

# CAHIERS DE PSYCHOLOGIE

No. 13

Décembre 1978

- Rosselet-Christ, Claudine  
Le rôle de l'intervenant dans la  
perspective Organization Development
- Rousson, Michel  
L'amélioration des conditions de  
travail en France.

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL  
Centre de psychologie

Faculté de droit et  
des sciences économiques

Faculté des lettres

LE ROLE DE L'INTERVENANT DANS LA PERSPECTIVE ORGANIZATION DEVELOPMENT

---

Claudine Rosselet-Christ

Dans le cadre d'une série d'articles sur l'intervention, envisagée selon les différentes perspectives : "Organization Development", Analyse Institutionnelle, Socio-Technique, Psychanalytique, nous avons déjà parlé de l'"Organization Development" (O.D.) en présentant brièvement son origine, ses objectifs, postulats et valeurs (Rosselet-Christ, 1978).

Avant d'aborder cette approche en analysant systématiquement ses différentes étapes, nous consacrerons le présent article au rôle de l'intervenant dans la pratique de l'O.D. Après un rappel de la définition de l'O.D. et de ses différentes étapes, nous examinerons les hypothèses de travail du praticien O.D., son rôle et les compétences que différents auteurs considèrent comme nécessaires.

Nous proposerons enfin au lecteur deux instruments d'auto-diagnostic lui permettant, s'il le désire, de définir son profil de comportement d'agent de changement et son style d'intervention.

## 1. Introduction.

Certains auteurs parlent d'agent de changement, d'autres, d'intervenant ou de consultant. Argyris (1973) s'oppose à l'appellation "agent de changement" car, selon lui, le changement ne doit pas nécessairement être un critère de succès.

Selon nous, l'entrée d'une personne ou d'une équipe dans un système modifie de toute façon le système, même si le changement n'est pas l'objectif premier de l'intervenant. Nous convenons que le label "agent de changement" peut, en effet, à certains égards, paraître prétentieux. Dans le présent article, ces trois concepts seront utilisés indifféremment.

## 2. Les différents modèles de relations intervenant-organisation.

Toute relation entre un intervenant (un individu ou un groupe) et une organisation se construit à partir d'un modèle fondamental caractéristique, une sorte de type idéal à la Max Weber, une intervention concrète peut cependant s'inspirer de plusieurs modèles, soit synchroniquement, soit diachroniquement.

Avant d'envisager le modèle sous-jacent à l'O.D., nous allons en décrire deux, caractéristiques de beaucoup d'interventions faites par tous ceux dont le métier est de conseiller les entreprises.

Pour la commodité de l'exposé, nous nommerons le premier : Modèle "commercial" et le second : Modèle "patient-médecin". (D'après Schein, 1969).

### 2.1. Le modèle "commercial" (The purchase Model)

Ce modèle, qui semble caractériser un nombre important d'interventions, peut être défini par la formule suivante : le client ressent un besoin, fait son propre diagnostic et "achète" un service à un expert qui le lui fournit. Le succès d'une intervention construite sur ce modèle n'est possible que si certaines conditions sont réalisées :

1. Le client a établi un diagnostic correct de son besoin ;
2. Le client a bien communiqué son besoin au consultant ;
3. Le client s'est assuré préalablement de la compétence de l'intervenant ;
4. Le client a pensé aux conséquences d'un éventuel changement proposé par un consultant.

On peut donc affirmer que le succès de l'intervention repose surtout sur la compétence du client (!). A la limite, le client doit être en mesure de résoudre lui-même son problème, mais il le délègue pour diverses raisons en donnant un mandat précis. A la limite encore, toute erreur du client conduit à un échec. Et cela d'autant plus que le client et l'intervenant ne collaborent pratiquement pas, leur relation tendant à se limiter à un contact du type acheteur-vendeur.

Une intervention faite selon ce modèle a encore d'autres implications :

- Le client achète une solution extérieure pour un problème qu'il définit seul ;
- Sa compétence à résoudre de manière autonome des problèmes qu'il rencontre ne s'enrichit guère ou pas ;
- L'intervenant, pourvoyeur de recettes, n'a que peu de feed-back (ou seulement un feed-back global de type évaluatif) et ne peut, par conséquent, affiner son approche et enrichir sa compétence.

## 2.2. Le modèle "patient-médecin" (The Doctor-Patient Model).

Selon ce modèle, le client éprouve une difficulté et ressent le besoin d'un diagnostic. Il fait alors appel à un consultant (comme on fait appel à un médecin) en le priant d'établir un diagnostic de la situation et de lui proposer des "remèdes".

Après un "check-up", l'intervenant propose alors - souvent sous forme de rapport (l'ordonnance) - une série d'actions à entreprendre.

Dans ce cas, le client ne fait pas lui-même de diagnostic, contrairement à ce qui se passe dans le modèle précédent.

On trouve fréquemment ce type de relations lorsque des enquêtes (sur le "moral" par exemple) sont lancées dans certaines entreprises, soit par interviews, soit par questionnaires plus ou moins standardisés. Le consultant extérieur, sur la base des instruments utilisés, recueillera une information qui sera analysée et fera l'objet d'un rapport à l'intention de la direction. Ce rapport sera souvent accompagné de recommandations.

On notera que ces enquêtes, lorsqu'elles sont faites pour la première fois, soulèvent beaucoup d'espoirs auprès du personnel. Mais ils sont souvent déçus, et cela se manifeste lors d'une répétition de l'enquête (taux de réponses moins élevé, expressions de doutes sur l'efficacité, etc.). Les raisons de ces déceptions sont nombreuses. On peut toutefois relever les points suivants :

- Le temps écoulé entre le lancement de l'enquête et les premières actions éventuelles (1 an ou plus). La situation de base a souvent évolué tout comme les analyses qu'en font les employés ;
- L'absence de feed-back systématique, à chaque étape du processus, fait que les partenaires (employés et direction) sont peu impliqués et ne peuvent guère contribuer à l'interprétation des données ;
- De ce fait, les actions qui pourraient être planifiées "à chaud" sont différées, trop différées ;
- La mise en perspective des résultats (analyse stratégique selon Crozier, 1977) n'est que partielle ;
- Employés et direction ne vivent pas assez directement leur propre responsabilité dans le changement, et ont tendance à se reposer sur l'intervenant etc... .

### 2.3. Remarques.

Dans les deux cas ci-dessus, l'intervenant agit comme un expert, ce qui signifie qu'il tend à être le seul "maître" de la réponse à donner au client.

Toute connaissance nécessite aussi l'action du sujet. En effet, selon Piaget (1967) l'adaptation est caractérisée par l'assimilation (action du sujet sur les objets) et l'accommodation ("action du milieu sur le sujet").

Si les membres de l'organisation n'exercent aucune activité dans le processus de l'intervention, alors, comme le relève Schein beaucoup d'organisations ont des tiroirs pleins de rapports d'intervenants, proposant des solutions jamais opérationnalisées.

### 2.4. Le modèle de la consultation processuelle (process consultation).

Ce modèle, décrit par Schein (1969), caractérise le type de démarche et de relations prônées par les tenants de l'O.D. Le rôle de l'intervenant, que nous décrirons ci-après, est envisagé selon une perspective tout autre.

