

MINES DOMANIALES DE POTASSE
D'ALSACE

Service Formation
et Perfectionnement du Personnel

COURS DE PERFECTIONNEMENT AU COMMANDEMENT

Fascicule I : Réflexions sur la fonction commandement

Leçon présentée selon la technique
de l'instruction programmée
(programme ramifié)

E. HELD
1966

Avant-propos

Le présent cours a pour objet de vous faire comprendre en quoi, la façon de concevoir le commandement, a évolué dans le temps. Il vous est indispensable de saisir le sens de cette évolution si vous voulez vous-même vous y situer et vous y inscrire.

Les idées exprimées dans cet ouvrage, idées simples, parfois simplistes sous certains aspects, n'engagent bien entendu que leur auteur. Elles constituent néanmoins dans leur ensemble un canevas commode pour situer la fonction commandement dans son contexte industriel, social et humain. Traitant du passé et du présent elles ouvrent quelques vues prospectives sur le proche avenir.

Pour maintenir en éveil l'attention du lecteur tout au long des développements qui vont suivre, nous avons choisi pour la présentation de ce cours la technique dite de l'instruction programmée. Chaque page se termine en principe par une question à laquelle vous devez répondre. Selon le cas, la réponse à fournir consiste :

- à inscrire à la place de pointillés (.....) ce qui manque dans une phrase
- à barrer une mauvaise explication parmi plusieurs, reconnaissables à leur encadrement
- à choisir une réponse parmi plusieurs réponses proposées. L'emplacement de la suite du texte dans le fascicule est dans ce dernier cas fonction de la réponse que vous aurez retenue. La réponse est suivie des indications nécessaires.

Il est primordial pour votre formation que, dans les deux premiers cas, vous répondiez aux questions posées avant de passer à la page suivante. La réponse que vous donnez est le test de contrôle de compréhension indispensable à chaque étape du raisonnement. Il vous appartient de juger vous-même de la réussite de ce test : au verso de la page vous trouverez la bonne réponse.

Si la réponse que vous avez donnée est différente de celle proposée, alors il vous faut reprendre le texte sur lequel vous avez trébuché pour en découvrir le sens exact avant de poursuivre la leçon.

Lorsque vous avez répondu par choix de réponse, suivez strictement le renvoi aux pages suivantes car le fascicule est volontairement brouillé et vous ne pourriez vous y retrouver autrement.

Afin de vous permettre de reprendre avec profit le cours une deuxième fois (révision) et aussi pour tenir informé votre animateur de vos difficultés, il vous est demandé de ne rien inscrire directement dans le cours, mais de donner vos réponses sur la fiche de contrôle.

Evolution du style de commandement

Nous appellerons style de commandement la manière dont un chef ayant des responsabilités d'autorité intervient dans la vie de son équipe. Son grade et l'importance de son commandement importent peu. De ce fait, tout ce qui sera dit par la suite s'applique quelle que soit ou sera votre place dans la hiérarchie industrielle.

I -Constatations fondamentales

"En 1966 on ne commande plus comme on commandait en 1900"

Cette constatation qui, bien entendu, ne pourrait être faite que par un cadre très ancien, il ne vous doit pas être difficile de l'admettre ; votre père déjà a dû vous le signaler.

Cette constatation sera l'objet de notre étude : un changement s'explique et se justifie.

Disons tout de suite que ce changement n'a pas été brusque - comme l'est un changement de régime après une révolution - mais qu'il a été lent. C'est pourquoi nous l'avons qualifié d'évolution. Le caractère évolutif d'un phénomène rend son observation difficile car, à un instant t, on risque de ne rien percevoir d'un changement dans lequel on est soi-même impliqué.

Ainsi,

si déjà, en 1966, on commande sensiblement comme en 1965
en 1965, on a commandé sensiblement comme en 1964
en 1964, on a commandé sensiblement comme en 1963
et ainsi de suite jusqu'en 1900

On peut dire qu'en 1966

on commande comme

en 1900

on ne commande plus comme

vérifiez votre réponse au verso
et passez ensuite à la page suivante.

On ne commande plus comme en 1900.

En effet, s'il n'y a pas de différence sensible d'une année à l'autre, la somme de petites différences finit par faire de grands changements. C'est précisément là l'aspect caractéristique d'une évolution.

Une évolution a donc toujours un caractère lent et progressif. Cette lenteur dérouté l'observateur à tel point que certains mauvais observateurs arrivent, de bonne foi, à nier le mouvement. De plus, dans le cas d'une évolution d'ensemble, comme celle qui nous préoccupe, il faudrait également avoir une vue d'ensemble pour la saisir. Il n'est donc pas impossible que dans votre secteur particulier, cette évolution ne se fasse que par à-coups c'est-à-dire par ajustements successifs notamment à l'occasion de changements de personnes.

Cette difficulté ne doit pas vous empêcher de réfléchir à votre propre attitude en matière de commandement et de vous préoccuper de savoir comment vous vous situez vous-même dans l'évolution globale.

Etes-vous en avance et par conséquent un élément de progrès ?

Etes-vous en retard et par conséquent un frein à l'évolution ?

Voilà les questions qu'il vous appartient de vous poser.

Y répondre serait aisé si l'on pouvait comparer ses propres conceptions avec la "norme" du moment comme on comparerait sa taille à la taille moyenne des français pour savoir si on se place au-dessus ou bien en-dessous. Malheureusement, il n'existe pas de norme ; il est difficile de prendre un "instantané" d'un phénomène diffus en mouvement.

Pour progresser dans la connaissance de notre sujet, il nous faut en considérer encore d'autres aspects.

