

LES RECHERCHES FONDAMENTALES ET LES METHODES APPLIQUEES AU SUJET DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Zeyyat SABUNCUOĞLU*

Historiquement, la formation et le perfectionnement du personnel dans l'entreprise a été pendant longtemps la préoccupation dominante des dirigeants d'entreprise, des économistes et des sociologues qui étaient tous conscients de l'importance du développement des compétences humaines. Adam Smith a souligné à maintes reprises, dans la richesse de nation, l'importance de l'instruction et il incluait; l'acquisition de telles capacités, du fait de l'entretien de la personne au cours de son éducation, études ou apprentissage, représente une dépense réelle qui est un capital fixe et se trouve réalisée, en quelque sorte, dans sa personne. Ces capacités, de même qu'elles font partie de sa fortune personnelle, représentent une partie de la richesse de la société à laquelle il appartient¹.

Bien que le problème de la formation systématique ait mis depuis toujours à s'imposer dans l'entreprise, la formation a été longtemps appliquée de façon traditionnelle, sans avoir des principes pédagogiques bien établis, et souvent, contre tous principes. Les industriels considéraient la formation professionnelle comme l'affaire personnelle et le personnel lui-même devait prendre l'initiative, chercher les moyens et supporter les coûts. Les travailleurs, les contremaîtres et même les cadres ne recevaient le plus souvent aucune formation systématique. La méthode adoptée pour les initier à leur travail futur consistait plutôt à les placer auprès des personnes déjà expérimentées. Ces dernières leur expliquaient simplement la façon dont s'accomplit le travail, puis on les laissait essayer de faire par eux-mêmes, en allant de temps à autre voir où ils en sont. Mais ces personnes expérimentées comme formateurs n'étaient pas trop favorables non plus au développement des compétences de nouveau venu en comptant sur la perte de leur place et la crainte du chômage.

Cette attitude générale des dirigeants semble être fondée sur un certain nombre d'idées dont la première est que le travail, au niveau des ouvriers semi-qualifiés, est si simple qu'elle ne demande aucune formation. Deuxièmement les dirigeants pensaient que si la formation est systématiquement appliquée dans l'entreprise, per-

* Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

1 Harbison Frederick et Charles A. Myers: La Formation Clé du développement, Les Editions Ouvrières, Paris-1967.

sonnel formé ou perfectionné risquerait d'être attiré dans d'autres entreprises par des salaires plus élevés. Enfin, on estimait que la formation est nécessairement quelque chose de compliqué et d'onéreux.

Mais depuis l'essor industriel du XIX^e siècle, l'élimination de l'artisan par la grande industrie, l'élévation du rythme du progrès technologique et des exigences en main-d'oeuvre qualifiée, mettent fin aux harmonies de la formation spontanée. En effet on a constaté partout que les activités de la formation et du perfectionnement du personnel augmentaient en niveau, on organisait des cours généraux pour des diverses branches, et les grandes écoles et les centres de formation commençaient à se paraître.

C'est sans doute Taylor qui a mis le plus fermement l'accent sur l'importance de la formation à la tâche, pendant qu'il posait les fameux principes de la direction scientifique. En énumérant les devoirs d'un bon chef d'équipe, il disait² : "Il doit être capable de lire couramment les plans et comprendre rapidement comment les pièces doivent être exécutées, ce qui demande intelligence et instruction". Mais il est vrai que si Taylor s'intéressait à la formation, ce serait plutôt dans un esprit productif, le rendement maximum non pas le rendement optimum par l'épanouissement de la personnalité des hommes au sein de l'entreprise. D'après ses principes les patrons devraient choisir leurs ouvriers d'une façon scientifique, les instruire de façon à leur permettre d'atteindre leur plein développement au lieu de les laisser choisir leur métier comme autrefois. C'est dans cet esprit de ces principes posés que la formation professionnelle dans l'entreprise et la formation à des postes plus importants, ceux dont les qualités latentes ont été ainsi mises en lumière. Comme il disait : "l'enseignement permet d'élever le niveau professionnel des ouvriers et dont leur salaire de base"³.

Voici l'enquête de la Western Electric à l'usine d'Hawthorne durant douze années (1927-1939) bouleversant d'un côté les fondements des théories traditionnelles attirant l'attention sur l'importance du facteur psycho-sociologique dans le rendement d'une entreprise, de l'autre côté révélant que les nouvelles méthodes de commandement, centrées aussi sur les besoins des subordonnés, et non plus exclusivement sur ceux de l'entreprise, devaient être apprises précisément parce qu'elles étaient nouvelles ou répondaient à des nouvelles circonstances. D'où le souci tout nouveau de la formation des cadres, d'abord aux degrés inférieurs de la hiérarchie, puis au niveau de la direction des entreprises, fortement influencés par les concepts des relations humaines⁴.