Dans ce cas, l'intervention est définie comme "un ensemble d'activités de la part du consultant permettant d'aider le client à percevoir, comprendre et agir sur les événements survenant dans l'environnement du client".  
(Schein, 1969, p.9).

### 3. L'intervenant dans la démarche O.D.

Les définitions de l'O.D. sont nombreuses ; certaines sont données de manière très générale, d'autres de façon plus circonscrite.

#### 3.1. Définition de l'O.D.

Beckhard (1969) en donne la définition suivante :  
"Le développement des organisations (O.D.) est une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en oeuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus de l'organisation, utilisant l'apport des sciences du comportement".

La définition de Winn (1971-72) permet de mieux saisir en quoi consiste cette démarche :

"C'est une stratégie normative, rééducative, qui vise non seulement à modifier les convictions, les échelles de valeurs et les attitudes des membres de l'organisation, mais aussi à créer des conditions permettant une remise en question des structures formelles de celles-ci".

Il ajoute que l'O.D. ne limite plus son objet à l'amélioration de la qualité des inter-réactions individuelles, mais vise aussi à développer l'aptitude du système à redéfinir et à modifier ses structures fondamentales.

Pour atteindre un tel changement, l'intervenant (un individu ou un groupe intervenant) et l'organisation collaboreront constamment tout au long des étapes qui sont, schématiquement les suivantes :

#### 3.2. Les étapes de l'O.D.

1. Premiers contacts Intervenant-Organisation. (Nous développerons cet aspect plus loin).
2. Recueil de l'information.
3. Feed-back - l'information recueillie est transmise au système-client.
4. Diagnostic : exploration conjointe des résultats.
5. Décision des actions à entreprendre et mise en place des stratégies.
6. Evaluation de l'action.

Lors de ces différentes étapes, le rôle du consultant ne se limite pas à apporter des solutions au système-client, comme dans les deux modèles présentés précédemment, mais à aider le système-client à générer ses propres solutions.

L'intervenant n'agit pas en connaisseur de contenu (quelle décision prendre) mais il sensibilise le client sur le processus, c'est-à-dire sur le "comment" (comment les décisions se prennent-elles ?).

Dans la littérature consacrée à l'"Organization Development", les auteurs diffèrent quant aux conditions préalables à une intervention. Nous avons déjà mentionné le modèle d'indication de Bennis (voir Rosselet-Christ, 1978, p.34). Nous mentionnerons ci-après Argyris, Lawrence et Lorsch, Schein et Nadler .

### 3.3. Les préliminaires à une intervention O.D.

Argyris (1971) entreprend une intervention O.D. en s'assurant que les personnes du système-client se trouvent dans une situation leur permettant :

- a) de fournir de l'information valide ;
- b) d'avoir la liberté de choix dans les solutions envisagées ;
- c) de faire preuve d'un engagement interne dans les actions librement décidées (Internal commitment).

Ce même auteur, pour évaluer l'état de réceptivité du système-client commence, par exemple, par une analyse des relations existant dans les comités de direction. (On lui donne les bandes enregistrées de ces réunions). Lors du feed-back c'est-à-dire lorsqu'il communique son analyse, il est à même d'évaluer le niveau d'ouverture du système-client. S'il ressent trop de résistance, il renonce à l'intervention; les trois conditions préalables n'étant pas remplies au départ et ne pourront donc l'être au cours de l'intervention.

Lawrence et Lorsch (1969), avant toute intervention, prennent en considération trois variables dans leur diagnostic préalable :

1) Etat de différenciation.

Quels sont les différents environnements des unités de l'organisation ?

2) Etat d'intégration.

Comment les différents secteurs s'intègrent les uns aux autres en vue de réaliser les objectifs ?

3) Attitude managériale devant les conflits.

Comment arrive-t-on à concilier ces états de différenciation et d'intégration ?

Sur la base du diagnostic dégagé à l'aide du modèle "intégration-différenciation" (esquissé ci-dessus), Lawrence et Lorsch amorcent alors le processus O.D. (recueil de l'information, feed-back, planification et réalisations des actions, évaluation).

Notons que ce sont les premiers auteurs à prendre en compte l'environnement de l'organisation de façon si systématique.

Schein (1969), Nadler (1977) soulignent l'importance des premiers contacts avec le client.

Pour Schein, l'intervention commence dès ce moment, mais il ne la poursuivra pas s'il se rend compte que le client :

- prétend connaître à fond son problème ;
- recherche l'approbation d'une action déjà engagée ;
- recherche une solution rapide à un problème.

Le contrat entre l'organisation et l'intervenant s'établit lors d'un meeting d'exploration. A cette occasion, Schein précise sa position idéologique et insiste spécialement sur le fait que, pour lui, sous le vocable client, il met tous les membres de l'organisation et non seulement les personnes avec lesquelles il a les premiers contacts.

Le contrat recouvre en outre deux aspects, l'aspect formel et l'aspect psychologique.

1. Le contrat formel.

Précise le temps consacré à l'intervention, les honoraires.

2. Le contrat psychologique.

Définit les attentes des deux parties sur le déroulement et l'issue de l'intervention.

Après cette phase initiale envisagée selon des points de vue différents, nous reproduisons les hypothèses de travail du consultant (selon Schein, 1969, p. 8).

3.4. Les hypothèses de travail.

1. Les responsables d'organisation ne savent souvent pas ce qui ne va pas dans leur organisation et ont besoin d'aide pour faire un diagnostic.
2. Les responsables d'organisation ne connaissent souvent pas la nature des services et de l'aide qu'ils peuvent attendre d'un intervenant. C'est avec ce dernier que ce point peut être éclairci.

3. Les responsables d'organisation ont généralement un désir très positif d'améliorer les choses, mais ils ont besoin de savoir ce qu'il faut améliorer et surtout comment améliorer.
4. La plupart des organisations peuvent être plus efficaces si elles apprennent à diagnostiquer leurs forces et leurs faiblesses. Aucune structure organisationnelle n'est parfaite, toutes ont leurs faiblesses pour lesquelles des mécanismes de compensation doivent et peuvent être trouvés.
5. Le consultant ne peut pas, sans une étude complète demandant beaucoup de temps, apprendre suffisamment de choses sur la culture de l'organisation lui permettant de proposer des actions valables. Il est essentiel qu'il travaille en collaboration avec les membres de l'organisation, qui eux connaissent sa culture, dans la mesure où ils la vivent.
6. Le client doit apprendre à voir le problème lui-même, à participer au diagnostic et à jouer un rôle actif dans la recherche de solutions. Une des tâches du consultant consiste à soumettre des alternatives au client, ce dernier restant le seul à prendre la décision finale.

Il est très important que le consultant soit expert sur la façon de procéder à un diagnostic et soit capable d'établir une relation d'aide efficace avec son client. La qualité de ses services pourra se mesurer à sa capacité à transmettre ces deux compétences au client.