Des trois propositions ci-après, laquelle vous paraît la plus réaliste :

- a) "Il n'y a qu'une façon de commander"
- b) "Il n'y a que deux façons de commander, une bonne et une mauvaise"
- c) "Il y a plusieurs façons de bien commander et plusieurs façons de mal commander."

Si vous êtes d'accord avec la proposition (a) passez à la page 20

Si vous êtes d'accord avec la proposition (b) passez à la page 9

Si vous êtes d'accord avec la proposition (c) passez à la page 18

de la page 18

Vous estimez que ce qui était bon en 1900 n'est plus considéré comme tel aujourd'hui et vous avez raison. Il y a en effet fort à parier qu'il n'y aura demain, en pourcentage, pas plus de bons contremaîtres qu'il n'y en a actuellement ou qu'il n'y en avait hier.

Avant d'entrer plus avant dans notre sujet il apparaît maintenant comme absolument nécessaire que nous définissions ce que nous entendons par "fonction commandement".

Sans cette précaution les constatations qui précèdent, à savoir :

on ne commande plus comme hier
on ne commande pas encore comme demain
ce qui était bon en 1900 ne l'est plus aujourd'hui
il y a plusieurs façons de bien commander
On a toujours essayé de bien commander
etc..

risqueraient d'introduire beaucoup de confusion dans nos esprits.

Pour être sûr que nous parlons tous de la même chose, nous allons, en groupe, définir la fonction commandement en termes d'action :

Quelle est la fonction commandement ?

De quoi celui qui commande doit-il s'occuper ?

Accessoirement vous dégagerez aussi le profil de l'agent de commandement :

Quelles aptitudes et capacités particulières faut-il au chef pour réussir dans le commandement ?

Arrêtez donc ici la lecture du cours et passez à la discussion en groupe du sujet qui vous est proposé selon les instructions qui vous seront données.

Après discussion vous reprendrez votre cours à la page couleur saumon à moins que la discussion ait été faite avant de commencer la lecture de ce fascicule auquel cas vous passez tout de suite à la page saumon ci-après.

Si l'on entend par autorité la soumission servile^(*) ou polie du subordonné, alors vous avez raison. Pour un observateur étranger à l'équipe il est indéniable que le chef autoritaire passe pour un supérieur écouté et incontesté. C'est peut-être pour cette raison qu'on le qualifie d'autoritaire.

En vérité une telle autorité est-elle bien réelle ?

Certainement pas. L'autorité du chef coopératif a d'autres fondements ; elle est peu formaliste, elle n'en est pas moins réelle.

Le chef coopératif est celui qui recherche l'adhésion du personnel à l'idée contenue dans sa décision.

Avoir obtenu l'adhésion du personnel n'est-ce pas le moyen le plus sûr d'être suivi ? Celui qui est suivi n'a-t-il pas de l'autorité ?

La vraie autorité est celle qui entraîne les convictions.

Reprenez la question page 34 et choisissez une autre réponse.

(*) Servile : qui appartient à l'état d'esclave ; qui est digne d'un esclave.

(Reprise du cours après discussion en petits groupes et synthèse des idées exprimées).

II. La fonction commandement

La discussion à laquelle vous venez de participer a permis de dresser deux tableaux : celui des fonctions partielles du commandement et celui des capacités et aptitudes nécessaires à un chef.

Vous avez certainement, en gros, dû retenir ce qui figure aux tableaux ci-après : (mettez oui ou non dans la colonne prévue).

oui = accord non = désaccord.

a) Un chef doit s'occuper

b) son profil sera le suivant

	oui/non		oui/non
de l'organisation	oui	bonnes connaissances professionnelles	oui
de la sécurité	oui	longue expérience	non
du contrôle des résultats		être psychologue	oui
de la formation du personnel	oui	avoir le goût des responsabilités	oui
de la promotion de ses subordonnés	oui	savoir entraîner, animer	oui
des relations humaines	oui	avoir une grande maturité affective (*)	oui
des relations avec le supérieur	oui	savoir donner des ordres	oui
des relations avec les autres équipes	oui	savoir s'exprimer clairement	oui
des problèmes de loisir	non	avoir un souci de justice	oui
de l'amélioration des méthodes	oui	être plus âgé que ses subordonnés	non
de la résolution des conflits dans l'équipe	oui	avoir de l'autorité naturelle	oui
des décisions à prendre	oui	être intelligent	oui
etc.		être tolérant	oui
		etc.	

(*) Par maturité affective, on entend une force de caractère telle que la réflexion et la raison l'emportent sur la passion pour ce qui est des sentiments qu'inspirent les relations avec les personnes.

Passez à la page suivante pour vérifier la pertinence de vos réponses.

Non pour

- les problèmes de loisirs
- la longue expérience
- l'âge supérieur à celui des subordonnés.

Tout le reste : OUI.

Les loisirs sont extraprofessionnels et il n'appartient pas à l'entreprise de s'en préoccuper ; elle peut tout au plus aider matériellement et indistinctement des activités de loisir groupant un grand nombre des siens.

Une grande expérience est évidemment toujours utile ; une longue expérience n'est plus, vu la rapidité du progrès technique, d'un grand secours.

Le chef est de moins en moins le plus âgé de l'équipe. Il sera traité de cette question dans un chapitre ultérieur.

Si vous avez dit non à "être tolérant", vous avez sans doute pensé à la discipline et à la sécurité et dans ce cas vous avez parfaitement raison. Néanmoins lorsque l'on parle d'être tolérant, c'est généralement au respect des opinions d'autrui que l'on pense. Etre tolérant par opposition à être sectaire dénote une grande culture de la part d'une personne.