Plus près de nous, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale surtout aux Etats-Unis qu'est né le souci d'introduire et de développer la formation et le perfectionnement dans l'entreprises. En effet on constate une volonté commune de rechercher scientifiquement et systématiquement le développement de ressources en hommes. Les tentatives d'organisation de la formation systématique se multi-

2 F.W. Taylor, La direction des ateliers, Dunod, Paris, 1962, s. 222.

3 F.W. Taylor, La direction scientifique des entreprises, Paris, 1965, s. 239.

4 Muller P. Silberer P., L'homme en situation industrielle, Paris, 1968, p. 143.

plient: les industriels, les organisations, professionnelles ou commerciales. L'Etat enfin s'y intéresse. On a mis en avant les problèmes d'organisation et de gestion dans les entreprises, et, on voit apparaître des thèmes de formation nouvelle sur l'organisation, la gestion, la simplification du travail, l'amélioration des méthodes, tout ceci étant très centré sur les besoins de l'entreprise. Ensuite, le rythme du progrès technique commence à se précipiter vers l'avenir. On constate que la cadence des découvertes et des innovations s'accélère, en tout les domaines, des sciences et des techniques nouvelles apparaissent et se développent de façon ahurissante. En effet les machines nouvelles, qui entrent dans les usines, exigent des nouvelles conduites qui n'avaient encore jamais été demandées dans la vie industrielle. Cela amène aux changements des méthodes de formation à tous les niveaux des entreprises qui doivent préparer le personnel à s'adapter rapidement à des circonstances toujours nouvelles.

C'est ainsi que les méthodes de formation et de perfectionnement ont été créées afin de développer systématiquement la compétence du personnel et d'élargir leur horizon culturel. Dans ce domaine, nous voulons nous borner dans les pages suivantes, à retracer les lignes générales des méthodes représentatives et connues qui ont été exprimées d'une façon ou de l'autre par leur propre auteur. Les uns se rattachent aux courants traditionnels, les autres cherchent à établir les méthodes révolutionnaires.

Depuis cinquante dernières années, nous voyons dans de nombreux pays les réalisations industrielles se développer considérablement dans le domaine de la formation et du perfectionnement des adultes. Cette évolution est en relation avec le développement technique et le besoin du personnel qualifié. Cependant, depuis que le souci de la formation est devenu plus prononcé dans les entreprises, il ne nous semble pas encore avoir la place qu'il mérite. Mais il est raisonnable de prévoir que les années prochaines seront témoins de la naissance d'un nombre plus grand encore de nouvelles méthodes pédagogiques destinées à l'industrie.

A — METHODE DE CARRARD

C'est à partir de 1930 qu'un groupe de psychologues et d'ingénieurs Suisses commençaient à développer et à conduire des "cours de cadres" dont le succès dépassait bientôt les frontières et qui se répandaient surtout dans les pays de langue française. Son influence a été d'ailleurs très large sur les organismes de formation professionnelle des adultes.

Le plus connu de ce groupe, c'est l'ingénieur mécanicien Suisse Alfred Carrard devenu directeur de l'institut de psychologie appliquée de Lausanne, qui s'est d'abord attaché à l'apprentissage manuel et puis s'est consacré au perfectionnement des chefs, cadres et maîtres, sous l'influence des relations humaines mais plus encore sous celle de réarmement moral. Son disciple et successeur, M.P. Santschi, a en outre utilisé les apports du T.W.I.

Il y a en particulier deux types d'enseignement chez CARRARD:

— Une façon de former les travailleurs manuels, en particulier les jeunes apprentis;

— Une formation psychologique au métier de chef⁵.

Dans un rapport présenté en 1938⁶ Carrard énonçait ainsi ses principes de formation pratique dans l'industrie.

Le rendement de l'élève prend de son attitude vis-à-vis de la matière enseignée. Il s'agit, en conséquence, de voir quelle est l'attitude la meilleure, quelles sont les conditions psychologiques qui la déterminent et, ensuite, d'étudier les moyens qui provoqueront cette attitude chez le sujet.

Un certain nombre du résultats est dégagé de ces principes. En premier lieu, il est évident que, si le sujet a de l'intérêt pour la matière enseignée et pour chaque phase de l'apprentissage, il travaillera avec un rendement bien supérieur à celui d'un sujet qui est indifférent et, à plus forte raison, à celui d'un sujet qui aurait de la répugnance pour les exercices qu'on lui demande.

Deuxièmement, tout mouvement professionnel est basé sur un certain nombre d'automatismes qu'il faut faire acquérir au sujet. On voit facilement que, si l'instruction peut être donnée de telle façon que l'élève ne fasse jamais un mouvement faux, il n'y aura qu'un seul réflexe, le juste.

Troisièmement, les méthodes pédagogiques, même les meilleures, échouent dès que le sujet n'a pas les aptitudes innées indispensables pour pouvoir apprendre un métier donné.

D'après Carrard, une des conditions de base de la formation professionnelle pratique est donc la sélection des candidats, de façon à ne faire porter l'effort que sur des sujets chez lesquels il sera couronné de succès⁷.

Carrard a également mis au point une méthode de formation des chefs dans son ouvrage intitulé "le chef, sa formation, sa tâche" qui a pour but de former les chefs au commandement en leur inculquant l'état d'esprit nécessaire. A ce point il soulignait un aspect éthique qui marquait profondément le contenu et les méthodes des cours qu'il dirigeait. Sans oublier les buts économiques de l'entreprise, il mettait ainsi la psychologie au service d'un but éthique.

