca, c'est le discours même de D.C. La réponse de D.T. est dans le ton : oui, d'accord, mais...

En venant sur ce point, je dis à D.T. pour la première fois que je me rends compte de ce problème. Peut-être entend-il que j'ai compris son problème...

55

Interruption bip :

"Qu'il patiente quelques minutes, je suis à lui tout à l'heure. Merci".

Le rendez-vous est un peu en avance, mais D.T. est maintenant dans son propos.

Reprise du propos : "Nous sommes encore proches de tout le monde".

D.T. : "Vous avez raison quand vous dites qu'il serait bon de savoir à l'autre bout ce qu'ils pensent de leur entreprise. Comment ils voient... Quel est leur univers à ce stade-là, et c'est intéressant... et c'est pour cela que je dis : chez nous, ce problème-là est peut-être moins vaste parce que je ne vais pas dire que c'est une grande famille, mais c'est tout de même encore un monde qu'on peut suivre journallement. Comprenez-moi... (...). Ca, ça peut aider à une meilleure connaissance des problèmes..."

Il a quelque chose à dire, et l'entretien va continuer pendant presque un quart d'heure.

D.T. va discuter tout haut le pour et le contre de mon projet :

J'ai "raison" en ce qui concerne ce que D.T. pourrait apprendre de "l'autre bout", c'est-à-dire l'échelon chefs d'ateliers avec lesquels il a dit avoir des difficultés. Mais D.T. connaît personnellement les gens. Il sait ce qu'ils pensent et ce qu'ils font. Il n'y a pas là réellement "problème".

56.5 15. Le problème de la décision

D.T. : "Mon principe est que s'il y a un conflit ou quelque chose qui ne tourne pas rond, c'est de prendre tout de suite (il frappe la table, ton cassant) le problème avec les intéressés en leur disant : mais pourquoi ? Comment ? Quelles étaient les réactions ? Pourquoi vous avez pris cette décision ? Quelle a été

vosre idée ? Parce qu'enfin, s'ils ont fait quelque chose, ce n'est pas par hasard. Il y a quelque chose qui les a poussés, pour quelle raison ? pourquoi ?

Ce n'est pas pour en faire une histoire (...). Ce n'est pas ça qui m'intéresse. C'est de savoir le fond de l'histoire pour pouvoir éviter une deuxième erreur de ce genre. Que ça soit donc efficace, un travail constructif, parce que le reste, ça ne nous intéresse pas (...). Mais il faut savoir la raison et c'est très difficile dans une entreprise, jusqu'à l'échelon direction - celui qui doit trancher, prendre la décision - de savoir la... la... la raison... réelle de telle ou telle chose. C'est souvent très déformé. A travers des gens tout à fait honnêtes, tout à fait corrects, convaincus qu'ils transmettent juste, mais... hein... ça passe, ça passe et ça se déforme et vous en avez un aspect tout différent qui ne vous permet plus de prendre une décision objective. Vous croyez qu'elle est objective, mais à travers un renseignement qui vous est transmis déjà déformé. Comprenez ?

Il s'agit surtout de voir clair au sujet des raisons des décisions prises par d'autres. Connaître tout le monde ne suffit pas.

C'est ce qui est difficile. Alors c'est là que devient... que la décision devient difficile au sommet en définitive, parce que si on veut prendre cette décision, on est presque obligé de redescendre pour vérifier l'information...

C'est une mesure de sécurité, mais ça prend beaucoup de temps. Mais c'est des fois nécessaire parce qu'on s'aperçoit quelquefois qu'en descendant dans l'information jusqu'à la base... eh bien... ça modifie tout à fait l'aspect de la question et on aurait été appelé à prendre une décision fausse, et ça je l'ai vu plusieurs fois, et là faut être prudent.

58.5

Mais de nouveau, qu'est-ce que vous voulez, c'est humain, ! Chacun sa vérité, chacun interprète (JPV : oui, oui) hein... à un moment donné, tout en étant convaincu qu'il voit juste. C'est très marrant, vous savez ça... Pas toujours marrant, m'enfin (JPV : non, non) (...) ça vous amène, à un moment donné, à une décision qui peut être totalement différente".

Retour au sommet indéfini: "on". Les deux ? D.T. seul ? "Cette décision" à opposer à "une décision qui peut être tout à fait différente" (fin de l'intervention).

Si D.T. insiste sur le contrôle de l'information, sur les déformations qu'elle subit, n'est-ce pas parce qu'il sent que quelque chose lui échappe et qu'il craint d'être "appelé à prendre une décision fausse", à cautionner en quelque sorte "cette" décision dont il ne connaît pas la "raison réelle" ?

Ce serait "humain" comme il le dit à propos de chacun, compte tenu de sa position dans l'entreprise et son évolution. Je n'ai pas à prendre position sur cette question, mais constatons que JPV 72 renforce D.T., l'approuve, le soutient dans son discours culturel général pirandellien. D.T. prêche un convaincu au plan général, mais l'approbation de JPV peut être reçue par D.T. à un plan plus spécifique.

JPV renchérit sur ce thème.

"Ce problème se pose effectivement partout (...) c'est général ça".

Reprise de D.T., sans transition :

"Mais il y a en tout cas une chose que nous avons développée chez nous et que j'ai... sur laquelle j'ai beaucoup insisté ces dernières années, c'est d'avoir le dialogue".

61 (...) "Nous respectons l'opinion de chacun... Et après, nous prenons notre décision, c'est autre chose. Elle ne pourra très certainement pas convenir à tout le monde. C'est pas possible mais... mais il y a une forme d'objectivité là qui me paraît... là il me semble qu'on a fait un... un pas considérable... par rapport à ce que j'ai connu avant".

Un temps. "Il faut voir par la suite, tout évolue si rapidement qu'il faudra... rien n'est définitif hein...!"

Ce thème du dialogue est présenté comme préalable aux "sanctions" et "mesures" comme "valable" et "très intéressant". C'est un principe et "même une obligation" admis par tout le monde.

Le ton général annonce un ultime retour au d.c.g. L'entretien se termine comme si le sujet s'était épuisé de lui-même...

... nous restons face à l'avenir incertain.

61.5 Clôture de l'entretien

JPV : "Bien !... Ecoutez, on fait comme cela alors : je vous remercie beaucoup de ce tout d'horizon... un peu... euh... et... bon ! Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, j'essaierai euh...

D.T. : "Mais très volontiers... je pense qu'on pourrait se retrouver avec Monsieur D.C. alors à trois... pour euh... compléter votre information".

Je prends l'initiative et D.T. propose de lui-même ce que je suggérais vers la cinquante et unième minute : l'entretien à trois.

Ceci est une fausse clôture. Dès que j'ai arrêté le magnétophone, D.T. poursuit son propos sur les incertitudes de l'avenir. Entre autres, il évoque les problèmes syndicaux et des contrats collectifs. Je remets le magnétophone en route. On sent qu'un cap est passé. Certainement, je dois être soulagé. L'accord en poche, mon plaisir doit être manifeste. D.T. parle dès lors avec le plaisir qu'il m'a fait, de l'intérêt de me confronter au terrain où l'on découvre des "choses parfois insoupçonnées". Il me dira que "ce doit être fort intéressant de faire ce que je fais, qu'il aimerait s'occuper de ce type de questions, mais qu'il n'en a pas le temps.

67.5 "On est là pour produire, on est là pour vendre, on n'est pas là pour s'amuser et faire de la théorie... Les choses en sont là, elles sont ce qu'elles sont, il faut y aller quoi ! ... On n'a pas le choix. (...) Il ne faut pas trop réfléchir parce qu'à un moment donné, on se dit : mais... c'est... c'est complètement ridicule. C'est vrai, c'est extraordinaire mais... enfin voilà : on a choisi, on ne peut pas reculer, faut y aller... avec les inconvénients que cela peut comporter... Mais aussi, quand même, quelques avantages... faut admettre. On a quand même encore un beau métier... euh... il faut savoir l'apprécier et je pense qu'il faut le développer dans ce sens-là".

Un temps, puis : "Voilà".

70 Fin de l'entretien.

Je ne le lui ai pas non plus laissé le choix. Le d.c.g. qui termine définitivement l'entretien s'adresse sans doute à cela.

D.T. ne peut plus reculer, il ne "s'amusera" pas à faire de la théorie ni à trop réfléchir. En m'autorisant à me rendre sur le terrain, il m'accorde un plaisir dont j'ai l'impression qu'il pense ne pas être bien méchant.

3.1 ANALYSE DE L'ENTRETIEN

Je dois convenir que ce qui caractérise ce deuxième entretien, c'est la présence d'une troisième personne : le D.C.

Il semble que JPV 72 veuille et ne veuille pas - tout à la fois - comprendre ce que lui dit D.T. En quelque sorte, ma position est la suivante : si D.C. a donné le feu vert (puisque c'est lui qui "s'occupe de ces choses-là"), D.T. n'a plus qu'à être d'accord. L'accueil de l'un m'assure en face de l'autre.

Or l'autre, D.T., n'est pas dans la même disposition que l'un. Lorsque D.T. a posé à demi-mot son problème (au bout de 8 minutes), JPV revient au "standard" : le sujet est "ici", c'est ce que "je vous ai présenté". Même si j'avais entendu, compris D.T., mon embarras du moment est de ne rien pouvoir faire immédiatement avec son message.

La consigne est, dès lors, mon discours culturel général à moi : elle joue le même rôle, elle est le lieu de dire ma position sous couvert de scientificité. Elle me permet de reprendre confiance et d'amener D.T. dans le champ de ma préoccupation.

Voilà ce que révèle cet entretien au plan méthodologique : ma préoccupation n'est pas claire, elle se présente comme un ensemble de questions que je ne rattache pas explicitement à un ref précis.

Aussi, ce qui se passe à la 50ème minute est-il intéressant : "Comprendre les images personnelles et me faire ma propre image". C'est vague, mais cela est plus édifiant sur le ref qu'un texte standard qui parle de "services" et d'ensemble de personnes.

Le point 14 ("digression sur les images, 53ème minute) livre le ref JPV 72, même s'il est contaminé par les circonstances immédiates : plaire à D.T. pour obtenir non

seulement "un peu le feu vert", mais encore le droit d'utiliser sa perception.

Ce ref contient explicitement : "dysfonctionnement, conflits, efficacité". Il est la combinaison, au plan théorique, de l'approche systématique et du phénomène bureaucratique de M. Crozier. JPV 72 cherche l'articulation entre les phénomènes de régulation inhérents aux systèmes socio-techniques ouverts et les phénomènes de pouvoir. On a vu, dans l'analyse de l'entretien précédent, ce qui soustend cette préoccupation.

Mais ref-72 contient également, au plan pratique, l'idée de supériorité du regard du chercheur sur celui du technicien directeur : dites-moi comment vous voyez les choses et je vous dirai comment il faut les voir. Je vous dirai aussi pourquoi il y a quelque chose d'inefficace dans le système que vous contrôlez.

Tout se passe comme si, dans ref-72, la pratique industrielle était assimilée à un bricolage intéressant, dont la pratique scientifique va définir le fonctionnement, les lois, la logique.

Remarquons, au passage, que le bricolage est également patent chez ce chercheur, bien qu'il s'en défende pour maintenir son statut face à son interlocuteur. Ceci ne fait évidemment pas partie du ref-72 et n'est autre que l'objet de mon apprentissage.

Voilà ce qui me paraît aujourd'hui important dans cette heure d'entretien et que l'analyse ne peut passer sous silence. Envisageons maintenant d'autres points de vue.

3.1.1 Relations entre services

On constate que :

- les zones de coactivité technico-commerciales citées déjà par D.C. sont évoquées par D.T. également (préparation, planning) - (22ème minute).
- à l'intérieur du département technique se pose un problème au niveau des chefs d'ateliers.
- l'accent est mis sur la nécessité du contrôle des informations commerciales par les services techniques.
- les services commerciaux sont vécus par D.T. comme une néo-formation nécessaire, mais parfois encombrante.

3.1.2 Les relations D.T. - D.C.

Si, dans le premier entretien, cette question est apparue focale pour moi, dans la situation présente, elle est manifestement importante pour D.T., qui prend d'emblée la précaution de me dire : "Ne soyez pas étonné si mes réponses sont (...) à l'écart de Monsieur D.C." (6ème minute).

Et elles le sont :

Pour D.T., l'entreprise est d'abord une imprimerie, le but, c'est donc d'imprimer, c'est donc d'abord un service technique (15ème minute).

Le but est perçu de manière radicalement opposée par ces deux hommes qui se présentent chacun à moi comme chef d'une totalité qui englobe l'autre.

Chacun reprend à son compte l'objectif de la restructuration de 1969. Chacun éprouve comme lourds les impératifs des services que l'autre représente.

Il ne sert à rien d'énumérer ici les différences de perception dans ref D.C. et ref D.T.

Le regard de chacun est différent; cela suffit pour comprendre que leur action s'oriente autrement.

On est en droit d'appeler cette situation "conflit de pouvoir". On ne l'est sans doute pas de l'analyser dans ces seuls termes. Je développerai ce problème à la fin de ce chapitre, car il y a des implications théoriques importantes.

Pour le moment, constatons plus finement l'ambivalence de D.T. face à ce que je dois appeler "le commercial" selon ses propres termes. Il en comprend la nécessité (par exemple 17ème minute), n'y voit pas le lieu de ses principales difficultés : en tant que technicien, c'est au niveau chefs d'ateliers que semblent se poser les principaux problèmes (par exemple 26ème minute). Enfin, la question de la décision (point 15, 57ème minute) coiffe sans doute celle du "commercial" et exprime pleinement l'ambivalence.

Le désir manifeste d'être "le centre", appuyé par le nom et la position de D.T., se heurte à la conscience de l'arbitraire de la décision : pourquoi est-ce "autre chose" (61ème minute) de respecter l'opinion de chacun et de prendre "après" une décision qui "ne pourra très certainement pas convenir à tout le monde". Pourquoi n'est-ce "pas possible" ? Pourquoi est-ce "complètement ridicule" de "trop réfléchir" ? (69ème minute).

Parce que "les choses sont ce qu'elles sont et qu'il faut y aller, quoi" ! On n'a pas le choix" dit-il à la 67ème minute.

Mais aussi, parce qu'on a choisi, on ne peut plus reculer" (69ème minute).

Parce que cet homme-là a mal quelque part; pas seulement au "commercial", mais au "métier et à sa propriété-

entreprise (1) dans laquelle d'autres décident également - à tous les niveaux de la maîtrise (voir 57ème minute) - sans qu'il connaisse "le fond de l'histoire". Le centre n'est pas le centre.

D.C. en est un autre. Mais nous ne savons rien de tous les autres, du conseil d'administration aux chefs d'ateliers. Rien encore.

D.C. représente certes l'élément privilégié, compte tenu de ce que nous savons jusqu'à présent; il est là dans le même bureau, face à D.T., il est secrétaire du conseil d'administration. On comprend qu'il incarne littéralement cette part de la problématique de D.T.

Pour utiliser un vocabulaire qui anticipe sur la suite de ce travail : ce qui est en jeu pour cet homme face au D.C., c'est l'orientation même de l'entreprise familiale. Mais ce qui est en cause, c'est sa propre image de patron, centre, décideur.

3.1.3 Le discours culturel général

L'analyse des propos tenus sur le mode d.c.g. nous permet de mieux comprendre cette dernière proposition. D'autre part, elle éclaire la relation D.T. - D.C.

(1) "On a quand même un beau métier" (me dit D.T. à la fin de l'entretien, et il a pris du plaisir à m'en parler, manifestement depuis la 40ème minute (point 12)).

Examinons la thématique du discours culturel général chaque fois qu'il survient dans le propos de D.T. :

1. A la 7ème minute : la responsabilité, le laisser-aller, la décharge sur le "suivant". C'est "terrible".
2. A la 26ème minute : le laisser-aller, le contrôle, la confiance, le manque de conscience professionnelle et la collaboration. C'est "terrible". Les divergences de vue, de caractère, la bonne volonté salvatrice.
3. A la 34ème minute : l'effort, l'inerte, le poids à porter.
4. A la 38ème minute : il faut que ça tourne, le goût au travail, l'efficacité, le coup de frein, choisir, le poids, sa suppression, le minimum vital, la capacité à sauvegarder.
5. A la 54ème minute : la réflexion "la compétition fait le dynamisme de l'entreprise" est trop nettement induite pour que nous la retenions; de même pour la suite " la proximité avec tout le monde".

Je suis tenté de synthétiser ces propos de la manière suivante : ce qui est terrible, c'est qu'il faut porter seul un poids lourd et inutile. D.T. ne peut pas "laisser aller". Il n'en a pas moralement le droit, comme il n'a pas le droit ni le moyen de se débarrasser de fait de ce qui lui pèse.

Il suffit de relire le point 9 (organisation de la production - 29ème minute) et la 40ème minute de l'entretien pour comprendre quel est ce poids et pourquoi il n'est pas possible de le supprimer, malgré le désir que D.T. en a.

Considérons maintenant le discours culturel général de D.C., dans le premier entretien, à la 93ème minute. C'est ce discours qui m'avait amené à formuler une hypothèse :

D.T. et D.C. ont peur de la compétition et devraient peut-être l'un ou l'autre trouver demain une autre place.

D.C. parlait de : responsabilité, sanction, le droit à l'erreur, la compétition, la peur de la compétition, la place assise pour la vie, changer de place et nécessité de préparer au changement.

Lorsque, parlant du dialogue (61ème minute), le D.T. s'arrête et conclut son propos par "il faut voir par la suite, tout évolue si rapidement qu'il faudra... rien n'est définitif hein", on comprend qu'il ait marqué un temps, si notre hypothèse le meublait. On comprend aussi qu'il ne dise pas ce qu'il "faudra" et que, dès lors, l'hypothèse reste dans l'attente d'une autre vérification.

3.1.4 Méthodologie : REF 72 et REF 81

Au début de cette analyse, j'ai montré ce que contenait mon ref 72, ou plutôt ce que l'entretien en révèle. J'y reviens ici pour remettre en lumière cette autre dimension de l'entretien : le désaccord fondamental entre ce que je dis vouloir faire et ce que je fais réellement.

De ce point de vue, l'entretien se partage en deux parties très nettes : celle où il y a chats et celle sans chats. Les points 11 et 12 assurent la transition entre ces deux parties, mais mon intervention confuse de la 35ème minute a certainement joué un rôle dans ce changement. Je ne l'ai pas reprise, mais elle contient une dimension réconfortante : je valorise l'état de l'entreprise en disant que "les questions que vous posez et que Monsieur D.C. pose ont déjà trouvé une forme de résolution dans l'entreprise, c'est-à-dire que vous êtes sensible(s) à des choses auxquelles on n'est pas sensible partout...". Moi-même, aujourd'hui, je ne sais pas exactement ce que j'ai voulu dire là, mais il est évident que j'avais envie de faire plaisir.

Tout en même temps, ce propos est relativement neutre par rapport au conflit technico-commercial. C'est un peu comme si je disais : vous avez déjà développé des moyens pour dépasser les conflits. Où suis-je allé chercher cela ?

Dès le point 12, pendant huit minutes, nous aurons une conversation technique qui ne peut que nous conforter l'un l'autre.

Ainsi, la première partie de l'entretien est-elle consacrée à la présentation de ce que je compte faire avec l'accord de D.C. et la seconde est consacrée à garantir à D.T. que je ne suis l'agent de personne.

Ceci est important, car la défiance initiale de D.T. est fondée. Rien ne l'oblige à croire à la consigne, surtout de la manière dont j'agis avec lui. De plus, c'est par D.C. que je suis là et mon ton contraste du premier entretien au second : l'embarras a fait place à une incroyable assurance.

Il reste à comprendre pourquoi D.T. accepte - ou plutôt ne refuse pas - ma demande. On peut évidemment spéculer longuement.

Mais restons dans ce contexte esquissé par deux entretiens. Ce ne sont pas quelques propos aimables d'un jeune maladroit qui suffiront à faire changer D.T. d'avis - sauf peut-être s'il souffre de même maladresse-.

D.T. n'a pas besoin de changer d'avis : il n'a pas de raison à opposer à ma demande, du moins pas de raison avouable ou défendable.

Il pourrait refuser d'autorité toutefois. Ceci créerait sans doute un conflit avec D.C. et ne lui donnerait pas le beau rôle. De nouveau, ce qui est en cause est une certaine image de soi. Par contre, l'enjeu n'est pas très important : les véritables enjeux sont ailleurs même avec D.C.

Enfin, s'il m'envoie sur le terrain, c'est aussi parce

qu'il a confiance dans la réalité technique qui s'y trouve. N'est-il pas souhaitable que je sache cette "vérité-là" plutôt que celle de tout autre ?

C'est là que se trouvent les "vraies raisons" des choses, les racines des difficultés de D.T.

L'avenir m'apprendra que D.T. fondait même un espoir dans ma présence, celui d'une défense de sa position lorsque celle-ci aura été mise en cause quelques mois plus tard. Nous y reviendrons.

Il reste à ajouter un mot de mes sentiments à l'égard de cet homme. Je le sentais pris au piège, incapable de dire vraiment non. Je sais que je me méfiais de cela, car il m'apparaissait peu probable qu'il fût victime des circonstances. J'avais envie de comprendre, comme j'avais envie de comprendre D.C., mais je voulais rester neutre... "standard".

Aujourd'hui, je sais que ma compréhension passait par une sorte de mimétisme, une plasticité du ref qui, momentanément, empêchait sa véritable identification par mes interlocuteurs.

Les comprendre signifiait adopter leur point de vue, comme on essaie un vêtement. Cela suppose un accord passager, attitude que je confondais avec celle de soutien et qui empêchait toute réponse contradictoire livrant mon ref authentique.

4. ENTRETIEN NO 3

Personnes : D.C. - D.T. - JPV

Date : 25 mai 1972

Durée : de 14h00 à 14h50

Contenu

Il s'agit de mettre sur pied, avec la direction, la suite de mon intervention, c'est-à-dire la rencontre avec le niveau hiérarchique suivant : les cadres. Nous discutons, à propos d'une séance de cadres toute prochaine, de l'opportunité de ma présence et ensuite de celle des deux directeurs pendant ma présentation. Je dois rappeler les modalités de mon travail et ceci amène une meilleure explicitation du ref.

Comme lors du premier entretien, celui-ci se prolonge en une discussion où je parle beaucoup et où j'oblige d'une certaine manière D.C. et D.T. à travailler : à réfléchir aux relations entre services. Ceci leur donne une forme d'exemple quant à l'intervention que je désire mener. D'autre part, mes messages restituent de manière détournée, voire inconsciente, ma vision de la situation après les deux entretiens isolés que j'ai eus avec chacun d'eux.

1. JPV propose de "profiter d'une occasion" où les cadres sont tous présents pour qu'il n'y ait pas "une sorte de hiérarchie" dans l'ordre des personnes qu'il consultera.

D.T. : "Dans les cadres supérieurs, on peut prendre commercial ou technique, c'est égal, ils sont tous au même niveau, disons..."

D.C. : "Absolument. Il faut en tous cas qu'on les informe au cours de la séance de cadres du 1er juin" (silence).

JPV : "Est-ce que à ce propos vous voyez euh... une objection que, par exemple, bon, à cette séance le premier juin, je passe dix minutes leur dire de quoi il s'agit ?"

D.T. : "Oui, ça peut très bien se faire".

JPV : "Est-ce que c'est quelque chose de possible. De la même façon que, au fond euh...".

Le ton est mal assuré, comme dans le premier entretien : je n'arrive pas à demander directement ce que je désire.

D.T. marque ainsi l'égalité et la séparation des cadres.

D.C. projette une structure que je comprends comme assez classique : 1) nous les informons, 2) vous les rencontrez individuellement. D'où ma réaction.

"Oui" mis pour "non, pas d'objections".

D.C. (m'interrompant) :

"C'est un séminaire de travail qui est..."

D.T. : "Qu'est-ce qu'on a à l'ordre du jour ?"

D.T. : "Comptabilité industrielle" (un temps, puis chat).

JPV : (...) "Je me demande si ça n'est pas la solution la plus raisonnable".

Si j'avais exprimé ceci clairement dès le départ, je n'aurais pas l'impression de leur forcer la main.

D.C. : "Ca certainement".

D.T. : "Ca c'est certain".

D.C. réfléchit tout haut à propos des autres séminaires (ceux de mon collègue B., prévus pour septembre).

Pense-t-il que mon action sera du même type ?

D.T. (marmonnant) : "Permettez, je vais vite aller vers... ? ... je vous laisse en attendant, M. D.C., toutes ces modalités"; JPV : "D'accord, je vous en prie, Monsieur"; D.T. sort.

Le départ de D.T. après deux minutes d'entretien est surprenant. Il ne l'a pas annoncé et il semble peu vraisemblable qu'il ait oublié quelque chose d'important. Comme dans notre

première rencontre, il "conclut" d'emblée. Comment comprendre sa phrase marmonnée ? Est-ce un ordre à D.C. de régler les détails puisque lui, D.T., a donné son accord de principe. Est-ce une manière de dire qu'il n'y a pas que cela, mais des choses importantes qui l'attendent ? N'est-ce pas tout en même temps une manière de se montrer supérieur en se distançant ?

2. D.C. trace un programme

"On leur présente ça sous quelle forme ? On leur dit le but, les moyens ? ...".

Je redoute ce "on"; dans mon projet, c'est moi qui présente.

JPV : "Oui, c'est ça, je crois que le plus simple, ce serait que... euh... l'un d'entre vous m'introduise à ce moment-là et que je leur dise : au fond : un peu de la même façon que je vous ai dit quels étaient mes objectifs et comment je comptais m'y prendre, de leur présenter ça donc dans un temps relativement court..." (...).

Il s'avère que D.C. ne se souvient pas bien de mes objectifs et je rappelle le sujet, la consigne, succinctement. Il s'inquiète de l'utilisation des résultats pour que les gens "n'aient pas l'impression que c'est seulement une prise d'informations". Tout ceci me permet de réinsister sur le feed back.

D.C. : "Alors, écoutez, on va faire comme ça : le premier juin, on commencera notre séance avec cette information. Je vous présente

et puis, on vous donnera pour cette date la liste des cadres, des remplaçants... (...) et puis après vous pouvez convenir directement des rendez-vous avec eux".

5 D.C. complète l'organigramme des personnes présentes à la séance et qui ne figurent pas sur mon document. Il précise d'une croix les personnes "qui seront pour vous plus intéressantes, ceux où vous apprendrez le plus".

JPV demande de pouvoir contacter d'abord globalement les cadres, cependant que D.C. dresse un programme sur papier. Il me demande mon "titre" et précise l'institution que je représente, mais j'insiste sur "la part très personnelle dans ce travail" puis, sans transition : D.C. :
5.5 "Si ça vous intéresse, vous pourrez assister au séminaire...".

3. D.C. parle des séances de cadres

En gros, il répète ce qu'il en a dit lors de notre première rencontre, il complète en me faisant apporter

Confirmation de la structure que je présentais.

Il s'agit des responsables de : la comptabilité, les achats, la calculation et la production.

Je ne pouvais souhaiter mieux.

Le propos de D.C. est centré sur les relations entre services : il parle du champ précis qui m'intéresse.

les programmes et procès-verbaux de ces séances mensuelles. Il reprécise les buts :

- 12 "On a surtout cherché d'abord à faire connaître le travail de chacun par chacun, pour améliorer la compréhension entre les gens. Parce qu'on a vu qu'il arrivait souvent des conflits parce qu'un service exigeait une chose à un autre service et puis on ne comprenait pas toujours très bien pourquoi et ça crée des tensions absolument inutiles.

On est arrivé à un certain résultat, simplement par cette information (...) déjà sur le plan des relations humaines entre les services. Ce qui ne joue pas maintenant, ce sont des affaires qui ne se corrigeront plus, parce qu'elles tiennent aux personnes".

Que dois-je comprendre ? qu'il n'y a plus de difficultés pratiques, mais seulement des problèmes psychologiques que c'est cela même qui lui semble intéressant que j'examine ? que l'irréductible impossibilité que "ça joue" se trouve dans l'impossibilité de changer les gens ? La suite le précisera.

4. Le repas

- 14 D.T. rentre, après douze minutes d'absence, au moment où D.C. m'explique qu'après la séance mensuelle de cadres, une fois sur deux, le groupe prend un repas en commun "très

détendu" dans un restaurant. La séance du premier juin est une séance avec repas, et le chef des achats (qui est aussi le chef de l'entretien) vient de suggérer "ce matin" à D.C. de "prendre des sandwiches et de manger sur place, alors euh... j'accède à cette idée" dit D.C. devant D.T., qui a entendu la phrase depuis l'ouverture des guillemets.

D.T. "Pour la séance de cadres ? pour la prochaine... (toux) oui".

Lorsque D.T. aura bien compris qu'il s'agit de manger sur place : "oui alors euh... ça je ne suis pas sûr que ce soit une réussite hein".

D.C. : "J'essaie. On me le suggère, alors...".

D.T. : "Oui, on peut essayer, mais alors je ne garantis rien parce que y a ct'ambiance (D.C. : "dans l'usine") dans l'usine on n'en sort pas, y a pas de rupture, y a pas de cassure, y a rien, on ... on reste tendu, voilà ! Tandis que vous quittez l'usine, vous sortez dix minutes, vous allez ailleurs, (D.C. l'interrompt mais il continue) vous trouvez d'autres types".

Cette discussion est largement reprise ici parce qu'elle illustre les rapports des deux directeurs, entre eux, face à moi.

Chacun me parle sans parler à l'autre directement et leurs messages se superposent sur le mode "oui, mais". L'escalade est patente. Lorsque D.C. s'adressera directement à D.T., c'est pour le mettre devant le fait accompli.

Si je me posais encore la question de savoir qui dirige la maison, j'ai

D.C. explique les raisons de la suggestion du chef des achats (deux personnes n'aiment pas se déplacer).

(...) D.T. : "Oui oui oui, il faut le faire".

D.C. : "Puisqu'il a fait cette suggestion, je lui laisse prendre cette responsabilité, mais après, je tirerai des conclusions..."

D.T. : "Oui, oui, mais c'est clair, mais c'est clair..."