Comme nous venons de le voir, le consultant ne se substitue en aucun cas à son client, son champ de connaissance n'est pas le même ; il n'est pas expert dans les domaines techniques ou financiers, mais dans l'analyse des processus de l'individu, interpersonnels et intergroupes. Ses connaissances théoriques et de soi l'aideront à établir des diagnostics sur les problèmes interpersonnels, de groupes, intergroupes et organisationnels.

Le paragraphe suivant est consacré à l'analyse des connaissances et compétences de l'intervenant O.D.

### 3.5. Les connaissances et compétences de l'intervenant.

Formé aux disciplines des sciences humaines (psychologie, sociologie, anthropologie), l'intervenant dispose d'un cadre théorique qui lui permet d'appréhender la complexité des situations. Les modèles de compréhension des organisations et des phénomènes de changement vont lui permettre d'élaborer une ou plusieurs grilles d'observations.

Par exemple, l'une de ses tâches étant d'aider les groupes à résoudre leurs problèmes, c'est grâce à un système de variables adéquates qu'il pourra attirer leur attention sur certains problèmes de fonctionnement ou de prise de décision (Nadler, 1977).

Notons au passage que la pratique aide le consultant à enrichir ses connaissances théoriques.

Le cas échéant, l'intervenant fera, au moment opportun et de manière accessible, des interprétations en explicitant son cadre théorique, de façon à ce que le client puisse les intégrer et ainsi améliorer sa propre compétence. N'oublions pas que le courant de l'O.D. est né de la recherche action de Lewin, pour qui "rien n'est si pratique qu'une bonne théorie".

On attend également de l'intervenant qu'il possède une bonne connaissance de lui-même, qu'il soit formé de manière "expérientielle" aux techniques de groupes, qu'il ait conscience de ses raisons profondes d'agir en tant qu'intervenant.

Alan Dale (1974-75) dans l'analyse qu'il fait de l'agent de changement, le voit influencé par le mouvement des jeunes, le situe entre deux cultures, à la recherche d'une identité qui lui serait propre, incapable de s'engager dans une direction précise. Il est fasciné par le leadership, à la recherche d'un pouvoir qu'il n'ose souvent pas assumer.

L'intervenant est souvent pris à parti et joue parfois le rôle de bouc émissaire, dans la mesure où les membres de l'organisation projettent sur lui leurs sentiments et difficultés.

La connaissance qu'il a de lui-même et de sa propre valeur doit lui permettre de ne pas avoir d'attitude défensive face aux attaques dont il est l'objet. Il contrôle le contre-transfert.

Le meilleur outil de l'intervenant O.D. est donc sa personne. Par sa présence, il aidera son client tout au long des étapes de l'intervention.

Par exemple, dans les séances de feed-back, il veillera à ce que tout se passe dans des conditions permettant le changement.

### 3.6. Le rôle de l'intervenant dans les séances de feed-back.

Les séances de feed-back sont des moments charnières de l'intervention O.D. L'information recueillie est retournée au client afin qu'il puisse ajuster ses actions sur la base d'une meilleure connaissance de lui-même.

Mais le feed-back est plus qu'un simple retour d'information, car, lors de ces séances, le travail des données recueillies crée de l'énergie qui, convenablement dirigée, favorisera le changement.

Les séances de feed-back ont lieu à différents moments de l'intervention. Argyris l'utilise déjà dans la phase préliminaire de l'intervention. (Voir l'exemple que nous avons cité plus haut). Elles ont lieu généralement au moment du diagnostic. Par exemple, un chef de la ligue demande le profil dégagé suite à l'évaluation de son commandement par ses subordonnés.

La technique du feed-back est également utilisée lors de séances de groupes ou lors de réunions de confrontation intergroupes. Dans ce dernier cas, les perceptions de soi et des autres sont échangées entre les partenaires, ce qui donne lieu à des élucidations aboutissant à une meilleure compréhension des autres, à une meilleure collaboration et, partant, à une plus grande efficacité collective.

Lorsque les personnes se communiquent leurs perceptions dans la phase d'analyse de processus du groupe, il incombe à l'intervenant de faire respecter certaines règles, afin que les séances soient constructives et non de simples empoignades.

Nous donnons ci-après certaines de ces règles, reprises du "National Training Institute" de Bethel (NTI 1976). Ces règles s'appliquent autant au feed-back interpersonnel qu'intergroupes.

- a) Le feed-back doit être descriptif et non évaluatif. Par exemple, ne pas dire "vous êtes autoritaire et n'écoutez pas", mais dire, "vous m'avez interrompu trois fois".
- b) Le feed-back doit être précis. En le donnant, on se référera à des cas précis.
- c) Le feed-back doit être sollicité par le destinataire.
- d) Le feed-back doit être apporté à un moment opportun.
- e) La personne qui donne le feed-back doit parler de ses propres sentiments. Par exemple, "je me sens vexé" et non "vous êtes vexant".
- f) Le feed-back doit porter sur des points qui peuvent être changés.
- g) On doit vérifier, sur le moment même, si le destinataire a compris le sens du feed-back.

- h) Lorsque le feed-back est donné en groupe, il est bon de demander au destinataire s'il souhaite vérifier que les personnes présentes ont les mêmes perceptions que celle ayant donné ce feed-back.
- i) Le feed-back doit rester au niveau du constat ; ne pas demander au destinataire le pourquoi de tel comportement.

Pour terminer nos remarques sur l'intervenant, nous soumettons aux lecteurs deux instruments tirés de Harvey & Brown (1976).

#### 4. Instruments permettant de déterminer les comportements-types et son style d'intervention.

De tels instruments sont utiles essentiellement pour la réflexion qu'ils peuvent susciter sur certaines dimensions, et non pas tant pour le diagnostic qu'ils permettent d'établir. En répondant aux questions posées, on est amené à réfléchir à ses attitudes et à ses comportements. On peut confronter sa propre perception à celle que d'autres personnes ont de soi-même, en leur demandant de remplir le même instrument. La comparaison des réponses est très enrichissante pour la connaissance de soi et des autres.

##### 4.1. Le profil de comportement de l'agent de changement.

L'instrument ci-après comprend 30 items correspondant à 30 comportements. La personne répond aux questions sur une échelle en 7 points en indiquant si ces comportements sont caractéristiques d'elle-même, un peu caractéristiques ou ne le sont pas du tout. La grille de dépouillement permet de classer les réponses en 5 catégories :

1. Compétences dans la communication.
2. Compétences dans les relations interpersonnelles.
3. Aspiration, niveau de réalisation.
4. Compétences dans la réalisation des problèmes.
5. Compétences dans le leadership.

PROFIL DE COMPORTEMENT DE L'AGENT DE CHANGEMENT

Ce questionnaire doit permettre au lecteur de mieux connaître certains aspects de son comportement.

Pour y répondre, il fera, pour chaque question, une coche dans la case (1 à 7) correspondant le mieux à sa perception.