A part les quelques "non" qui en fait n'étaient que des pièges bien grossiers pour vous remettre en attention, vous avez sans hésiter inclus dans la fonction commandement tout ce qui avait été proposé. Effectivement, cette fonction est très complexe. Elle touche tous les aspects de la vie industrielle et il n'est donc pas étonnant que certains chefs ne réussissent que difficilement à l'assumer. S'il était nécessaire de vous en convaincre encore, la liste des capacités et aptitudes en dit suffisamment long.

Imaginons maintenant que nous soyons en l'an 1900, que vous suiviez comme vous le faites des cours de perfectionnement au commandement, et qu'on vous demande de réfléchir à votre fonction et d'en dégager tous les aspects.

Auriez-vous trouvé les mêmes préoccupations ?

Le chef 1900 avait-il comme vous le sentiment d'être responsable de la production, de la sécurité, des relations, du climat de son équipe, de la formation de son personnel, des décisions à prendre, bref de tous les aspects que la discussion en groupe a permis de dégager ?

- a) oui, les mêmes préoccupations (page 30)
- b) non, les préoccupations humaines auraient été absentes ... (page 21)
- c) non, les préoccupations techniques n'existaient pas (page 11)
- d) non, le commandement se réduisait à donner des ordres.... (page 17)

Selon votre réponse passer à la page indiquée.

Un chef n'aime jamais que l'on décide à sa place, le chef autoritaire encore moins que les autres. Mais est-ce vraiment le signe distinctif du chef autoritaire ?

Certainement pas. La fonction essentielle du chef est de décider. Le subordonné l'entend bien ainsi aussi. Même le subordonné qui veut participer à la conduite d'une équipe et qui désire être concerté ne tient pas à endosser la responsabilité d'une décision, chose pour laquelle, après tout, il n'est pas payé.

Le chef autoritaire n'est donc pas seul à ne pas aimer que ses subordonnés décident à sa place.

Reprenez la question qui vous est posée page 32.

Non, il n'y a pas que deux façons de commander, façons qui seraient
une bonne
et une mauvaise

Savez-vous qu'un chef ayant beaucoup d'autorité et de réussites dans
une équipe peut parfaitement ne plus réussir s'il est muté dans une
autre équipe ?

Pour un même chef, dans la même équipe, on pourrait dire tout au
plus qu'il y a des choses à faire
et des choses à ne pas faire.

La notion de bon et mauvais s'arrête là. Il ne peut être question
d'un bon et d'un mauvais commandement qui pourraient en bloc être
cités en exemple ; l'un à imiter, l'autre à éviter.

Revenez donc à la page 3 pour examiner les autres réponses qui vous
sont proposées et faire un autre choix.

Il est possible que la maîtrise d'aujourd'hui, beaucoup plus informée sur les questions de commandement que ne l'étaient nos anciens, plus sensibilisée et aussi plus poussée par l'évolution du monde ouvrier en général, ait plus de raisons de se préoccuper de son attitude dans le commandement.

De là à penser que, compte tenu de nos moyens, nous sommes mieux acceptés et plus efficaces que nos anciens, il y a un pas qu'il ne faut pas franchir.

Non, il faut croire qu'il existe et qu'il existera toujours de mauvais chefs et rien ne permet de penser qu'il en sera autrement à l'avenir. Une seule raison d'espérer que les chefs futurs seront meilleurs : une meilleure sélection - une meilleure formation. Le recul n'est actuellement pas suffisant pour juger de la réussite dans ces domaines.

Revenez donc à la page 18 et faites un autre choix de réponse.

C'est une fâcheuse tendance que de croire que les chefs de 1900 n'avaient pas de préoccupations techniques et que pendant toute leur vie, ils se contentaient de copier leurs prédécesseurs.

Si l'on ne travaille plus aujourd'hui comme hier c'est grâce à des progrès qu'il serait présomptueux de notre part de nous attribuer en totalité. Le progrès a un caractère permanent, le progrès technique n'échappe pas à cette règle.

Reprenez donc la question qui vous est posée page 7.

Oui, le chef autoritaire entend être obéi - c'est exact, mais il n'est pas le seul à vouloir être obéi. Il n'existe pas de chef qui s'accommode de ce que ses ordres ne soient pas exécutés.

"Vouloir être obéi" n'est pas une attitude significative du chef autoritaire et ne permet donc pas de le distinguer des autres types de chef.

Reprenez la question qui vous est posée page 32.

Oui, le chef coopératif sollicite l'avis de ses subordonnés. Bien entendu, le subordonné qui est habitué à être entendu, finit par donner son avis spontanément.

Notons aussi que vous aviez raison de penser

- que le chef autoritaire n'a pas plus d'autorité que le chef coopératif,
- que le chef coopératif n'attend jamais l'avis de ses subordonnés car il garde toujours l'initiative des opérations et ne s'en remet jamais à autrui.

Résumé du chapitre concernant les styles de commandement

La fonction commandement ayant peu évolué quant au fond nous avons été amené à admettre qu'elle a beaucoup changé quant à la forme.

La façon de commander est le style de commandement.

Une classification bien commode est celle qui reconnaît 3 styles fondamentaux :

- le style autoritaire
- le style laisser-faire
- le style coopératif.

Après ce qui a été dit sur chacun d'eux vous devez être en mesure de les reconnaître. Marquez donc d'une croix ce qui appartient à chacun d'eux.