D.C. : "Puis comme ça, eh bien..." D.T. : "Il faut l'essayer, mais je pense qu'il n'y aura pas la même ambiance. Parce qu'on est dans l'usine..."

D.C. : "Parce qu'on est dans l'usine".

D.T. : "Parce qu'on est dans l'usine; vous changez, vous traversez la rue, c'est déjà tout autre chose, c'est bête mais c'est comme ça". D.C. : "Seulement on a toujours ce problème des locaux..."

Discussion à trois sur les raisons de vouloir aller dehors.

cette fois une réponse : lui et lui, pas eux ni l'un ou l'autre.

A la fin de cet entretien, je me suis demandé si ces deux hommes se vouvoient ou s'ils se tutoyaient. Cela ne semble faire aucun doute; cependant, nulle part, ils ne se sont interpellés, seulement interrompus.

- 17.5 D.C. clôt la discussion en me disant : "Bon alors, vous venez le premier juin ?... (JPV : "D'accord")... puis comme ça on présentera M. Vandenbosch (D.T. : toux) à nos gens en début de la

séance... (D.T. : "absolument, oui"). (...) puis M. Vandenbosch assistera à la séance, il verra comment ça se passe..."

Ainsi D.T. est-il informé du résultat de la discussion D.C. - JPV qui a eu lieu pendant son absence. Fausse clôture.

5. JPV pousse son avantage

D.T. s'informe sur ce que je compte faire exactement avec les cadres.

19.5 J'en profite pour poser le problème de la présence de la direction à la séance lors de ma présentation, après avoir valorisé leur ouverture et fait un pronostic favorable sur celle des cadres (selon un résultat d'étude américain).

21.5 JPV : "Je me pose maintenant la question au fond de... l'importance de votre présence à cette séance si euh... étant tous les deux là au moment de la présentation de ce même petit euh... texte que je vous ai lu à tous deux, euh... ça pourrait influencer peut-être leur euh... leur façon de... de voir. Est-ce que, dans une certaine mesure, ça les empêcherait ou pas

A nouveau, je n'arrive pas à être direct. Je sens que ce style n'est pas le bon : c'est sournois alors que ce devrait être confiant pour assurer la cohérence avec le projet même (la consigne).

de donner des réponses, enfin, je ne sais pas... quel est votre avis là-dessus ?"

D.T., immédiatement : "Je ne crois pas à cet échelon-là..."

(D.C., dubitatif : "Non, mais...") maintenant ils sont..." D.C. : "ce serait peut-être préférable qu'on se retire, pourquoi pas ?" (silence).

Ceci est adressé à D.T., nettement.

JPV : "Enfin, c'est comme vous l'entendez, hein euh... (je ris)".

D.T. : "Remarquez que... il est clair que..." D.C., l'interrompant : "Pour bien leur montrer..."

D.T., poursuivant : "Il est bien clair que si on veut faire du bon travail, je pense pour qu'ils soient vraiment libérés (D.C. : "oui"), je pense qu'il vaut mieux qu'on ne soit pas là (JPV : "oui"), il y a certains problèmes (...) où ils auront peut-être quelques restrictions, cela dépend ce que l'on touche comme sujet. Si on veut aller tout à travers ça, et que ce soit transparent, il vaut peut-être mieux qu'on ne soit pas là. Vous aurez un reflet peut-être plus juste".

"leur montrer" quoi ? Je n'aime pas cette remarque de D.C. qui me rappelle mon impression du premier entretien avec lui : la manipulation. En même temps, que suis-je occupé à faire avec eux, sinon la même chose, mais sans l'assurance de D.C. Voilà peut-être aussi pourquoi D.T. m'est plus sympathique : il n'est pas à l'aise non plus.

JPV : "Oui, ce serait peut-être une bonne idée, de toute façon, vous savez de quoi il s'agit, vous savez ce que je leur présente".

Je décide pour eux en répétant moi-même où est la garantie.

24 Nous parlons du timing de la réunion et je demande une demi-heure en disant : "Je ne sais pas comment vous voyez l'ensemble de votre réunion, parce que je ne veux pas non plus la bousculer complètement, (en riant), je viens et je m'invite, comme je vois...".

D.C. : "Non, non, ça va" D.T. "Non, ça veut (?) " (chat).

D.C. : "Ça va, comme on veut manger des sandwiches, on peut interrompre pour manger puis continuer" D.T., en même temps : "Là, là on gagne du temps alors "

D.C. : "Puisqu'on n'a pas de déplacement".

JPV : "Alors, ça va très bien ça". Un temps, puis D.T. : "Non, ça c'est bien. Ça c'est bien" (toux).

6. JPV change de sujet

Sur les raisons de ce changement de sujet, voir l'analyse.

24.5 "Je ne sais pas maintenant, de votre côté, depuis que nous nous sommes vus, s'il y a autre chose... si vous aviez des questions...

"de votre côté" : quant à moi, j'ai obtenu ce que je voulais. D'autre part, j'ai déjà reçu beaucoup d'informations dans les deux

premiers entretiens, mais peu de questions m'ont été posées après la consigne. J'aimerais qu'ils se situent en me donnant une occasion de les sécuriser, car il me semble incroyable qu'ils acceptent (apparemment) aussi facilement. Il est évident que l'entretien devrait s'arrêter là, puisque l'objet de la réunion est épuisé, mais qu'il n'est pas possible de nous quitter sur le silence de D.C. et la toux de D.T.

... je vous ai proposé ce que je pensais faire et d'autre part euh... bon, vous m'avez surtout répondu à cela. Alors euh... bon... maintenant je crois il faut faire le boulot c'est-à-dire commencer à travailler.

Ce premier niveau pour moi est déjà une façon de voir quel peut être le contact..." (il s'agit du contact avec les cadres et du déroulement de la séance avec et sans la présence de la direction, avant et après).

"C'est autre chose que simplement la présentation de la recherche elle-même. Je pense que c'est ici que cela prend sa dimension, c'est que vous êtes directement intéressés aussi, parce qu'on

Sic. Je les mets au travail : vous devez maintenant me poser des questions, mais avant ça, je vous fais un cours : je prends de la "dimension".

voit ensemble alors qu'est-ce qui fait que ça change, si ça change".

D.T. : "Oui, oui".

D.C. : "On est très intéressés nous, parce que, en fait, c'est des choses dont on ne peut pas se rendre compte...".

27.5 D.C. intervient pour signifier que je puis être assuré de la participation des cadres. Il donne un exemple : "A l'issue de l'assemblée générale des actionnaires, on réunit les cadres avec le conseil d'administration eh bien euh... alors qu'ils voient ces gens-là une seule fois par année (...), la participation a été très... très active hein..." (chats de D.T. depuis "participation").

"ensemble" : très ambigu. A trois ? Avec les cadres aussi (ce qui est mon point de vue, mais je n'ose encore une fois pas affirmer avant d'avoir séduit mes interlocuteurs). Pendant ce temps, D.T. m'approuve régulièrement, (quoique avec chats), tandis que D.C. se tait.

Le P.V. de cette séance indique qu'elle a duré deux heures. Quatre discours ont été prononcés. Sur les trois pages, un seul paragraphe, le dernier, révèle que la discussion a été ouverte et que le responsable des ventes a fait part d'une invitation à visiter une entreprise. L'accord sur la date est mentionné, mais rien d'autre...

Il est difficile de se faire une opinion. Cependant, il y a eu un repas ensuite de la séance. Autre ambiance, à en croire D.T., dans laquelle ce qui a été dit n'a pas été versé au P.V.

28.5 7. Le "trou" dans la maîtrise

JPV pose la question des subordonnés des cadres, le troisième niveau de l'organigramme. D.C. : "Alors là il y a un trou hein...".

D.T. : "Ouais..." (toux). Tous deux sont d'accord : la raison principale de cette différence est "le niveau des gens" subalternes.

30 JPV se demande si "on ne pourrait pas imaginer", puisque les réunions de cadres supérieurs sont efficaces, de les utiliser comme "le modèle" d'autres réunions entre cadres supérieurs et cadres subalternes.

31 D.C. et D.T. répondent ensemble que des expériences de ce type ont été tentées dans le secteur technique. D.T. : "Ca réagit différemment". Si les cadres supérieurs reçoivent beaucoup d'informations, les subordonnés ne sont informés "qu'en fonction de la fabrication".

J'avance encore un peu. En même temps, je ne me rends pas compte que je pose une question délicate pour D.T. (alors qu'il me l'a exprimée dans E2).

"le niveau" : il s'agit des capacités de compréhension. C'est la raison culturelle générale invoquée.

D.T. reprend son discours de l'entretien 2 à propos de l'information et des déformations. D.C. indique, quant à lui, que l'information que les supérieurs

reçoivent "en abondance sur tous les problèmes" ne passe pas plus bas. Leur perception est différente sur ce point et on comprendra plus loin pourquoi.

32.5 D.C. : "On s'est aperçu lors de ces contacts entre les contremaîtres et les cadres (...) que si on voulait être conséquents, on devrait en changer un bon nombre..." (silence, puis :) D.T. : "Ouais, bien sûr... (D.C. timidement : "il faudrait peut-être commencer par là")... pour différentes raisons parce que c'est pas toujours des... je vous ai parlé de cette psychologie du chef, beh c'est surtout ça, parce que c'est pas tellement des lacunes d'ordre technique ou professionnel qui font que c'est des plus ou moins bons chefs, c'est souvent des problèmes psychologiques (D.C. : "Presque toujours...") des problèmes de responsabilité, c'est ce que j'ai abordé aussi la dernière fois"...

Le thème de la suppression de postes apparaît comme solution. D.T. n'est pas d'accord et j'ai l'impression qu'il protège les cadres subalternes malgré sa critique. D'autre part, le ton "timide" de la parenthèse de D.C. surprend : ce n'est pas son ton habituel et le "là" par où il faut commencer peut tout autant vouloir dire : commencer par les cadres subalternes, que : commencer par supprimer.

D.T. reprend son propos de l'entretien 2 dans le registre discours culturel général. Ce qui se passe ici est donc directement en rapport avec mon hypothèse du premier entretien.

33.5 (...) D.C. : "Si on voulait tous les associer, il faudrait en tous cas en changer deux...". Il désigne d'une croix, sur mon organigramme, la position des cadres

subalternes.

D.C. : "Seulement dans ces deux (à changer) il y a celui qui a... (soupir) enfin, c'est mon avis... celui qui a le plus grand atelier". (6 secondes de silence). D.T. : "Ouais..." (gros chat). Tous deux commentent et D.T. se montre d'accord sur cette dernière proposition de D.C.

(...)

D.C. fait part d'une "expérience un peu identique" aux difficultés techniques, dans le secteur de la calculation (commercial). Il s'avère que "le chef de service monopolisait (avec son employé) pratiquement tout le travail". D.C. raconte comment il est intervenu.

37

8. L'intervention de D.C. en calculation

Pendant trois semaines, D.C. a travaillé dans le bureau problématique : "Je ne suis pas intervenu, j'ai regardé". Ensuite, "en connaissance de cause" il a proposé une confrontation de toutes les personnes du

Il y a six contremaîtres désignés par D.C., tous dans le secteur technique. On comprend maintenant pourquoi leurs perceptions divergent : D.C. parle directement de la production (le lieu dirigé par le "bras droit", l'allié de D.T. - entretien 2) et ne vise pas le planning ni l'entretien (dirigé par le chef des achats, seul cadre totalement mixte : technico-commercial et bras droit - je l'apprendrai par la suite - de D.C.)).

Cette intervention de D.C. n'a pas entraîné de suppression de poste, mais une valorisation des postes subalternes. L'exemple "un peu identique" ne l'est donc pas du tout de ce point de vue. Il donne des indications sur la manière dont D.C. règle ses problèmes avec ses services.

service (cinq) après avoir consulté les deux personnes rendues responsables de la situation : "Vous acceptez le risque ?... ils n'ont pas osé me dire non (rire de D.T. et de JPV), seulement (...) ça aurait pu être une catastrophe (...). J'ai commencé par dire moi tout ce que j'avais vu, ça a donc mis tout le monde à l'aise (D.T. : toux, puis chat) et puis après euh... tout le monde a parlé très librement (D.T. : chat). On a mis sur pied un changement dans la structure du service... on a donné plus de responsabilité aux trois filles ici, c'est en train de s'appliquer maintenant, c'est pas encore..."

D.C. : "Non mais ç'a... ça de toute façon ç'a été... ç'a été positif, ç'a été ...".
D.C. craint que les deux responsables aient pu être "vexés par certaines choses qui se sont dites et qu'ils jouent des coups tordus" aux deux autres.

Or, à la 31ème minute, c'est D.T. qui a exposé ses expériences avec les cadres subalternes techniques, dont on sait par ailleurs qu'ils sont un souci pour lui.

Faut-il entendre, dans la bouche de D.C., que voici le best way pour mettre bon ordre dans les problèmes intraservices ? C'est dit, en tous les cas, non sans une certaine coquetterie même.

- 39.5 JPV intervient pour demander dans quelle mesure D.C. a pu sentir s'il y avait des choses qui n'étaient pas vidées. "Parce que dans la mesure où on joue des coups tordus à

ceux qui se sont exprimés, c'est qu'on ne s'est peut-être pas exprimé complètement soi-même".

La réponse de D.C. : (...) "Ce que je disais était juste (D.T. : "C'est tellement évident, on pouvait pas le contester, c'est clair") on ne pouvait pas dire que c'était faux".

41 Puis, puis loin : D.C. : "Je pense avoir commis au sens de l'éthique du responsable une erreur en faisant parler des subordonnés devant des supérieurs, mais (étouffé) ça fait rien". (D.T. : toux).

Lorsqu'il évalue l'expérience, D.C. se rend compte du procédé et se culpabilise ("je pense avoir commis une erreur" mais, le plus intéressant est sans doute sa compréhension de mon message (qu'il prend pour lui) et le jeu de D.T. pendant ce temps, dont le ton soutient, mais dont le propos est pour le moins ambigu. Depuis le début, les chats ont émaillé son silence et il n'est pas possible que leur coïncidence avec le contenu des paroles de D.C. ne soit que coïncidence. Toux et chats sont ici l'expression laryngée de déplaisir et désaccord.

9. JPV commente et clôture

Je pouffe... puis : "Bon euh... c'est le problème du responsable lui-même, je crois... puis bon comme c'est un problème moral, je crois qu'effectivement c'est... c'est vraiment à chacun de décider pour soi-même. Vous savez, dans la mesure où vous facilitez l'expression, on peut aussi considérer que ça c'est... c'est important aussi. (D.T. : "Oui"). Il y a l'autre solution qui consiste à donner trois coups de cuiller à pot et puis liquider les affaires comme ça, ça risque aussi de vous retomber sur le nez. On peut aussi reposer le problème éthique dans ce cas-là enfin... Euh... je crois il faut... il y a un choix qu'on fait (D.T. : toux) (D.C. : "Oui...") vous le faites et puis vous êtes conscient du risque mais c'est sûr alors... puis de toute façon je ne suis pas là pour faire de la morale non plus (riant) pour vous dire que vous avez tort ou raison dans ce domaine...".

Ce n'est donc pas le mien... ?

... mais voici mon système de valeur. (Ce "oui" de D.T. n'est pas d'approbation à mon propos, c'est plutôt : "Il y aurait des choses à dire" qu'il faut entendre).

Pourquoi cela me fait-il tant plaisir ? J'aime lui faire la morale, même si je ne suis pas là pour ça. Et puis, j'ai besoin que nous nous sentions bien après ce discours du chef...

D.C. : "Non, on en a parlé avant parce que je me rendais bien compte que c'était une chose... qui n'était pas courante ça... (silence de 6 secondes, émaillé d'un très faible "voilà" approbateur de D.T.).

42.5 JPV : "Bien beh... je crois bon on peut... faire alors comme nous avons convenu..." (D.T. : chat, puis "d'accord").

Je répète les termes de "l'accord" : (...) "Du reste, je pense aussi qu'on a commenté le travail ensemble... du moment que... vous ne m'avez pas dit non... (D.C. : "non") c'était une... une manière euh... de déjà accepter la relation (D.C. : "Eh oui").

Je répète mon projet : "Essayer de clarifier d'abord pour moi-même ce qui se passe et dans la mesure où je peux euh... jouer un...comment dirais-je ? un rôle... de... d'écoute mais aussi de restitution, ça peut être aussi clarifier un certain nombre de choses à l'intérieur pour chacun et pour chaque type de relation que vous avez... interpersonnelles et inter-services quoi ?

... mais ce n'est pas le cas, nous ne sommes pas bien. Alors arrêtons-nous là.

! Sic !

"clarifier", cela semble nécessaire ! "dans la mesure où je peux"... jouer du pouvoir qu'on confère habituellement aux psychologues, cela ne manquera pas d'être de plus en plus "clair" : j'outrepasse les termes de la consigne : il n'a jamais été question de s'occuper de chaque type de relations et encore moins "d'interpersonnelles".

On peut supposer là que les relations interpersonnelles intéressent au premier chef JPV72 et que les exemples qui viennent d'être traités, plus la relation singulière des deux directeurs, renforcent cet intérêt. Cependant, le ref 72 contient un interdit d'exploiter cet intérêt dans la recherche.

44 10. Précision unilatérale du contrat

JPV garde la parole et parle de la manière dont il sera perçu dans l'entreprise : "Les gens sont d'accord ou pas d'accord, voient d'une autre façon que vous". Comment perçoivent-ils "quelqu'un de l'extérieur" ? "Quelles sont mes relations avec vous" ?

(...) "au niveau du contremaître par exemple, s'il me dit quelque chose, est-ce que je ne vais pas aller le raconter ailleurs ? (...). Pour pouvoir être en confiance, il ne suffit pas de dire (...) ceci reste entre nous, il faut encore le prouver et euh... d'autre part, au niveau des réactions que

Dans ce discours confus, je recherche la limite entre l'information qui peut être "restituée" et celle qui ne le peut pas : si j'ai votre confiance, je dois encore avoir celle des autres membres de l'entreprise.

les gens ont, c'est peut-être de les clarifier directement avec eux". Lorsque je constate un problème là où "vous m'avez dit qu'il n'y en a pas", ou bien "je ne dis rien et je fais un rapport que vous lisez un jour", ou bien "je viens vous trouver et honnêtement je vous dis que quand même il y a là des noeuds et je pense qu'on peut très très facilement en discuter".

46 (...) C'est ça finalement qui fait le changement (D.C. : "C'est ça) parce que... il n'y a pas de solution miracle hein... je ne crois pas à des aspects magiques non plus de la psychologie ou de la façon de commander... ou de la façon de travailler... Bon, il se passe un certain nombre de choses, on les reconnaît ou on ne les reconnaît pas, on les voit ou on ne les voit pas. Alors bon... moi, je verrai certaines choses, peut-être des choses que vous ne voyez pas mais très certainement il y a un tas de choses que vous voyez et que je ne peux pas voir parce que c'est une question d'expérience, de vie dans l'entreprise.

Je crois, du reste, que c'est cette espèce de... de va et vient entre ces deux types

Cette comparaison des aspects magiques met bien en place les trois plans de personnes en présence : ceux qui commandent, ceux qui travaillent et le psychologue. Chacun détenant sa propre façon de "voir"... ou de ne pas voir.

de... de problèmes et les expressions réciproques de ce qui marche (...) et de ce qui ne marche pas "qui est" peut-être la forme de recherche qui permet de mieux identifier ce qui est réellement en place. Sinon... vous me donnez un organigramme et je peux très bien considérer que la réalité c'est ça (...) mais ça change, alors, au fond, le vrai dessin de l'entreprise, c'est le dessin qui est vécu et il n'est pas sûr que la vente, la calculation, les achats et la comptabilité soient sur la même ligne, finalement, au sens de la façon de travailler".

"mieux identifier" : c'est évidemment le psychologue qui voit le mieux !!! et pas n'importe lequel : celui qui fait une recherche de ce type. Que voit-il ? Les aspects fonctionnels, ceux qui intéressent D.C. et D.T.

Remarquons que les exemples sont pris du côté commercial de l'organigramme, exclusivement. C'est donc à D.C. que je m'adresse, qui a tout au long de ce propos acquiescé.

49 Interruption téléphone
(1 min.30).

JPV : "Bon... je crois que si... à moins que vous ayez encore des questions..."

Deuxième fausse clôture.

D.T. : "Non, je crois qu'il faut suivre votre idée, la façon dont vous envisagez le problème pour la suite, je crois que ça nous paraît aussi valable hein (vers D.C.)".

D.C. : "Oui, oui" (en sourdine).

JPV : "A tout moment, même sur ma façon de faire, je compte assez fort sur votre avis. C'est-à-dire que si vous n'êtes pas d'accord, (dans un rire) vous me le dites et n'hésitez pas..."
Bruit confus généraux d'où émergent les encouragements de D.T. qui se réjouit que je me rende sur le terrain : "Là vous ne serez plus dans la théorie, vous êtes vraiment dans le terrain avec les problèmes que pose la réalité tout simplement".

11. Discours théorique adapté de JPV

D.T. prolongeant sa réflexion précédente :
"C'est là que ça devient des fois très drôle et... très intéressant en définitive" (chat).

(JPV : "C'est ce qui nous fait la vie de chaque jour ça hein...") ...Très bien...".

JPV : "Parce que... bon ... ce qu'on lit dans les rapports sur le fonctionnement des entreprises, beh ! je vais reprendre vos mots : ce n'est pas souvent très gai" (rires JPV - D.T.) : (...) "Je ne prétends pas être gai non plus, au sens où

Besoin de confirmation :

cf : "vous ne m'avez pas dit non". Dites-moi oui et que vous êtes aussi d'accord avec ma manière de faire.

Pour la deuxième fois, l'occasion d'arrêter l'entretien existe et cependant, je l'écarte. Voici la transition :

signifiant que l'entretien est terminé.

Cf. les rapports qu'on peut lire (point 10).

Cela fait un moment que D.C. ne dit plus rien.

(...) le premier critère d'exigence au niveau de la psychologie c'est d'être réaliste".

Si on trouve "pas mal de mathématiques dans les travaux des psychologues", encore faut-il qu'elles reposent "sur des phénomènes authentiquement vécus".

JPV poursuivant : "Moi-même d'ailleurs (...), dans le textile...".

A propos de l'agent de planning, JPV dit : "C'est un homme qui avait une position relativement stratégique et pas directement apparente" (...). "A sa façon, il était à la fois... euh... technicien et commercial. Il négociait les deux aspects". (...).

L'entretien est-il terminé pour lui, ou est-il absorbé par le contenu du point 10 ?

Telle que je l'ai présentée maintenant, la recherche s'annonce peut-être autrement qu'il ne le croyait. Peut-être aussi mettra-t-elle en lumière d'autres "erreurs éthiques" ?

Voilà pour l'explication de "réaliste".

Et je repars dans un discours exemple qui ne peut que porter sur l'agent de planning, ma recherche initiale. Ceci s'était déjà passé de la même façon à la fin de l'entretien 1 (148ème minute). Mais cette fois, mon cours sera plus long !

(1).

(2).

"Il a été prouvé que ce qu'il tenait à faire, c'était d'avoir plus de liberté, d'avoir effectivement plus de pouvoir..." (...) "plus de (3).

pouvoir pour faire quoi ?

Et c'est là que le mot "fonctionnel" reprend son sens, c'est que si il n'avait pas eu l'occasion de faire ce qu'il faisait, l'entreprise, je crois, pouvait fermer ses portes".

(...) (4).

"Il intervenait littéralement comme un mécanisme régulateur (5).

dans le système". (...) "Il lui était très difficile d'exprimer cela (ce rôle)... non, il ne pouvait pas dire, mais on constatait à l'analyse de ce qu'il avait fait que c'était cela qui se passait". (6).

Ici, D.C. qui avait écouté avec attention ce qui est pour lui mon troisième exposé de mes exploits belges, intervient pour citer l'exemple qu'il m'avait cité à la fin de notre première entrevue.

53 D.C. : "Chez nous, vous savez, on a aussi ce problème : à certains moments dans la vie de l'entreprise, on s'aperçoit tout d'un coup qu'il y a un type qui tient le coup..."

D.T. : "C'est là que ça devient dangereux" (rire, puis chat).

D.T. ravale ses paroles, comme celui qui, voulant en faire une bien bonne, s'aperçoit qu'il est trop loin.

JPV : "Si vous voulez, dans un sens c'était dangereux... Ici, cet homme était tellement bien identifié aux objectifs de l'entreprise, que c'était aussi celui sur qui on se reposait". (...). (7).

"Il y avait une direction au siège, qui était le directeur technique. Il n'y avait pas de directeur commercial. Eh bien, ce directeur technique s'occupait plus à des fonctions de contrôle qu'à des fonctions de décision ou de... il laissait une certaine discrétion, si vous (8).

voulez, à cet agent de planning, et finalement euh... ils formaient à deux un couple qui ne s'entendait pas (rire gêné de JPV), qui parvenait, l'un à gérer les affaires de l'entreprise (l'agent de planning) et l'autre à bien contrôler. Mais s'il avait fallu les (9).
mettre sur des niveaux hiérarchiques au point de vue des décisions (nombre de décisions prises par jour), eh bien (même rire), je crois bien que c'était l'agent de planning qui dirigeait

l'entreprise si vous voulez... Et il la dirigeait fort bien (chat de D.T.), car c'est une des seules entreprises qui tenait le coup (chat) sur la place" (chat). (...) A propos de sa manière de fonctionner : "Ce n'était pas consciemment qu'il avait construit cela, c'était à force de pratique et en lisant mon rapport, il était assez étonné que tous ces mécanismes soient décrits et correspondaient effectivement à quelque chose chez lui".

(...) "Peut-être qu'une forme de gestion dirait (...), puisqu'on a maintenant les équations, il ne suffit plus que de faire un programme et de remplacer cet homme par un ordinateur (D.T. : chats). Ce qui était ostensiblement le mauvais calcul à faire (D.C. : "Oui").

Enfin, ça nous écarte, vous êtes bien aimables de m'avoir accordé tout ce temps... alors euh... on se revoit le 1er juin et on procède alors comme vous l'avez indiqué là (je montre le papier devant D.C.), c'est la meilleure solution... bien".

Je termine comme certains cours académiques s'achèvent : merci, à la prochaine fois !

L'ensemble de ce discours mérite maintenant d'être analysé, c'est pourquoi j'ai numéroté les propositions.

4.1 ANALYSE DE L'ENTRETIEN

J'ai le très net souvenir d'être sorti de cet entretien fatigué et insatisfait. Je ne l'ai pas réécouté tout de suite et, bien évidemment, il m'a donné beaucoup de difficultés au dépouillement, malgré sa relative brièveté.

Je sentais le désenchantement de D.C., trouvais les interventions de D.T. des tentatives de se faire entendre par D.C. et par moi, comme s'il ne se croyait pas à la hauteur (la théorie, c'est vous; moi, c'est la pratique), sans savoir si c'était une projection de mes propres impressions, tant j'étais cela : comme D.C., j'éprouvais de la culpabilité.

Mes premières notes (1972) qualifient le tout ou quelques passages de l'entretien de "très important", "horrible", "prétentieux discours", "pas possible".

Et aussi, concernant la dernière partie : "je prends le pouvoir par le savoir ! Pas gonflé je suis !".

Je dis tout ceci, avant d'entrer en matière, car il s'agit de ne pas échapper, par un bricolage rapide des commentaires, à cette forme d'implication du chercheur qui évalue la qualité des entretiens à travers le filtre de son propre travail. Maintenant que l'angoisse de cette action, que j'évaluais par moment délirante, s'est suffisamment dissipée, il ne faut pas nier sa présence en mai 1972.

Je considère aujourd'hui que l'intérêt de cet entretien se situe à trois niveaux :

1. Il met pour la première fois les directeurs en présence, face à moi.

2. Il fournit des informations précieuses sur leur perception du fonctionnement global de l'entreprise ainsi que sur la manière précise dont D.C. résoud les problèmes à l'intérieur des services.

3. Il indique, au plan méthodologique, les mobiles latents du chercheur.

4.1.1 Les relations D.C. - D.T.

Les deux premiers entretiens ont une structure bien différenciée qui nous avait amenés à renforcer l'hypothèse de divergences, de concurrence et de crainte réciproque au sein de la direction.

Dans cet entretien-ci, les deux structures initiales se superposent sans véritablement se mêler ni donner naissance à un entretien nouveau. D.C. et D.T. disent les mêmes choses que celles qu'ils m'ont dites séparément :

D.C. : la séance de cadres (point 3), le problème de la calculation (point 8), et il exprime une même culpabilité "j'ai un défaut" et "c'est peut-être une erreur", dans les deux entretiens.

D.T. : les problèmes avec la maîtrise (point 7, 21ème minute), théorie et pratique (50ème minute).

Pour le reste, schématiquement, D.T. a soutenu mon discours : "mais c'est sûr, mais c'est sûr", et D.C. a organisé le programme. Ils ne se sont parlé que rarement, brièvement et indirectement.

Lorsque l'échange est plus direct, comme au point 4, il est tendu. Le mode "oui, mais", connu en analyse transactionnelle comme typique du jeu "maintenant, je t'ai eu, enfant de salaud" finit aux dépens de l'ambiance de l'usine et est dévié dans la discussion à trois. La

toux et les chats de D.T. peuvent se comprendre là comme une manière de reparaitre dans la conversation à la façon de celui qui n'a pas dit le dernier mot, mais ne peut le prononcer.

Tout se passe comme si D.C. avait moins besoin que D.T. de démontrer qu'il est le véritable patron de la maison : il lui suffit de se considérer tel et d'agir en conséquence. Pour D.T., par contre, c'est l'image d'un prince déchu qui s'impose; restent le nom et l'objet technique.

D'un point de vue plus large, si on regarde simplement l'effectif du personnel formellement concerné par chacun, on constate que le secteur technique emploie plus des trois quarts du personnel.

On conçoit dès lors que la technique considère le commercial comme "l'administratif" sans différenciation interne : ce sont ceux qui ne produisent pas.

Par contre, lorsqu'on voit le style de D.C., à travers des exemples (points 7 et 8), il est clair qu'il ne limite pas son rôle au seul département commercial.