Le répondant :

1. Est capable de communiquer ses idées d'une manière claire, concise et d'une manière persuasive.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

2. Est spontané, dit et fait les choses d'une manière naturelle sur le moment-même.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

3. Fait les choses à la lettre, trouve les règles appropriées ainsi que les procédures et les suit.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

4. Est créatif, a beaucoup d'idées originales et inhabituelles, pense à de nouvelles approches pour la résolution des problèmes de manière plus efficace que les autres.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

5. Est compétitif, veut gagner et être le meilleur.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

6. Est capable d'écouter et de comprendre les autres.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

7. Est sensible aux humeurs et sentiments des autres.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

8. Est prudent et consciencieux dans son travail, prend la peine de s'assurer que chaque chose est bien faite.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

9. A des ressources afin de résoudre les problèmes de différentes manières.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

10. Est un leader ; prend les choses en mains lorsque la situation est confuse.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

11. Accepte les critiques de manière non-défensive, sans devenir hostile, ni se retirer.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

12. Est capable d'affronter les conflits et les colères.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

13. Est organisé, et prépare ses textes de façon bien ordonnée, fait des plans avant d'entreprendre une tâche difficile, organise le détail du travail.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

14. Pense clairement et logiquement ; s'efforce d'agir avec réflexion et analyse avec logique les situations complexes et ambiguës.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

15. A confiance en lui dans les situations de challenge.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

16. A la faculté de se mettre au niveau des autres, de donner des feed-backs aux autres.

Pas du tout caractéristique			Un peu caractéristique		Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

17. Fait des choses nouvelles et différentes ; rencontre de nouvelles personnes ; expérimente de nouvelles idées, de nouvelles activités.

Pas du tout caractéristique			Un peu caractéristique		Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

18. A un haut niveau d'aspiration, se fixe des buts difficiles.

Pas du tout caractéristique			Un peu caractéristique		Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

19. Analyse une situation de manière approfondie avant d'agir ; imagine toutes les opérations d'une situation avant de les commencer.

Pas du tout caractéristique			Un peu caractéristique		Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

20. Est efficace en suggérant des projets nouveaux et des idées novatrices.

Pas du tout caractéristique			Un peu caractéristique		Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

21. Cherche des idées chez les autres ; fait participer les gens dans la conversation.

Pas du tout caractéristique			Un peu caractéristique		Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

22. A tendance à chercher des relations proches, personnelles ; participe à des activités sociales avec des amis ; donne de l'affection et en reçoit des autres.

Pas du tout caractéristique			Un peu caractéristique		Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

23. Est quelqu'un sur qui on peut compter ; fait le travail que les autres attendent de lui.

Pas du tout caractéristique			Un peu caractéristique		Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

24. A la faculté de fonctionner comme un catalyseur, stimule et encourage les autres à développer leurs propres ressources pour résoudre leurs propres problèmes.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

25. Prend des responsabilités ; fait confiance à son propre jugement plutôt qu'à celui des autres.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

26. Fait admettre ses propres idées avec efficacité.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

27. A un grand besoin de contrôle ou de reconnaissance.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

28. S'engage sérieusement et profondément dans son travail et défend ses idées.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

29. A la faculté d'évaluer les différentes solutions possibles de manière critique.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7

30. A la faculté de travailler efficacement avec peu ou pas de support dans des situations non structurées dans lesquelles il est confronté à de la résistance et à de l'hostilité.

Pas du tout caractéristique		Un peu caractéristique			Très caractéristique	
1	2	3	4	5	6	7



4.2. Les différents styles de l'agent de changement.

Instructions

Vous allez trouver dans ce test dix situations auxquelles vous devrez répondre. Chacune de ces dix situations présente cinq possibilités de réponses. On vous demande d'ordonner ces cinq réponses par rapport à la situation ; il est donc important que vous lisiez toutes les réponses avant de choisir. Une fois que vous les avez lues, sélectionnez la réponse la plus ressemblante à la façon dont vous pensez que vous agiriez ou penseriez, actuellement, dans une telle situation. Placez la lettre correspondant à la réponse sélectionnée (a, b, c, d, ou e) quelque part dans la partie gauche - "Le plus ressemblant" - de l'échelle à dix points selon l'intensité de vos sentiments. Sélectionnez ensuite la réponse la moins similaire à la façon dont vous agiriez ou penseriez actuellement. Placez également la lettre correspondant à cette réponse quelque part sur la partie droite de l'échelle - "le moins ressemblant" - . Complétez votre travail en plaçant les trois réponses restantes entre les points "le plus" et "le moins" ressemblant déjà choisis.

Par exemple, la réponse à une situation pourrait être :

le plus ressemblant			c	b			e	d		a		le moins ressemblant
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

ou bien

le plus ressemblant		d		b			c			a	e		le moins ressemblant
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

En répondant à ces questions, essayez d'imaginer quelle serait votre attitude dans la situation présentée et dites ce que vous pensez sur le changement.

1. Pour aider une personne à changer son comportement, probablement que
  - a) je l'aiderais à déterminer son problème et ses besoins, mais je ne lui dirais pas ce qu'elle doit faire selon mon point de vue.
  - b) je lui dirais ce que généralement on attend d'elle et ensuite je lui laisserais le soin de trouver la meilleure solution.
  - c) je discuterais avec elle des objectifs du changement et des différentes possibilités d'y parvenir et ensuite avec elle j'envisagerais les alternatives afin de choisir la meilleure.
  - d) j'essayerais de créer une relation amicale avec elle et ensuite je lui suggérerais ce qui est approprié selon moi.
  - e) je lui montrerais que mon point de vue est le bon et, si nécessaire, je lui ferais comprendre que je suis la personne ayant l'autorité et que c'est moi qui, en dernière instance, prend la responsabilité des décisions.

le plus ressemblant | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | le moins ressemblant

2. A mon point de vue, le changement d'une autre personne peut être favorisé
  - a) en lui montrant ce qui est et ce qui devrait être.
  - b) en insistant sur la nécessité du changement et les conséquences en cas de non-changement.
  - c) en faisant en sorte que la personne ait une bonne opinion de moi et ensuite la convaincre de changer de façon à ce qu'elle soit approuvée par moi et par les autres.
  - d) en l'aidant à prendre confiance en elle de façon à ce qu'elle se sente capable de choisir la façon d'introduire le changement.
  - e) quand elle fait elle-même un changement sur la base de ses propres objectifs et besoins après avoir examiné l'information pertinente.

le plus ressemblant | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | le moins ressemblant

3. Quand je parle à une personne en voie de changement, généralement,
  - a) j'essaie de ne pas la juger, j'adopte une attitude de support en la laissant parler et décider par elle-même de ce qu'elle veut changer.
  - b) j'essaie d'avoir le dessus dans la conversation et ensuite je lui vends ma méthode de changement.
  - c) j'essaie de dominer la conversation afin d'être sûr que la personne a compris la logique de ma décision et l'utilité pour elle de l'adopter.