	Autoritaire	Laisser-faire	Coopératif
- remet à sa place le subordonné qui amène une suggestion	//		
- a peur des responsabilités		//	
- cherche à convaincre			//
- ne tolère pas que les décisions soient remises en cause	//		(//)

	Autoritaire	Laisser-faire	Coopératif
- remet à sa place le subordonné qui amène une suggestion	x		
- a peur des responsabilités		x	
- cherche à convaincre			x
- ne tolère pas que les décisions soient remises en cause	x	(x)?	x

Remarque :

La seule difficulté a été la dernière des 4 propositions. Le chef autoritaire n'est pas le seul à ne pas tolérer que les décisions soient remises en cause. Une décision prise avec l'adhésion des subordonnés devrait engager tous ceux qui ont pu s'exprimer au moment de son élaboration, même si cette décision ne contente pas chacun d'eux.

A la rigueur, on aurait même pu, pour cette dernière proposition, y inclure le chef laisser-faire. En effet, si ce dernier décide de quelque chose, ce que nous avons dit être très rare, il aime aussi être là.

IV - Tendance de l'évolution

Nous voilà convaincus qu'il s'est produit une évolution dans le style du commandement, évolution qui se poursuit. Possédant aussi des repères théoriques précis qui nous permettent de nous y référer, nous pouvons situer l'évolution par rapport à ces repères et en saisir le mouvement.

La question qui vous sera posée ci-après constitue encore un test qui vous permettra d'apprécier votre connaissance du milieu dans lequel vous vivez et que vous aurez demain à commander.

Question :

Si, en 1900, un sondage d'opinion, effectué auprès des travailleurs à fin de connaître leur préférence pour l'un ou l'autre des 3 styles fondamentaux de commandement, avait donné les pourcentages figurant au tableau ci-après, quels seraient ces mêmes pourcentages obtenus par un sondage actuel ?

Marquez "augmentation" là où on recueillerait plus de voix, "diminution" là où il y aurait moins de voix, et "égal" si vous estimez que la préférence est restée sensiblement la même.

	1900	Aujourd'hui
1) commandement autoritaire	40%	
2) commandement laisser-faire	20%	
3) commandement coopératif	40%	

Si vous estimez que (1) est en augmentation passez à la page 33

"	(2)	"	"	"	25
"	(3)	"	"	"	26

Le chef "laisser-faire" est par nature un hésitant, un tourmenté, un incompetent, souvent un craintif.

Par définition c'est celui qui fuit ses responsabilités et il est tout heureux lorsque quelqu'un décide à sa place. Se rangeant à l'avis de celui qui a décidé, il n'est plus seul ce qui lui procure un certain confort intellectuel.

Ne pas aimer que l'on décide à sa place n'est donc certainement pas le signe distinctif du chef laisser-faire, bien au contraire.

Revenez à la question posée page 22 pour effectuer un autre choix de réponse.

Le chef coopératif tient compte de l'avis de ses subordonnés, mais il n'attend pas l'avis de ses subordonnés pour agir.

Le chef coopératif est convaincu que la collaboration est rentable : il fait participer son personnel à la conduite des affaires. Pour lui, le dialogue est un outil de travail ; le dialogue, il sait le maintenir. Si le dialogue ne s'établit pas, il ne s'en tient pas pour autant quitte et justifié pour décider unilatéralement. Le chef coopératif n'est pas un "passif" qui attend que l'on veuille bien collaborer avec lui. Le chef coopératif a une attitude positive, il n'attend pas, il provoque, on peut même dire qu'il force la collaboration.

Reconsidérez donc la question qui vous est posée page 34.

Vous avez certes en partie raison, mais en partie seulement.

Dans beaucoup de cas, peut-être un peu plus qu'aujourd'hui, la maîtrise 1900 n'avait qu'un rôle de surveillance, sa formation n'étant pas plus poussée que celle des exécutants.

Il ne faut toutefois pas exagérer, car à l'inverse de votre position, nombreux sont ceux qui prétendent et pensent que la maîtrise d'aujourd'hui n'a que des devoirs et pas de droits si ce n'est celui d'exécuter les ordres reçus et de bloquer à son échelon toutes les réclamations et revendications ouvrières.

Vous voyez donc que les avis sont partagés.

Reprenez à la page 7 et réfléchissez à nouveau à la question qui vous est posée.

de la page 3.

Si vous estimez qu'il existe plusieurs façons de bien commander (ainsi que plusieurs façons de mal commander) vous avez parfaitement raison. Il ne faut évidemment pas oublier que la façon de commander est liée à tout un contexte où entrent notamment le genre de travail, le type et le nombre des travailleurs formant l'équipe.

Il serait donc bon de commencer par définir ce que l'on entend par "bon commandement". Pour ce faire, il faut se rappeler l'objectif poursuivi par le chargé de commandement, la manière de s'y prendre n'étant que le moyen. En restant strictement dans le cas général, on peut dire que commander c'est :

obtenir :

- des hommes dont on dispose
- des moyens dont on dispose

une production optimale au moment qu'il faut.

Optimum veut dire la plus économique à court et à long terme.

Vous admettez facilement que cette définition valable aujourd'hui aurait pu être formulée en 1900. Vous admettez encore qu'en 1900 il y avait déjà des contremaîtres appréciés pour leur bon commandement.

Réfléchissons maintenant. Lorsque nous parlons évolution, est-ce dire que :

- a) - l'évolution consiste dans ce que la proportion des chefs qui commandent bien va en croissant, qu'il y en aurait de plus en plus et qu'à l'avenir tous les chefs commanderont bien ? (page 10)
- b) - l'évolution consiste à ne plus attribuer les mêmes valeurs à ce qui était bon à un moment donné?(page 4)
- c) - l'évolution résulte d'une modification profonde de la préoccupation de ceux qui commandent ? (page 24)

Suivant la réponse choisie, passez à la page 10, 4 ou 24, conformément aux indications figurant entre parenthèses.