Il est évident que les responsabilités formelles - si elles figurent explicitement dans le cahier des charges - peuvent renforcer, voire justifier, ce rôle. Mais nous ne connaissons rien de ce cahier, sinon qu'il existe, qu'il est chez Monsieur B. et qu'il me suffirait d'aller le lui demander.

Evitant cette démarche, JPV 72 reste en position de visiteur qui considère que les cahiers des charges n'ont pas grand'chose à voir avec la réalité pratique des entreprises.

4.1.2 Les relations internes

Les points 4 (le repas) et 7 (le trou dans la maîtrise) nous donnent des indications sur les relations à la fois horizontales et verticales entre les cadres.

4.1.2.1 Les relations horizontales

L'ambiance de la séance de cadres se trouve modifiée dès que l'on sort de l'entreprise. Ce phénomène est très général, mais un coup d'oeil au programme et aux procès-verbaux montre que ce sont principalement des exposés qui constituent la matière des séances. La sortie est donc bienvenue. Il reste que l'ambiance au-dehors est "bonne", ce qui n'est pas nécessairement le cas partout. Nous verrons, le 1er juin, ce que "bonne" veut dire.

Ce qui semble digne d'intérêt, c'est le rôle d'organisateur du chef achat-entretien (CAE). J'apprendrai par la suite que ce rôle lui incombe dans la plupart de ces situations "extra-professionnelles".

D'autre part, enfin, parmi les deux personnes "qui n'aiment pas se déplacer" se trouve le chef comptable.

4.1.2.2 Les relations verticales

Gardons-nous de souscrire à l'idée contaminante qui consiste à croire que, parce qu'il y a "trou", il y a "problème".

Il y a problème pour D.T., qui l'a exposé dans notre premier entretien déjà. Dans son secteur, D.C. a exposé un problème qui est autant une difficulté avec un cadre supérieur qu'entre supérieur et subordonné (point 8). Il n'est pas pour autant justifié de considérer qu'il y

a des difficultés entre cadres supérieurs et cadres subordonnés.

Il est fréquent d'entendre ce type de discours chez les directeurs, surtout lorsqu'ils considèrent que leur équipe de cadres supérieurs est au point. Ils sont en droit d'attendre que le bon fonctionnement qu'ils perçoivent là se prolonge plus loin dans l'organigramme. Selon eux, ce n'est pas le cas, et ils invoquent une différence de niveau (à la 29ème minute).

C'est bien une différence de niveau qui est en cause, mais elle est hiérarchique et situationnelle et non, comme la direction le suppose, dans la capacité de compréhension.

Elle est hiérarchique et situationnelle. J'entends par là que la distance entre la direction et les cadres subordonnés est plus grande. La situation n'est pas la même et les points de vue ne sont pas les mêmes qu'au niveau des cadres supérieurs.

Quant à la capacité de compréhension, il est trivial de dire que si elle n'est pas uniformément répartie entre les individus, elle n'a que peu à voir avec leur position dans l'organigramme : là où il est, chacun comprend ce qu'il peut comprendre avec l'information dont il dispose.

La direction est consciente de cet aspect informationnel et il n'est pas impossible que la double détente souhaitée dans le passage de l'information aux deux niveaux successifs de la hiérarchie, n'ait pas lieu.

J'ai souvent rencontré ce mécanisme, en particulier dans les situations fraîchement restructurées, comme celle-ci, où les cadres supérieurs, se sentant plus proches de la direction, s'identifient à une image ancienne de cette autorité qui, jusqu'ici, conservait pour elle l'information.

En note

Lors d'entretiens avec des cadres de différentes institutions, en particulier dans un grand centre hospitalier, j'ai pu constater que les cadres supérieurs sollicités à passer l'information plus loin, ne le faisaient pas au sens où la direction l'entendait, soit parce qu'ils ne savaient pas quoi transmettre, soit parce qu'ils transmettaient leur vision des choses, soit même parce qu'ils considéraient que ces informations ne concernaient qu'eux et, qu'en toute bonne foi, ils ne voyaient dans le souhait de la direction qu'un travail superflu de principe. D'aucuns n'étaient pas revenus de leur surprise : "lorsqu'on a changé de direction, on a été tellement étonnés de recevoir toute l'information qu'on avait si longtemps demandée qu'on n'y croyait pas".

Dans le cas qui nous occupe, rien ne permet de dire que des phénomènes analogues sont en cause : il ne semble pas que les positions relatives des cadres, par rapport aux directeurs, soient identiques.

Il y a plus de raisons pour faire l'hypothèse que cadres techniques et cadres commerciaux se différencient. A l'intérieur de ces deux groupes, les positions sont-elles homogènes, ou chacun reproduit-il la structure relationnelle de la direction, c'est-à-dire la séparation ?

Si une telle hypothèse s'avérait correcte, alors il y a fort à parier que les relations des cadres supérieurs avec leurs subordonnés sont bonnes. Le "trou" serait alors celui qu'habitent les cadres supérieurs avec leur personnel, la face tournée vers le ciel et masquant, dans les profondeurs, ceux qui ne sont pas "au même niveau".

4.1.3 Méthodologie

Les mobiles latents de JPV 72 se dévoilent ici et se révèlent au chercheur lui-même.

Depuis que je tourne autour de la question du pouvoir, il est temps de l'aborder de front. Cette note, que j'ai citée en début d'analyse : "je prends le pouvoir par le savoir", incite à considérer :

1. Que c'est une préoccupation, partie de ref 72.
2. Que l'imprécision dans laquelle je me place facilite un double discours de ma part, dont je sors pour "prendre le pouvoir".
 - A. La première constatation est explicitée dans l'analyse du second entretien. On peut y ajouter simplement que la présence des deux directeurs ensemble ranime la question posée plus haut : qui est le plus fort ?

B. Que signifie "prendre le pouvoir par le savoir" dans cette situation ? Sinon, simplement obtenir par les seuls moyens à ma portée : 1) le droit de travailler avec l'ensemble des cadres sans les directeurs et 2) l'engagement concret de la direction dans mon projet.

Les seuls moyens à ma portée sont :

1. Une stratégie inconsciente de séduction du père, pour parler simplement en termes psychanalytiques.
2. Une identification au rôle de professeur-chercheur, facilitée par ma formation pédagogique et mon rôle auprès des étudiants.
3. Le mimétisme dont j'ai parlé à propos de ma relation à l'interlocuteur.

Ce n'est pas peu. Je ne détaillerai pas le mécanisme de ces fonctions isolément, mais les regrouperai dans un seul et même acte qui les combine : c'est mon "i", ma parole porteuse de ce seul masque à trois faces, curieusement appelé "savoir" dans ma première évaluation de cet entretien.

Ce "savoir" n'est autre que l'image que je suppose devoir donner de moi à la direction. Voilà pourquoi je répète mon discours assuré sur l'agent de planning : c'est la seule chose que je sais, la seule recherche où je sois incollable et, de plus, incontrôlable. C'est mon plus sûr vêtement de prof. Il ne peut que plaire à des hommes de pouvoir, puisque j'en explicite des mécanismes, et que le savoir sur le pouvoir confère, à qui veut manipuler, plus de pouvoir encore.

Evidemment, l'exercice auquel je me livre ne peut échapper totalement à ma compréhension. JPV 72 a conscience, sinon de ce délire, du moins de la gêne que provoque son attitude ambiguë : je ne suis pas "prof", mais doctorant. Elle amorce d'entrée une situation où mon

besoin de feed back, de confirmation au sens de P. Watzlawick (1967), est de plus en plus fort et de moins en moins possible pour mes deux interlocuteurs :

- Dès la première minute : "est-ce que vous voyez une objection ?", la réponse "oui", mise pour "non" par D.T., induit une réserve qui ne permet pas que j'argumente : "je me demande si ce n'est pas la solution la plus raisonnable". Dites-moi que c'est la meilleure solution... Alors qu'il suffisait que je le prouve.

On remarquera qu'exactement une heure plus tard, je m'offrirai ce qu'ils ne m'ont pas donné, en disant moi-même : "c'est la meilleure solution", toutes les cases de mon programme étant pleines (je verrai les cadres seul).

Autre exemple : lorsqu'il s'agit d'agir avec les cadres, hors de la présence de la direction (21ème minute), "je me pose la question" et leur demande dans le même temps : "quel est votre avis là-dessus" ?

A la 24ème minute : "je viens et je m'invite comme je vois...". Oui, je fais questions et réponses et lorsque j'énonce la réponse : "alors ça va très bien", D.T. dit : "Non, ça c'est bien" et tousse. D'où ce changement brusque de sujet.

Le fait même de forcer la direction à travailler (25ème minute) est encore un moyen de chercher la confirmation dont j'ai besoin.

Mais, dans le même temps, je n'ose pas attendre cette confirmation : je parle au devant de leur propre parole. Je développerai plus loin ce que j'entends par parole-angoisse, mais en voici déjà un exemple :

- A la 43ème minute, l'hésitation de la phrase : "du moment que vous n'avez pas dit non" reste un modèle de l'entretien : c'est là que D.C. peut dire non sans que

cela signifie non, et qu'il ajoute : "eh oui", sans qu'on sache s'il regrette de n'avoir rien dit ou s'il s'adresse à la trivialité de ma phrase.

Et nous avons tenu une heure sur ce mode, me culpabilisant de faire le contraire de ce que je disais vouloir faire dans la consigne !

Bel exemple de processus affolant, auquel le chercheur participe. L'issue en est l'étonnant propos du point 11, que j'ai appelé "discours théorique adapté" et que nous allons examiner maintenant en détail.

4.1.4 Analyse du point 11

4.1.4.1 Discours théorique ?

Il n'est pas théorique en ce qu'il traite d'un exemple concret : je raconte l'histoire d'un homme qui cherche à avoir plus de liberté et de pouvoir (3), indispensable (4) parce que régulateur (5) des différends technico-commerciaux (2), subordonné au directeur technique (8), mais dirigeant effectif de l'entreprise (10).

En même temps, le propos est théorique, en ce qu'il réfère au savoir institué : "il a été prouvé" (3), "le mot fonctionnel reprend son sens" (4), "on constate à l'analyse (...) que c'était cela qui se passait" (6), "mon rapport" décrivant "des mécanismes qui correspondaient effectivement à quelque chose chez lui" (12) et les "équations" de (13).

Discours théorique également en ce que la recherche y est présentée comme détentrice des clefs du réel : si on s'appuie "sur des phénomènes authentiquement vécus", "très difficiles à exprimer" (6), on constate (impersonnellement, froidement, conformément à la rigueur scientifique, etc.) ce qui n'est pas "directement apparent" (1), ce "quelque chose" de (12).

4.2 DISCOURS ADAPTE ?

L'exemple concret réfère à un autre temps, un autre lieu, d'autres personnes que ceux de mes interlocuteurs. Il s'agit de deux contextes séparés, distincts, c'est le contenu de l'exemple d'avec la situation présente.

Par exemple : D.C. est - au moins pour JPV 72 - un homme qui a une position stratégique qui n'est pas directement apparente (1). La négociation entre technique et commercial (2) est évidemment représentée ici par l'absence de concertation entre les deux directeurs qui me font face.

Si ce que je pressens du rôle de D.C. était ce qui "a été prouvé" (3) pour l'agent de planning, alors ce que je dis du rôle fonctionnel de ce dernier s'applique aussi au premier (4).

Mon propos s'adapterait non seulement à la situation globale de la direction d'AG, mais encore à la personne de D.C., auquel j'adresse un message le confirmant dans sa prépondérance et dans le bien-fondé (7) de son pouvoir (non directement apparent (3)).

Ni D.C., ni D.T. d'ailleurs, "ne peuvent pas dire"(5), ils ne peuvent s'exprimer l'un devant l'autre, mais ils agissent devant moi : l'un organise sur papier, appelle sa secrétaire, répond au téléphone, décide; l'autre tousse, sort, se gêne, agite ses paroles comme des sonnettes, me donne l'impression de courir en tous sens.

Lorsque je parle du directeur technique (8), c'est pour dire qu'il contrôle plus qu'il ne décide. Et quelle image peut être plus proche de ce que je perçois ici et maintenant de la direction d'AG que celle du "couple qui ne s'entend pas", dans lequel c'est D.C. "qui dirige l'entreprise si vous voulez" (10) ?

D'autre part, grâce à l'agent de planning, l'entreprise "tient le coup" (11)... quatre minutes plus tôt, D.C. avait employé cette expression à propos d'un "type" de la

calculations (53ème minute) et D.T. faisait la répartition que l'on sait : "c'est là que ça devient dangereux".

Enfin, "le remplacement de cet homme par un ordinateur est un mauvais calcul" (13), mais je l'évoque ici tout haut.

J'ai donc livré ma perception des trois premiers entretiens et "à propos de ma manière de fonctionner" (12), toute la proposition 12 s'applique à JPV 72.

Ce discours théorique est donc adapté à plusieurs titres :

- Adapté à ce que je perçois de la situation.
- Adapté à la méthode qui veut une restitution des résultats en continu.

Ce n'est qu'aujourd'hui que je conçois avoir assimilé cette perception à la réalité des rapports D.C. - D.T. Par ailleurs, mon exposé aménage, pour la circonstance, l'exemple de l'agent de planning, l'accommode en quelque sorte.

Le plus important, dans ref 81, n'est pas de jouer avec les mots d'assimilation et d'accommodation pour parer mon travail de plumes piagetiennes. Il est de reconnaître l'étrange médiation de cette parole qui restitue des éléments de ref 72 pris aux deux premiers entretiens.

C'est là que réside "l'adaptation" de la parole; le message du chercheur fait suite à son imprégnation dans le bain des premiers contacts. Ce qui est retourné a été filtré par un ref où "les systèmes" et "le pouvoir" sont des sortes d'étalons de reconnaissance des problèmes.

On peut admettre que, si la parole (i) est adaptée, elle ne peut que correspondre à des éléments présents également dans la situation (dans le ref de D.C. et de D.T., si on préfère). Sinon, elle sera négligée, restera

lettre morte pour les interlocuteurs.

L'analyse de cet entretien, capital au point de vue méthodologique (même s'il est moins riche en information sur les services), ne s'arrête pas là. Nous reprendrons ce matériel après avoir élaboré quelques aspects théoriques, dans un développement intitulé "De la parole-angoisse au discours théorique adapté".

Il importe maintenant de rencontrer les cadres...

5. ENTRETIEN NO 4

Personnes : Les cadres - JPV
Date : 1er juin 1972
Durée : de 16h45 à 17h30

Contenu

La direction a mis une demi-heure de la séance de cadres à ma disposition pour me permettre de présenter la consigne et d'établir le premier contact. Après m'avoir présenté comme chercheur à l'université enquêtant pour son doctorat, D.C. s'est retiré avec D.T.

Une discussion, d'abord difficile à amorcer, s'anime dès que l'aspect académique de la présentation s'estompe.

Les craintes de certains cadres face à l'utilisation possible des résultats se manifestent franchement. Le chef comptable (Ccpt), le chef achat-entretien (CAE), le chef de vente (CV) prennent la parole à plusieurs reprises, tandis que deux autres personnes : le chef de la calculation (CCalc) et le chef de planning (CPl) interviennent de façon remarquée.

1. Présentation de la consigne

1 ... "j'ai choisi AG pour mettre au point ma technique et la méthode que je vais essayer d'utiliser dans d'autres entreprises".

Le ton est professoral. Je parle à un groupe : je suis à l'aise et les élèves sont attentifs.

2 Historique des contacts : ordre et raison des trois premiers entretiens.

Ce caractère expérimental rend la chose importante, mais porte ailleurs (dans d'autres entreprises) le caractère appliqué. AG n'est qu'un cobaye, acceptez-vous d'être cobayes ?

Présentation C1 à C13.

La consigne est suivie de près cette fois. Le style est cependant un peu arrondi par des redondances ou des exemples. Dans un seul cas, il y a une ajoute intéressante qui se passe de commentaire (C10).

4 C10 : "Qu'est-ce qu'on pourrait entendre par organisation dans ce cas-là : eh bien d'abord d'une part la nature même de l'entreprise, c'est-à-dire est-ce que'elle est d'abord une entreprise plus d'administration, c'est-à-dire plus commerciale, peut-être..."

bon... elle traite plus des papiers... à la limite je prendrais les PTT comme exemple; et... euh... est-ce que c'est une entreprise de production ? Bon... on pourrait plus le voir sur le mode euh... General Motors ou quelque chose de genre-là, encore que les services commerciaux et administratifs y soient fort développés... Est-ce qu'il s'agit d'une production en série, est-ce qu'il s'agit ... etc".

2. Questions ?

6.5 X : "Ca vous allez donc l'appliquer à plusieurs entreprises... (JPV : oui). Et après qu'est-ce que vous allez en faire ?"

Cette question est posée par un cadre de la calculation, mais ce n'en est pas le chef. Il fait partie des cadres parce qu'il a la responsabilité d'une des deux branches qui composent ce service. Il est ancien dans la maison. Au moment de lui répondre, j'ignore absolument tout ceci.

JPV : "Eh bien je vais essayer de les différencier justement selon cet axe que je ne peux pas encore préciser à l'avance parce que tout dépend justement de la nature des entreprises elles-mêmes,

mais cet axe administration-production disons euh... on pourrait par exemple chiffrer euh... ne serait-ce qu'en temps ou en coût euh... vraiment monétaire à ce moment-là, ce que coûte un service administratif, ce que coûte un service technique par exemple et différencier une série d'entreprises en fonction de ces coûts réciproques et voir s'il y a quelque chose qui est modifié... (...) C'est pourquoi j'aimerais pouvoir voir les gens en action à tous les niveaux de la hiérarchie à ce moment-là... Ca répond à votre question ?"

X : "Oui, merci".

Cette réponse académique tombe évidemment à côté de la véritable demande : "Y aura-t-il des retombées sur nous ?" "Temps et coût" ne sont pas d'abord les "chiffres" qui m'intéressent. Ce qui intéresse JPV72, c'est "voir les gens en action à tous les niveaux de la hiérarchie". Par contre, si X est calculateur, temps et coût sont les deux variables de son travail quotidien. On comprend que cette réponse n'encourage pas les autres questions.

3. Reprise de la consigne

3.1 Préambule sur le comment

8 "C'est peut-être ici que cela se différencie un peu des recherches classiques qui consistent à venir localement demander un certain nombre de choses aux gens, de venir perturber les services par des interviews ou des prises de documents ou des choses de ce genre. (...) La première condition, c'est qu'un certain nombre d'entreprises ouvrent leurs portes (...). Quand je dis un certain nombre, c'est pour pouvoir les différencier ces entreprises et d'autre part parce qu'on attend un certain degré de généralité de ce que l'on va trouver. Quand je dis : "ouvrir leurs portes", il y a autre chose c'est euh... le fait que vous pouvez tout simplement être d'accord ou pas d'accord que je vienne voir chez vous comment vous faites, alors bon... Monsieur D.C. et Monsieur D.T. sont d'accord, cela ne me semble

Du reste, la seule importante a été posée et il y a été répondu ce que chacun aura compris : que coûte ici le commercial, que coûte ici la technique ?

On voit mal où est la différence. Elle ne peut porter que sur le "localement"... sur l'ouverture...

pas une condition nécessairement suffisante pour que vous le soyez aussi. Alors c'est votre accord que je tiens à avoir en fait et vous pouvez très facilement, je crois, être à l'opposé de leur avis, cela ne fait pas problème. (...) Cela signifie aussi qu'il y aurait un certain désir de participer à cette recherche en tant que vous en seriez les personnes concernées étant donné que c'est vous qu'on vient trouver, mais aussi j'essaierais de vous fournir le feed back le plus direct possible sur ce que je constate personnellement et c'est pour cela aussi que je tiens fort à magnétophoner les entretiens que nous aurions, en gardant bien sûr sous réserve que ces entretiens ne soient pas diffusés entre vous sans l'accord des uns et des autres (...) je précise ici que personne ne m'a demandé de faire quoi que ce soit, je suis entièrement libre - jusqu'à présent - de faire ce que je veux (...). Au fond, si vous voulez, je m'amène un peu comme quelqu'un qui se dit je voudrais réfléchir sur les problèmes de l'entreprise et qui dit : mais au fond vous êtes les mieux placés

... sur le désir de participer... Ceci sera discuté dans l'analyse.

Si je sens le besoin de cette précision, eux ne ressentent pas forcément celui de me croire.

Cette remarque est plus claire et peut conforter les cadres malgré le singulier : l' devant l'entreprise.

- pour le faire alors euh...
pouvez-vous réfléchir avec
moi ? C'est un peu ça la
question que je pose".

3.2 Reprise de la consigne à C16

3.3 Fin de la présentation

- "Voilà comment je compte m'y prendre. Cela doit bien sûr aboutir - c'est un peu paradoxal, mais quand on part dans un travail de ce type, il me semble que le rapport final n'est pas tellement nécessaire, c'est-à-dire que finalement c'est pour chacun ce qu'il en a retiré, je crois... Ce qui serait beaucoup plus pratique que ce qui se passe en général dans ces cas-là, c'est-à-dire qu'on fait un papier et que le papier finit dans un tiroir et puis que ce qui était une perturbation locale à un moment donné, beh c'est plus rien du tout. J'aimerais beaucoup que ce ne soit pas simplement une perturbation locale.
- Est-ce que là-dessus aussi vous auriez des questions et euh... (cinq secondes de silence) cela vous apparaît quelque chose de réalisable...".

4. Discussion

Après 7 secondes de silence : CAE : "On dit pas grand'chose..." rire JPV, détente du groupe.

13.5 CPI : "Est-ce que le domaine des arts graphiques vous est connu ?"

JPV : "Il ne m'est pas connu, Monsieur... C'est d'ailleurs une des conditions presque sine qua non pour laquelle je suis venu ici... J'ai travaillé jusqu'à présent dans le textile et la distribution (...) D'accord, cela ne m'est pas connu."

12 secondes de silence.

Ccpt : "Vous pensez mettre la discussion en route maintenant ou vous voulez d'abord faire des entretiens individuels ensuite de quoi vous... (hésitation) aurez une idée plus précise de la maison. Parce que je pense que si on... on se met aujourd'hui enfin maintenant à... à émettre des opinions, ça va aller très loin".

JPV : "Qu'est-ce que ça veut dire, aller très loin ? Ça nous mènerait tard ?"

Est-ce une façon de mesurer le danger ou encore de me demander simplement qui je suis ?

Je réponds sur ce deuxième point.

"D'accord". Je me rends à votre avis, je n'ai rien à faire ici ?

Ccpt doit faire un exposé pendant cette séance. Dès que nous en aurons terminé avec mon projet, la parole est à lui.

Ccpt : "en temps".

JPV : "C'est ça. Oui...
Monsieur D.C. et Monsieur
D.T. m'ont dit que nous
avons une demi-heure. Il
nous reste donc un quart
d'heure, pendant lequel on
peut discuter d'un certain
nombre de choses.

Je suis d'accord avec vous
qu'on ne peut peut-être pas
aller très loin mais peut-
être on peut déjà faire un
premier tour d'horizon si
vous en avez l'envie.
Maintenant on peut aussi dire
- et ça c'est à votre discrétion - : je préfère que vous
veniez me voir en particulier
quitte à ce qu'après, lors
d'une séance de ce type, par
exemple, nous rediscutions
en commun. Je ne sais pas si
cela vous apparaît plus
raisonnable ?"

Ccpt, sans transition :
"Encore une chose. Est-ce que
vous avez déjà une idée de la
façon dont vous allez vous
insérer dans le complexe
général... je dirais un
programme ?"

15

C'est moi qui souligne :
quelle sera votre place et
qu'allez vous faire ?

JPV rappelle la consigne :
"La première chose c'est de
se familiariser avec l'entre-
prise, mais aussi de la fami-
liariser finalement à ma
présence.

Je suis un peu le parasite dans le système, c'est-à-dire que je serai l'individu qui ne va strictement rien produire, strictement pas se trouver associé à la production elle-même, qui n'aura d'ailleurs aucun statut particulier dans l'entreprise hein, d'accord ? Donc je suis tout à fait extérieur à cela et euh... mon rôle sera... mais au fond : soit d'aller vous trouver individuellement, soit d'avoir l'occasion, par petit groupe ou par plus grand groupe, de discuter d'un certain nombre de ces problèmes... Personnellement, j'ai une préférence pour un groupement par trois ou quatre personnes autour d'un certain nombre de thèmes qui sont vos préoccupations. D'accord ?"

16 Ccpt : "Oui alors vous attendez de nous qu'on prépare les programmes et qu'on vous dise il faudrait faire comme ça ou bien est-ce que c'est le contraire ?"

Qui est-ce qui commence ?

JPV : "Je crois en tout cas qu'il y a une convenance pour vous, c'est-à-dire que ce qui vous convient le mieux ce sera ma solution... (...) Individuel ou collectif c'est comme vous le voulez (...).

On pourrait par exemple faire
 - puisqu'il y a une
 distinction qui existe déjà,
 qui serait commercial et
 technique - des entretiens
 avec les gens du commercial,
 des entretiens avec les gens
 de la technique, et puis
 après les deux ensemble. Ca
 c'est comme vous préférez, je
 n'ai a priori pas de... de
 volonté particulière. Je vous
 laisse, je dirais structurer
 euh... beh... finalement la
 recherche elle-même aussi.

Comme dans l'entretien 3,
 je mets les gens au
 travail.

17 Y, autre responsable non
 identifié à ce moment, pose
 quelques questions sur la
 durée, ma présence ailleurs
 dans d'autres entreprises,
 sur les domaines que je com-
 pte investiguer. Dont ceci :

"Y", il s'agit du chef de
 vente (CV).

17.5 "Vous vous occupez uniquement
 de la question d'organiser la
 maison AG, vous n'avez pas
 encore en même temps d'autres
 euh..."

Jamais avant d'avoir
 réalisé ce qui se passait
 dans l'entreprise AG, je
 n'avais entendu clairement
 cette remarque. Y (CV)
 parle peu clairement. Il
 est loin du magnétophone et
 donc aussi de moi. Je
 réponds à ce que j'ai
 perçu, sans lui demander de
 répéter, car je le com-
 prends mal. C'est sa façon
 de parler en avalant ses
 mots - ainsi que les bruits

ambiants - qui ne me permettent pas d'entendre. Il faut réécouter soigneusement la bande. C'est là : pour ce monsieur, je m'occupe d'organiser la maison AG. Il semble incroyable qu'une chose aussi énorme n'ait pas été entendue.

18.5 JPV : "C'est-à-dire que : dès que... il me sera apparu une structure dans la façon de procéder - ce que, au fond, nous sommes occupés à expérimenter - je vais essayer, en tout cas, de mener ça en parallèle ailleurs...

La réponse, destinée au "programme" de travail, peut dès lors s'interpréter comme : je mets ma technique (d'organisation) au point chez AG avant de l'utiliser ailleurs.

19 (...) "je dirais même que l'on a avantage à avoir des entreprises assez fort différenciées euh... pour essayer justement de mettre en évidence des modes d'organisation qui sont différents... Qu'est-ce que j'entends par là, c'est par exemple comment sont prises les décisions dans une entreprise..."

De même, à propos de la nécessité de diversifier les entreprises, ma réponse peut être interprétée par Y comme "organisation des situations de travail".

Cette précision, même à titre d'exemple, peut signifier pour mes interlocuteurs la redistribution des pouvoirs de décision qu'une telle recherche occasionnerait.

Y : "Mais vous connaissez déjà la structure de l'organisation de l'entreprise ?".

JPV : "Monsieur D.C. m'a donné un organigramme (...). Une des premières choses qui m'intéresse c'est de voir dans quelle mesure cet organigramme, qui est purement formel, correspond effectivement à l'activité purement formelle des gens. Ceci n'étant pas du tout vu dans un but de dire : tiens ! celui-ci désobéit aux règles ou travaille autrement qu'il n'est prescrit...".

Dans quel but alors ?

La fin de mon intervention porte sur la généralité de cette situation : "dans toutes les entreprises, chacune est obligée de faire, à côté des exigences de son service, bien d'autres choses par ailleurs".

21.5 (...) Ccpt : "Je reviens à mon idée, je crois que c'est quand même vous qui devriez poser les trois ou quatre premières questions qui permettent de démarrer dans un sens ou dans l'autre puisque finalement on est d'accord de collaborer; vous aurez peut-être meilleur temps de pénétrer dans la maison par une porte plutôt que par l'autre.

L'emploi de l'article défini signifie-t-il qu'il n'y a que deux portes ?

Je pense que c'est... c'est vous qui devez euh... qui devez euh... nous... disons... nous poser les premières questions. Après, les autres viendront plus facilement quand on... quand on aura démarré".

- 22 JPV : "Je crois bien. De toute façon, l'objectif de la réunion d'aujourd'hui, c'était surtout que vous fassiez connaissance avec moi et euh... il y a quand même autre chose, quand vous dites : puisque nous sommes d'accord... vous êtes d'accord ! ... vous en particulier... je ne sais pas si c'est le cas de tout le monde. On ne s'est pas prononcé finalement là-dessus... (...).

"Vous, avec moi". Non... que nous fassions connaissance. Tout porte à croire ici que l'objectif a été fixé lors de la réunion à trois.

Animation générale.

- 22.5 Peut-être que la première question, celle-là je peux la poser : Est-ce qu'il y a quelqu'un qui voit une objection à ce que ce travail, je le fasse ici... ou dans son service ? (...)"

"Peut-être que je peux..."
Remarque riche en significations multiples.

Après une dizaine de secondes :

23

CP : "Moi j'aimerais savoir si votre enquête est dans un but de réforme ou bien de modification ou d'amélioration,

de changement, je ne sais pas, dans la structure de l'entreprise...

Nous y sommes !

23.5 JPV : "En ce qui concerne une réforme, comme personne ne m'a mandé pour faire quoi que ce soit, je n'ai absolument pas le droit de dire beh... je vais changer quelque chose. Ca va ?

Le ton est très net, clairement affirmatif.