- d) chacun prend une part égale dans la conversation et ensemble nous essayons d'arriver à une conclusion donnant satisfaction à tous les deux.
- e) je dis très peu de choses et je ne donne mon opinion que lorsqu'on me la demande.

le plus ressemblant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	le moins ressemblant
------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

4. Je pense que le changement sera plus durable lorsque

- a) la personne qui doit changer a été convaincue par l'agent de changement que le plan de changement est en sa faveur.
- b) celui qui doit changer et l'agent de changement peuvent faire un choix entre des alternatives examinées en commun et ensuite arriver ensemble à une décision finale.
- c) le changement et les actions d'implantation sont laissées à celui qui doit changer.
- d) la personne a la complète liberté de décider si un changement est nécessaire et quel type d'action entreprendre, mais par contre l'agent de changement lui fournira le support nécessaire.
- e) le changement est décidé par l'agent de changement qui s'assure que les actions de changement sont suivies.

le plus ressemblant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	le moins ressemblant
------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

5. Lorsque je fais une suggestion ou une proposition et qu'une personne réagit négativement, je vais probablement

- a) accepter sa position et réexaminer ma proposition, en pensant que nos divergences sont pratiquement dues à notre façon individuelle de voir les choses plutôt que de considérer sa réaction comme un affront personnel.
- b) lui certifier que c'est la meilleure voie d'action et l'avertir clairement des conséquences qui résulteraient de ne pas suivre cette voie.
- c) ressentir quelque désagrément, mais j'accepterais les idées de la personne et je lui permettrais d'exposer pleinement ses propres idées.
- d) lui signaler les exigences de la situation et éviter qu'elle s'enlise dans des arguments stériles.
- e) rechercher une situation de compromis qui satisfasse à la fois mon point de vue et le sien.

le plus ressemblant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	le moins ressemblant
------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

6. Une personne qui désire ou doit changer acceptera probablement mieux le changement

- a) lorsque l'agent de changement insiste sur la valeur du changement et néglige les désavantages.
- b) si le changement apporte une satisfaction personnelle et morale accrue et si l'agent de changement fournit pour cela aide et support.
- c) lorsque les exigences du programme de changement seront spécifiées et lorsque la personne sera amenée à prendre la responsabilité de déterminer la voie d'action qui lui semble appropriée.
- d) lorsqu'il est bien précisé que le non-consentement au changement proposé entraînera des désavantages et des inconvénients.
- e) si elle est un participant actif tout au long de la réalisation du plan de changement.

le plus ressemblant		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		le moins ressemblant
------------------------	--	----	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	-------------------------

7. Je pense que le changement est plus efficace lorsque

- a) je dis exactement à celui qui doit changer ce que j'attends de lui et comment accomplir le changement le mieux possible.
- b) je gagne l'amitié et la confiance de celui qui doit changer et ainsi le type de changement qu'il choisit lui fera garder mon amitié.
- c) celui qui doit changer participe activement avec moi à l'élaboration des buts et des méthodes de changement.
- d) je démontre le besoin de changement et les répercussions si ce dernier n'est pas effectué tout en laissant la situation ouverte pour que celui qui doit changer prenne sa propre décision sur le fait de changer ou non.
- e) je laisse à la personne la responsabilité du changement tout en lui apportant un encouragement personnel et moral.

le plus ressemblant		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		le moins ressemblant
------------------------	--	----	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	-------------------------

8. Pour déterminer mon efficacité en tant qu'agent de changement, j'utilise habituellement le critère suivant comme un indicateur de l'acceptation du changement par la personne qui veut changer :

- a) le degré de sa soumission au changement aussi bien que le degré de pression nécessaire pour la forcer à se conformer.
- b) le résultat de la réalisation des buts déterminés en commun permet d'évaluer sa performance.
- c) son comportement reflète ce qui est communément accepté comme un bon comportement.
- d) un degré adéquat de satisfaction pour assurer le consentement de celui qui change envers les exigences du changement.

e) un niveau moral élevé de celui qui change aussi bien qu'une relation amicale entre lui et moi.

le plus ressemblant	10   9   8   7   6   5   4   3   2   1	le moins ressemblant
------------------------	--	-------------------------

9. Pour évaluer la performance d'une personne envers qui je suis responsable quant à l'apport du changement, je veille à

- a) ce que l'évaluation engage ma responsabilité et la sienne dans un esprit de rencontre honnête pour estimer l'accomplissement de nos buts.
- b) utiliser une forme standard d'évaluation pour assurer une objectivité et un traitement égal envers toutes les personnes.
- c) ce que, lors d'une réunion, je lui fasse part de mes impressions sur son comportement ainsi que je lui permette de poser des questions et éventuellement spécifier les domaines d'amélioration.
- d) comparer ses performances avec des modèles et des rapports de productivité et aussi avec les appréciations d'autrui et spécifier les corrections qu'il doit apporter.
- e) l'encourager à faire sa propre évaluation et ainsi, avec l'influence suggestive de mon support moral, lui faire déterminer les plans d'amélioration qu'il juge nécessaire.

le plus ressemblant	10   9   8   7   6   5   4   3   2   1	le moins ressemblant
------------------------	--	-------------------------

10. Lorsque j'essaie d'amener le changement d'une personne et qu'il semble y avoir un conflit de personnalité, en général

- a) je ne la rencontre que dans les situations nécessaires et je fais en sorte que la conversation soit la plus brève possible.
- b) je lui dis très directement ce qui me dérange et attend de cette personne qu'elle corrige la situation.
- c) je n'essaie pas de trouver une issue à la situation et en même temps je m'efforce de mieux comprendre son comportement et espère que je pourrai maîtriser mes sentiments négatifs.
- d) je suggère que nous analysions ensemble nos difficultés afin de résoudre nos problèmes et continuer notre action dans d'autres matières.
- e) j'essaie de ne pas montrer mes sentiments négatifs et ainsi de maintenir une bonne relation de travail en atténuant nos différences.

le plus ressemblant	10   9   8   7   6   5   4   3   2   1	le moins ressemblant
------------------------	--	-------------------------

GRILLES DE CORRECTION

En répondant précédemment aux questions, vous avez inscrit les lettres a, b, c, d et e au-dessus d'un chiffre. Maintenant, transférez dans les grilles ci-dessous la valeur donnée à chacune des lettres en reprenant une à une les dix situations du questionnaire. Vous noterez ces valeurs dans les colonnes appelées "vos points". La somme de chacune des cinq colonnes vous donne votre score pour chacun des styles de changement étudié par le présent instrument. Vous trouverez plus loin une description de ces divers styles.

STYLE AUTORITAIRE

situation No	lettre	vos points
1	e	___
2	b	___
3	c	___
4	e	___
5	b	___
6	d	___
7	a	___
8	a	___
9	d	___
10	b	___
TOTAL :		====

STYLE "AFFILIATIF"

situation No	lettre	vos points
1	a	___
2	d	___
3	a	___
4	d	___
5	c	___
6	b	___
7	e	___
8	e	___
9	e	___
10	c	___
TOTAL :		====

STYLE ABDICATIF

situation No	lettre	vos points
1	b	___
2	a	___
3	e	___
4	c	___
5	d	___
6	c	___
7	d	___
8	c	___
9	b	___
10	a	___
TOTAL :		====

STYLE MANIPULATIF

situation No	lettre	vos points
1	d	___
2	c	___
3	b	___
4	a	___
5	e	___
6	a	___
7	b	___
8	d	___
9	c	___
10	e	___
TOTAL :		====

STYLE INTEGRATIF

situation No	lettre	vos points
1	c	—
2	e	—
3	d	—
4	b	—
5	a	—
6	e	—
7	c	—
8	b	—
9	a	—
10	d	—
TOTAL :		=====

Maintenant reportez les cinq sommes trouvées par ordre décroissant dans la 3<sup>e</sup> colonne du tableau ci-dessous. Dans la 2<sup>e</sup> colonne, écrivez le mot désignant le style de changement correspondant. Enfin, dans la 4<sup>e</sup> colonne, notez la différence des scores adjacents de la 3<sup>e</sup> colonne. (La différence entre les scores de la première et de la deuxième ligne de la 3<sup>e</sup> colonne sera placée sur la première ligne de la 4<sup>e</sup> colonne.)