Votre réponse est : plus de 100 jours.

Cela n'est pas impossible. Vous estimez que le planning d'intervention des différents corps de métier sera tellement difficile à réaliser que des temps morts se produiront inévitablement.

Encore une fois cela est possible mais pas certain. Il ne s'agit là que d'une hypothèse. Cette hypothèse va à l'encontre de la tendance actuelle qui est à la concentration et dont l'objectif est précisément l'accroissement de la productivité.

Reprenez le problème posé page 28 et examinez les réponses proposées. Il y en a une qui est plus valable que celle que vous avez donnée.

Non, il n'y a pas qu'une façon de commander bien sûr. On peut même affirmer qu'il y a autant de façons de commander qu'il y a de chefs et de situations.

S'il n'y avait qu'une façon de commander, il y a longtemps que l'on aurait rédigé un manuel dont chaque chef pourrait faire son livre de chevet.

Revenez donc à la page 3, réfléchissez à nouveau à la question qui vous est posée et choisissez une autre réponse.

C'est une fâcheuse tendance que de croire que les préoccupations humaines étaient absentes dans l'esprit des chefs de 1900. Une importante littérature a été consacrée au travail inhumain et aux conditions antisociales des débuts de l'ère industrielle. Il est certain que les bouleversements provoqués par la naissance de l'industrie dans une société à structures encore féodales a créé beaucoup d'injustices. Ces injustices accentuées par le travail en "troupeau" dans les usines ont engendré le prolétariat.

En 1900 les esprits étaient encore très marqués par les erreurs du passé et peu convaincus que l'industrialisation serait susceptible d'amener le progrès social.

Ne dit-on pas aussi qu'en ce temps là les maris étaient des tyrans, les pères des brutes, les dirigeants petits et grands des arrivistes sans scrupules ?

Il ne faut bien sûr pas exagérer. L'homme 1900, tout comme l'homme d'aujourd'hui était humain selon la conception de son époque. Mais voilà : selon la conception de son époque seulement.

Reprenez donc la question qui vous est posée page 7.

Votre réponse est exacte. Aimer être obéi, ne pas laisser d'initiative et ne pas tolérer que le subordonné prenne des décisions qu'il lui revient de prendre est vrai pour tous les chefs. Ce qui caractérise plus particulièrement l'autoritaire c'est qu'il estime que ses subordonnés sont des "inférieurs" et qu'il n'a absolument rien à gagner à une collaboration sur le plan de la conduite de sa barque.

2) Le style laisser-faire

Le style "laisser-faire" est tout différent du style autoritaire. Le chef laisser-faire, tout comme l'autoritaire, ne participe pas directement à la "vie" de l'équipe, seulement, il s'en retire d'une autre façon et, disons le tout de suite, d'une façon peu élégante. Il attend tout simplement que les choses s'arrangent d'elles-mêmes ; il attend que le subordonné le plus qualifié, le plus courageux ou le plus excédé par l'absence d'un meneur prenne une décision et l'impose à ses collègues.

Pour tout dire, le chef laisser-faire n'a plus qu'un rôle formel, c'est-à-dire qu'il figure sur l'organigramme et touche le traitement afférent à son grade mais il n'a plus d'influence sur la marche des événements.

Il semble étonnant que de tels chefs puissent être tolérés. En fait, il en existe pourtant qui le sont. Ils le sont dans la mesure où ils sont d'un caractère peu susceptible et se font tellement petits pour ne pas être un obstacle à la marche d'une équipe qui finit par s'organiser sans eux. Les choses ne marchant pas trop mal le chef laisser-faire en tire une certaine satisfaction vis à vis de l'extérieur.

Parfois aussi le subordonné ayant pris de l'importance a de quoi être satisfait surtout si l'effacement de son chef est considéré par lui comme sa seule chance d'accéder au "pouvoir". De plus, pour le subordonné devenu leader (meneur dans un contexte donné) il n'est pas désagréable de se savoir couvert vis-à-vis de la hiérarchie car on ne saurait lui reprocher de mener la barque lorsque le pilote est défaillant.

En résumé, le chef laisser-faire est celui qui

- | | |
|--|--------------------------|
| a) - entend être obéi | si oui, reprenez page 29 |
| b) - n'aime pas que l'on décide à sa place | si oui, reprenez page 15 |
| c) - donne des semblants d'ordre sans contenir de décision | si oui, reprenez page 34 |
| d) - consulte ses ouvriers sur la décision à prendre | si oui, reprenez page 36 |

Vous estimez que les 40 artisans mettront moins de 100 jours.

Cela est probable mais pas certain. En effet, vous pensez que dans une grosse équipe, il est plus facile d'orchestrer l'intervention des différents corps de métier que dans une petite, et qu'une grosse équipe offre un champ plus favorable à votre sens de l'organisation.

Encore une fois, c'est possible, mais encore faut-il réussir.

A côté des problèmes techniques se poseront également des problèmes humains. Or, vous savez que ces problèmes diffèrent avec la taille de l'équipe. Vous-mêmes vous ne pourriez plus être aussi étroitement en contact avec votre personnel s'il devenait plus nombreux. Il faudra vous faire aider dans le commandement.

Le gain de productivité que vous espériez, à juste titre, n'est donc pas acquis à priori.

Revenez à la page 28 et examinez encore une fois les réponses proposées pour voir si l'une d'entre elles n'est pas plus valable que celle que vous avez retenue.