D'autre part, je crois que quand quelqu'un vient de l'extérieur euh... même sans vouloir changer quelque chose, par simple curiosité, parce que c'est bien le cas, euh... il modifie quelque chose. Il se fait que, bon, tout à l'heure, il y avait une ambiance autour des verres de bière et puis bon maintenant elle n'est plus du tout la même, tout simplement parce que j'ai parlé et puis bon, (rires)..."

Quelqu'un : "Parce que la bière est plus là". Rires.

Détente générale.

JPV : "Y a de ça aussi (rires) (...).

S'il y a un changement, je dirais que c'est vous qui le provoquez euh... c'est vous qui l'assumerez et ce que je peux en tout cas vous dire c'est qu'il n'y a personne qui m'a dit : il serait important que vous veniez parce que je crois que ça

Est-ce eux qui provoquent le changement ou "la simple curiosité de quelqu'un qui vient de l'extérieur" ?

va très bien mais qu'on pourrait faire mieux et ainsi de suite voyez-vous ? Même dans l'esprit de M. D.C. et de M. D.T., je ne pense pas qu'il y ait quoique ce soit de pareil et en tout cas ils ne m'ont rien demandé formellement sur ce plan".

D.C. et D.T. réunis, pour la cause, en un seul "esprit".

Auraient-ils donc demandé quelque chose in-"formellement" ?

25 Mademoiselle S : "Parce que, dans le fond, le premier objectif c'est quand même une étude pour vous personnellement ? (JPV : oui, absolument), ce n'est pas pour la maison".

Mademoiselle S. est secrétaire. Sa question remet bien les choses en place.

JPV : "Non, pas du tout".

"Oui, mais vous aurez quand même je crois la gentillesse de nous informer des résultats que vous tirerez de cette expérience".

Il fallait s'attendre à la manifestation de cette ambivalence. Il semble qu'elle est exprimée par le CV.

JPV : "Mais alors tout à fait !. C'est d'ailleurs mon intention la plus vive, c'est de vous fournir ce résultat au fur et à mesure qu'il se crée (...)" Je réinsiste sur le feed back et sur la confidentialité : "C'est d'ailleurs pour cela que j'ai demandé - et cela n'a absolument fait aucun problème, du reste - à M. D.C. et M. D.T. d'être hors du champ, puisque c'est cet ensemble de gens-ci qui m'intéresse

26.5

L'ont-ils été une seconde ?

maintenant . D'accord ?"

27 CV : "La logique est absolument nécessaire que tous les services participent; autrement, on n'a pas les autres euh... résultat sera même faussé si on n'est pas complet alors c'est vite vu..."

Merci de cet appel à la solidarité venant d'un cadre qui travaille beaucoup à l'extérieur de l'entreprise. Pour lui comme pour moi, voici un test.

JPV : "Bien alors... est-ce qu'il y a d'autres questions ?".

27.5 CPl : "Euh vous voulez nous rappeler votre titre parce que je n'ai pas retenu le titre qu'on nous a donné tout à l'heure parce qu'il y quelque chose qui cloche..."

JPV : "Il y a quelque chose qui cloche... Eh bien écoutez je suis euh chargé de recherche à l'Institut de psychologie de l'Université de Neuchâtel. Ca, ça fait la moitié du temps - c'est ce pourquoi je suis ici, mais je vous dis sans mandat particulier même de l'Université, avec la simple mission de faire un doctorat sur ce qui m'intéresse -, et pour

l'autre moitié du temps, je suis assistant des professeurs Rousson et Papaloïzos...".

28 CPl : "C'est bien ce que j'avais compris, mais je ne vois pas la relation du travail que vous faites avec la psychologie".

JPV : "Je ne sais pas, peut-être vous faites-vous une certaine image de la psychologie et vous attendez que je vous donne quelque chose qui rentre dans vos cadres de référence (...).

Je crois qu'un aspect qui est psychologique, c'est celui qui fait qu'on a beaucoup étudié les relations entre personnes et qu'on n'a encore jamais beaucoup étudié les relations entre services (...)".

Lorsque CPl est tranquilisé sur la question qu'il a posée, il enchaîne tout de suite :

29.5 CPl : "Donc, autrement dit, ce n'est pas tellement dans la recherche d'une restructuration d'entreprise ou... justement d'organisation d'entreprise que vous faites cette étude ?".

La question revient donc.

JPV : "Non. On pourrait imaginer par exemple qu'un des prolongements de cette étude pourrait être ça si c'en était le désir de l'entreprise elle-même, mais du fait que moi je n'ai pas de mandat, de personne, à aucun niveau de l'entreprise, j'estime que je n'ai pas du tout le droit de le faire". (...).

La réponse nette laisse toujours le doute pour qui n'est pas assuré de la pureté de mes intentions.

En aurais-je quelquefois le désir ?

31

CCalc : "... il y a quand même quelque chose qui cloche (...) vous venez de parler d'une thèse de doctorat que vous préparez. Je dis bon d'accord, ce monsieur a besoin d'un tas de renseignements pour faire sa thèse comme elle doit être faite. Ensuite un peu plus loin, vous avez dit : quand dans deux à trois mois nous arriverons à une conclusion. Je dis à une conclusion, qu'est-ce que c'est des conclusions. Alors, ou bien, c'est la thèse de doctorat ou bien c'est une enquête qui doit aboutir à une conclusion. Alors c'est déjà différent, ce n'est plus la même chose. Parce que... nous sommes encore je crois trois quatre là-dedans qui avons vécu en 1960 la plus célèbre époque de la maison, (suit le nom d'une maison de conseil

entreprise) euh... alors là, attention ! bon ! Nous étions - cette enquête qui s'est faite - nous étions pressurés, on voulait tout savoir, on a tout dit, parce que c'était pour réorganiser la maison, ç'a été entrepris, ç'a a fini en queue de poisson bon ! C'est pas le cas ! Mais ! Ce que nous avions dit et ce qu'on aurait dit qu'on aurait pu changer et puis il fallait parler à coeur ouvert parce que ça restait... s'est retourné finalement contre nous. Alors vous comprenez, Monsieur, depuis lors, quand on nous a brûlé à une patte alors euh... on a mal encore hein ! (JPV riant : "je comprends tout à fait !"). Alors euh... c'est là le hic. (JPV : "je comprends tout à fait, c'est d'ailleurs pour cela que je vous demande") parce que ça, moi personnellement, ce que j'ai dû dire, qu'on m'a demandé de dire, et puis je croyais feu et flammes que ça allait changer et puis euh... pas ça ! Mais pour finir, certaines choses que j'ai dites sont - je parle de mon cas - se sont tournées contre moi, alors depuis lors, quand on veut me demander quelque chose euh... je regarde à deux fois. Je le dis franchement".

32.5 Ccpt sans transition : "Vous avez entendu parler de cette entreprise, ça vous dit quelque chose ?"

JPV : "Non, non, non".

CCalc : "Elle a coulé en beauté alors".

CV : "Je pense alors là, c'était autre chose". Brouhaha, tout le monde parle ensemble puis :

CV : "Mais je pense évidemment si vous voulez ici euh... ? ... le chiffre d'affaires, c'était certainement la même chose. Mais eux ils ont alors euh... entrepris donc (CCalc : oui, eux ils ont un mandat bien entendu) une action sous une autre forme et c'était une affaire avant tout commerciale (CPl : gros sous !). Mais je pense que le but, théoriquement parlé peut-être, est exactement le même. Je pense mais... euh... le principe par exemple dont on parle ici, je trouve c'est tout à fait un point positif, c'est tout à fait (?)."

33 JPV : "Je vous ai dit euh... il y a une dimension qui est importante qui est d'avoir une certaine généralité. Alors cela répond peut-être

à la première partie de votre question : il est certain que je ne vais pas faire mon doctorat seulement sur AG. D'accord ? Donc AG n'est qu'une partie, n'est qu'une enquête si vous voulez dans l'ensemble des enquêtes possibles (...).

Mais ce que j'aimerais beaucoup, c'est qu'au niveau même de l'entreprise elle-même, je ne sois pas seulement un parasite et que je puisse vous servir, mais alors autant à vous qu'à d'autres personnes, c'est-à-dire bon que ce soit au niveau euh... de la direction ou des ouvriers ou, s'il est possible, que je vous serve à quelque chose et si vous en avez le désir (parce que moi je ne suis absolument mandé par personne et je ne tiens pas euh... à l'être. C'est une des conditions importantes pour que, je dirais, le doctorat reste neutre dans une certaine mesure) euh... il serait bon en tout cas que nous ayons euh... une communication qui soit différente de la recherche classique où on vous dit allez-y, vous déballez tout et puis le chercheur s'en va il compute ça lui-même, il fait de belles choses sur ordinateur puis il vous donne

Voilà l'expression du désir du mandat...

... et la condition à laquelle sa réalisation est liée.

des résultats et puis... et puis voilà euh... Vous en faites ce que vous voulez et en général ça se termine comme vous le dites : ça fait mal. Hein... euh... Ou bien, il ne se passe strictement rien aussi, ce qui est très fréquent".

35 CPl : "Euh... Dans le but de vous permettre d'élaborer votre programme (...). Votre projet me paraît très intéressant mais (riant) je vous avise tout de suite que je serai en vacances pendant tout le mois de juin (...). L'étude technique de la maison, tâchez de ne pas la faire pendant le mois de juin".

JPV demande qui est le monsieur qui vient de parler et "prend note".

"Monsieur CPl serait même disposé à renvoyer les vacances ". Rire général.

35.5 JPV : "Bien écoutez, moi je vous propose que je vienne vous trouver d'abord dans un premier temps individuelle-ment (...). Dans un second temps, on pourrait faire des réunions par petits groupes d'abord puis par groupes plus grands.

Est-ce qu'il y a d'autres questions encore ou bien on va... rappeler... parce que... on dépasse déjà assez largement le temps...".

CP : "Pour avoir une conclusion (...), est-ce que vous n'êtes pas obligé d'avoir un moyen de comparaison (JPV : oui) parce que vous disiez tout à l'heure que vous feriez d'autres enquêtes dans d'autres maisons, mais pas dans les arts graphiques. Donc AG serait pour vous une usine pilote ?".

Huit minutes au-delà de la demi-heure convenue.

De toute évidence, la question de ce que je vais faire réellement n'est pas réglée.

38 JPV : "C'est-à-dire qu'elle servait surtout, au départ, à définir cette méthode et ce moyen de comparaison, voyez? C'est-à-dire que je trouve important dans la méthode par exemple la façon d'entrer en contact avec l'entreprise. Ce qui est toujours négligé jusqu'à présent dans toutes les recherches où (...) vous êtes parachuté par en haut et vous êtes sommé d'aller dire tout ce que ... enfin d'aller prendre les informations et vous, vous êtes sommés de les donner. Alors moi, j'estime que cela ne va pas : si vous voulez bloquer des choses, beh vous les bloquez.

Les cadres n'ont pas la preuve que je ne suis pas "parachuté par en haut" et comment pourraient-ils apprécier ma demande de dire "tout ce que...". La manière de les "sommer" peut être douce mais la sommation est présente.

De toute façon, le type à qui on donne l'ordre eh bien il bloque aussi les choses. Je ne vois pas ce qui change, si ce n'est la nature même du contact que nous avons, qui, à mon avis, est beaucoup plus important et facilitateur me semble-t-il de... d'éviter ces blocages tout simplement, enfin. C'est tout. C'est pas... Il n'y a aucune intention manipulative en fait là-dedans hein, c'est... Du reste quand quelque chose vous apparaît aussi devoir être quelque chose de confidentiel beh... ou bien... enfin, vous me dites que ça doit être confidentiel, et puis c'est tout enfin hein.

(...) Le seul système, c'est de se trouver devant un cas précis. On verra bien ce qui se passe le jour où vous me dites : "Bon, mais c'est confidentiel ça". D'accord ? Parce que bon, ça peut être à mes yeux très important et à vos yeux pas du tout, et on va en discuter, c'est tout.

Voilà qui vient renforcer le commentaire précédent.

Ce n'est pas de l'affirmer qui persuadera. Le ton employé et la ponctuation "c'est tout", "enfin", les hésitations, le vague de "c'est... ", dénotent à la fois un certain embarras et une confiance certaine que je me fais à moi-même, sorte de garantie d'indépendance. Le seul véritable crédit de JPV 72 m'apparaît être aujourd'hui sa personne. C'est une appréciation qu'évidemment les cadres concernés en 1972 ne sont pas nécessairement obligés de partager.

Je crois que c'est un des aspects euh... beh du diagnostic tout simplement des relations entre services : comment est-ce que ça fonctionne.

Si quelque chose est confidentiel et concerne effectivement un autre service c'est peut-être qu'il y a là un filtrage bien naturel entre deux services. C'est un exemple et il n'est pas nécessairement généralisable enfin hein".

40 CAE : "Il devrait rien y avoir de confidentiel ! (quelqu'un : "rien de rien"). Maintenant on se connaît assez pour pouvoir tout se dire ou bien peut-être des fois euh... certaines choses disons où, par exemple je, je... je voudrais dire du mal de mon ami Eric (CV : "Oui, mais alors...") alors je préférerais que lui soit en face de moi, avec mon directeur par exemple, mais que les autres soient pas là, mais disons en tout cas l'intéressé à qui je dirais quelque chose j'aimerais qu'il soit là. Mais peut-être ce serait blessant peut-être de dire euh... du mal d'Emile (CPl) qui part en vacances et puis lui casser du sucre sur le dos alors

Sans doute CV.

CAE, personnage sociable, organisateur souriant de la soirée, se fait moralisateur. Le ton est badin, mais il est clair que le problème est là : se connaît-on assez pour se dire les choses en face ? Sinon qui va dire du mal de "mon ami" ?

"par exemple". Comme arbitre ? comme garant ? comme témoin ? comme soutien ?

alors qu'il n'est pas là
 (JPV : "Mais ne vous en faites pas...") parce que souvent on l'a fait...". Brouhaha général et joyeux.
 JPV : "Je crois d'ailleurs dans ce cas-là que je vous demanderais puisqu'on enregistre les choses, je vous demanderais à ce moment-là que au retour (CAE : oui, oui) de Monsieur CPl, on puisse écouter la bande ensemble) CAE : oui d'accord).

"Ah !" général, rires, commentaires divers, dont : CV : "Il faudrait même ne pas lui dire, parce que justement alors euh...".

JPV : "Mais non ! alors je suis... Voilà, là je ne suis pas d'accord avec vous... bon ! je vous préviens clairement à ce moment-là, c'est que : on va en discuter".

Le CV revient sur les réserves que je ne sentirais pas et sur la nécessité de ne pas laisser de choses confidentielles : "il faut laisser libre chemin, libre...", mais Mademoiselle S. lui fait sentir que ce n'est pas réaliste et CAE enchaîne sur une boutade : "Lui, il devrait nous inviter à la maison pour que sa femme soit témoin". Rires.

Le ton plaisant de CAE a donc permis de dire le risque. Ma boutade n'en est pas une : elle donne une garantie. L'humour joue en quelque sorte le rôle de discours culturel général.

Il est évident que je peux me tromper d'interprétation et que le danger persistera...

JPV clôt la discussion "parce qu'enfin il y a du travail...":

"De toute façon, vous pensez encore à ça et à la prochaine occasion, soit à l'occasion d'un contact individuel, soit d'une réunion de ce type, eh bien nous... vous me faites part soit de réserves ou de choses qui seraient apparues... en tout cas je vous remercie".

Je pense à l'exposé de CCpt.

42

Fin de l'entretien.

5.1 ANALYSE DE L'ENTRETIEN

5.1.1 Méthodologie

5.1.1.1 Voulez-vous jouer avec moi ?

Après tout ce temps passé à oublier mes débuts de chercheur, cet entretien me fait sourire : fallait-il que j'y croie ! Et combien me semble aujourd'hui naïve l'attitude docte qui confondait rigueur avec standardisation...

On pourrait reprendre ici les considérations méthodologiques sur l'entretien 1 (point 4 de l'analyse), où je me posais déjà la question : "A quoi rime la standardisation si ce n'est à affirmer nos rôles respectifs : le savant d'un côté, le praticien de l'autre".

Je concluais en remarquant que j'apprenais là mon métier, ce qui - en face de D.C. - était facilité par l'a priori de notre sympathie mutuelle.

Face aux cadres en groupe, la question n'est pas aussi vite résolue.

Dans l'entretien 1, mon interlocuteur était désireux de me rendre service et intéressé par d'éventuels résultats. Demandeur en quelque sorte. Je m'étonnais de ne pas rencontrer de résistance et, insuffisamment assuré, je ne pensais même pas à analyser sur le champ, avec D.C., sa "sorte" de demande.

Ici, fort d'un accord de "la" direction, je ne crains pas la résistance, ni même ne l'anticipe : la manière dont je réponds à la première question de X (à la minute 6.5) en témoigne.

C'est en cours de présentation que je prendrai conscience des ambiguïtés de mon rôle et de celles de la recherche, tant pour les participants que pour moi.

D'abstrait, mon discours devient théorique, adapté dès que j'y introduis des exemples (dès la minute 6.5) pour se bloquer (à la douzième minute) sur la question clé du groupe : le but, l'aboutissement.

La fin de la présentation (point 3.3) est un modèle du genre. Bien malin celui qui peut, dans ce propos confus, se faire une idée de ce à quoi "mon travail doit bien sûr aboutir".

Mais bien naïf aussi celui qui croit dès lors que personne ne se fait une idée de l'aboutissement. Et je ne crois pas que JPV 72 soit "naïf" à ce point.

Que chacun puisse "en retirer quelque chose" est une évidence. Elle suppose cependant que celui qui l'énonce s'engage à ne pas imposer son propre point de vue.

JPV 72 "essaiera de fournir le feed back le plus direct possible sur ce qu'(il) constate personnellement (minute 8). Il assure en réponse à la question de CV (minute 25) que c'est "d'ailleurs (son) intention la plus vive de fournir ce résultat au fur et à mesure qu'il se crée". Voilà pour l'engagement : il "fournira un point de vue-résultat".

Malgré les garanties (confidentialité, accord de chacun, etc.), l'ambiguïté est à son comble lorsqu'à la 12ème minute, on entend : "j'aimerais beaucoup que (ce travail) ne soit pas simplement une perturbation locale".

Comment comprendre cette affirmation autrement que dans la perspective d'un désir d'agir sur l'objet global de la recherche : les "structures" de l'entreprise (cf minutes 18.5 et 20).

Là où il y a proprement naïveté, c'est de croire que ce groupe, constitué entre autres de participants ayant vécu ce que CCalc relate à la 31ème minute, peut accepter de jouer un jeu que le chercheur croit sans risque. Parce que JPV 72 ne voit pas de risque venant de lui, il se croit garant de tout risque susceptible de venir des autres. Simplement, il n'y pense même pas.

Cela peut s'exprimer autrement encore : puisque personne ne m'a mandaté, je ne suis pas là pour changer les choses. "D'autre part, je crois que quand quelqu'un vient de l'extérieur même sans vouloir changer quelque chose, par simple curiosité - parce que c'est bien le cas - il modifie quelque chose".

Tout est donc ramené à la "simple" présence d'un curieux. Il dira ce qu'il voit et garantit que personne n'utilisera contre quiconque les enregistrements magnétiques en sa présence... Et en dehors de ta présence ? Y as-tu pensé, Docteur 72 ?

A bien y regarder, une véritable garantie ne pouvait être fournie qu'avec un moyen clair et concret de ne pas participer sans risque.

Or, considérons ce qui est dit de la 8ème à la 12ème minute sur les trois caractéristiques d cette "recherche un peu différenciée des recherches classiques" :

- L'ouverture

: quel est le moyen de "ne pas être d'accord que je vienne voir chez vous comment vous faites" ?

Que penser de l'énoncé et comment appliquer ce principe : "vous pouvez très facilement - je crois - être à l'opposé de leur avis (D.C. et D.T.), cela ne fait pas de problème" ? A la limite, leur absence souhaitée est suspecte.

- Le désir de participer : quel peut être le but pour les cadres, leur avantage à participer, si ce n'est ce "feed back le plus direct possible sur ce que je constate (par des entretiens qui ne doivent pas être diffusés sans l'accord des uns et des autres").

Le désir de participer risque de se confondre avec le désir d'en savoir plus sur les autres.

- La garantie : "personne ne m'a demandé de faire quoi que ce soit" (voir plus haut ce qui est dit du mandat et plus loin des paradoxes de la recherche).

Enfin, ma demande de participation vient conclure ce préambule (point 3.1). Si elle est faite sur un ton plus spontané que celui employé jusque là, elle ne manque cependant pas de laisser rêveur :

"je voudrais réfléchir sur les problèmes de l'entreprise" (il y a donc nécessairement problèmes), mais au fond, vous êtes les mieux placés pour le faire, alors euh... pouvez-vous réfléchir avec moi ?".
Pourquoi ne pas comprendre "alors euh... do it your self".

Restons-en là pour cette introduction.

La discussion illustre les remarques que je viens de faire. On lira les mêmes commentaires en marge sans qu'il soit nécessaire de souligner encore l'ambiguïté de ma demande et les difficultés des cadres à y accéder.

Il faudra attendre la 25ème minute, avec la question du chef de production, pour que l'entretien prenne un tour

qui me va mieux : j'entends par là que non seulement nous sortons un peu de ce flou, mais encore qu'une certaine détente prend sa place et me permet de changer de ton.

Deux minutes plus tard (25ème minute), l'intervention de Mademoiselle S., secrétaire, va dans le même sens que celle du CP : questions pratiques, centrées, elles permettent que disparaisse la gêne en même temps que disparaît le discours théorique adapté du doctorant.

Ce discours resurgit aussitôt posée la question du CV et que je reparle de confidentialité. Dès lors, comme le disent CPL et CCalc, "il y a quelque chose qui cloche".

5.1.1.2 Le parasite (ou les paradoxes de la recherche)

Cette expression de "parasite", je l'emploie deux fois (à la 15ème et à la 33ème minute) pour caractériser mon rôle. Ceci m'apparaît révélateur du ref-JPV 72 : il conçoit la culture de l'entreprise comme exclusivement productrice.

Nous avons vu que la culture s'opposait à la culture au niveau des valeurs : la production ne pouvant se réaliser qu'au prix d'une manipulation et la psychologie ne pouvant se réaliser que par l'empathie.

Face à ce groupe, JPV 72 n'est pas d'abord "empathique", mais "manipulateur" : il doit faire passer son projet. De toute évidence, JPV 72 oublie qu'il est dans une structure plus large, où la recherche s'inscrit comme une production matérielle (ouvrage, mémoire, article,...) intellectuelle (augmentation du savoir scientifique) et sociale (titre et promotion-salaire).

Il est évidemment de bon ton de privilégier l'aspect intellectuel, celui qui en 72 avait encore la cote sociale : le savoir ne peut être suspect s'il demeure

désintéressé, c'est-à-dire déconnecté de l'intérêt matériel du chercheur et du système global de la recherche. Une façon d'être pur.

Il est bon de rappeler ici les remarques formulées quant au statut de JPV 72 dans l'institution d'alors et en particulier ses rapports avec B., qui assurait en quelque sorte la part importante de son salaire (voir an. E1).

Ceci explique si nécessaire le désir ambivalent d'être mandaté et l'ambivalence de la recherche elle-même, qui se veut "différente de la recherche classique", incontestablement perçue dans ref 72 comme inutile, car limitée "à une perturbation locale", à un papier qui "finit dans un tiroir" et n'est "plus rien du tout".

Le désir d'être utile s'exprime à la 33ème minute, mais comme une véritable quête d'identité :

"Mais ce que j'aimerais beaucoup, c'est qu'au niveau même de l'entreprise elle-même, je ne sois pas seulement un parasite et que je puisse vous servir, mais alors autant à vous qu'à d'autres personnes" (direction, ouvriers).

Bref, JPV 72 aimerait beaucoup qu'on l'aime, et que tout le monde l'aime. Et "s'il est possible que je vous serve à quelque chose et si vous en avez le désir (.1.), il serait bon que nous ayons une communication différente de la recherche classique (.2.) où, en général ça se termine comme vous le dites : ça fait mal".

Voyons aussi le contenu de ces propositions :

(.1.) Parce que moi je tiens à rester neutre, je n'ai pas de mandat, donc pas de désir.

(.2.) Parce que le chercheur classique vous séduit et vous abandonne.

On peut considérer qu'en transformant ainsi mes propres paroles, je les interprète sauvagement, mais négligeons

un instant les mots mêmes de l'analyse pour ne nous pencher que sur ce qui en est la pensée : le contexte de toute recherche est phantasmatique. Comment en serait-il autrement étant donné les enjeux dont celle-ci est l'objet ? J'ai tenté de dévoiler ici ce qu'il pouvait y avoir de phantasme dans réf. 72.

Que peut en effet vouloir signifier quelqu'un qui s'excuse de n'être qu'un parasite tout en soulignant qu'il est important qu'il ne soit pas autre chose ?

5.1.2. Les relations entre cadres

Au-delà du moment consacré à ma présentation, l'ensemble de la soirée se passe dans une ambiance particulière que je vais tenter de caractériser : selon les participants, c'est celle qui prévaut toujours à ce type de réunion de travail.

Les participants en ont l'habitude, soit qu'ils s'y sentent motivés, soit qu'ils les considèrent comme "un mal nécessaire", selon l'expression de l'un d'eux. Sans doute est-ce aussi l'occasion d'une sortie où l'on échappe à la pression quotidienne même si les choses n'en sont pas moins sérieuses.

Ces tendances se retrouvent dans les contacts individuels que j'aurai ultérieurement et sont déjà perceptibles dans les interventions enregistrées le 1er juin.

D'une façon générale, chacun s'inscrit dans un domaine d'activité précis, sait ce qu'il doit y faire et a sa manière de le faire.

Les séances de travail viennent donc s'ajouter au travail quotidien dans le but affiché de souder une équipe, de la motiver par l'information des cadres sur l'activité de leurs collègues.

Les séances de formation prévues avec B. vont également dans ce sens, qui est la manifestation des intentions de D.C. Celui-ci considère que ces réunions (appelons-les "para-productives") prolongent logiquement les restructurations qu'il a lancées avec l'organigramme et le cahier des charges.

C'est donc en face de la question générale du changement que chacun se retrouve à ces séances. Tantôt, c'est le projet, le futur, les améliorations qui prévalent; tantôt c'est la sauvegarde de ce qui existe, le maintien des acquis précieux qui occupent les esprits.

Considérons cas par cas

- CAE est chargé de l'organisation de ces soirées. Responsable du matériel, c'est l'homme de l'intendance, des cagnottes et des réunions réussies : il sait réchauffer une ambiance et veiller discrètement aux détails.

Son rôle ici, comme la nature de son poste, l'obligent à assurer les liaisons. Il connaît chacun personnellement et possède une image très dense de l'entreprise. Il joue le jeu de D.C. en assurant l'appui logistique et en affichant des valeurs identiques (voir la 40ème minute).

- Ccpt est chargé ce soir de présenter les aspects de la comptabilité qui justifient ses exigences administratives vis-à-vis de chaque service. Sa présentation se fera à partir d'exemples-problèmes réellement rencontrés ces derniers mois. Son ton est assez caustique et il paraît clair que le dispositif informatique en place conditionne la marche de l'entreprise dans sa totalité. En gros, il paraît disposé à procéder autrement, mais démontre qu'il n'y a pas moyen de contourner les exigences de la machine "infiniment stupide". Son message est de l'ordre : je fais ce qu'on me demande de faire au mieux des intérêts

de chacun, mais il y a des contraintes; ce n'est pas à moi de décider des améliorations, je ne peux que proposer.

- CCalc se situe à l'articulation technico-commerciale. Son service doit élaborer des projets réalistes en fonction des exigences et avantages de chacun. Il s'agit d'établir une liste de propositions chiffrées (temps, coûts, caractéristiques techniques) en guise de première esquisse du travail concret.

Il a dit (31ème minute) être "avec encore trois ou quatre (participants) de ceux qui ont vécu en 1960 la plus célèbre époque de la maison". La suite de la recherche montrera qu'il est très identifié à l'entreprise, travaillant tard après que tous aient quitté, arrivant tôt avant tout autre.

Je ne peux pas prouver l'impression que j'ai ressentie tout au long de la recherche - partagée, mais pas induite par d'autres cadres - que, pour CCal, rien ne pouvait se faire sans passer par lui. Il me semble aujourd'hui que son intervention de la 31ème minute est autant l'expression d'une défense (crainte de se "brûler une patte") que d'une incrédulité ("ça finit en queue de poisson", je ne peux plus être "feu et flamme").

- CP1 : jeune cadre très conscient des difficultés d'articulation que posent son poste. En collaboration directe avec CCalc, il est rattaché au département technique et directement concerné par le matériel disponible et les achats de matières premières. Sa position dans l'entreprise est encore fragile : il n'est pas sûr de rester et, de fait, quittera peu après les vacances. Je ne peux m'empêcher de penser à la leçon de J-M. Faverge sur la carrière de l'homme : le jeune en période exploratoire se pose la question "je pars ou je reste" et développe des comportements conformistes de bon élève visant à se faire bien voir. Il y a quelque chose de cela dans l'ensemble de ses interventions.

- CP : "bras droit de D.T." - tous deux le disent - il est responsable du plus grand service de l'entreprise (environ 150 personnes). Jeune lui aussi, il n'a pas connu "la plus célèbre époque" des années soixante. Il jouit de l'estime de ses collègues, qui lui reconnaissent de grandes compétences. On comprend qu'à ce poste, il ait ce qu'on appelle "le sens aigu des responsabilités". C'est chez lui que "ça se passe", dans les ateliers, le bruit des machines, le concret des pépins techniques et des produits bien faits, des délais à tenir, des hommes à faire marcher.

D'où l'importance des décisions administratives desquelles il s'informe et qu'il traduit en données techniques. Ceci justifie si nécessaire sa seule intervention dans l'entretien.

Les contacts ultérieurs montrent que CP est vécu par ses collègues comme un homme discret, consciencieux, aux grandes compétences techniques et à qui on ne peut reprocher que d'être jeune et de manquer de l'indispensable expérience. Faut-il faire remarquer ici qu'un "bras", fût-il le "droit" et le seul, ne représente que les intentions du corps auquel il appartient : on jugera donc ses gestes sur la tête qui les inspire. Voilà du moins ce que j'ai entendu sous "le manque d'expérience" évoqué par certains.