Votre choix (col. 1)	Mot caractérisant le style (col. 2)	SCORE (col. 3)	Différence entre scores adjacents (col. 4)
1 <sup>er</sup> . . . . .	_____	_____	_____
2 <sup>e</sup> . . . . .	_____	_____	_____
3 <sup>e</sup> . . . . .	_____	_____	_____
4 <sup>e</sup> . . . . .	_____	_____	_____
5 <sup>e</sup> . . . . .	_____	_____	_____

### Les styles d'implantation du changement.

Vous venez de compléter et de corriger votre profil d'agent de changement. Ce qui va suivre est une brève explication des cinq styles.

1. Style de changement intégratif : l'agent s'efforce constamment de réaliser les objectifs du changement avec le groupe, et en même temps s'efforce d'impliquer les participants à l'implantation du changement. Une personne relevant de ce style s'appuie fortement sur une méthode normative rééducative du changement.
2. Style de changement manipulatif : ce style de changement est moins concerné par la réalisation des objectifs, mais est plus axée sur la nécessité d'impliquer les participants à l'implantation du changement. Il résulte que ce style de comportement paraît inconsistant, parce qu'oscillant entre les objectifs du changement et l'implication des participants dans le programme de changement. L'agent croit qu'un changement trop rapide sera une rupture dans le système et ainsi s'efforce d'implanter le changement par petites touches qui permettront aux personnes de s'adapter graduellement au changement.
3. Style de changement affiliatif : l'agent utilisant ce style ne se préoccupe pas de la réalisation des objectifs du changement, mais s'efforce d'impliquer les participants au changement de façon à ce qu'ils l'intègrent et le vivent le mieux possible. Il en résulte qu'il y aura probablement autant de programmes de changement qu'il y aura de groupes différents, car l'agent encourage les participants à exprimer leurs desseins et leurs projets pour les impliquer dans leurs propres programmes de changement.
4. Style de changement autoritaire : ce style relève d'une personne qui se concentre sur les objectifs du changement et sur sa façon de le concevoir. Il ne se sent pas concerné par l'implication des participants. Il conçoit le groupe comme un outil utile pour implanter le changement, et considère que les participants doivent être guidés et dirigés parce qu'incapable de changement et indifférent à celui-ci.
5. Style de changement abdicatif : l'agent abdicatif est une personne qui ne se sent ni concerné par la réalisation des objectifs du changement, ni par l'implication des participants au programme de changement. Il ne s'implique d'ailleurs pas lui-même et offre de son temps jusqu'à ce qu'il puisse retourner à ses petites affaires. Il considère le changement comme une rupture de son environnement organisé et sécurisant, et que le changement n'a pas de raison d'être sauf peut-être pour corriger quelque défectuosité substantielle et évidente.

Une personne ne doit pas agir selon un type de style de changement à l'exclusion des autres. Le résultat de la grille de correction doit vous donner une indication de l'importance des cinq styles, les uns par rapport aux autres, dans votre attitude ou comportement d'ensemble.

La différence entre votre premier et votre second style exprime une pondération de votre préférence et si vous êtes à même de changer facilement votre style principal pour le suivant. Une petite différence entre ces scores indiquerait que vous avez tendance à vaciller sur la façon dont vous concevez et dont vous implanteriez le changement. Une grande différence indiquerait une forte détermination dans le style prédominant.

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

- Argyris, C. Intervention Theory and Method.  
A Behavioral Science View.  
Addison-Wesley, 1973.
- Beckhard, R. Organization Development : Strategies and Models.  
Addison-Wesley, 1969.
- Crozier, M. et  
Friedberg, E. L'acteur et le système.  
Seuil, 1977.
- Dale, A. Coercive Persuasion and the Role of the Change  
Agent, in Interpersant Development,  
1974/75, 5, 102-111.
- Harvey, D. &  
Brown, D.R. An Experimental Approach to Organization Development  
Prentice-Hall, Inc., 1976.
- Lawrence, P.R. &  
Lorsch, J. Developing organizations : diagnosis and action.  
Addison-Wesley, 1969.
- Nadler, D.A. Feed-back and Organization Development :  
Using date-based methods.  
Addison-Wesley, 1977.
- N.T.L. Institute Reading book for Human  
Relations Training, 1976.
- Piaget, J. La psychologie de l'Intelligence.  
Armand Collin, 1967.
- Rosselet-Christ, Claudine L'intervention : L'"Organization Development" (O.D.)  
Cahiers de Psychologie, juillet 1978, No.11-12.
- Schein, E.H. Process consultation : its role in organization  
development.  
Addison-Wesley, 1969.
- Winn, A. Réflexions sur la stratégie du T-Group et le  
rôle de l'agent de changement dans le  
développement organisationnel,  
in Bulletin de Psychologie, 1971-72, 25. 250-256.



## L'amélioration des conditions de travail en France

Résumé d'un exposé fait le 10 octobre 1978 dans le cadre de l'Assemblée générale de la SODERAP.

Michel Rousson

### 1. Que recouvre l'expression ?

S'agit-il d'une nouvelle discipline académique ? J.D. Reynaud, président d'un comité français pour la recherche en la matière, écrit que "les conditions de travail désignent moins un domaine bien délimité qu'un nouveau thème de réflexion et d'action"\*) pour le gouvernement et les interlocuteurs sociaux, moins un objet rigoureusement définissable qu'une pratique sociale" (Lettre d'information ANACT, no.25, octobre 1978, p.1.).

Le champ est difficile à délimiter et les questions, même les plus évidentes, qui apparaissent révèlent "des interdépendances très complexes entre des domaines de connaissances très différents. Pour prendre un exemple, l'étude des causes des accidents du travail nécessite la contribution de disciplines aussi diverses que l'ergonomie, la physiologie, les sciences de l'ingénieur, la psychologie et la sociologie". (Reynaud, p.1).

Il est donc clair que l'expression "amélioration des conditions de travail" recouvre un domaine d'action où la recherche et l'entreprise peuvent se rencontrer.

### 2. L'amélioration des conditions de travail : un problème actuel.

Nous entrons dans notre 6<sup>e</sup> année de crise économique. Nous avons vécu une année difficile en 1975 et le 2<sup>e</sup> semestre de 1978 s'est montré, à première vue, tout aussi mauvais. Les prévisions pour 1979 ne sont pas toujours optimistes, du moins pour notre région. N'annonce-t-on pas une nouvelle diminution de l'emploi dans l'horlogerie ?