En un sens vous avez raison. Il est exact que certaines préoccupations du chef d'aujourd'hui ne causeraient pas beaucoup de soucis au chef de 1900. La différence n'est pourtant que relative et peut-être beaucoup plus apparente que réelle. Ainsi, par exemple, il est beaucoup question aujourd'hui de formation. Il en était beaucoup moins en 1900.

En 1966, la formation du personnel est quasiment organisée. Cela s'est fait parce que la charge de la maîtrise et des cadres est devenue trop importante en ce domaine.

En 1900, la formation post-apprentissage n'était pas organisée et l'artisan acquerrait l'essentiel de sa formation à l'occasion de son "tour de France".

La nécessité de former sur le tas quoique à un moindre degré existait donc de tout temps. L'évolution ne peut donc pas être qualifiée de profonde en ce domaine. Si vous réfléchissez bien, vous constaterez qu'il en est également ainsi dans les autres aspects du commandement.

Revenez à la page 18 et considérez à nouveau les réponses qui vous sont proposées.

Non, le laisser faire n'est pas mieux apprécié aujourd'hui qu'il ne l'était hier et qu'il ne le sera demain. Tout le monde sait que l'absence d'autorité n'est au fond jamais souhaitée et que si ce n'est pas un chef formel qui commande c'est un leader^(*) qui se déclare et qui prend les affaires en main. Ce dernier n'ayant pas de racines dans les structures de l'entreprise s'installera d'autant plus solidement par un système personnel de contraintes.

Reprenez le tableau page 14 et examinez à nouveau les chiffres attribués à l'année 1900.

(*) leader : mot anglais couramment utilisé pour désigner un meneur.

C'est bien entendu le style coopératif qui est de plus en plus apprécié : le travailleur, sauf de rares exceptions, tient à participer à la vie de l'équipe. Il n'aime pas rester écarté de la prise des décisions qui l'engagent et il apprécie de moins en moins le chef sans autorité qui ne fait pas son métier.

V - Causes de l'évolution = le moteur qui agit

Ayant précisé que nous entendons par évolution en matière de commandement le changement dans le style, il nous faut maintenant expliquer le mouvement. Un mouvement est toujours l'action d'une force sur une matière qu'elle déforme ou met en mouvement. Le résultat (l'évolution) dépend donc

- de la force en action
- des caractéristiques de la matière

Pour le phénomène qui nous préoccupe, la matière, c'est le monde industriel qui se transforme dans ses structures et ses types de relation. L'évolution du commandement est précisément l'un de ces aspects.

Nous étudierons l'évolution du monde industriel dans les fascicules suivants.

Occupons-nous en premier de la force qui agit et qui provoque le mouvement. Quelle est-elle cette force ? Qui - quoi pousse l'agent de maîtrise à changer, à modifier ses façons de commander ?

C'est la recherche de la productivité. (*)

La notion de productivité a mauvaise presse. Quoiqu'il en soit, réfléchissons bien et restons objectif, voulez-vous. La recherche d'une plus grande productivité dans le travail collectif, d'une plus grande efficacité ou performance (*) lorsqu'il s'agit de travail individuel est le moteur n° 1 du progrès. Il y a fort à parier que le tailleur de silex déjà cherchait la façon de faire qui lui permettait de tailler le plus de silex possible avec le moins d'effort, ce qui revient aussi à dire plus de silex à effort égal. Le travail humain est l'action de l'homme sur la nature, action qui lui profite si le bilan est positif. La survie de l'homme est dans ce bénéfique ; son niveau de vie dépend du profit que laisse le travail ; sa richesse n'est autre que des bénéfices prélevés sur la nature.

Augmenter la richesse créée à travail égal, c'est rechercher une plus grande

(*) Productivité : capacité à produire résultant des deux aspects ci-après et de la coordination des productions individuelles

efficace : résultat du point de vue de l'effet souhaité

performance : résultat du point de vue compétition.

productivité

Maintenant que la notion de recherche d'une plus grande productivité ne nous heurte plus, avouons que nous en sommes tous atteints.

Le cultivateur qui prépare son champ cherchera à le faire le mieux possible, dans le moindre temps, en utilisant l'outil le mieux adapté dont il dispose. Il choisira des graines sélectionnées et en sèmera la quantité qu'il faut, à la profondeur qui convient, au moment le plus propice.

N'est-ce pas là la recherche d'une productivité optimum de son travail ?

Qui ferait autrement ?

Même dans ses loisirs, l'homme n'est jamais entièrement "désintéressé". Qu'il dépense un sou ou qu'il donne de son temps : il veut en avoir pour son temps et pour son argent.

Nous avons donc bien dégagé ici une constante qui paraît animer tous les travailleurs de tous les temps et en premier la maîtrise dont la responsabilité dans la production industrielle est particulièrement importante.

Ainsi :

- au travailleur isolé se pose surtout un problème de performance,
- au travailleur en équipe, un problème d'efficience.

Le chef d'équipe aura donc à se préoccuper de l'un et de l'autre, mais surtout de l'aspect

Efficience, c'est-à-dire coordination des performances
de chaque travailleur.

En admettant que la productivité d'une équipe est la somme des performances individuelles nous avons agi avec légèreté. La productivité est toujours inférieure à cette somme car l'assemblage des performances ne se fait jamais parfaitement.