- CV : alémanique parmi les romands, voyageur en contact direct avec la clientèle, assez isolé durant la soirée du 1er juin, tout contribuait à accentuer le caractère typique du cadre commercial qu'on a tendance à percevoir comme extérieur à l'entreprise - celui qui a la belle vie au-dehors, de qui, "supposons" on puisse "avoir envie de dire du mal", mais qu'on nomme "mon ami Eric" (voir CAE, 40ème minute). Le caractère minoritaire est souligné non seulement par cette intervention, mais encore par la mise en parallèle que CAE fait à la suite au sujet du chef de planning : les deux personnes dont on puisse amicalement se moquer sont CV et CPl; ils ne sont pas dangereux.

Par ailleurs, CV (comme CPl d'ailleurs) interviennent

plus souvent que les autres.

Je peux dire aujourd'hui que CV ressentait cet isolement d'autant plus qu'il se considérait "partie intégrante" de la maison AG. Très sensible à l'image de marque de l'entreprise, au-delà de sa simple réputation locale, il dira plusieurs fois dans la soirée, "dans une maison comme AG" en insistant sur le nom de la "maison" du point de vue de celui qui connaît la concurrence et le marché.

- Madame S. : seule femme du groupe, secrétaire de tous et de chacun après la direction. A plusieurs reprises, je me suis rendu compte qu'elle connaissait le tissu de l'entreprise à la manière des "bonnes secrétaires" (celles qu'on aurait aimé engager pour soi) et de ces femmes qui savent s'intégrer à un groupe d'hommes en trouvant l'exact mélange de chaleur et de distance qui fait que ça marche.

Si ceci paraît un cliché macho à quelque lecteur, il considérera avec intérêt ses propres phantasmes à ce sujet et l'article de G. Aznar dans "Travailler deux heures par jour" (Le Seuil, Paris, 1978). Pour ma part, j'ai pu observer que Madame S. assumait tout à la fois les rôles de secrétaire de direction, téléphoniste, oreille bienveillante, assistante imaginaire et efficace dans les cas les plus variés, surface projective patiente, jeune fille ("hep ! Mademoiselle"), réceptionniste, femme réceptrice, épouse récente d'un autre, et j'en oublie. C'est pour cette raison qu'elle connaissait une certaine information que j'ai appelée le tissu de l'entreprise. Je la situe volontiers sur le même plan que CAE, quoique la nature de leur perception soit différente. Ce sont sans doute ceux qui, par leur fonction, avaient des contacts dans le champ le plus large de l'entreprise. Ils m'ont du reste, sans le chercher, apporté une quantité d'informations informelles qui rendaient significatives nombre de celles obtenues par les entretiens.

CAE et Madame S. viennent, sans que je l'aie voulu, encadrer ce tableau rapide des relations entre cadres, où l'arrivée des directeurs - à ma surprise - ne changera pas grand'chose. Un peu comme si - selon l'expression de Ccpt, "ces messieurs de la direction assumaient leur rôle de réflexion des grands problèmes de l'entreprise, mais que les vraies questions, c'est aux cadres de les résoudre". Il était cependant observable que cette "réflexion", c'est D.C. qui s'en faisait le porte-parole et que les coups d'oeil en coin de D.T. allaient à ses gens : les anciens et ceux de la technique.

TROISIEME PARTIE

UN MODELE INTERPRETATIF

1. "UN REF DE C"

Cette partie du travail est consacrée à une élaboration théorique des expériences présentées précédemment.

Ces expériences, entretiens, cours ou apprentissages fortuits, présentent des points communs. Parmi eux, il m'en apparaît deux de portée essentielle pour mes interventions actuelles.

Le premier est que ces expériences me sont arrivées à moi ou plus exactement à "moi dans telles conditions", ce que j'ai sommairement signifié par "JPV 72" ou tout autre indice indiquant le moment de l'expérience.

Il est évident qu'un autre aurait réagi autrement et que les commentaires que j'ai pu faire à telle ou telle distance de l'expérience elle-même laissent supposer que mes réactions évoluent, même si je n'ai jamais observé de changement radical dans mon "style".

Cette constatation, quoique banale, est lourde de conséquences si l'on songe qu'il n'est de science que du général et qu'il n'y a là que subjectivité.

Le second point commun concerne la confrontation, c'est-à-dire l'obligation de faire face que suppose toute action, à caractère psychologique ou non. Qu'il s'agisse ici d'entretien ou d'exposé, de travail en groupe ou de rencontre, il devient patent que ce qu'on nomme aujourd'hui, avec une certaine complaisance, "l'acteur" fait face à quelque chose ou quelqu'un, ne serait-ce qu'à son projet ou aux conséquences de ses actes souvent marquées par les réactions des autres.

Il y a là une homologie, toute philosophique, entre les différents "acteurs" qui, bien que situés différemment, sont seuls et confrontés.

Le schéma des variables généralisées s'applique ainsi aussi bien à l'observateur qu'au participant. C'est une affaire de point de vue - disons avec les psychologues : "de ponctuation" - que de regarder l'autre ou d'être

regardé par lui. La première des expériences de communication humaine montre que la personne est à la fois émettrice et réceptrice, et cette constatation s'applique ici comme un exemple particulier de notre modèle.

1.1. UN INCIDENT SIGNIFICATIF

Il y a, sur ma table de travail, un gros caillou, une pierre d'Hauterive, de celles que l'on taillait dans le pays de Neuchâtel pour en construire des maisons.

Les Neuchâtelois qui passent par mon bureau ne la remarquent pas, ou bien la regardent avec je ne sais quoi dans le regard qui en dit long sur les goûts d'un Belge pour un objet aussi commun. On aura compris que le caillou a une histoire suffisante pour avoir été haussé au rang de pièce de collection. La voici.

Il y a une dizaine d'années, un ami bruxellois en crise avec son épouse m'exposa par téléphone ses difficultés de couple. Il me sembla rapidement évident qu'ils avaient tous deux besoin de solitude et que l'air du Jura ferait grand bien à celui des deux qui pourrait prendre quelques vacances.

C'est sa femme, Myra, qui débarqua à Genève le lendemain, déprimée et persévérante : je veux dire en plein combat pour ne pas se laisser faire par les événements, disposée à s'occuper de mon ménage de célibataire, des commissions et des repas. Comme tout était en ordre et qu'il y avait des provisions pour une semaine (une fois n'est pas coutume), son activité se limita à ce qui suffisait à son état : dormir, se promener, lire et écouter de la musique.

J'étais content d'être utile à mes amis et suffisamment occupé par mon travail pour ne pas être le confident permanent de Myra, qui se montra fort discrète. Je n'insistai pas, elle non plus, qui chercha surtout à comprendre ma vie, plutôt qu'à éclaircir la sienne par

l'assistance du psy.

Dès qu'elle sentit le manque de son mari, elle manifesta le souhait de ne pas prolonger trop longtemps son séjour. Pour ma part, je n'avais pas fixé de limite aux "quelques jours" proposés et n'envisageais pas de m'encombrer de cette question avant qu'elle ne l'évoquât.

Le quatrième jour, je trouvai sur la table du salon, habituellement vide de tout objet décoratif, la fameuse pierre jaune-ocre dont il a été question plus haut. Je rentrais d'une journée avec un groupe et j'étais encore préoccupé par ce qui s'était passé. Je m'attendais à trouver Myra sur le balcon face au lac, comme j'y étais accoutumé vers ces heures-là. Mais je ne vis que ce caillou dans l'espace vide et, sans penser que Myra pouvait m'entendre, je dis tout haut et pour moi-même : "qu'est-ce que c'est que ce truc ?".

Mes paroles résonnent peut-être encore dans sa mémoire, en tout cas je les entends chaque fois que je regarde l'objet. Myra était assise dans le fauteuil et pleurait. Elle avait trouvé cette pierre en marchant au bord de l'eau, elle avait apprécié ses formes, ses marbrures qui, maintenant que la pierre est sèche, n'apparaissent que peu. Bref, elle l'avait ramenée malgré son poids pour m'en faire cadeau. Elle partirait demain et me laisserait ce souvenir. C'est alors qu'elle me conta combien son mari était égoïste et peu attentif à ce qu'elle faisait pour lui... Elle vida sa rancœur.

Peut-être ce caillou n'était-il qu'un "truc" pour permettre cette crise, pour appeler un autre regard ou dieu sait quoi. Mais sur le moment, je pris les reproches pour moi et pensai à tous les cailloux que j'avais jetés sur les hiboux qui ont des poux...

Myra reprit l'avion le lendemain en ne pensant plus que j'avais été un chou qui ne l'avait pas prise sur ses genoux.

1.2. POINTS DE VUE

Voilà pour l'incident. Mais quel rapport significatif entretient-il avec notre objet ? Il est facile de comprendre, vu d'ici, que deux êtres s'en tiennent à des communications relativement ritualisées, en tout cas limitées à une certaine protection mutuelle et que le caillou survient comme le pavé dans la mare du tout-va-bien ou la vitrine qui sépare le commerçant du client.

Le caillou était un message qu'il fallait voir et comprendre. Ainsi posé, je ne pouvais que le voir. Et quand je dis "ainsi posé", je parle autant du caillou que de moi.

Cet objet a valeur de cadeau, comme il peut avoir celle de n'être que la réplique de l'accueil qui a été fait à la visiteuse. Ou d'autres sens encore.

En le qualifiant de "truc", je dénonce son double rôle de ficelle pour piège transactionnel et de machin dérisoire. Je renvoie nécessairement la personne à sa déprime en rejetant d'abord son signe et - par là - en rendant peu crédible ma propre offre généreuse de quelques jours de détente.

Il importe encore de comprendre que, sur le moment, donc vu de là, du dessus, de l'intérieur de la séquence qui va de l'instant où je rentre à celui où elle cesse d'invec-tiver les hommes, la pierre est totalement "un caillou sur une table vide", c'est-à-dire une métaphore porteuse de toutes les significations possibles pour les protagonistes de la scène. Il aura été, j'en suis sûr, coeur de pierre, rocher de Sisyphe, objet contondant, pierre d'achoppement, clé de voute et que sais-je encore ?

L'objet, pur agrégat de matière, volume dans l'espace, masse indifférente à nos errements humains : l'objet me fait face.

En tant que signe dans l'espace, il prend une triple valeur. D'abord celle d'objet, de phénomène objectif, descriptible, mesurable, comparable, classable, etc.

Ensuite, celle de symbole, d'objet porteur d'importance, de réponse à l'environnement social qui le choisit ou le repousse. Instrument de convenance dans le jeu du savoir-vivre.

Enfin, - à moins que ce ne fut d'abord - celle de résonnateur personnel, d'objet porteur de sens immédiat, compris de suite dans la séquence du drame politzérien que sont nos actes ici et maintenant.

Cette distinction ressemble assez à celle que fait la psychanalyse entre le Réel, le Symbolique et l'Imaginaire; mais ce n'est pas pour reconstruire la théorie lacanienne ou pour la critiquer que je donne ici une classification différente des façons de percevoir les messages qui nous entourent.

Mon but est d'attirer l'attention sur le fait que cette classification constitue, à mes yeux, une résultante de notre interaction permanente avec le réseau et non une propriété inhérente à l'homme ou à son environnement.

Il est simple de montrer que l'analyse transactionnelle comprend cette même classification comme une caractéristique de la personne humaine qui, par ses différents états (les états du moi) différencie des structures distinctes pour l'appréhension des faits, des valeurs et des émotions (voir par exemple T. Harris).

Il me paraît plus utile pour les sciences sociales de considérer cette triple propriété comme une caractéristique des messages dans ref, que comme une propriété de la physiologie nerveuse ou une caractéristique physique de l'environnement. Cette position ne nie en rien l'activation de l'organisme "en réponse" à des messages venus de l'environnement. (Sur ce

débat interne-externe, on lira avec intérêt l'ouvrage de J-P. Changeux, "L'homme neuronal", Fayard, Paris, 1983).

Pour une discussion détaillée de ma position, le lecteur se portera au chapitre 7.

1.3. RESEAU

Dans l'exemple qui précède, nous avons envisagé trois interprétations possibles des messages de notre environnement, ou plutôt trois niveaux de compréhension de ces messages, étant donné que les trois lectures ne s'excluent pas mutuellement.

Afin de dépasser l'ambiguïté née de leur définition (s'agit-il d'une caractéristique propre aux messages ou propre au système perceptif ?), j'ai très rapidement renvoyé cette triple propriété au ref du "réseau transpersonnel". Il convient donc d'en dire plus long sur ce "réseau", tel qu'il apparaît dans mon ref.

A. Une première approche de la notion de réseau est celle, intuitive, de ce que le mot évoque : une manière de filet, d'entrelacs, d'enchevêtrement plus ou moins ordonné, c'est-à-dire dans lequel on se retrouve plus ou moins aisément, comme dans un réseau de voies, chemin de fer ou réseau routier.

Naît donc l'idée de passage d'un point à l'autre du réseau, circulation entre points nodaux : l'enchevêtrement n'est enchevêtrement que parce qu'il est parcouru (au moins par la pensée) dans quelques unes de ses portions.

Pensant à la dentelle, à ce réseau de fils - dont on peut même penser qu'il est crocheté par un fil unique - trois choses au moins s'imposent : une forme totale, délimitée dans l'espace comme un ensemble, l'ouvrage; des motifs ou sous-ensembles inséparables du tout sans destruction de l'ouvrage, portions reconnaissables par

l'esprit comme identiques à d'autres à tel ou tel détail près, ou résolument différentes; enfin, on ne peut s'empêcher de penser au fil et au temps que la dentellière aura mis au service de sa patience pour nouer l'un et l'autre dans cette image palpable d'un modèle idéal, arachnéen et platonique. C'est à ce temps passé et à ce vide que renvoie le dessin terminé.

B. Mais le réseau transpersonnel ?

Je peux bien essayer de le broder ici, mais à l'aide de quel fil ? Les mots. Ceux qui ont déjà servi à K. Lewin par exemple pour désigner le champ comportemental ou à P. Watzlawick pour tisser sa logique des communications.

Seule une analogie peut permettre de comprendre la densité du réseau transpersonnel. Pourquoi ne pas prendre à rebours la proposition de J-Z. Young qui prétend que "notre cerveau est une représentation de notre environnement " et figurer le réseau comme un cerveau planétaire où les neurones (ou points nodaux) seraient les individus, les synapses (autres points nodaux) les lieux des échanges interpersonnels, les dendrites et axones les voies de communication de l'information. L'intense activité électrique et chimique du tout rendrait compte de la "dynamique du champ" et des "tensions" au sens lewinien.

Les esprits chagrins objecteront que nous nageons ici en plein délire poétique et que la métaphore est dangereuse, paranoïaque, projective et narcissique : après l'homme neuronal, le monde neuronal !

Il est bien entendu qu'une telle comparaison n'est pas à prendre au pied de la lettre et que je ne l'ai formulée que pour deux raisons :

La première est justement que les neurophysiologistes semblent actuellement convaincus qu'on ne peut plus comparer les structures nerveuses à la machine

informatique : en effet, la distinction hardware-software par exemple ne convient pas à leurs observations. Cela signifie que l'approche structuro-fonctionnaliste est mise là en échec, ce qui, pour notre propos, est de toute première importance.

La seconde est que les domaines de la psychologie et de la biologie sont si voisins que depuis l'origine, on a tendance à les confondre. En prenant une analogie neurophysiologique, j'exclus la possibilité de ramener un champ à l'autre. Que ceux qui ne comprennent pas cette exclusion se méfient des chutes de reins et de profondeur insondable de certains regards : ils risquent de se casser quelque chose ou de se noyer.

Somme toute, ce que l'étude du cerveau nous apprend, à nous psychologues, c'est que le champ d'investigation est tellement vaste que les découvertes semblent l'élargir à chaque fois au lieu de l'épuiser.

Le psychologue qui a sans cesse à faire avec le réseau transpersonnel se trouve sans doute dans la même situation. Je dis "sans doute", parce que nous en savons si peu aujourd'hui qu'il me semble souvent qu'en face du psychique, me voilà comme l'alchimiste en face du chimique. Mais ceci est un débat que je reprendrai peut-être plus loin; il faut nous occuper maintenant du réseau.

Quittant les domaines intuitif et analogique, nous voici contraints à une certaine rigueur qui, du reste, me prend périodiquement comme un besoin de mettre de l'ordre pour y voir clair. Le texte qui suit est une tentative de cet ordre.

C. Considérons le modèle qui s'est progressivement imposé à mon esprit comme celui qui sous-tendrait mes démarches professionnelles : celui présenté sous le nom de "variables généralisées". Je l'ai utilisé ailleurs

(Dossier de Psychologie No 28, 1986) sous le titre de "modèle d'action/recherche". Ces appellations ne me satisfont pas et plutôt que de les discuter ici, je les remplacerai par le terme plus général de "modèle interprétatif".

Arrêtons-nous à la variable "c" : contexte.

Il s'agit en quelque sorte du milieu dans lequel est plongé le reste du modèle (o-i-ref)_t. C'est aussi la variable du modèle la plus apte à conduire vers la notion de réseau.

D'ailleurs, mon ref de c est aujourd'hui que :

Axiome 1 : c est un réseau.

Définition : un réseau est une portion du réel perçue et désignée par un observateur comme un enchevêtrement, un tissu de composants et de liens hétéroclites.

Remarques

1. Par "réel, j'entends, ici et par la suite, une forme transcendée de la perception. Cette forme renvoie à un concret duquel je ne peux rien dire sinon que je crois qu'il existe au-delà de l'expérience perceptive. Enfin, il me semble que chacun en a une certaine idée et qu'il est apaisant de penser que nos perceptions correspondent à "quelque chose de réel".

2. "Le réseau est hétéroclite"

Cette position de l'observateur face à la part du réel qu'il perçoit présuppose une différenciation de ce réel entre ce qui est de même composition et

ce qui ne l'est pas.

Cette position a priori repose sur l'idée suivante : s'il existe une différenciation du réel, elle est le fait d'une règle quelconque contenue dans ref. Ce qui est perçu comme "hétéroclite" l'est à partir d'une règle simple qui pose en principe que les ressemblances ne sont en aucune façon des manifestations d'identité.

Créer des classes d'objets identiques relève d'une autre règle qui fait passer les observations à un niveau d'abstraction plus élevé. Cette opération entraîne qu'on parlera indifféremment de la classe ou de ses composants et niera au profit de l'identité leurs différences résiduelles.

Il est évident que cette opération ne change pas "c", mais l'image de c dans ref. Voilà pourquoi je postule "c hétéroclite". Mais il est aussi évident que la règle d'hétérogénéité du contexte appartient à ref et que ce n'est pas le fait de la situer à un niveau inférieur qui prouve le bien-fondé de notre postulat.

A sa base existe une préférence personnelle fondée sur deux observations :

1. Il existe dans c d'autres observateurs que moi qui occupent une position différente de la mienne et un ref différent du mien. C'est par un travail de communication que nous connaissons nos ressemblances de ref même si ce travail peut être immédiat et parfois mystérieux, comme la sympathie ou l'attraction.
2. La perception de l'hétéroclite déclenche ce que Papaloïzos (1977) appelle la "recherche d'invariants". Un peu comme si la statistique venait se substituer au hasard en guise d'explication. Pour la commodité, user d'un nombre restreint de catégories est évidemment avantageux. Si je préfère opter pour la différence radicale, c'est aussi à cause d'une croyance simple liée à cette commodité : peut-être que les différences

perçues ne sont que des manifestations d'un seul et même phénomène (le réel) duquel évidemment je ne puis absolument rien dire. Il suffit au fond d'atteindre un niveau d'abstraction suffisamment élevé pour avoir enfin la paix avec les apparences. Cela est un autre travail. Contentons-nous de constater ici que mon postulat d'hétérogénéité repose sur l'impression commune de la singularité de la perception et ma croyance en un réel unique et multiforme.

3. "Le réseau est un tissu"

Le caractère composite du réseau n'exclut pas l'existence d'une structure. Simplement, ce qui fait qu'il tient ensemble - si j'ose dire -, c'est la présence de liens dont nous n'avons pas nécessairement une perception unique et immédiate.

Ceci peut paraître paradoxal par rapport à l'obstination que j'ai mise à préférer le réseau "hétéroclite" à toute autre forme. Est-ce que "hétéroclite" ne contient pas l'idée même d'absence de lien ? Si tel est le cas, cela signifierait que le lien n'est possible que s'il existe un minimum d'identité entre les "éléments". Mais comme nous l'avons vu, ceci est toujours possible en des points du réseau et à des moments donnés et que tout le travail de communication porte sur les liens de similitude et de différenciation. Par ailleurs, j'ai insisté pour concevoir les objets du réseau dans leur totalité et leur singularité, ce qui ne signifie nullement la négation de leurs ressemblances ou points communs.

On peut trouver dans les sciences chimiques un problème analogue à celui-ci, tout en nous gardant une fois de plus de rendre les domaines identiques : s'il est vrai qu'en chimie la notion de valence permet de rendre

compte de la structure moléculaire, elle n'unifie en rien les formes de la matière et si la théorie quantique de Böhr dépasse l'explication électronique initiale, elle ne change rien à ce que L. Pauling appelle "la remarquable stabilité des configurations présentant 2, 10, 18, 36, 56 et 86 électrons autour d'un rayon atomique".

Enfin, j'ai employé le mot de "tissu" plutôt que de "structure" pour pouvoir décrire le réseau sans que l'idée de rapports stables et organisés entre éléments précisément identifiables ne s'impose comme la tentation de l'invariant.

Je trouve plus adéquat, pour évoquer le réseau transpersonnel, d'imaginer une étoffe vivante et moelleuse qui occuperait de larges espaces, qu'un système de tuyaux ou de compartiments avec des lois de passage et des robinets.

Ceci dit, c'est mon ref de c et rien n'oblige le lecteur à le partager.

Terminologie : Nous emploierons indifféremment par la suite les mots "contexte", champ ou réseau" pour désigner tout ou partie de l'espace dans lequel baignent les variables généralisées du modèle interprétatif. Cet espace est à notre modèle ce que la notion de référentiel est aux ensembles en mathématique.

2. DEMARCHES A PRIORI ET A POSTERIORI

L'histoire de la psychologie nous enseigne que, dans son cheminement vers un statut scientifique, les changements de cap ont été nombreux. "Changements de cap" est peut-être exagéré pour désigner des développements parallèles puis concurrentiels.

Si le behaviorisme marque le rejet de l'introspection, c'est par le biais de la psychologie animale. Pendant ce temps, Freud mène ses disciples sur les chemins de l'Inconscient.

La gestalt-théorie ne balaie pas le comportementalisme et l'approche systémique ne rend pas caduques les théories transactionnelles. Je veux dire qu'il n'y a pas de véritable débat scientifique entre écoles, mais des querelles idéologiques.

Le débat scientifique se trouve à l'intérieur des disciplines et de façon la plus classique sans doute en psychologie expérimentale.

Dans cette discipline, la ressemblance avec les travaux des biologistes, des physiciens et des chimistes est nette. Les discussions entre chercheurs se font à l'aide d'arguments propres à la méthodologie expérimentale. Je me souviens que jeune étudiant, cette psychologie-là, et elle seule, me paraissait sérieuse, je veux dire : digne du titre académique de science.

De fait (je l'ai évoqué dans l'introduction), mon professeur de psychologie expérimentale, P. Bertelson, réfléchissait à haute voix avec la rigueur d'un mathématicien.

Cet homme avait une méthode et l'aurait appliquée à n'importe quel objet. Du moins était-ce mon impression à l'époque puisqu'il parlait de perception et de mémoire aussi bien que d'éthologie ou d'apprentissage. L'objet de sa science semblait être ce qui lui tombait sous la main. Et qu'il se fût agi d'étudiants ou de rats, personne ne s'en affectait, sauf peut-être les premiers confrontés à

l'odeur que dégageait l'élevage des seconds.

Les autres disciplines (psychologie générale, génétique, différentielle, etc.) me paraissaient plus "philosophiques", aux analyses plus "littéraires". Le recours aux statistiques y paraissait un peu ridicule parce qu'à la différence de la psychologie expérimentale, l'objet des calculs était visiblement trop grand ou tellement rétréci par les conditions d'application du test qu'il n'offrait plus aucun intérêt. J'avais l'impression d'en savoir plus sur la perception visuelle des couleurs neutres que sur le comportement des enfants agressifs. Qu'est-ce d'ailleurs qu'un enfant agressif ? Alors qu'une couleur neutre...

Je considère aujourd'hui que ces disciplines se différenciaient de la psychologie expérimentale en ceci qu'elles avaient avant tout un objet et ensuite une méthode, tandis que le titre même d'expérimental conférait à cette discipline-ci sa méthode avant même son objet.

J'ai déjà dit plus haut quel enseignement J-M. Faverge nous apporta alors. Sa position était que pour faire de la psychologie, il lui fallait un objet. Là aussi, je serais tenté de dire "quel qu'il soit", mais ce qui me fascine le plus, c'est que la méthode semblait naître de l'objet, du moins s'inventait-elle à partir des particularités du champ étudié.

Je sais aujourd'hui que cela était un leurre, car nous étions aveuglés par la brillance des idées du maître et que sans le vouloir, avec la plus scientifique des honnêtetés, il retrouvait dans l'objet les modèles de son propre ref d'ingénieur.

Mais qu'importe si l'on songe que ce ref est d'origine concrète, qu'un ingénieur est certes mathématicien, mais aussi bricoleur, constructeur, soucieux de réalisation, donc obligé de contrôler son ref.

La conséquence pour mon propre ref est qu'il existe des démarches différentes que je peux choisir puisque je les ai vues en acte chez les autres. Ensuite, il ne me paraît pas si important d'établir ce que l'on appelait à l'Université Libre de Bruxelles, "les sciences psychologiques" en un édifice unifié possédant un objet unique au titre de science. Enfin, ce qui me paraît important, c'est que les méthodes conviennent aux objets et que ceci est une question qui est loin d'être réglée.

Lorsque je disais, en deuxième paragraphe de ce chapitre, comment un savoir s'acclimatait aux autres, c'est bien parce que, à chaque nouveau courant, correspond un nouvel objet. L'approche naît peut-être des limites des approches précédentes, mais elle perd l'objet initial pour pouvoir se mettre en place. De l'étude de la conscience, on passe à celle du comportement, de celle de l'inconscient à celle des relations, de l'arc réflexe au phénomène de groupe, de la perception aux communications sans que le public sache mieux ce qu'est la psychologie et ce qu'il est en droit d'attendre d'elle.

Je suis souvent en peine de répondre directement à la question sans faire un détour par l'histoire des méthodes. Il est vrai que l'ergonomie que j'enseigne s'occupe des outils et que je dois avoir le goût des objets techniques. Je me console en pensant que d'autres scientifiques ont aussi de la peine à parler de leur discipline. Ou alors je réponds des choses abruptes du genre : il y a deux sortes de psychologues : ceux qui savent et ceux qui ne savent pas. Nous voilà bien avancés, surtout si j'ajoute que les bons sont ceux qui ne savent pas ou que mon interlocuteur demande "savent ou ne savent pas quoi ?". Je ne passe pas pour sérieux si je réponds "que voulez-vous que j'en sache ?".

Alors je dis : "Qui ne savent pas à l'avance et à la place des autres". En général, la discussion s'arrête là. Pour ce chapitre, c'est ici qu'elle commence et le lecteur aura compris qu'après avoir parlé de la variable "c" du modèle, nous allons examiner (o-i-ref).

2.1. OBJET

Toute étude, de quelque méthode qu'elle relève, porte sur un objet arbitrairement défini par le chercheur et c'est par exemple ce que nous avons envisagé avec les concepts articulaires (voir première partie) avant de définir le sujet de ce travail.

Par "arbitrairement défini", j'entends que la portion du champ que l'on désire étudier est déterminée par celui qui pose une question sur ce champ. Le "demandeur" est libre de s'intéresser à ce qu'il veut. Dans les termes de notre modèle : i délimite o dans c selon ref .

Axiome 2 O est une portion de c

Il s'agit, pour le chercheur, de découper dans le réel une partie qui l'intéresse. Il attend sans doute d'en apprendre quelque chose qu'il ignorait ou désire - à partir de O - montrer quelque chose qu'il suppose y être. Il y a là une démarche différente de celle qui consiste à dessiner une figure sur un fond, du moins aussi longtemps que l'on attend de O qu'il nous surprenne.

Dans notre cas, l'entreprise E existe. Les éléments (é de E) aussi, qui entretiennent au moins quelques relations entre eux. Jusque là, cet objet faisait partie de c , de mon contexte.

Dessiner une figure sur un fond consisterait à projeter des éléments de ref sur D . N'est-ce pas ce que je fais en parlant de "service" pour désigner des sous-ensembles de l'entreprise (voir deuxième partie, la consigne C3). Si l'hypothèse de l'existence de telles entités dans l'entreprise n'est pas forte, un malentendu sournois est toutefois inévitable : ce n'est pas parce que le chercheur a énoncé C3 que ses interlocuteurs possèdent dans leur propre ref une image analogue à la sienne.

Des remarques similaires peuvent être formulées pour C8 sur le mot "utile" et chaque fois que le mot "type" est utilisé en C10 et C11.

Que dire enfin des mots "intéressée, intéressantes" en C17 et C19 et, pour culminer en C22 par "collaboration"?

Je dirai plus loin pourquoi cette "collaboration" a pourtant fourni des résultats "intéressants" sur le "type" de relations rencontrées. Il faut cependant remarquer ici que ces quelques présupposés font de O non plus une portion de c intacte, mais une portion de c modifiée par i (la consigne) qui projette des éléments de ref basés sur l'expérience antérieure propre au chercheur et étrangère à l'entreprise (voir l'historique de ma préoccupation).

2.2. A PRIORI OU A POSTERIORI ?

Il semble difficile de n'avoir aucun a priori sur l'objet. Pour moi, la notion de service et de fonction avait le fondement expérimental de la recherche textile faite au Centre de sociologie du travail. Mais j'avais étudié le poste d'un homme (l'agent de planning) qui remplissait la fonction d'un service à lui seul face à deux moitiés d'entreprise.