On peut alors se demander si c'est bien le moment de se poser des questions sur un thème qui, face au chômage menaçant, peut sembler mineur. N'est-ce pas une préoccupation de "riches", de "nantis" ?

---

\*) souligné par M.R.

L'anxiété ressentie à tous les niveaux, dirigeants et travailleurs, ne peut être niée ni minimisée. Nous avons assisté à des séances pathétiques où la souffrance de ceux qui risquaient leur place de travail tout comme celle des dirigeants apparaissait dans toute son intensité.

Mais il faut bien se rendre compte que l'expression sociale continue, en-dehors des périodes de crises aiguës (où l'on assiste à une sorte de poussée de fièvre qui dure quelques semaines, le temps d'une décision difficile par exemple), vise autant le problème de la qualité de la vie que les problèmes de l'emploi. Les revendications quantitatives semblent s'atténuer, mais au profit d'autres thèmes, comme la diminution des heures de travail (voir la grève de la métallurgie en Allemagne).

La mobilité est, en période de crise, restreinte. Les problèmes posés par la qualité (ou l'absence de qualité) de l'emploi ne peuvent plus se résoudre comme avant ("je ne suis pas content ici, je vais chercher mon bonheur ailleurs").

L'arrivée massive d'une main d'oeuvre étrangère a, semble-t-il, facilité la promotion sociale et matérielle de nos concitoyens, l'entrée des étrangers dans la pyramide des emplois se faisant par le bas et les suisses bénéficiant, en priorité, des postes ouverts aux niveaux supérieurs. Ce phénomène sociologique a peut-être, temporairement, masqué certains de nos problèmes.

Que le lecteur ne voie pas, dans les lignes ci-dessus, une quelconque "sinistrose". Au contraire, ces remarques sont plutôt à la base d'une forme de prospective.

Nous vivons une période troublée. Et c'est dans ces périodes que se prépare l'avenir. L'histoire nous l'a démontré. Mais on peut aussi l'observer sous nos yeux. Certains économistes disent et écrivent, depuis de nombreux mois, que certaines productions sont appelées à disparaître de notre pays, une redistribution du travail s'opérant actuellement à l'échelle de la planète : un économiste romand disait récemment : "parler de pays en voie de développement n'est plus un euphémisme : ces pays se développent vraiment. Ils sont appelés à absorber certaines de nos industries où la quantité de main d'oeuvre joue un rôle important".

Ce qui n'était que vues académiques il y a quelques années devient réalité (des décisions récentes le montrent bien).

Ces industries qui, semble-t-il, sont appelées à disparaître plus ou moins des pays avancés devront être remplacées par des productions où l'investissement de la compétence humaine sera plus élevé qu'à présent. Dans la mesure où l'homme sera appelé à donner non seulement sa force de travail, mais aussi son intelligence, il est - en-dehors de toute considération humaniste - urgent de réfléchir au changement en tenant compte de la dimension condition de travail.

Et cela d'autant plus que nous préparons l'avenir. Par ailleurs, dans tous les pays qui nous entourent, on peut observer un changement culturel qui ne manquera pas de nous toucher. A cet égard, on cite beaucoup le modèle suédois. Mais plus près de nous, en France, malgré les difficultés économiques (et dans une certaine mesure politiques) et de nombreux conflits sociaux, un mouvement vers les conditions de travail se dessine assez vigoureusement, quoique pas toujours de façon spectaculaire.

### 3. Points de vue sur le mouvement des conditions de travail en France.

La lecture des offres d'emplois dans les grands quotidiens et les grands hebdomadaires laisse apparaître une demande croissante de responsables, délégués ou chargés des conditions de travail.

Si les grandes entreprises sont à la pointe de ce mouvement, elles ne sont pas les seules. Nombre d'entreprises moyennes semblent se préoccuper du problème.

Parmi les autres indices, témoignant de l'intérêt des français pour les conditions de travail, citons :

- la multiplication des colloques, congrès, conférences consacrés, au sein des entreprises, mais aussi dans les syndicats, à l'étude des réalisations concrètes, aux problèmes que ces réalisations posent, etc...,
- les publications d'articles dans les revues diverses, de livres, brochures, rapports, etc. ... témoignent qu'il y a là un enjeu nouveau où les divers groupes et forces tentent de prendre place, y compris les divers responsables de la formation permanente. Par exemple, un n<sup>o</sup>. récent de Education permanente portait le titre général suivant : "Conditions de travail : formateurs, passez à l'A.C.T. !"

- la fondation de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) en 1973,
- la création, auprès du Ministère du Travail, d'un Secrétariat d'Etat à la Condition des Travailleurs Manuels,
- etc... .

Nous allons tenter, ci-dessous, de rendre compte du travail qui se fait en France à travers l'activité de l'ANACT.

Cette Agence publie régulièrement une Lettre d'information qui en est à son 25<sup>e</sup> numéro. Il s'agit, en quelque sorte, d'une revue de l'actualité en matière de conditions de travail, d'un agenda des activités de l'ANACT ainsi que le support de brefs rapports sur ces activités.

Pour la présentation ci-dessous, nous nous baserons sur une analyse du contenu de ces Lettres d'information, ainsi que sur un entretien que nous avons eu avec M. Yves Delamotte, ancien directeur de l'Agence.

#### 4. L' A N A C T.

##### 4.1. Fondation et caractéristiques de l'ANACT.

L'Agence, domiciliée à Montrouge (16-20, Rue Barbès) près de Paris, dépend du Ministère du Travail. Sa création est basée sur une loi du 30.12.73 et un décret du 22.4.74. Elle est gérée par un Conseil d'Administration composé, aux termes de la loi, de délégués des employeurs (5), de délégués de syndicats (5), de personnes qualifiées en matière de C.D.T. (conditions de travail) au nombre de 2 et de délégués de divers ministères (3).

En 1975, elle occupait 15 personnes et à fin 1977, elle fonctionnait avec 35 collaborateurs, dont 12 chargés de missions, 12 assistants et 11 collaborateurs.

Un Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (le FACT) a en outre été créé et disposait de 45 millions pour 1976 et 1977. Le FACT, quoique n'appartenant pas à l'ANACT, subventionne des recherches et des applications en relation avec l'Agence qui, en particulier, veille à la cohérence des programmes et à la diffusion des résultats.