La somme arithmétique peut être atteinte lorsqu'il s'agit d'effectuer des travaux très simples strictement manuels, exécutés "en parallèle" par les ouvriers ou des équipes à même mission. Ainsi, si 20 maçons sont occupés à construire la muraille de Chine et que 10 d'entre eux mettent chacun 3 m³ de maçonnerie en place par jour et que les 10 autres n'ont qu'une performance de 2,5 m³, la production totale de l'équipe sera de

$$(10 \times 3) + (10 \times 2,5) = 55 \text{ m}^3/\text{jour}$$

Dans l'exemple choisi, deux équipes pareilles feront 2 x plus de production. Dès que le travail devient plus complexe, les opérations arithmétiques deviennent inopérantes. Ainsi :

si 20 artisans mettent 200 jours pour construire une maison

40 artisans mettront

- a) 100 jours reprenez page 35
- b) plus ou moins selon le cas reprenez page 38
- c) plus de 100 jours reprenez page 19
- d) moins de 100 jours reprenez page 23

Le chef laisser-faire, il est vrai, ne prend pas souvent des décisions. Néanmoins, si cela lui arrive, tout comme les autres types de chef, il aime être obéi, peut-être même plus, la chose étant plus rare.

Néanmoins, même dans cette éventualité, l'exigence, peut-être exagérée de vouloir être obéi, ne lui est pas propre. Les chefs aiment toujours être obéis et aimer être obéi à la lettre constitue même une satisfaction dont il faut se méfier.

Reprenez la question page 22.

Vous estimez que le Chef de 1900 avait les mêmes préoccupations que celui d'aujourd'hui.

Vous avez raison. Bien sûr, il y a des différences sensibles entre les commandements de ces deux époques, mais elles sont d'une autre nature. Ces différences ont trait à l'importance relative des différents aspects de la fonction commandement, c'est-à-dire au temps consacré par le chef à chacun d'eux.

Ainsi, prenons un exemple pour concrétiser notre pensée.

Par rapport à son prédécesseur, le chef d'aujourd'hui consacre proportionnellement :

plus moins de son temps à la formation et à l'information de son personnel

plus moins à l'organisation et à l'amélioration des méthodes

plus moins à rechercher une meilleure utilisation des aptitudes de ses subordonnés.

Quelle que soit votre réponse (que vous vérifierez au verso de la page), le chef d'aujourd'hui paraît plus occupé, voire préoccupé, que ne l'était celui de 1900.

Cela n'est qu'une impression, car rien n'est moins sûr. En tout cas, si la fonction commandement est devenue plus "dense" il faut y ajouter, ce que nous verrons par la suite, que le chef d'aujourd'hui commande en moyenne à moins de personnes que ne le faisait son prédécesseur. Une chose est sûre : il y a aujourd'hui, pour 100 ouvriers,

plus moins de contremaîtres,

plus moins d'ingénieurs,

qu'il n'y avait en 1900.

- plus de temps

- plus de temps

- plus de temps

pour 100 ouvriers, il y a aujourd'hui

- plus de contremaîtres - plus d'ingénieurs

qu'en 1900

La fonction commandement n'a donc pas changé sensiblement quant au fond (c'est-à-dire pour ce qui est de l'éventail des préoccupations).

Si elle n'a pas changé quant au fond, c'est qu'elle a changé quant à la forme.

La forme : c'est l'attitude des personnes qui n'est plus la même, c'est la façon d'intervenir et d'animer une équipe qui est devenue différente. Ainsi, par exemple, le chef a toujours pris des décisions et a toujours donné des ordres, rien n'est plus exact, mais les façons de faire ne sont plus les mêmes.

C'est précisément cette façon de faire que nous appellerons le STYLE de commandement.

Pour nous y retrouver, nous utiliserons comme points de repère ceux qui nous sont fournis par les psychosociologues industriels qui distinguent 3 styles fondamentaux :

- le style autoritaire
- le style laisser-faire
- le style coopératif

Résumons-nous :

- la fonction commandement est ~~simple~~ complexe
- la complexité ~~est un fait nouveau~~ - a toujours été
- ce qui a changé ce n'est pas ~~le fond~~ ~~la forme~~, mais ~~le fond~~ la forme
- c'est la forme, c'est-à-dire la façon d'assumer la fonction de chef, que nous avons appelé STYLE...

- La fonction commandement est complexe
- Cela a toujours été ainsi
- Ce qui a changé ce n'est pas le fond
mais la forme du commandement.

Style de commandement.

III - Les styles de commandement

1) Le style autoritaire

Un chef autoritaire est celui qui décide de lui-même en toute chose. Il entend s'occuper personnellement de tout. Il estime que l'exécutant est payé pour obéir et exécuter des ordres qu'il lui appartient de donner. Il laisse généralement le moins d'initiative possible à ses subordonnés. Il estime qu'il n'a pas de conseils à recevoir de ses "inférieurs", conseils et avis qui sauraient tout compte fait n'être que des critiques déguisées et déplacées donc une atteinte à sa "dignité".

Le chef autoritaire a généralement une haute conscience de ses responsabilités et une conception mythique* de sa fonction. Il entend veiller jalousement à ses prérogatives et ne tolère aucune immixtion de la part de ses subordonnés dans le domaine de la conception qu'il considère comme son fief exclusif. Sensible au court-circuitage (passer par dessus sa personne), il consolide sa position d'autorité en gardant par devers soi un maximum d'informations ce qui rend le recours à sa personne nécessaire en toutes circonstances.

Le chef autoritaire entend utiliser au maximum ce qu'il pense être son droit. Cette attitude l'amène à une grande rigidité dans ses relations aussi bien vers le haut que vers le bas. Il entend être maître incontesté et tient à ce que cela se sache.

Le subordonné du type "exécutant parfait", "docile", sachant lui aussi tenir son rang est son préféré.

En résumé, le chef autoritaire se reconnaît à l'attitude caractérisée suivante qui lui est propre :

- a) - entend être obéi (page 12)
- b) - ne demande jamais l'avis de ses subordonnés (page 22)
- c) - n'aime pas que l'on décide à sa place (page 8)
- d) - ne laisse aucune initiative..... (page 37)

Selon votre réponse, passer à la page indiquée.