Je suis frappé aujourd'hui de la pudeur (?) que j'ai eue, dans la consigne, à ne pas parler de "système", mais "d'ensemble de services". De fait, c'est tout le mode de penser systémique qui soustend mon intervention, et sous le déguisement de la consigne passent ici et là (là où je viens de le faire remarquer C3, C10, C11, C17, C19 et C22) des invitations à "jouer le jeu" systémique.

Ainsi ce qui semble a posteriori pour les uns (le chercheur) peut être a priori pour d'autres (les gens

de l'entreprise) mais également chargé de significations toutes différentes parce qu'a posteriori dans un autre contexte : "service, utile, intéressant, collaboration,...".

Et sans aller jusque là, n'est-il pas a priori mon vêtement systémique ? Ne l'ai-je pas emprunté aux galeries d'une mode thermodynamique que l'excellent "Ergonomie des processus industriels" (1966), consacrait entre les mains de mon maître comme l'outil suprême ? Je vais en parler au paragraphe suivant.

Pourtant, ne quittons pas ce sujet sans rappeler l'indispensable Politzer qui, appelant de ses vœux une psychologie concrète, trouve dans les premiers a priori freudiens de l'interprétation des rêves une base solide à ses espoirs et montre que les constructions élaborées ensuite par le père de la psychanalyse éloignent la démarche de ce que Politzer souhaitait. (Voir par exemple comment Freud est obligé de construire l'hypothèse de l'Inconscient, ch. IV de la critique, 1928). (Voir aussi le ch. 3 du présent travail).

En fait, nous ne pouvons sortir du débat que si nous pensons au précepte de Wilden (1983) sur l'instrumentalité du savoir. On peut, dans le réseau, jouer au jeu des devinettes. Ainsi le plus fort sera le plus malin qui fera dire au réel ce que lui en entend. On peut aussi tendre l'oreille, éviter d'en faire un jeu du "à-qui-entendra-le-mieux" ou le plus ou le silence...

2.3. L'A PRIORI SYSTEMIQUE

Définition : Un système est une portion du réel perçue et désignée par un observateur comme "l'ensemble des variables en interaction" auxquelles il s'intéresse.

La différence entre un système et un réseau réside dans le fait que le système ne contient a priori que ce qui intéresse l'observateur et - principalement - l'ordre, la structure.

Le système est un objet désigné comme figure sur fond de réseau. L'emploi large du mot "système" tend à provoquer une contamination d'objet en objet jusqu'à concevoir l'ensemble du champ comme régi par le même ordre (équilibre, homéostasie, régulations, etc.).

Le réseau, s'il n'écarte pas l'idée de structure, n'impose pas un ordre. C'est une sorte de filet dans lequel l'observateur pêche du réel qui passe entre les mailles alors que le système est une sorte de boîte précalibrée où n'entre que le réel attendu.

La raison pour laquelle j'ai dit que l'observateur s'intéressait "principalement" à l'ordre est fondée sur le fait que d'une part le besoin d'explication est considérable devant le champ des diversités psychosociales et que d'autre part, le modèle systémiste a eu un succès considérable dans ce domaine étant donné qu'il était livré tout complet, structures et fonctions, aux chercheurs psychologues.

En tant que vocabulaire simple, issu de la biologie et de la physique, les systèmes offrent l'avantage d'un outil d'analyse à longue portée : on n'a pas fini d'en épuiser les ressources et, j'ose dire pour l'avoir utilisé, qu'il est amusant de suivre le manuel des concepts jusqu'à la fin.

Ce qui est compris dans le "kit" n'est cependant pas toujours applicable au domaine exploré. En particulier les notions d'équilibre et de rétro-action m'apparaissent souvent conçues pour elles-mêmes et génératrices de curieux couacs dans la pratique.

Nous avons ici, avec l'exemple des systèmes, une illustration de ce que devient un modèle hors du contexte des faits qui ont permis de l'élaborer (démarche a posteriori) : il devient, dans un autre contexte, un modèle explicatif par simple ressemblance (démarche a priori).

Il est simple d'identifier des phénomènes de régulation en psychologie du travail, mais ces descriptions ne deviennent intéressantes (en ce qu'elles décrivent plus que ce qui est livré par simple observation) que lorsque l'on a identifié les mécanismes qui déterminent les normes du dispositif réglé - si on préfère : de quoi dépend la régulation -. Dès lors on se trouve condamné à chercher de niveau en niveau le mécanisme régulateur qui régit le précédent mécanisme et ainsi de suite.

Cet exercice n'est d'ailleurs pas dénué d'intérêt, même s'il provoque une réaction analogue à celle des miroirs qui se renvoient indéfiniment leur propre image, et débouche invariablement sur des questions touchant au rôle de l'observateur et/ou sur celle de paramètres mystérieux échappant à l'analyse...

3. CONCEPTS STABILISES ET CONCEPTS FLOUS

Au chapitre II, j'ai esquissé une opposition entre penser systémique et penser réticulaire. La structure et la dynamique d'un système O ne sont heureusement pas toujours fixées a priori dans le ref des chercheurs et il existe sans doute plus de chercheurs pour qui le système est une hypothèse de ref à confronter à O, que l'inverse.

Ce que visaient les considérations du chapitre 2, c'était à nous mettre en garde face à la confrontation simple, au pur dénombrement des mécanismes de O assimilables au modèle de ref. En effet, la puissance d'applicabilité du modèle systémique dans les sciences dites exactes tend à stabiliser ref autour de ce modèle. La régulation devient un concept en soi qu'on ne va plus ré-inventer dans ref, mais retrouver dans O.

Initialement, la définition des systèmes est délibérément floue ("variables en interaction") pour permettre une personnalisation de O dans ref. En particulier, j'ai insisté depuis 1971 sur la double définition des équilibres dans les systèmes humains : endogène (par les personnes de O) ou exogène (par ref des chercheurs).

Il en va de même pour d'autres concepts de la théorie, entre autres ceux de fonction, d'objectif et... de régulation. A la limite, même les frontières du système se définissent parfaitement par les personnes concernées à condition qu'on leur en laisse le loisir.

L'important maintenant est de réfléchir à l'effet de la stabilité d'un concept sur l'ensemble des chercheurs d'une discipline. J'avais l'intention de me lancer dans une démonstration des effets de la notion de pouvoir en psychosociologie, mais il apparaît qu'une telle démonstration a été faite jadis à propos du concept d'inconscient. La relecture de la critique de Politzer (1928) permet de faire quelques commentaires qui éclaireront le lecteur sur mes intentions.

Quant à la notion de pouvoir, j'ai présenté ailleurs et sur un exemple comment sortir du cercle vicieux que l'utilisation de cette notion provoque (JPV, Paris, 1982).

Politzer donc. On se souvient de sa thèse. Elle est simple : la psychologie classique est une psychologie en 3ème personne (abstraite). Il faut bâtir une psychologie concrète, positive, en 1ère personne. Pour l'auteur, Freud avait jeté les bases de cette psychologie concrète avec la théorie du rêve. Mais à partir d'une lecture serrée de la Traumdeutung, Politzer montre que Freud se laisse reprendre par les tentations de l'abstraction.

Le chapitre IV de la critique porte sur "la charpente théorique de la psychanalyse et les survivances de l'abstraction". Politzer y montre de façon magistrale la prégnance du schéma behavioriste (!) sur la construction de l'appareil psychique.

Qu'on en juge :

"Comme on le prévoit, le schéma du réflexe va intervenir pour préciser la pensée. Freud le dit très clairement : "Toute notre activité physique part d'excitations (externes ou internes) et aboutit à des innervations. L'appareil aura donc une extrémité sensitive et une extrémité motrice... Le processus psychique va, en général, de l'extrémité perceptive à l'extrémité motrice... mais c'est là seulement la réalisation d'une exigence dès longtemps connue selon laquelle l'appareil psychique serait construit comme l'appareil réflexe. Le réflexe serait le modèle de toute production psychique". (crit., p. 127).

Je souligne la dernière phrase qui plairait sans doute à J-P. Changeux et qui n'étonnera que ceux qui ignorent le passé de neurophysiologiste de Moïse.

Sans entrer dans les détails, Politzer reproche à Freud "de substituer un drame impersonnel au drame concret" du rêve (p. 132) et que "la dialectique associationniste a

entraîné Freud beaucoup trop loin : au fond du rêve apparaît un processus en général" (p. 133).

J'ai été surpris de trouver chez Politzer cette idée que je ressens (j'insiste sur ce mot) comme déterminante dans la fonction de clinicien, à savoir qu'il suffit au rêve d'être rêvé, plus que d'être analysé, c'est-à-dire rapporté à un processus général.

Mais là n'est pas notre objet. Dès le chapitre IV de la critique, nous trouvons textuellement ce que j'entends par "nous mettre en garde" contre l'assimilation de O à ref (paragraphe 2 du présent chapitre).

Politzer, pp. 156-157 :

"Nous avons montré dans le chapitre qui précède la manière dont Freud est amené à introduire dans la théorie du rêve l'hypothèse de l'inconscient, et nous avons immédiatement indiqué que cette introduction résulte de la persistance, à l'intérieur de la théorie freudienne, des exigences et des démarches fondamentales de la psychologie abstraite. Ces indications pourraient suffire pour faire comprendre que l'hypothèse de l'inconscient ne signifie pas pour la psychologie cette grande conquête que l'on y voit habituellement et que, d'autre part, la nouveauté et l'originalité de la psychanalyse ne peuvent pas résider dans la découverte et dans l'exploration de l'inconscient, puisqu'en un sens l'inconscient ne représente dans la psychanalyse que la mesure de l'abstraction qui survit à l'intérieur de la psychologie concrète.

Mais il suffit d'énoncer ces idées pour qu'elles provoquent immédiatement chez les psychologues une contradiction au moins aussi violente que celles qu'avait autrefois provoquées l'introduction de l'inconscient. Car depuis la fin du XIXème siècle, les psychologues ont pris l'habitude de considérer le droit de cité accordé à l'inconscient comme une des victoires les plus importantes de la psychologie nouvelle, et il semble maintenant, à la faveur de cette conviction, qu'on ne

saurait abandonner cette notion sans revenir aux vieilleries de la psychologie intellectualiste".

Propos de 1928 !

Quoi qu'il en soit de l'inconscient - qui n'est pas notre propos - nous pouvons le considérer comme un concept. Pour les uns, il sera stabilisé, pour les autres flou. J'entends par là que son existence réelle n'importe que dans la mesure où elle est déterminante dans "le drame humain concret et que la force explicative de ce concept ne doit pas nous empêcher de le maintenir au rang d'hypothèse ou de métaphore. En sciences humaines, il est fondamentalement différent de dire "tout se passe comme si..." ou de dire "le phénomène est...".

Nos contemporains, psychologues ou non, se trouvent désormais affublés non seulement d'un Inconscient, mais d'un Parent, d'un Adulte, d'un Enfant, d'un complexe, d'une gestalt, d'un type de personnalité, d'un point q et d'un problème.

Ce qui me dérange n'est pas que ceci existe ou non, peu ou prou, c'est qu'en tant que concepts, ces entités sont à retrouver dans l'objet le plus souvent des "sujets", personnes humaines, par delà le ref de l'objet lui-même : entendez par delà le vécu concret des personnes.

Pour rester dans l'exemple, la mythologie freudienne me passionne en tant que mythologie. Qu'Oedipe soit un concept flou dans lequel je me reconnais volontiers pour lui donner mon nom et mes phantasmes me semble presque une aubaine (rapport à l'oracle qui me déresponsabilise quand même un peu). Mais que je sois obligé d'être, assassin de mon seul père, incestueux de ma seule mère, aveugle et père de quatre enfants... Flûte ! Je ne suis pas cet objet, là où il me dérange, mais surtout là où il ne me correspond pas.

Enfin, et c'est par là que je conclurai : toutes les mythologies présentent pour la psychologie un intérêt en ce qu'elles évoquent de façon ouverte telle ou telle séquence d'une vie. Prises comme concepts flous, elles permettent le mouvement. Prises comme religions, elles paralysent dans la culpabilité et la solitude, c'est-à-dire dans le drame même de ceux qui nous consultent.

Irais-je jusqu'à dire que le véritable esprit scientifique consiste à ne jamais laisser aller un concept jusqu'à la stabilité totale, ou si l'on préfère ne jamais accepter la réification d'un quelconque ref. C'est ainsi que je comprends la "conscience" de la formule "science sans conscience n'est que ruine de l'âme" : la conscience est dans le " ", la science dans le "logos".

Il reste à définir (à stabiliser pour cet écrit) les formules de concepts "stabilisés" et "flous".

C'est évidemment à la théorie de A. Kaufmann (Fuzzy sets theory) que j'emprunte la terminologie.

L'idée de base en est simple. Dans la théorie des ensembles, on apprend à l'école qu'un élément x quelconque appartient ou n'appartient pas à un ensemble donné A .

En introduisant la notion de "fonction caractéristique"

$$\mu_A(x)$$

mesurant le degré d'appartenance de l'élément x à l'ensemble A , telle que $\mu_A(x)$ puisse prendre une quelconque valeur dans le segment $[0,1]$ on passe d'une algèbre classique (où x appartient ou n'appartient pas à A) à une algèbre des ensembles flous : x appartient plus ou moins à A .

Les ensembles que nous appelons "stabilisés" correspondent aux ensembles classiques où $\mu_A(x)$ ne peut prendre comme valeur que 0 ou 1. Dans les ensembles flous, le degré d'appartenance d'un élément x à A est probabiliste.

En quelque sorte, les ensembles stabilisés correspondent à des représentations idéales d'ensembles flous où l'on aurait poussé toutes les valeurs de $\mu_A(x)$ aux extrêmes.

Paraphrasant A. Kaufmann, nous pourrions définir ici pour un concept (A) et une image dans ref d'un événement de 0 (x), une fonction d'appartenance ($\mu_A(x)$) de l'image au concept telle que :

Si $\mu_A(x) = 1$ ou 0, A est un concept stabilisé (1)
et

Si $0 < \mu_A(x) < 1$, A est un concept flou (2)

Pour rendre la définition (2) moins simpliste, on supposera encore

$$\mu_A(x) = f(t)$$

où t est la variable de notre modèle.

Pour ceux que la plaisanterie amuse, ils liront avec intérêt l'ouvrage de A. Kaufmann en tentant d'appliquer ce qui est dit des sous-ensembles flous et des éléments respectivement aux concepts et aux images. On y apprend plus qu'on ne se divertit, en particulier à la lecture des chapitres III et V (Logique et généralisation).

Attention toutefois aux autres notions qu'on peut y rencontrer, entre autres celle de "réseau" qu'il ne faut pas confondre avec le sens que nous avons donné ici à ce terme pour l'appliquer au contexte.

Une dernière remarque, plus sérieuse celle-là : la lecture du livre de A. Kaufmann enseigne par ailleurs à stabiliser dans des formes mathématiques de nombreux phénomènes. En tant que telles, elles sont une des métaphores possibles parmi celles susceptibles d'évoquer ref de 0.

On notera aussi que A. Kaufmann parle de sous-ensembles : "le référentiel n'étant pas flou" (op. cit. ch. I, point 1, page 1).

Définitions

Un concept est habituellement défini comme "une représentation mentale générale et abstraite d'un objet" (selon Petit Robert). Ainsi s'agit-il d'une catégorie de ref, définissable par un énoncé portant sur une propriété des représentations qu'il accueille (ce que j'ai vaguement nommé des "images").

Le concept est dit flou toutes les fois que l'on considère qu'il accueille des représentations qui correspondent plus ou moins et/ou pendant un moment à la propriété énoncée.

Il est dit stabilisé toutes les fois qu'on considère que les représentations sont stables dans le temps et dépourvues de toute ambiguïté par rapport à la propriété d'appartenance.

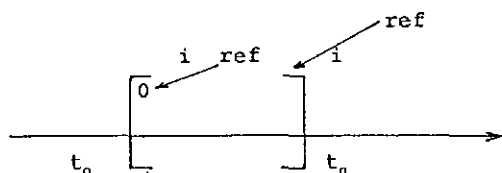
Un concept flou peut évidemment évoluer vers la stabilité et réciproquement, aussi est-il plus commode de parler de degré de flou ou de stabilité d'un concept que de le "stabiliser" dans une des qualifications posées ici.

4. NIVEAUX ET ORDRES4.1. NIVEAUX

Dans le modèle $(o-i-ref)_t^c$, nous percevons spontanément deux niveaux : celui de 0 et celui de ref.

Convenons d'appeler niveau zéro le premier et niveau 1 le second.

Si nous considérons, à un moment donné, la pertinence des méthodes utilisées dans une recherche, tout se passe comme si nous indicions le modèle de t_0 (moment du début de la recherche) à t_n (moment de l'examen) et que nous jetions un regard rétrospectif sur l'intervalle $[t_0, t_n]$



De t_n à $t_n + 1$, nous jetons un regard de niveau 2 sur un objet modifié, qui n'est plus seulement 0, mais $[o-i-ref]$

$t_0 \qquad t_n$

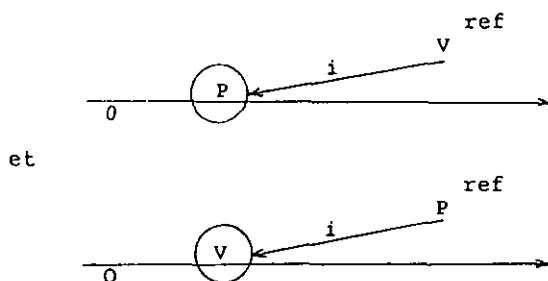
Si nous tirons maintenant de cet examen des conclusions que nous discutons ailleurs, dans un autre contexte et que ref à nouveau devient notre objet de discussion, nous aurons encore une fois changé de niveau.

Intuitivement, on comprend l'inutilité de prolonger indéfiniment l'exemple pour multiplier les niveaux. D'ailleurs survient un paradoxe affolant lorsque arrivé au niveau r (je dis r comme j'aurais dit x ou p), on constate qu'on est toujours au niveau 1 puisque c'est la même personne qui, avec les mêmes moyens (i) poursuit sa réflexion ref... Seul l'objet aurait changé de niveau, ce qui par définition est impensable ou du moins s'oppose à la convention : l'objet est au niveau zéro.

De fait, le paradoxe est moins évident lorsque nous considérons, comme je le fais régulièrement dans les cours d'ergonomie, des situations à plusieurs protagonistes.

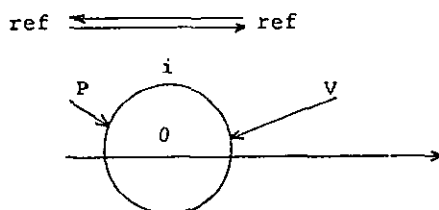
Retenons cependant que les objets auxquels nous avons affaire groupent des personnes qui ont elles-mêmes un ref de la situation et qu'il y a en quelque sorte réciprocité simultanée des personnes par rapport à l'objet.

Prenons l'exemple des entretiens : soit P, la personne interviewée et V l'interviewer. P possède de la situation d'entretien ou du sujet dont il est question (appelons-le O) une image au même titre que V. Schématiquement :



Il n'est pas possible de rendre cette situation autrement que par deux dessins parallèles, du moins si l'on veut marquer que P considère le rôle de V dans l'objet discuté et réciproquement (ce qui est évident, par exemple dans les premiers entretiens chez AG).

Ce n'est que progressivement qu'on pourra se représenter la situation de la manière suivante :



Ce qui signifie que les protagonistes de la recherche sont capables de se considérer mutuellement (et personnellement) comme faisant partie de l'objet et de la recherche. En d'autres termes : capables de se situer et de situer l'autre au niveau 1 et au niveau 0.

A nouveau, le temps (t) joue ici un rôle décisif.

J'appelle "niveau" les différents plans fictifs où se placent les protagonistes de la recherche. La définition de ces plans est une ponctuation du réseau et est, en tant que telle, directement liée à la durée. Elle est une hypothèse momentanée de ref.

Le caractère transitoire des niveaux et leur possibilité de co-existence simultanée excluent toute hiérarchie entre eux.

Il est par ailleurs évident que leur apparition dans le réseau dépend de i, témoin de ref, de même que leur compréhension.

Cette formalisation un peu fastidieuse n'avait pour but que de rendre compte d'une situation, que tous les psychologues rencontrent, où tout se passe comme s'il y avait plusieurs objets. Il est d'ailleurs courant de parler d'une recherche en utilisant la formule "à un certain niveau" ou "d'un certain point de vue".

Mais je tiens également à attirer l'attention sur l'importance de ces niveaux en tant que manifestation des positions respectives des protagonistes, que le contexte soit de recherche ou non. Nier l'existence des niveaux, sous prétexte que "positions respectives" signifie banalement "points de vue différents", consiste à maintenir artificiellement la distinction niveau 0 - niveau 1 exclusivement.

Tenter de les percevoir le plus largement possible (limites de i) permet peut-être d'en estomper les effets.

Concrètement, cela signifie que le psychologue peut par une métacommunication adéquate rendre évident le ou les niveaux auxquels il se place et diminuer les confusions lorsqu'il les perçoit.

Ce point justifierait de plus amples développements car il concerne en particulier les méthodes (i) et spécialement l'interprétation en tant que formulation des positions des protagonistes dans le réseau. Je renvoie ici le lecteur aux deux communications que j'ai mentionnées sur l'ergonomie relationnelle et au chapitre VIII de cette partie.

4.2. ORDRES

Il y a presque cent cinquante lignes dans le Petit Robert sous ce mot de cinq lettres qui régit, par exemple, l'usage du dictionnaire... Trois sens principaux sont développés, qui contiennent chacun quelque chose d'utile pour notre propos.

Tout d'abord, le sens "d'organisation interne", de "structure" qui régit une pluralité d'éléments dans un ensemble. On y retrouve les idées de succession, d'enchaînement; celle de régularité, voire d'une certaine permanence. Je parlais il y a un instant du dictionnaire ou de l'ordre alphabétique, exemple de ce premier sens.

Le second correspond à la "catégorie" ou la "classe". Des objets ont été dénombrés et identifiés comme appartenant au même groupe, au même "ordre" dans un ensemble plus vaste. En disant l'ordre, on dit la sorte de chose dont il s'agit, on en sous-entend la nature ou même la valeur. Les exemples qui viennent à l'esprit sont les ordres religieux, celui des chevaliers de taste-vin.

Enfin, le sens du "Befehl" allemand entend un acte de l'autorité, une injonction ou prescription relevant d'une décision.

Dans lequel de ces sens employer ici le mot "ordres" pour signifier qu'au-delà des niveaux particuliers où se situent des personnes dans le réseau, il y a des classes privilégiées de niveaux auxquelles ces personnes semblent revenir, ou qui leur servent de catégories plus constantes, voire de lieux où elles se doivent d'être comme si elles répondaient à une injonction ?

Bien évidemment, c'est au second sens qu'est pris ici le mot mis au pluriel pour indiquer que justement, il s'agit, dans mon ref du réseau, de différentes catégories auxquelles je postule une existence purement sémantique pour rendre compte de ce que j'observe.

Mais le choix que je fais d'appeler précisément "ordres" ces catégories et non "classe" ou "catégories", vise à évoquer que ce que j'observe là se passe dans un certain ordre, selon une sorte de chemin plus ou moins répétitif (ou observé tel), qui mène la personne des niveaux où elle se trouve transitoirement à des niveaux "privilégiés" et au-delà des "premiers".

De plus, l'évocation du caractère prescriptif que contient le mot suggère, que dans certains cas, il apparaît impérieux d'occuper telle ou telle position d'élection (cf : les injonctions parentales de l'A.T.).

Prenons quelques exemples d'ordres formulés comme niveaux privilégiés où la personne se place. Dans la recherche chez AG par exemple, il est fréquent que les protagonistes évoquent "le niveau de l'entreprise" ou "le niveau du service", le technique ou le commercial, le financier, l'administratif...

Pour signaler qu'il s'agit d'un ordre particulier de faits, il est habituel que la personne dise "je me place

au plan..." et suit le nom d'un objet ou seulement un adjectif.

Dans une autre terminologie, nous dirions qu'il s'agit d'invariants chers à ceux qui les utilisent ou qui les ont appris comme un langage social qui n'a pas nécessairement besoin d'être formulé ou expérimenté. Tout le monde parle de politique, mais il n'y a qu'une partie de la population qui se consacre à des rôles politiques. L'acte de voter peut même être considéré par telle ou telle personne comme un acte relevant du "devoir moral" ou du "civisme". Telle autre considérera que tout acte est politique.

Mais ne nous y trompons pas : il ne s'agit pas, comme les exemples tendraient à le faire croire, que de grosses catégories du langage. Il s'agit de positions privilégiées dans le réseau qu'occupe chacun selon les circonstances, c'est-à-dire selon son contexte propre. Cette position n'est donc pas qu'intellectuelle (autre ordre désigné par le langage de manières divergentes selon les conditions), mais bien psychologique, c'est-à-dire engageant la personne totale (i-ref) dans le réseau.

Pour résumer, je dirais que les niveaux sont des sortes de points de vue qui désignent quelle position du réseau active le ref de telle personne.

Les ordres, quant à eux, correspondent à des organisations de points de vue assimilables grossièrement à ce qu'on appelle habituellement les attitudes ou le caractère.

Plus simplement, le niveau répond à ce qu'est l'objet pour la personne, l'ordre à la manière dont elle l'envisage.

Reprenons l'exemple des entretiens : P dit à V :

"Votre recherche m'intéresse beaucoup car elle permettra sûrement d'améliorer certaines choses qui laissent actuellement à désirer".

Supposons P_1 surtout intéressé à participer pour montrer à certains collègues comment lui ferait. Pour une telle formule, il se situerait au niveau du processus et dans l'ordre des modifications ou de la valorisation personnelle.

Supposons P_2 surtout intéressé par le rapport final qui l'éclairera sur des voies possibles de développement.

Niveau : résultat.

Ordre : développement global.

Supposons P_3 un peu effrayé par la démarche et ce qu'elle risque de laisser paraître de ses propres lacunes.

Niveau : face à face avec V.

Ordre : insécurité, infériorité.

Etc. Mais au-delà d'un exemple aussi schématique, on comprend que P_1 et P_3 pourraient n'être qu'une seule personne, c'est-à-dire un hypothétique P_4 qui occuperait à la fois plusieurs niveaux et plusieurs ordres, sinon simultanément, en cours de conversation ou même d'énonciation de sa phrase.

J'ai évité dans ces exemples de donner la dimension temporelle des niveaux. On peut croire que P_1 est situé dans un présent étendu à ce qu'il a déjà constaté et "désire" montrer, que P_2 est dans le futur désengagé de "l'intérêt" immédiat et sans aucune nostalgie; que P_3 est un présent qui lui rappelle "certaines choses" qu'il essaie de ne pas trop montrer.

P_4 serait, quant à lui, sensible à l'occasion présente de faire oublier "certaines choses"; il "s'intéresse" pour ne pas montrer à la fois ses craintes (les exorciser beaucoup et sûrement) et sa joie de montrer enfin à "certains" autres ce qu'il "désire".

Ce n'est bien entendu qu'avec l'aide de tout le contexte disponible que l'on s'aventurera vers l'une ou l'autre hypothèse sur les ordres et niveaux occupés par P.

A titre d'exercice, le lecteur sera tenté d'inventer des

réponses de V aux différents P_i . Qu'il multiplie ses performances en définissant quelques niveaux et ordres pour V selon son imagination et il constituera, sur un exemple, une véritable dramaturgie de l'entretien.

Nous pouvons, pour résumer, donner maintenant ces deux définitions :

Définition 3 : Un niveau est une spécification de l'objet selon toutes les variables du modèle.

Définition 4 : Un ordre est une généralisation de l'objet dans ref.

5. MESSAGES EN JEU

A propos des démarches (ch. 2), j'ai écrit plus haut que le concept de réseau ressemble à un filet "dans lequel l'observateur pêche du réel qui passe entre les mailles".

J'entends par là que le regard (i), indissociable de ref, touche très sélectivement ce qui est visible : la mise au point se fait sur telle ou telle partie du réseau, c'est-à-dire sur tel ou tel message.

Revenons à l'incident significatif du chapitre I : le caillou. Placé sur la table blanche et vide, il accroche le regard. Parmi ses congénères au bord de l'eau, il faut que le regard le cherche ou - ce qui s'est peut-être passé avec Myra - que le regard le rencontre et qu'il se passe quelque chose entre ref et caillou pour que ce dernier prenne de la valeur.

Il paraît impossible de dénombrer les messages qui touchent i-ref, d'autant que ce que nous nommons message est un élément occasionnel d'un concept flou : la catégorie "message" ne peut se remplir que dans une pratique.

On dirait théoriquement que les messages circulent dans le réseau et que, sous certaines conditions, ils activent i-ref.

Nous dirons de cette activation que "les messages entrent en jeu", sans prêter de signification trop précise à cette formule qui entraînerait de nombreux postulats sur le fonctionnement de i.ref, la nature des messages de c, etc.

Imaginons simplement et conformément au sens commun que cette activation mette en jeu d'autres messages, déjà présents en ref (ceux de la mémoire par exemple) et que i les exprime. Une conversation peut naître si ce nouvel élément active le ref d'une personne de 0 qui peut à son

tour produire de nouveaux messages, etc.

Si je décris de manière si ampoulée ce qu'on a coutume de percevoir comme un simple échange entre deux personnes, c'est paradoxalement pour nous simplifier la tâche dans la suite :

Définition 5 : Nous appellerons "messages en jeu" la partie du réseau transpersonnel à propos de laquelle une communication peut s'établir.

Remarques

1. Cette notion n'a de sens que relativement à une personne dans le réseau. Elle constitue en quelque sorte son réseau propre, son champ.

2. Mon ref du réseau en jeu est le suivant :

Il contient des messages de types différents, en gros, il y a les personnes et il y a le reste. Et dans le reste, il y a d'une part ce qui a l'air d'être là sans que je puisse bien clairement l'identifier (comme une abstraction par exemple, une idée dont les gens parlent, une sorte de fait de seconde main) et d'autre part ce sur quoi je peux mettre le doigt pour le toucher ou l'indiquer, par exemple un objet.