#### 4.2. Missions de l'ANACT.

La mission générale peut être décrite comme suit :

*Entreprendre et favoriser toute action tendant à améliorer les conditions de travail dans les domaines suivants :*

- *organisation du travail*
- *organisation du temps de travail*
- *environnement physique du travail et adaptation des postes et locaux*
- *participation des travailleurs à l'organisation du travail*
- *méthodes d'études et d'appréciation des conditions de travail.*

Plus spécifiquement, on peut regrouper ses missions particulières sous 4 titres :

- a) *rassembler, analyser et diffuser une information sur les problèmes prioritaires et les réalisations les plus significatives dans le domaine des conditions de travail ;*
- b) *réaliser ou susciter des études et recherches dont les résultats soient de nature à contribuer à l'ACT (Amélioration des Conditions de Travail) ;*
- c) *provoquer des réalisations exemplaires susceptibles de généralisations (projets pilotes) ;*
- d) *promouvoir des actions de formation.*

Les moyens à disposition pour la réalisation de sa mission fondamentale sont:

- la création d'une banque de données : l'ANACT diffuse de l'information ;
- la conduite et l'encouragement d'études de réalisation, mais aussi d'études sur certains thèmes (ex: les jeunes) ;
- des projets pilotes pouvant être financés par le FACT ;
- des actions de formation :
  - formation de base
  - perfectionnement de responsables et de syndicats
  - élaboration de moyens pédagogiques ;
- des réunions, colloques et publications.

#### 4.3. Quelques études conduites, encouragées et/ou diffusées par l'ANACT.

##### a) Les Français et le travail manuel (1975)

Les priorités qui se dégagent de cette étude sont, pour les conditions de travail, les suivantes :

- atténuer les pénibilités,
- permettre plus d'autonomie.

b) Recherches sur le bilan social (1975)

Ces travaux comportent :

- une étude critique des travaux américains,
- la recherche d'indicateurs divers traduisant :
  - . les "résultats" de l'entreprise (ex: accidents),
  - . la "dynamique" de l'entreprise dans le domaine de l'ACT (projets, budgets, etc.)
  - . l'état des relations entre partenaires.

c) Analyse d'un travail sur presses.

Il s'agit d'une étude pilote comprenant une analyse ergonomique, une analyse des tâches, une analyse des ambiances et des espaces.

Cette étude a été confiée à un laboratoire parisien.

d) Informatique de gestion et conditions de travail (1976)

A la suite de deux colloques, les problèmes suivants ont été évoqués :

- ralentissement de la croissance du tertiaire
- tendance à la taylorisation
- problèmes de reconversion.

L'Agence a alors défini son action en 5 points, 2 priorités et un effort de coordination.

Chacun des 5 points implique une réflexion propre et une information sur ce que font les entreprises, les consultants, les constructeurs en France et à l'étranger.

En voici la liste :

- *la saisie des données*
- *la vie dans les grands centres de traitement*
- *l'informatique comme instrument de requalification*
- *les problèmes de la micro-informatique et*
- *la conduite de projets d'automatisation.*

Le premier et le dernier de ces 5 points constituent des priorités. Reprenons ces deux points.

La saisie des données soulève les problèmes suivants :

- dans quel cas est-il possible et souhaitable de diluer la saisie dans un ensemble plus riche de tâches ?
- si une telle "dilution" n'est pas possible, que faire ?
- que peut-on faire pour les tâches "pauvres" de codification des documents de base, de détection et de correction des anomalies ?
- comment résoudre les problèmes de formation et de reconversion ?
- que peut-on espérer d'éventuelles mutations techniques ou technologiques ?

En ce qui concerne le 5<sup>e</sup> point, l'ANACT part de l'hypothèse que le choix d'une méthode de conduite de projet a une influence déterminante sur les paramètres "conditions de travail" au sein du service informatique et chez les utilisateurs.

L'ANACT a donc constitué des équipes de recherche dans les domaines cités.

e) Le bureau des méthodes peut-il changer ses méthodes ? (1977)

Il s'agit d'une enquête lancée en vue de connaître les difficultés que rencontrent les spécialistes de l'organisation à intégrer la dimension ACT à leurs études.

f) Recherches sur l'horaire variable en vue de l'établissement d'un bilan (en collaboration).

g) Nous pouvons encore citer quelques brèves études publiées dans les Lettres en 1978 :

- Les nouveaux rôles de la fonction personnel,
- Références culturelles et insertion des jeunes,
- L'évaluation économique des coûts des conditions de travail,
- L'expression des salariés et ses implications dans l'ACT.

#### 4.4. Deux concours d'architecture industrielle.

Deux concours d'architecture industrielle ont été organisés en 1977, l'un intitulé "Le concours de l'usine de l'année" ouvert aux établissements mis en service en 1975 et en 1976, l'autre portant sur l'élaboration de projets. Dans ce dernier cas des prix ont été attribués à 7 projets, tous conçus par des équipes pluridisciplinaires. Le premier prix a été attribué à un projet

de fonderie conçu par une équipe composée de 3 architectes, 1 sociologue et 1 organisateur. Ces 5 personnes ont pris l'avis d'un ingénieur, d'un médecin du travail et d'un ergonomiste.

#### 4.5. Actions pilotes.

Ces actions visent :

- *l'organisation de la production*
- *les déterminants matériels des conditions de travail (sécurité, nuisances, etc...)*
- *la promotion de réalisations diverses, comme le droit d'expression, le bilan social, etc...*

Ces actions doivent avoir un effet d'entraînement, servir de "modèle".

A fin 1977, on relevait :

- *8 projets terminés*
- *9 projets en cours de réalisation*
- *7 projets lancés.*

A titre d'illustration, citons les exemples suivants :

- *Réorganisation d'un atelier : transformation des postes ; diminution des nuisances ;*
- *Requalification par réorganisation des postes d'exécution et amélioration de l'environnement (entreprise de distribution) ;*
- *Formation des membres du CACT (Comité pour l'ACT) à des méthodes d'analyse (chimie) ;*
- *Diagnostic en vue de mettre en place des procédures d'expression du personnel sur l'organisation du travail (bonneterie)*
- *Suppression des formes traditionnelles de salaire au rendement (électronique) ;*
- etc... .*

#### 4.6. Colloques et journées organisés par/avec l'ANACT.

Citons, à titre d'exemple, les points suivants :

- *Journées d'information sur*  
*l'analyse socio-technique*
- *Journées d'information sur*  
*les conditions de travail dans les emplois administratifs*
- *Colloques sur le thème :*  
*informatique et conditions de travail*

- Journées d'information sur  
l'analyse des conditions de travail en milieu administratif
- Journées sur  
la dynamique d'implantation des nouvelles formes  
d'organisation du travail  
etc... .

Notons que ces colloques et journées sont organisées de façon décentralisée.

#### 4.7. Publications.

L'ANACT,

- par sa Lettre d'information, présente des ouvrages utiles pour l'ACT, informe sur l'action de l'ANACT et sur diverses manifestations nationales et internationales, sensibilise les lecteurs à l'ACT et à ses différentes facettes ;
- par ses Notes et Documents, aide les praticiens et chercheurs soucieux d'avoir une documentation bien faite ;
- par ses autres publications, contribue à la diffusion des recherches et études.

\* \* \* \*

Par cet article, nous avons visé un triple but :

- informer des différentes facettes de l'ACT et de son actualité,
- informer sur certains aspects des actions menées en France, grâce aux pouvoirs publics,
- montrer un exemple d'animation de l'action en matière d'ACT.

Il faut toutefois préciser que tout ne passe pas par l'ANACT. Toute action patronée par l'ANACT doit être paritaire. Ce qui demande parfois des négociations et des délais assez longs. Certaines entreprises préfèrent en faire l'économie.