(*) mythique : qui appartient à un mythe, c'est-à-dire qui aurait un fondement surnaturel.

Rien qu'à être attentif au sens que l'on attribue aujourd'hui à "autoritaire" vous devriez comprendre que l'homme moderne a horreur de tout ce qu'il juge conformiste et contraignant. L'homme a horreur de tout ce qui lui est imposé sans que préalablement il lui soit fourni l'occasion de juger de lui-même et d'accepter en connaissance de cause. Cet aspect sera examiné tout particulièrement dans un prochain chapitre.

Constatons pour le moment que l'homme d'aujourd'hui estime qu'autorité et discipline sont nécessaires, mais pas n'importe quelle autorité, pas n'importe quelle discipline.

Le commandement autoritaire à décision unilatérale et discipline "pour le principe" ne satisfait presque plus personne.

Le commandement autoritaire est de moins en moins prisé.

Revenez à la page 14 et reprenez la question posée.

Vous avez raison. Un chef laisser-faire même si apparemment il donne des ordres, il commande pour ne rien dire.

3) Le style coopératif

Le style coopératif est encore différent des deux premiers que nous venons d'examiner. Si le chef autoritaire mène son équipe à la baguette, si le chef laisser-faire laisse son équipe se "débrouiller" toute seule, le chef coopératif mène son équipe avec la participation effective de l'ensemble de ses subordonnés.

Pour bien comprendre l'attitude coopérative d'un supérieur, il convient d'observer sa façon de prendre ses décisions. La prise de décision comporte essentiellement 3 phases :

- l'élaboration de la décision (examen des faits, des aspects, des points de vue)
- la prise de décision proprement dite (le choix de la solution)
- le contrôle d'exécution (mesure des écarts avec l'objectif fixé).

Le chef coopératif prend ses responsabilités, il prend des décisions. Il sait aussi qu'à plusieurs, on est toujours plus compétent que tout seul et que la coopération est un multiplicateur d'efficacité. Il associera donc au maximum son personnel :

- à l'élaboration des décisions en sollicitant systématiquement les avis
- au contrôle en développant la conscience professionnelle (auto-contrôle).

Le chef coopératif recherche l'adhésion des subordonnés à l'objet de la décision.

L'aspect dominant du chef coopératif est :

- a) qu'il a moins d'autorité que le chef autoritaire (page 5)
- b) qu'il attend l'avis de ses subordonnés (page 16)
- c) qu'il sollicite l'avis de ses subordonnés..... (page 13)

Selon votre réponse, poursuivez à la page indiquée.

Votre réponse est : 100 jours
Cela est possible, mais pas sûr.

En effet multiplier par 2 les effectifs ne multiplie pas automatiquement par 2 la production.

Cela n'est vrai que dans le cas où deux équipes de 20 artisans construisent séparément une maison chacune.

On pourrait ainsi construire 2 maisons en 200 jours, soit en moyenne 1 en 100 jours.

Ce n'est pas là la question qui vous a été posée car il ne s'agissait que d'une seule maison à construire.

Reprenez le problème page 28.

Le chef laisser-faire ne consulte pas ses subordonnés sur les décisions à prendre. A la rigueur, il les engage à prendre la décision par eux-mêmes ce qui est différent. Ce qui caractérise le chef laisser-faire est qu'il ne prend pas de responsabilités. Or, prendre une décision c'est en endosser du même coup la paternité donc la responsabilité.

Notons au passage qu'un chef ne peut jamais fuir les responsabilités. Les responsabilités de commandement sont attachées à la fonction donc à sa personne. Le chef laisser-faire n'échappe pas à ce principe, tout au plus croit-il y échapper.

Revenez à la question page 22.

Que le chef autoritaire ne laisse aucune initiative n'est pas tout à fait exact. En effet :

- sans être autoritaire on peut quand même se mêler de tout
- tout en étant autoritaire dans ses décisions on peut s'en tenir aux grandes lignes sans entrer dans les détails d'exécution.

Un chef qui ne laisse aucune initiative est celui qui à tort ou à raison s'occupe du moindre détail de l'exécution et impose des choix qui auraient parfaitement pu être laissés à l'appréciation du subordonné.

Ne pas laisser d'initiative est toujours ressenti comme un refus de confiance. Or, il existe des chefs autoritaires qui font confiance.

Reprenez donc la question qui vous est posée page 32.

Vous estimez que les 40 artisans mettent soit plus, soit moins de 100 jours selon le cas. Vous avez parfaitement raison. Cela dépend en effet de beaucoup de facteurs dont deux principaux :

- l'organisation
 - l'organisation à 40 peut être meilleure que celle à 20. Donc : chance de produire davantage à performance égale
 - l'organisation à 40 peut aussi poser des problèmes plus ardues ; la coordination d'une grosse unité est plus difficile à réaliser que celle d'une petite.
- le facteur humain
 - c'est-à-dire la volonté du personnel à s'entendre et à produire ensemble. Le facteur humain agira sur les performances individuelles.

Conclusion pratique

Le moteur qui guide et inspire l'agent de maîtrise dans ses interventions est donc l'optimisation de la production.

Il en a été ainsi en 1900

Il en est ainsi aujourd'hui

Il en sera encore ainsi demain.

Alors, pourquoi le commandement a-t-il changé ?

Si ce n'est la motivation de l'agent de maîtrise qui est en cause, c'est

le milieu industriel

dans tout son contexte qu'il faut incriminer.

Ce contexte - la technique, les structures, les hommes - nous l'examinerons dans les prochains fascicules.