Analyse

Je privilégie spontanément un type de message : les personnes. Le personnel, le groupal, le social, ce qui relève des personnes constitue une catégorie de mes préoccupations : un ordre de mon ref.

Je dichotomise : les personnes et le reste.

Fondamentalement, je sens l'absurdité de cette distinction. Théoriquement. Mais pratiquement, j'agis autrement avec les messages humains qu'avec les messages du "reste"...

Est-ce si sûr après tout ?

Non décidément, je refuse d'assimiler les gens que j'aime à une combinaison d'éléments du tableau de Mendéléev, pour des raisons pratiques évidentes. Parce que la personne que j'aime est plus qu'un assemblage d'atomes. Elle semble habitée de cette âme que mon ref n'explique pas.

Par ailleurs, j'ai dit "les gens que j'aime". Qu'en est-il des autres ? Ils me semblent assez proches d'atomes du social et je dois même à un certain niveau les voir tels, c'est-à-dire réifiés. Mais je sais que c'est sans fondement et qu'il suffit qu'une circonstance particulière du réseau nous mette en contact pour que l'âme prêtée aux préférés s'impose à mon ref comme donnée de tous.

Ne pourrais-je alors forcer un peu mon ref jusqu'à prêter la même âme aux éléments de la classification périodique ? Rien n'est vraiment impossible au prix de "forcer un peu" et dans le secret de mon cabinet de travail, qui m'en empêche ? Car c'est de cela qu'il s'agit à nouveau : du qui, du social, de l'humain, de l'autre.

Mon ref anticipe le commentaire : prêter une âme à la matière relève de l'animisme, du spiritualisme et même de l'obscurantisme scientifique. De l'interdit. Et si l'idée me plaisait, le débat qu'elle provoquerait en sortant du quant à soi !...

Dans l'ordre du "reste", il y aurait donc des sortes d'empreintes sociales, identifiables comme des messages en jeu, au même titre que ces points nodaux du réseau que sont les gens, et qui correspondent assez à ce que l'on nomme communément "valeurs".

Il s'établit donc dans mon ref, concernant les messages en jeu, trois ordres, pressentis dans le chapitre I à propos du caillou significatif :

- Les messages relatifs aux personnes.
- Les messages relatifs aux valeurs.
- Les messages relatifs aux faits.

6. DES MESSAGES DE TROIS ORDRES

Comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, à propos des entretiens ou aux ch. 1, 4 et 5, il peut être intéressant d'envisager les messages du réseau de trois manières différentes. Dans les termes de notre modèle, nous dirons : à quelque niveau qu'on se place (i-ref), les messages (0) seront affectés (i) à l'un ou plusieurs des trois ordres (ref) suivants : bureaucratique, technique ou vécu. Ou, de façon encore plus simple :

Axiome 3 : il y a trois ordres de messages dans ref.

Remarques

1. Sans refaire la discussion du ch. 5, à propos des messages en jeu, il est bon de répéter ici que ref doit toujours être spécifié en tant que reflet de l'expérience d'une personne. Le fait d'introduire ce concept dans un axiome peut donc paraître contradictoire, l'axiome ayant par définition un caractère d'évidence plus général.

C'est, comme je l'ai dit plus haut, le caractère très répandu de la distinction entre les trois ordres proposés ici, qui m'incite à les "stabiliser" provisoirement dans l'axiome 3.

2. C'est donc à titre de vocabulaire et jusqu'à ce que le lecteur ait pu mieux se faire une idée (son propre ref) sur cette distinction "peut-être intéressante", qu'est posé l'axiome 3.

Nous verrons dans l'avant-dernier chapitre de ce travail (l'ordre interprétatif progressif) quelle importance donner à l'axiomatique en général et à l'axiome 3 en particulier.

Les trois ordres

Dans "le jeu de la Règle", A. Papaloïzos présente les messages du réseau transpersonnel comme des expressions de la position de l'individu dans ce réseau. Du moins est-ce ainsi qu'on peut les comprendre (voir par exemple op. cit. p. 71). La communication humaine est alors un tissu de messages qui trouveront ou non confirmation (selon Watzlawick, Beavin et Jackson, 1967).

Or, nous savons que le réseau ou le contexte est également constitué de messages moins directement rattachés aux personnes, faits d'objets du quotidien ou de messages humains sans émetteur précis qui sont appréhendés dans des durées subjectives différentes. J'entends par là que le contexte suppose aussi des messages qu'on ne peut ramener à des comportements humains, mais vis-à-vis desquels on peut appliquer la même règle de compréhension que celle de Papaloïzos. Simplement, en face de tels messages, la personne ne peut pas ne pas avoir de position et interprétera le réseau à l'aide de ces positions.

Si nous prenons le domaine du travail, les entreprises "existent" en tant que groupement humain (le personnel, les relations commerciales, les apprentis, les contrôleurs des comptes, etc.), en tant que dispositif technique (l'outil de travail, les bâtiments, les matières premières, les produits finis, etc.) et en tant qu'organisation sociale reliée aux institutions (par ses procédures, ses règlements, ses conventions patronales et syndicales, ses horaires, sa pratique générale, etc.). Quand j'écris les entreprises "existent" en tant que..., je veux évidemment signifier qu'elles sont interprétables et interprétées comme telles.

6.1. L'ORDRE DU VECU (V)

Sous ce terme, nous regrouperons les messages du réseau qui proviennent directement des personnes à travers leurs comportements. Ce sont les "positions" personnelles ou groupales : les émotions, les ressentis, les préférences, les réflexions engagées, etc. en tant qu'elles reflètent une expérience dont le contenu est en mouvement. C'est l'ordre psychosocial par excellence.

6.2. L'ORDRE TECHNIQUE (T)

Il s'agit ici des messages considérés comme reflets de faits : une maison au bord de la route, un grèbe qui plonge, une machine à l'arrêt, une vitre brisée, l'expression "cette vitre est brisée", une lettre d'amour en tant que lettre catégorisée lettre d'amour. C'est l'ordre du regard scientifique par excellence.

6.3. L'ORDRE BUREAUCRATIQUE (B)

Les messages de cet ordre sont considérés sous leur aspect réglementation : ce qui est perçu comme obligatoire, important, prioritaire et qui, dans le langage, s'exprime par des formes impersonnelles du style "il faut, on doit, le préposé veillera au bon fonctionnement, etc.". C'est l'ordre des valeurs ou de la morale par excellence.

Remarques sur les trois ordres

1. J'ai dit en commençant que "le contexte est également constitué de messages moins directement rattachés aux personnes". Ceci appelle plusieurs commentaires.

- 1.1 Pourquoi ne pas considérer bureaucratique, technique

et vécu comme des catégories du réseau plutôt que des ordres de ref ?

1.2 D'autre part, que signifie la qualification de "non-comportement" appliquée à des éléments du réseau transpersonnel ? En quoi peut-on parler encore de message ?

La réponse à la première question est simple : le risque de transposer les catégories perçues du réseau au réel et d'en faire une caractéristique structurelle me semble trop grand et je ne tiens pas à voir appliquer ce qui n'est qu'un vocabulaire à une réalité dont je répète que je ne peux rien dire. Rappelons-nous l'abus d'usage des conceptions systémiques.

La seconde question est plus délicate. Elle renvoie en effet à la définition même du message et à la distinction émetteur-récepteur. La définition des "messages en jeu" que j'ai donnée au chapitre 5 ne fait que déplacer le problème au niveau de la communication. Mais au quatrième paragraphe de ce chapitre, j'ai fait remarquer que "ce que nous nommons message" est une catégorie "qui ne peut se remplir que dans une pratique", qu'il s'agit d'un élément occasionnel d'un concept flou", susceptible "d'activer le ref".

Les risques de tomber alors dans une conception physiologique ou physicaliste sont bien là, contre lesquels je me prémunis en y tombant : "fonctionnement..., nature...". Un ref n'est qu'une entité conceptuelle.

Or, nous savons tous ce que nous entendons par "message": vulgairement : un truc qui nous touche. Fut-il caillou ou théorème, sourire ou silence sidéral.

C'est bien au niveau de la première personne que se place le message, avant ou après le classique modèle de Weaver: Emetteur-ligne-récepteur. Avant c'est l'intention d'émet-

tre, après c'est l'interprétation du reçu, j'allais dire perçu.

Si les messages sont affaire du cybernétique ou de neurophysiologie, je n'ai plus rien à dire. S'ils sont la matière même de ce qui me concerne, alors nous sommes au coeur de la psyché - ou plutôt "il" est au coeur de la psyché et nous au coeur de la psychologie.

Si l'émission et la réception sont des actes observables, l'intention et l'interprétation ne sont déductibles, imaginables, qu'après un moment d'observation, c'est-à-dire d'élaboration dans ref.

Les messages "non-comportementaux" sont ceux qui ne relèvent pas des intentions d'un émetteur humain, mais qui s'élaborent dans ref comme interprétation du réseau. D'où les conceptions les plus diverses du réel, de l'animisme au stochastique et au systémisme. Je répète une fois de plus que de cela, je n'ai rien à en dire sinon la part utile à la compréhension du lecteur.

Voilà aussi dit, sous une autre forme, pourquoi je maintiens les trois ordres au niveau du ref et non de c (cf la réponse à la première question).

2. Il reste, avant d'examiner quelques exemples, à préciser la terminologie qui pose parfois quelques problèmes à propos du qualificatif "bureaucratique" et à commenter brièvement la spécificité de ce découpage en trois ordres.

Si je préfère appeler cet ordre "bureaucratique" plutôt que "ordre des valeurs" ou "ordre moral", c'est en partie parce qu'il m'est apparu d'abord dans le champ des entreprises où ce qui détient les valeurs, la philosophie de la maison et les règlements est perçu comme relevant de la bureaucratie ou du moins de l'administration, c'est-à-dire d'un appareil vaguement

supérieur et lointain qui se fait sentir à la fois comme nécessaire ou protecteur et comme superflu et gênant. Je souligne ainsi l'origine du modèle : le monde des cadres au travail, et rends hommage - au passage - aux intentions louables de M. Weber et à la dénonciation de leurs conséquences vicieuses par M. Crozier.

C'est également pour différencier cet ordre de la trop évidente ressemblance qu'il partagerait avec le Parent de l'analyse transactionnelle ou le Surmoi psychanalytique. Il en va de même des deux autres ordres qu'on ne peut assimiler à des structures personnelles qui ressembleraient l'un (le Vécu) à l'Enfant ou au ça et l'autre (le Technique) à l'Adulte ou au Moi.

Tout ce que j'ai préalablement exposé dans cette troisième partie me dispense de discuter ici des différences conceptuelles entre ce que mon ref établit comme une classification instrumentale des messages du réseau et ce que le ref de E. Berne ou de Freud envisage comme des états de la personne ou une seconde topique du psychisme.

Exemples

1. Passe une automobile dans la rue. C'est une voiture de police. En tant qu'objet, cet élément du réseau relève de l'ordre technique. Pour la vieille dame qui la voit passer, la présence de la police prouve que le système social est armé contre d'éventuelles violences si fréquentes. La voilà rassurée par le caractère bureaucratique du véhicule. Ce même reflet des valeurs sociales que donne l'auto de police touchera, mais différemment, l'étudiant gauchiste ou l'immigré tamoul en Suisse. Enfin, le prisonnier évadé y verra un message vécu de ses gardiens qui ont prévenu d'autres gars en uniforme et qui tous le poursuivent.

Dans tous les cas évoqués, c'est bien du même objet qu'il s'agit, mais qui trouve place dans un réseau différent selon la personne qui le perçoit. La position de la personne dans le réseau influe sur sa relation à l'objet et détermine le contenu qu'elle en perçoit, c'est-à-dire à quel ordre de ref il est affecté.

2. Dans les entretiens chez AG, à plusieurs reprises la formule "la confiance est basée sur le contrôle" a été utilisée. Dans quel ordre ranger cette formule ?

A nouveau, il nous faut préciser un minimum de contexte. Supposons cette phrase prononcée par une personne P au chercheur V à l'intérieur d'un discours qui précise les étapes d'une délégation de tâche, par exemple :

"Le matin, je regarde vite ce qu'il y a au courrier, je réponds tout de suite à ce qui est le plus urgent et je donne à taper à Madame S. en qui j'ai toute confiance. Elle fait son travail jusqu'à dix heures, puis avant l'expédition, comme la confiance repose sur le contrôle, elle vient me soumettre son travail".

Dans cette séquence, la formule est de l'ordre technique pour P. Pour V, cela ne peut se déduire de la simple lecture de cette séquence. V croit-il P lorsque ce dernier dit qu'il fait "toute confiance" à sa secrétaire ? Sinon pourquoi ? Est-ce à cause d'autres observations ? Du ton de P ? De la propre confiance que V a dans les informations que P lui donne ? V sera enclin à entendre la formule comme un rappel bureaucratique : ici ça marche selon les règles... d'ailleurs la secrétaire vient "soumettre"...

Peut-être, et ceci n'est pas impossible, que V se veut fin psychologue et n'est pas très au clair avec son propre rapport à la confiance. Le voilà qui projette

dans l'ordre du vécu un message qui, pour P, ressort de l'ordre technique. P n'est pas en confiance et pour maîtriser son insécurité, il contrôle les autres.... Ou alors P a-t-il voulu signifier que Madame S. n'est pas en confiance, ou n'a pas suffisamment confiance en elle et vient se soumettre au contrôle, auquel cas le message de P reflète-t-il un vécu ironique. Etc.

3. La même formule prononcée par un cadre ayant rassemblé son personnel pour la fête de fin d'année peut apparaître comme un couac bureaucratique dans des propos plus "vécu". Mais si cela est dit sur le mode de la plaisanterie, sorte de pastiche d'une formule directoriale, l'interprétation sera sans doute la bonne, du moins pour tous ceux qui partagent un point de vue sympathique avec leur supérieur.

Commentaires

1. Ces trois exemples montrent, s'il en était besoin, que plus le contexte est précisé, plus l'interprétation des messages a de chance de correspondre non seulement aux intentions de celui qui les a émises, mais encore à la compréhension de ces messages dans ce contexte-là.
2. On écoute toujours de l'endroit où on se trouve et une écoute attentive ne peut ignorer cette position. Ainsi, les psychologues apprennent-ils à avoir une position ouverte et réflexive, attentive au vécu de l'interlocuteur. Il est connu que cette attitude, souvent qualifiée de rogérienne, ne s'instrumente pas; il faut encore qu'elle soit habitée. En termes des trois ordres, la position du psychologue peut être bureaucratique ("la meilleure écoute et la seule est celle d'acceptation inconditionnelle") engageant à se

conformer à des règles auxquelles il se tiendra en tout cas.

Elle peut aussi se définir comme technique, privilégiant les actes de reformulation, quitte à les stéréotyper. Elle peut relever enfin de l'ordre vécu, guidée par l'empathie. On conçoit qu'idéalement, la position souhaitée relève des trois ordres et non d'un seul d'entre eux. S'il est difficilement concevable qu'ils soient à ce point séparés, l'expérience personnelle nous montre qu'il y a des moments où l'un des ordres domine les deux autres.

Ainsi pouvons-nous considérer que "l'attention flottante" prônée par les psychanalystes est une manière d'être qui suspend en quelque sorte les ordres de ref, ne les privilégie pas et les laisse dialoguer plutôt que de les faire taire au petit bonheur la chance, au nom de la neutralité.

3. Le commentaire précédent visait le travail d'écoute. Cette spécialité professionnelle des psychologues repose sur la capacité de toute personne à communiquer, c'est-à-dire à identifier les positions dans le réseau et à signifier sa propre position aux autres. Ce qui m'apparaît le plus clairement, c'est que le succès des communications repose sur la pertinence de l'interprétation, c'est-à-dire l'absence de confusion de quelque nature qu'elle soit : confusion de niveau (on ne parle pas du même objet), confusion d'ordres (ce que l'un considère comme un fait est compris par l'autre comme une valeur, par exemple). Nous allons consacrer le prochain chapitre à ce problème.

7. DE LA CONFUSION

Depuis Bateson et grâce à l'axiomatique de Watzlawick, la distinction entre contenu et relation est devenue habituelle : un message véhicule un aspect informatif (le contenu) et des indications concernant la manière dont l'information doit être comprise (relation).

Plus communément, une distinction entre le fond et la forme ne surprend plus personne.

Si l'on songe que l'identification de la position d'une personne par une autre passe par l'interprétation correcte des deux niveaux, on comprend que se présentent des confusions puisque rien n'oblige la forme à être du même ordre que le fond. Prenons quelques exemples d'énoncés verbaux que nous typerons volontairement dans chaque ordre, étant entendu que le contexte accuse dans chaque cas la lecture choisie, et alternons-en ensuite la forme.

1. Prenons un objet de type T :

Un parcours de cent cinquante kilomètres en automobile avec un demi-réservoir.

2. Un objet de type B :

L'ingérence de la Bordurie dans les affaires intérieures de la Syldavie.

3. Un objet de type V :

Mon émotion au son du cor, le soir au fond des bois.

Remarquons que le son du cor et l'acte Bordurie sont des faits. En tant qu'objet, ils ont un caractère T sous i-ref. C'est "mon émotion" et "l'ingérence" (autres faits) qui donnent respectivement un sens V ou B aux objets concernés.

Introduisons maintenant ces objets dans des messages verbaux qui expriment l'ordre de ref choisi :

1.1. T : "Il nous reste cent cinquante kilomètres à parcourir avec un demi-réservoir".

2.1. B : "Le pays ne peut admettre l'ingérence d'une puissance étrangère dans les affaires intérieures de l'Etat".

3.1. V : "J'aime le son du cor, le soir au fond des bois".

Tentons maintenant d'exprimer les mêmes contenus dans des formes différentes :

1.2. T sous B : "Il est absolument fondamental que nous arrivions à parcourir cent cinquante kilomètres avec un demi-réservoir".

2.2. B sous T : "Nous prenons acte des avis émis par la Bordurie concernant les affaires intérieures de la Syldavie".

3.2. V sous T : "On entend chaque soir avec émotion le son du cor dans les bois".

Et, pour être complet :

1.3. T sous V : "Espérons que nous arrivions à parcourir cent cinquante kilomètres avec un réservoir à moitié vide" ou "Sois tranquille... avec un réservoir à moitié plein...".

2.3. B sous V : "Nous avons été frappés, et je pense le pays avec nous, des opinions émises par la Bordurie sur des questions qui ne concernent que le peuple sylðave".

3.3. V sous B : "On ne peut pas ne pas aimer le son du cor, surtout le soir au fond des bois".

Il n'est pas nécessaire d'insister sur l'altération que la forme impose au contenu dans ref et on a quelque peine à construire des exemples qui conservent leur contenu initial. Dans une première version hâtive de ces exemples, j'avais proposé pour 3.3. la formule : "Il est fondamental d'être attentif au son du cor, surtout le soir au fond des bois". Qui attribuerait un tel message à l'ordre du vécu ?

Les opérations formelles jouent donc un rôle essentiel dans l'affectation d'un contenu à l'ordre de ref.

Dans les exemples, c'est grâce à l'emploi de tournures impersonnelles, d'adverbes ou de négations combinées à des pronoms indéfinis que s'impose l'ordre B.

Inversement, l'adjonction de qualificatifs ou de verbes suggestifs, un langage en première personne, rapprochent le contenu de l'ordre V.

Replongés dans des contextes particuliers, accompagnés de messages non-verbaux, ces mêmes exemples seront modulés indéfiniment. Cependant "un sens" leur sera finalement donné et ils trouveront une place dans le ref de l'interlocuteur ou de l'observateur. On conçoit aisément que dans de telles conditions la confusion soit la règle des communications et non l'exception.

Ceci appelle plusieurs remarques.

Remarques

1. Il fait partie de la définition de ref d'être un concept flou, ou de contenir des concepts flous. Cela signifie qu'il est lié au temps et aux expériences de la personne, que les messages qui sont affectés à tel ou tel ordre n'arrêtent pas de changer. Mais cela ne veut pas dire que la définition du concept, de l'ordre ou de ref soit une définition floue. La classe offre une définition plus stable que les éléments qui la composent plus ou moins et plus ou moins longuement.

Ainsi peut-on dire que l'idée des ordres est plus stabilisée que les ordres eux-mêmes. D'autre part, ref, tout flou qu'il soit peut contenir des concepts stabilisés (les invariants). Si ces invariants sont partagés par plusieurs interlocuteurs, cela limite évidemment les confusions. Par contre, en tant que préjugés sur l'interlocuteur ou sur l'objet de la discussion, ils favorisent d'autres confusions.

2. Pourquoi, si la confusion est la règle, y a-t-il encore des communications efficaces ?

J'entends par là qu'on arrive encore à s'entendre entre êtres humains dans un grand nombre de cas.

Une fois de plus, je renvoie le lecteur aux réflexions que j'ai commises à propos de l'ergonomie relationnelle. J'y développe l'idée que, dans les entretiens, coexistent plusieurs types de discours (ceux que nous avons analysés dans la deuxième partie de cette thèse).

Si j'ai fait peu de cas du discours centré, c'est pour souligner l'importance des formes périphériques ignorées lors des dépouillements.

Nous pouvons faire l'hypothèse ici que ces discours apparaissent ailleurs que dans les entretiens de recherche, qu'ils sont l'essentiel de bien des conver-

sations de la vie courante et que, de ce point de vue, nous sortons de ces conversations avec un relatif accord sur les propos centrés, mais "avec nos propres idées" quant au reste. Je dirais volontiers que ce "quant au reste" reste un "quant-à-soi", tout aussi évaluatif, péremptoire et personnel qu'est unanime la position des interlocuteurs sur le centre discuté.

La communication "marche" parce que sinon on ne s'en sortirait pas... elle ne marche d'ailleurs qu'avec ceux avec qui elle marche.

Notons encore que la fonction des discours périphériques peut très bien être interprétée comme des signaux, voire des moyens (parole en-jeu par exemple) d'éviter et de dépasser des différends potentiels dans le discours centré (voir aussi ch. 9).

Différents types de confusion

En commençant ce chapitre, j'évoquais les distinctions classiques contenu-relation, fond-forme et je viens de toucher une autre source de confusion, celle des niveaux logiques (Bateson, 1973).

Je ne développerai pas ici ce avec quoi je ne peux que tomber d'accord, comme par exemple (Watzlawick, 1967) ce qui concerne la communication pathologique et les erreurs dans la "ponctuation de la séquence des faits".

Arrêtons-nous cependant aux confusions que notre propre modèle implique. Celles qui peuvent se produire entre niveaux et celles nées de l'affectation d'un message d'un ordre à un autre. Retournons dans l'entreprise pour éprouver concrètement ces confusions.

L'exemple d'AG

1. Dans les entretiens

C'est ce que l'on constate à plusieurs reprises dans les entretiens chez AG. Dans un entretien avec CAE, le cours qu'il me dispense est une manière de refuge technique à l'insécurité (V) que provoque le flou de ma demande. Par contre, deux heures plus tard, CAE parle "V".

Quand, dans l'entretien 3, D.T. se retire me laissant seul avec D.C. pour régler les détails de la réunion de cadres, ce qu'il appelle les "modalités" sont de l'ordre de T, mais il ne faut pas s'y tromper, c'est sa sortie qui est le message que JPV doit entendre : le chef ici c'est moi, régler les modalités avec D.C., le travail important m'attend (B).

Dans un entretien avec Ccpt, le contenu et la forme relèvent de façon exemplaire de l'ordre B, mais quelle charge affective ! A côté de toutes les évaluations péremptaires sur ce que font bien, surtout mal, les autres, les "on devrait" et les "il faut", que de "je" et de "je ne" qui placent Ccpt au rang de "je sais tout" mais aussi "je ne peux rien" et finalement "je n'y suis pour rien".

D'ailleurs, le caractère bureaucratique du contenu passe très subtilement à travers des formes affirmatives, constatatoire d'ordre T : "C'est , ils sont". Seuls, les adjectifs et les adverbes trahissent le jugement dans ces tournures.

C'est sans doute à cet endroit que se jouent les relations entre services, dans la manière dont les responsables, et avec eux l'ensemble des subordonnés, vivent et assument - chacun selon sa position dans le champ de l'entreprise - ce qu'ils font (T), ce qu'ils doivent faire (B) et ce qu'ils ressentent (V).

2. Lors d'une synthèse

A ce sujet, offrons-nous encore un petit détour dans le Jura, où CAE nous a conviés, direction, cadres et moi à une fondue dans son chalet.

Une année a passé depuis mes premiers entretiens chez AG et l'équipe des cadres a souhaité recevoir un feed back de mes explorations. Cette séance a permis d'évaluer, à l'intérêt manifesté par les participants, le type de confusion qui s'était installé chez eux et chez moi. Voici dans les grandes lignes le contenu de mon propos et quelques exemples de réactions parmi les cadres dont figurent les entretiens dans ce travail.

Après avoir rappelé l'économie de la consigne, je fis une première remarque sur la facilité - ou la difficulté que j'avais eu à atteindre les uns ou les autres - ce que je considérais comme un premier indice de collaboration ou d'ouverture à la recherche.

Réaction de Ccpt : "Y a qu'à voir, tout le monde n'est pas là".

D.C. : "Oui, mais des têtes sont tombées hein entretemps...". Deux départs (CPl et D.T. : le premier, volontaire, le second, après des événements que je n'ai jamais pu réellement éclaircir).

Ma remarque visait plus particulièrement CCalc que je ne suis jamais parvenu à rencontrer, sinon entre deux portes, et absent également aujourd'hui.

Ensuite, je mentionne que "la notion de service" telle que posée dans la consigne ne correspondait pas à grand'chose et qu'à part le découpage formel de l'entreprise, j'avais eu plus à faire avec des personnes qu'avec des groupes, que chacun s'inscrivait de façon très personnelle dans le groupe auquel il appartenait et que c'était plutôt au niveau des modes de communication qu'on trouvait des similitudes, quel que soit le niveau hiérarchique.

Il y eut plus d'intérêt lorsque je traçai une sorte de typologie de ces modes :

- Le mode en croix : la communication fonctionne presque toujours de haut en bas et horizontalement. Beaucoup de remontées de la base, beaucoup de contacts avec collègues de même niveau (typique des services techniques et de leur chef C.T., que je n'ai évidemment pas nommé là).
- Le mode parapluie ouvert : beaucoup de contacts partout vers la base, surtout dans le service (manche du parapluie), mais également dans les autres secteurs sans passer si possible par le responsable hiérarchique de même niveau. (Certains contremaîtres, les vendeurs et... Ccpt qui fait un "Ah c'est intéressant" qui ressemble à "J'en connais... j'en connais..." Rire franc de CAE).
- Le mode parapluie fermé : cantonné à son domaine, mais glânant les informations latérales qui le concernent partout où il peut et surtout chez les personnes de même niveau hiérarchique et usant du manche pour remonter auprès de ses chefs pour faire valoir des interventions latérales jusqu'au plus profond des services qui ne sont pas atteignables autrement (typiquement CCalc).

Ici, tout le monde doit penser à un incident que j'ignore encore, c'est comment CCalc a profité d'une entrevue avec le Directeur général pour initier le processus qui amène au renvoi de D.T. Dans le mille JPV !

Mais venons-en aux réactions. Les questions montrent ce que les cadres attendaient de cette étude :

Ccpt : "Vous n'êtes pas parvenu à prouver...".

CTech : "Qu'est-ce que vous proposez pour améliorer...".

D.C. : "Je crois que là Monsieur Vandenbosch a bien compris ce qui se passe chez nous..."

CAE : "En tout cas, certains doivent se reconnaître..."

Ce que laissaient entrevoir, au début de l'enquête, les entretiens individuels avec ces personnes n'est bien évidemment pas qu'elles entrent de plain-pied dans la consigne et ma démarche. Que Ccpt s'attendait à ce qu'il y ait "preuve" de quoi que ce soit correspond assez à sa tendance à "ne pas vouloir faire de mauvais procès". Il ne reparlera pas dans la suite des conclusions de ce travail.

Au contraire, CTech est revenu à la charge. Lui est déçu: il a joué le jeu, il m'a montré sans feindre tout ce que je voulais voir et qui était techniquement visible. Maintenant, il faut proposer des choses.

Plus complexe est la remarque de D.C. Il n'y a pas de surprise, au contraire des deux premiers. C'est tout ce qu'on peut en dire sans interpréter ce "bien compris" comme un "ouf" ou un "je le savais". Personne ne fera quoi que ce soit de ces "résultats" qui ne doivent finalement servir qu'à une thèse...

Quant à l'ironie de CAE, elle m'a paru sur le moment un clin d'oeil. Clin d'oeil à moi et aussi à ses copains. Façon de dire : nous savons tous où nous en sommes et qui se sent morveux...

Peut-on cependant parler, au sens de Bateson, de confusion de niveaux logiques chez Ccpt, CTech et non chez D.C. ou CAE ?

Si on considère qu'il y a confusion de niveaux toutes les fois qu'il est parlé de la classe (ou catégorie) plutôt que des éléments, la notion de collaboration offre un exemple de catégorie d'activités (éléments) qu'on peut

schématiser de la façon suivante :

Niveau 0 : (Intervention JPV) : entretiens individuels, échange en groupe, visite d'entreprise, contacts divers, téléphone, verrées...

Niveau 1 : (Collaboration) ensemble de toutes les collaborations possibles réussies ou non.

Pour Ccpt, les actes du niveau 0 visent à mettre en évidence des aspects de l'entreprise qu'il connaît ou désirerait connaître étant donné son expérience. Pour CTech, les actes du niveau 0 sont destinés à améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Pour JPV 72, les actes du niveau 0 visent la production d'un schéma des relations qui peut être utile ou pas aux participants.

Notons que j'ai dit à plusieurs reprises que j'aimerais que mon travail fût utile aux participants et en ce sens, c'est moi qui ai induit la confusion en considérant et en appelant des collaborations ponctuelles par les actes du niveau 0.

Aussi ai-je invité chacun à considérer mes interventions comme des interventions pour lui. Ccpt l'a bien compris comme tel, CTech, plus pragmatique, envisage le bénéfice pour l'entreprise en considérant que ma présence est analogue à des actes du niveau 0 pour lui : nous travaillons dans la même maison, sur des tâches-maison.

Pour D.C. et CAE, la confusion entre ce qu'ils attendaient de ce travail et ce que j'en attendais existe également.

Ils m'ont offert leur collaboration avant tout pour moi (rappelons que D.C. faisait ainsi plaisir à une amie) et se réjouissaient peut-être d'en bénéficier d'une façon ou d'une autre. De fait, ils sont moins menacés que les autres et comme les "résultats" ne les touchent pas personnellement, ils peuvent bien en rester là et se réjouir de notre sympathique rencontre.

Je me souviens avec précision du moment que nous avons passé CAE et moi à parler après la fondue et sur le pas de la porte où nous cherchions l'un et l'autre un peu de fraîcheur. Il me parlait de son fils qui venait d'entrer à l'Uni... Il le voyait déjà docteur...

3. Un ref pour la confusion

Il y a confusion toutes les fois que, dans la communication, deux ou plusieurs messages sont mêlés, soit qu'il y ait méprise sur l'objet (confusion de niveau) soit qu'il y ait divergence d'interprétation (confusion d'ordre).

De fait, il s'agit d'une erreur dans l'attribution de la position de l'interlocuteur. Il n'est d'ailleurs dans le réseau que là où on l'a perçu.

Dans les relations entre services, cette confusion portera tantôt sur les ordres (par exemple prendre un message d'ordre T comme émanant d'un autre ordre, V ou B); tantôt elle portera sur l'ensemble de la position (ce qui a été perçu il y a x temps a évolué parce que ref a arrêté une forme du réseau qui, lui, continue de bouger). Ce sont ces deux types de confusion que j'ai rencontrés le plus souvent.

En somme, la confusion est toujours due à une ponctuation erronée par arrêt de l'arbitre : ref figeant dans l'espace ou dans le temps son contenu.

Il nous reste maintenant à voir une hypothèse sur cette coagulation de ref.

8. LES ORDRES DE LA COMMUNICATION8.1. LES ORDRES PRIMAIRES

Au fil de cette troisième partie, nous avons été amené à parler de plus en plus directement de communication, en élargissant progressivement ce qui se conçoit à un plan individuel (le quant-à-soi) pour envisager la conversation o-i-ref comme un échange de messages en jeu entre deux personnes P et V, tel que * :

$$\begin{array}{c} i \\ [ref_{(P)} \longleftrightarrow ref_{(V)}]_t^c \end{array} \quad (2)$$

J'ai donc implicitement posé deux niveaux de communication : le quant-à-soi d'une part, que l'on peut figurer par :

$$\begin{array}{c} i \\ [0 \longleftrightarrow ref_{(P)}]_t^c \end{array} \quad (1)$$

et la conversation ou entretien d'autre part, figuré par la formule (2).

J'utilise des flèches à double sens pour marquer dans les deux cas l'échange, qu'il soit verbal ou non, qui caractérise la communication.

Ces deux niveaux sont d'usage si courant qu'on en a communément fait deux ordres : quand on dit de quelqu'un qu'il est ou reste "sur son quant-à-soi", on veut signifier qu'il observe, réfléchit mais ne prend pas directement part aux échanges, le plus souvent avec conversation ou des comportements convenus comme ceux des passes d'un jeu.

* Les crochets figurent la délimitation du niveau où on envisage 0 (le contenu du crochet) en spécifiant c et t.

Je dirais, pour ma part, que seul le mode est différent ou que i_0 n'est pas de même forme que i_p .

De façon plus explicite :

$$(i_0 \equiv 0 \xrightarrow{i} P) \neq (0 \xleftarrow{i} P \equiv i_p)$$

Ce qui correspond aux expressions courantes : "P ne communique pas" ou "ne veut pas communiquer".

Ces expressions courantes indiquent aussi ce qu'est la conversation ou l'entretien : "on échange, on parle, on communique". Bref, "on est en relation avec" ou encore "on est ensemble". Lors de séminaires de communication où j'invite les participants à fournir aux autres leur perception immédiate de la communication, l'idée d'un certain "partage" s'impose au-delà d'un simple échange d'informations.

Nous ferons de ces représentations courantes deux ordres primaires de la communication, les qualifiant ainsi pour accuser non leur simplicité mais leur caractère premier, largement... partagé par les personnes.

Axiome 4 : Les deux ordres primaires (quant-à-soi et entretien) coexistent dans ref.

En posant cet axiome, je ne veux évidemment pas dire qu'ils se manifestent de manière simultanée, ce qui n'aurait aucun sens, mais que nous partageons tous ces deux représentations de la communication souvent envisagées de manière binaire comme la marque de l'engagement ou non-engagement dans les échanges.

Remarque

Comme j'ai utilisé le concept ref jusqu'ici, on peut considérer qu'il symbolise la position de la personne.

Par contre, i symbolise les manifestations de ref dans le réseau (regard, action, intervention, etc.). Voilà pourquoi cela n'aurait aucun sens d'envisager l'axiome dans une perspective manifeste.

8.2. LES ORDRES SECONDAIRES

i, en tant que manifestation de ref, produit des messages dans le champ. C'est à leur propos que s'établit une communication de personne à personne ou à groupe ou à éléments "non personnels" du réseau.

Lorsqu'il s'agit de communications interpersonnelles ou groupales, nous pouvons dire que i modifie les ref en présence, de telle sorte que nous pouvons envisager les messages de i comme des éléments du réseau à propos desquels s'établit une communication de ref à ref.

8.2.1. L'en-jeu

Dans les entretiens chez AG, nous avons appelé "en-jeu" de tels messages. Le trait d'union marque ici le fait que nous parlons d'un ordre de la communication et non, comme au chapitre V, des messages eux-mêmes.

Si on préfère, les messages en jeu correspondent à un donné du champ à propos desquels une communication (au sens très général du terme) peut s'établir.

Tandis que les messages en-jeu sont des manifestations i de représentations (ref) et, en ce sens, des "communiqués" du ref d'une personne au ref d'une ou plusieurs autres.

Si nous parlons d'en-jeu, c'est pour souligner le rapport de ces éléments avec "le jeu".

Pourquoi ce rapport au "jeu" ?

Les quinze dernières années ont vu reflleurir ce terme, jusqu'ici réservé aux seules activités de loisir et largement connoté de gratuité ou de futilité.

Certes, depuis Jean Chateau, on avait pris le jeu enfantin au sérieux et il y a longtemps que les mathématiques s'étaient occupées de théoriser des phénomènes qui n'avaient le plus souvent de ludique que le nom.

C'est l'aspect économique du jeu qui s'impose : tout phénomène réductible à une ponctuation en terme "gain-perte" peut être envisagé comme tel, dès que ref se fait économiste.

Mais c'est avec l'analyse transactionnelle que non seulement le jeu prend place en psychologie, mais encore qu'il s'installe, par l'apparente simplicité de cette théorie dans l'esprit d'un nombre croissant de gens, tant elle a été diffusée, vulgarisée, récupérée.

Dans le domaine de la psychosociologie des organisations, le "concept de jeu fonde la nouvelle problématique de la compréhension de la coopération : le jeu est l'instrument essentiel de l'action organisée" (Crozier, op. cit. p. 97).

Je ne passerai pas en revue les acceptions académiques du terme de jeu. Ce qui nous occupe, c'est la nature de l'en-jeu tel que je l'ai défini plus haut.

Les éléments "en-jeu" sont toujours marqués par une certaine indéfinition : il y a du jeu dans la construction que ref projette sur l'objet, ou si l'on préfère : les éléments appréhendés par i sur 0 trouvent ou non une place prédéterminée dans ref; s'ils ne la trouvent pas, ils sont en suspens dans l'espace théorique de ref, entre deux ou plusieurs catégories et ne trouvent pas une insertion stable, statique. Il y a du jeu dans ref. Je précise : indéfinition et non : incertitude. Au

plan organisationnel, c'est sur cette indéfinition que jouent les acteurs de M. Crozier : sur leur liberté avec les règles bureaucratiques.

Dans ce sens, le "jeu" est la part d'indéfinition résiduelle et irréductible de toute construction; c'est le bouleversement considérable des terrasses de Baalbek si on regarde ces édifices au niveau de l'agitation brownienne.

En termes de communication, c'est l'instabilité du message, son caractère équivoque et mystérieux. Même une note de gaz, établie et expédiée par un ordinateur, présente du "jeu".

L'en-jeu est donc autour de la chose nommée, identifiée, non en elle, résumée à son nom ou au regard porté sur elle. Ainsi conçoit-on l'importance du contexte, du rapport de tel message à l'ensemble du réseau. C'est la multitude des messages contextuels qui permet le choix de i, et de manière ultime l'affectation dans ref, afin que tel message trouve telle place dans telle catégorie de ref.

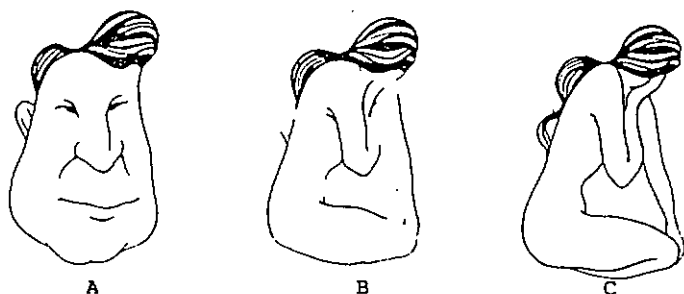
Voilà, autrement dit, pourquoi la perception est un phénomène actif, qui demande de l'énergie. Un message sans contexte serait un indéfini pur, totalement en-jeu.

8.2.2. L'en-cause

Par contre, nous avons distingué l'en-jeu de "l'en-cause" en ce que l'indéfinition provoque parfois l'incertitude.

Dans les expériences qui portent sur la perception, nombreuses et souvent faciles à réaliser, les réactions des "sujets" sont démonstratives.

Prenons l'exemple simple ci-dessous, emprunté à Leeper (1935) et repris un peu partout dans la littérature (par exemple J-E. Hochberg, 1978, p. 99) et qui porte sur les figures ambiguës. Voici le dessin de Gérald Fisher (1967) :



Dans tous les groupes hétérogènes auxquels j'ai soumis cet exemple se passent des phénomènes identiques.

On divise le groupe en trois sous-groupes comparables. Au premier, on soumet le dessin A; chacun écrit ce qu'il a vu. Au second, on soumet C : chacun écrit ce qu'il a vu. Au troisième, on ne soumet rien et personne n'écrit.

Dans un second temps, immédiatement après en général, on présente au rétroprojecteur la figure ambiguë à tout le monde et chacun écrit ce qu'il voit.

Le fait intéressant n'est pas seulement que les groupes I et II, auxquels on a donné un stimulus préalable, soient fort homogènes dans leur perception et qu'ils s'opposent évidemment, subissant l'effet du premier stimulus, tandis que le groupe III est divisé sur ce qu'il a perçu.

Non, c'est que la discussion est maintenant longue : chacun réagit à l'indéfinition de la figure ambiguë qu'il a vue d'abord comme bien définie, chacun cherche à voir aussi l'autre figure, celle qu'il n'a pas perçue d'abord et éprouve ce sentiment parfois angoissant d'avoir été berné par sa propre perception et par la manipulation qu'exerce le spécialiste sur le groupe.

Ce qui est "en-jeu" n'est autre que des messages : celui qui est présenté au rétroprojecteur (T) et un ordre à exécuter (B) : donner une réponse. Déjà là, il est difficile de ne pas se sentir mal à l'aise : écrire ce que je vois... mais c'est tout à fait bête, c'est trop simple. Il arrive d'ailleurs que les participants posent la question : mais qu'est-ce que vous voulez que je note ? A quoi je réponds : si vous voyez un camion, vous notez camion; ce n'est pas un test pour évaluer votre perception.

La dimension B est très présente, mais ce n'est pas tout.

La réaction qui survient lors de la mise en commun des réponses amène certains à dire autre chose que ce qu'ils ont noté, car ils se sentent en cause.

On se souvient là des expériences de Asch (1955) et des justifications de ses sujets, qui reconnaissaient avoir menti sous la pression du groupe "pour ne pas compromettre les résultats de l'expérience", mais aussi de ceux qui se croyaient atteints de troubles de la vision.

Ce que nous indique l'expérience de Leeper dans la pratique que nous en avons, c'est à côté des messages en-jeu, les personnes perçoivent et produisent des messages en-cause.

Nous définissons donc l'ordre de l'en-cause comme l'ensemble des messages qui remettent en question la position de la personne dans le réseau. Ces messages sont

très chargés émotionnellement. Il est évident qu'ils mobilisent plus d'énergie que ceux habituellement en-jeu.

Si on voulait parler un langage piagetien, nous dirions que la question de l'accommodation à un message en-jeu ne se pose pas : ils peuvent être assimilés. Le propre des messages en-cause est de rendre pressante cette question de l'accommodation.

Plus encore, c'est devant la vacuité de signification d'un message -dirons-nous l'horreur du jeu - qu'il s'insère dans un contexte en-cause, et qu'il y tourne, enfermé par la non-possibilité d'être traité comme un banal en-jeu. L'en-cause est toujours représentation de l'abandon d'une position confirmée.

Pour les lecteurs qui aiment à parler en termes d'utilité et de positivité-négativité, je dirais encore que l'utilisation de messages en-cause peut avoir des effets positifs tels que ceux recherchés dans le courant des thérapies transactionnelles ou de famille (voir par exemple Selvigni, 1980). Si la position confirmée est du type "je suis un imbécile", un message comme "j'ai réussi" remet cette position en cause. Dans ce sens aussi, un message en-cause a toujours un côté paradoxal.

Terminons-en avec cette question par un corollaire : si, par définition, les messages de l'ordre de l'en-cause remettent en question la position de la personne dans le réseau, alors le degré auquel cette personne est liée à sa position est mesuré par le nombre et l'intensité des messages qu'elle identifie comme en-cause.

Dans le langage courant, cette proposition se traduit simplement par : plus on y tient, plus on se sent menacé. Laissons à "y" l'antécédent qui convient à chacun.

Dans la pratique, qu'elle soit d'intervention en milieu de travail ou de cure individuelle, ce "y" n'est pas toujours aussi simplement apparent. Ce qui l'est - pour

qui se rend attentif - c'est le message témoin d'un processus de mise en cause chez la personne : elle rougit, elle rit, elle pleure, elle se tait, réfléchit, etc., elle exprime quelque chose qui est sa remise en question et qui indique que l'on est entré dans le domaine de l'en-cause.

Nous pouvons reprendre là l'entretien 3 de AG à titre d'exemple. Mais avant, tirons une dernière conséquence : les deux questions de la personnalité répétitive et du principe de non-poursuite exposées par A. Papaloizos (1977) trouvent ici un écho.

La personnalité répétitive est celle qui écarte tout message "en-cause" comme absurde ou illogique. Tout se passe comme si le registre de ses messages était fermé ou n'existait pas et que toute communication était ramenée au registre de l'en-jeu. La forclusion a pour conséquence une digitalisation systématique des messages suspects, c'est-à-dire chargés d'un potentiel émotionnel trop puissant.

On comprend aussi que le principe de non-poursuite décharge les messages de leur contenu en-cause sans les dénaturer. Simplement, la charge est moins grande parce que la position est plus libre : il n'y a pas recherche systématique à se mieux positionner dans le réseau : il n'a ni haut ni bas, il n'est ni plus ni moins, il est "mouvant".

Ici, le registre est ouvert et l'information circule librement, modifie la position dans le réseau sans nécessiter une dépense d'énergie particulière.

9. L'ORDRE INTERPRETATIF PROGRESSIF

Nous arrivons ainsi à la fin de ce long quant-à-soi qu'est l'élaboration théorique : la démarche consistait à ne pas réifier le champ et à proposer, à titre transitoire, des interprétations qui s'adaptent à lui.

J'entends par là qu'un chercheur va aussi loin qu'il peut aller dans l'en-jeu de la recherche, qu'il laisse flotter aussi longtemps qu'il le peut son ref de l'objet et qu'il arrive un moment où le regard devient parole, où le ref s'exprime en reflet de l'objet, mais aussi de l'en-jeu, c'est-à-dire de la communication entre 0-i-ref depuis qu'elle s'est établie jusqu'ici.

Notre détour dans le Jura au chapitre 8. ("Lors d'une synthèse") figure formellement un tel passage à l'interprétation. Les trois modes de communication (la croix et les parapluies ouverts et fermés) n'étaient que des métaphores pour résumer une année de contacts, d'entretiens, d'observations. C'était redire tout avec trois images en ignorant tout ce qui n'était pas au centre : c'était parler des relations entre services sans parler de la périphérie.

A la périphérie : i-ref de JPV 72, mais aussi les sujets à ne pas ébruiter, comme le renvoi de D.T., les top secrets de la maison, de tel service, de telle personne, les quant-à-nous, les quant-à-eux et les quant-à-soi.

L'étrange intuition qui me fit inventer trois modes de relation entre services (un peu malgré le caractère arbitraire d'une telle typologie, un peu pour "faire bien" et répondre aux exigences de mon rôle) aboutit à en dire plus que je n'avais observé réellement : le parapluie fermé était une généralisation du comportement de CCalc, comportement que j'avais eu l'occasion de rencontrer chez d'autres cadres, dans d'autres entreprises.

Cependant, j'ignorais les événements qui confirmaient

cette description (son rôle dans le renvoi de D.T.) et qui me seront racontés plus tard séparément par D.C. et par D.T. lui-même, avec sur ce point une unanimité parfaite.

Le danger de telles interprétations est évidemment qu'elles deviennent pour le chercheur des catégories stabilisées, non seulement identifiables ailleurs, dans d'autres contextes, mais à retrouver partout où l'incertitude tend à mettre en cause l'ordre des parapluies. Heureusement, la pluie n'attend pas pour tomber que nous nous soyons prémunis contre elle.

Pour les interlocuteurs, de telles interprétations ne sont entendues que si elles ne remettent pas trop en cause leur ref de 0.

En tous les cas, elles génèrent de nouveaux messages dont le chercheur comprendra ou non leur incidence sur son propre ref et une nouvelle recherche peut - si nécessaire - démarrer. On retrouve ici le mouvement cher à J-M. Faverge.

Un mouvement analogue existe dans le travail du psychologue clinicien et ce que je viens de dire de la métaphore jurassienne peut s'appliquer à la plupart des entretiens où le psychologue exprime, délibérément ou non, sa propre position face à l'objet.

C'est aussi ce que j'ai tenté de faire dans ce travail : appliquer au fil des pages, selon le moment, une interprétation à mon propre ref. Ce jeu indéfini (au sens où il peut se jouer indéfiniment) m'a souvent mené aux limites de l'ordre en-cause. Mais il y a toujours eu devant moi le génie de Freud et la confiance de mes maîtres. S'il n'est rien arrivé au premier, alors qu'il poussa l'exercice bien plus loin que je ne peux le faire et avec l'ambition d'examiner un objet auprès duquel "les

"relations entre services" constituent un espace dérisoire, les seconds m'ont convaincu que le temps et le réseau étaient des alliés aux ressources insoupçonnées. Je veux les remercier dans le texte d'avoir alimenté mon ref en se gardant de le gaver, d'avoir été des alliés dans l'esprit et des amis dans les faits.

Cette remarque m'amène au dernier problème abordé dans ce travail : ce qu'on peut appeler dans le langage de tous les jours "le besoin de ref".

A côté du fait patent que nous cherchons tous un sens à ce que nous observons, demeure celui de "faire siennes" les interprétations qui se proposent à notre esprit. Il ne s'agit pas d'accepter ou de refuser les messages en-jeu (ce qui équivaldrait à les stabiliser); il s'agit d'habiter ses propres concepts, de reconnaître son propre doute (leur flou), de ne pas surestimer ou mépriser sa propre position dans le réseau.

Il m'a semblé, hors même de ce travail, que nous chassions souvent la confusion hors de ref, que nous chassions l'ennemi en l'ignorant, au lieu de l'intégrer à l'ordre interprétatif progressif. Je me souviens ainsi de l'arrogance de mon discours, lorsqu'en 1971, je défendais les conceptions systémiques. Les aurais-je mieux comprises avec plus de modestie ? Ou était-ce simplement une étape nécessaire à l'entreprise que j'arrête provisoirement aujourd'hui ?

Pour chacun se définit un degré de flou acceptable au-delà duquel ce qui est en-jeu devient en-cause. Pourquoi en irait-il autrement de ceux qui assurent les "relations entre services" ?

Heureusement, l'ordre technique permet des jeux que les valeurs ou le vécu ne tolèrent pas aussi largement. Tant qu'on en reste là, le registre de l'en-cause n'est pas concerné. Il permet même l'évolution des ordres bureaucratique et vécu dans le quant-à-soi de chacun. Ainsi l'évidence des en-jeux techniques permet-elle des

confusions durant lesquelles les valeurs et le vécu de chacun peuvent se réagencer de sorte que la personne demeure protégée d'un rejet des autres.

Par contre, lorsque le plan technique lui-même est remis en cause, il dénonce de telles divergences dans les autres ordres qu'une crise paraît alors insurmontable. Les conditions d'un dépassement d'une telle crise sont le recentrage de l'action sur une part technique où le jeu est encore possible (voir aussi la fonction des discours périphériques).

On est en droit d'attendre que l'interprétation progressive, comprise comme l'expression i-ref du chercheur, mais également comme un ordre de communication entre l'objet et lui, débouche sur la compréhension des confusions ou, si l'on préfère, sur une interprétation de la position de chacun conforme à celle qu'il occupe.

La recherche devient alors une sorte de large exposition limitée par les domaines en-cause. Il est clair que l'exploration de ces domaines est aussi liée au mandat de la recherche.

Ici se termine le mien.

10. CONCLURE

Le temps mis à venir en ce lieu rend le geste de conclure "solennel", c'est le mot qui me vient.

La solennité ne me gêne pas; m'encombre l'artifice dont s'imprègnent les conclusions.

Il faut quitter le lieu rapidement, car il est déjà lointain, et procéder à la cérémonie comme il convient : sans s'interroger sur le cérémonial, sans recourir à quelque biais artistique, sans justification littéraire.

Le plus sage est maintenant de se taire : faire celui qui jette un dernier regard et perçoit quelques balises, des accidents du paysage.

1. Les sciences humaines ont dû forger des outils (calqués sur ceux des sciences physiques) qui ont sans cesse transformé l'objet de leur approche.
La nécessité de créer des approches alternatives fait partie du souci des chercheurs depuis longtemps, mais ce n'est qu'avec Freud que, selon Politzer, la possibilité se concrétise.
2. L'échec des sciences humaines à demeurer concrètes réside dans la difficulté de créer des concepts a posteriori, c'est-à-dire élaborés à partir des observations. Les a priori de l'observateur s'imposent d'autant mieux qu'il s'exclut du champ d'analyse.
3. Etablir une approche satisfaisante (concrète) consiste à prendre en considération l'observateur dans ses rapports avec le domaine étudié, étant donné la nature humaine d'une part importante de ce domaine.

4. Cette prise en compte nécessite que les concepts ne s'imposent pas comme des catégories stabilisées, mais comme des outils flous, susceptibles de contenir des éléments spécifiques aux conditions particulières de l'expérience. Ainsi l'observateur fait-il et ne fait-il pas partie de l'objet. L'insécurité de cette mouvance permanente limite sans cesse les tentatives pour maintenir "en suspension" l'attention du regard.
5. Nous pensons qu'en précisant les niveaux et l'ordre des phénomènes tels que l'observateur les perçoit, il est possible de moins réifier le champ et de proposer à titre transitoire des interprétations qui s'adaptent à lui.
6. L'étude d'un objet particulier (les relations entre services) m'a donc conduit à élaborer un modèle interprétatif simple (0-i-ref)^c que j'ai tenté de généraliser dans ces pages, afin de le rendre utile à d'autres objets et à d'autres chercheurs.
7. Cette généralisation propose d'écarter la notion de système issue de la thermodynamique pour lui préférer une hypothèse moins forte, celle de réseau, adaptable à la communication humaine.
8. L'outil particulier de l'entretien a amené à des réflexions sur la forme des discours (dcg, dta, p.a., d.c.) qui peuvent servir d'hypothèse dans d'autres types de communications.
9. Il importe de choisir un modèle du réseau accessible à la compréhension de tous, c'est-à-dire proposer des ordres de représentations directement utilisables par chacun.

10. J'ai ainsi été amené à choisir une répartition commune des messages, fondée sur les ordres de représentation bureaucratique, technique et vécu.
11. D'autre part, il est possible d'envisager la communication selon son mode (quant-à-soi ou entretien) et selon ce qu'elle entraîne dans ref (enjeu et en-cause) de manière à comprendre son déroulement et les confusions qu'elle provoque.
12. La position particulière du chercheur, hors de l'entreprise et du temps de celle-ci, mais également dans l'entreprise par ses interventions et le temps des entretiens, génère des messages qui, interprétés progressivement, modifient les positions réciproques par l'analyse des confusions.
13. Une des conséquences de cette analyse est ici que le chercheur JPV 72 découvre ses propres confusions. D'une part, celle que la consigne effectuée sur l'objet, d'autre part celle du rôle qu'il croit ou désire jouer avec celui qu'il remplit concrètement dans l'entreprise.
14. La principale conséquence de cette recherche est qu'elle m'a amené à repenser l'ensemble des mes conceptions sur l'entreprise et les moyens d'investigation de notre profession.
15. En élaborant une axiomatique à titre transitoire, j'ai cherché des concepts de sens commun qui m'ont été suggérés par l'objet. De les formuler dans ce travail m'obligeait à sortir du quant-à-moi, c'est-à-dire de mes interrogations, pour leur donner une forme.

16. J'en suis ainsi amené à penser que la compréhension d'un phénomène n'est pas donnée par son explication conforme à un vocabulaire ou une théorie instituée, mais par sa description référencée, c'est-à-dire la présentation, engagée dans le contexte, des différents points de vue des protagonistes.

En somme, cela revient à dire qu'en psychologie, il y a des chemins plutôt que des lieux, des paysages que seul le voyage change.

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, C. *Management and organizational development*
McGraw-Hill, 1971
- ASCH, S-E. *Opinions and social pressure*
Scientific American, nov. 1955
- AZNAR, G. *Tous à mi-temps*
Seuil, 1981
- BATESON, G. *Steps to an ecology of mind*
Paladin, 1973
- BERNARD Claude *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*
Paris, 1865
- BERNE, E. *Games people play*
Grove Press, 1964
- CAZAMIAN, P. *Leçons d'ergonomie industrielle. Une approche globale*
Paris, Cujas, 1973
- CHANGEUX, J-P. *L'homme neuronal*
Fayard, 1983
- CROZIER, M. *Le phénomène bureaucratique*
Seuil, 1964
- CROZIER, M. et
FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*
Seuil, 1977

- FAVERGE, J-M. et al. *L'Ergonomie des processus industriels*
Ed. de l'Institut de Sociologie de
l'Université Libre de Bruxelles,
1968
- FAVERGE, J-M. La démarche clinique en psychologie
industrielle
Bulletin de Psychologie, 1968, 21,
904-907
- FAVERGE, J-M. L'expérimentation en situation
industrielle
Bulletin de Psychologie, 1969, 22,
770-774
- FAVERGE, J-M. Les retombées de la recherche en
psychologie industrielle
Conférence du 29.10.1969., Institut
de Psychologie, Université, Paris
- FAVERGE, J-M. *Psychosociologie des accidents du
travail*
PUF, 1974
- FISHER, G-H. Preparation of ambiguous stimulus
materials
Perception and psychophysics, 1967,
2, 421-22
- FREUD, S. *Analyse terminée et analyse
interminable*
Traduction Anne Bermon, RFP, XI, 1,
1939
- FOULKES, S-H. et
ANTHONY, E-S. *Psychothérapie de groupe*
Marabout Service, 1969 (original,
1957)

- HARRIS, T-A. *D'accord avec soi et les autres,*
guide pratique d'analyse transac-
tionnelle
EPI, 1973
- HOCHBERG, J. *Perception*
Prentice-Hall, 1978
- KAUFMANN, A. *Introduction à la théorie des sous-*
ensembles flous
Masson, 1973
- KOESTLER, A. *Beyond reductionism - The Celpbach*
symposium, 1968, Hutchinson, 1969
- LEEPER, R. A study of a neglected portion of
the field of learning- the
development of sensory organization
J. Genet, Psychologie, 1935, 46,
41-75
- LEWIN, K. *Field theorie in social science*
Tavistock Publication, Londres,
1952
- MAISONNEUVE, J. *Introduction à la psychosociologie*
PUF, 1973
- PAPALOIZOS, A. *Le jeu de la règle*
Lang, 1977
- POLITZER, G. *Critique des fondements de la*
psychologie
Paris, 1928
- SAINSAULIEU, R. *L'identité du travail*
Presses de la fondation nationale
des sciences politiques, 1977

- SELVINI PALAZZOLI, M. *Paradoxe et contre-paradoxe*
 BOSCOLO, L. Ed. ESF, 1980 (3ème édition)
 CECCHIN, G.
 PRATA, G.
- VANDENBOSCH, J-P. Une alternative inattendue aux jeux
 bloquants du pouvoir permettrait-
 elle de développer une ergonomie
 relationnelle ?
 In Actes du 2ème Congrès de
 psychologie du travail de langue
 française, 1982
 Ed. EAP, France
- VANDENBOSCH, J-P. L'entretien, un outil pour
 l'ergonomie relationnelle
 In Actes du 3ème Congrès de
 psychologie du travail de langue
 française, 1984
 Ed. EAP, France
- VANDENBDSCH, J-P. *Fragments d'une réflexion
 analytique*
 Dossiers de psychologie No 28,
 Université de Neuchâtel, 1986
- WATZLAWICK, P. *Pragmatics of human communication*
 BEAVIN, Janet H. New York Norton, 1967
 JACKSON, D-D.
- WILDEN, A. *Système et Structure*
 Boréac Express, 1983