En fait, il s'explique en disant que "tout la question de la formation des chefs aboutit finalement dans les vertus les plus élevées de l'honnêteté, de la pureté, de l'altruisme et de l'amour absolu, vertues qu'aucun homme ne peut atteindre complètement s'il ne cherche pas sa force en celui qui nous a appris: Aime ton prochain comme toi-même (A. Carrard 1938)⁸.

L'idée directrice est celle de la cohérence indispensable entre le modèle de comportement du chef d'entreprise, celui de ses subordonnés, et la structure de celle-ci. Toute disparité nuit relations humaines donc au perfectionnement des hommes⁹.

5 Vatiez, Raymond, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1968, p. 115.

6 A. Carrard, Congrès International de l'enseignement technique. Berlin, 1938.

7 Vatiez, R., Op. cit., p. 116.

8 P. Muller, Op. cit. p. 144.

9 Sarrouy, Gilbert, Le perfectionnement du personnel dans les entreprises en France (Industrie et transports), 1963, p. 190.

Carrard a ainsi énoncé et diffusé des principes de bon sens, en insistant surtout sur le point que le chef devra passer par le canal du psychisme profond, de l'affectif.

Les principes pédagogiques de cette action, qui ont connu un grand succès, nous semblent baignés par une option pour la finalité sociale, tout en s'orientant vers une évolution des hommes. Mais il est évident tout d'abord que la mise en oeuvre de cette méthode n'est pas si simple. D'ailleurs les techniques proposées par Carrard ne s'entendent pas facilement avec toutes les méthodes de la psychologie sociale moderne.

B — LA METHODE DITE T.W.I.

T.W.I. representent les initiales d'une méthode de formation d'origine américaine, intitulée "Training Within Industry" qui peut se traduire en français d'après R. Vatier par "Formation sur le tas". Tandis que P. Jardillier traduit comme "Entraînement en usine". De son côté G. Sarrouy considère comme "Perfectionnement dans l'industrie". Cette méthode a été adaptée en France sous le signe de F.P.C. "Formation pratique de chefs".

Le T.W.I. est né dans les usines de la Général Electric en 1929 dont l'origine remonte à une initiative du gouvernement américain, au début de la deuxième guerre mondiale. La guerre qui demandait une rapide préparation du personnel non qualifié nécessaire à cette effort. Cette circonstance a joué un rôle important dans la conception et la diffusion du T.W.I. La mobilisation et le développement accéléré des fabrications de guerre provoquèrent dans l'industrie américaine un afflux brutal de personnel incompetent, totalement ignorant de la vie industrielle. Plusieurs millions de commerçants, d'artisans, de cultivateurs et surtout de femmes jusque-là sans profession, durent être initiés à très bref délai, au travail d'usine. Alors apparut comme une innovation le T.W.I. qui a, sans conteste, grandement contribué à la victoire des armes alliées¹⁰.

Ce mouvement contribuait à tous les problèmes de formation une impulsion supplémentaire. Il imposait aux Etats-Unis de mettre rapidement sur pied une armée fortement encadrée par suite, de recourir à des procédures de formation accélérée pour tout personnel, surtout pour les chefs d'entreprise.

Par ailleurs, la transformation de la production de paix en production de guerre, la mise au travail de millions de personnes qui n'avaient jamais travaillé ou que la dépression avait mise en chômage pour de longues périodes, ont placé les pays anglo-saxons devant des problèmes d'encadrement industriel considérables. C'est dans ces conditions et circonstances que le T.W.I. a été lancé pour accélérer la formation rapide du personnel, auquel furent soumis plus d'un million de chefs, surtout des contmaîtres.

Après la guerre, les programmes de T.W.I. ont contribué à la grande reconversion de l'industrie pour le temps de paix. On sait que la productivité américaine a atteint à cette époque des résultats spectaculaires.

10 Jardillier Pierre, l'Organisation humaine des entreprises, Paris, 1965, p. 142.

Nous verrons plus tard que les programmes de T.W.I. entrent de plus en plus dans les pays européens. Il est intéressant de noter que depuis 1950 l'introduction en Europe du T.W.I. a fait des progrès remarquables et a modifié la situation traditionnelle de la formation et du perfectionnement du personnel dont les programmes se sont largement diffusés dans les entreprises européennes. La même méthode est devenue un élément important de l'assistance technique donnée, par les experts du bureau international du travail, aux pays en voie de développement¹¹.

Le T.W.I. est une méthode de formation accélérée à diffusion verticale descendante. Les cadres d'une entreprise ou plus souvent des cadres spécialisés extérieurs, y perfectionnent la maîtrise qui agit à son tour sur le personnel d'exécution. Ce perfectionnement comprend d'abord la diffusion de trois programmes à caractères généraux:

- 1- L'art d'instruire,
- 2- L'art de commander,
- 3- L'art de simplifier le travail.

D'après l'exposé de L.F. Gibert¹²: "L'art d'instruire fournit au moniteur une série de moyens pratiques pour analyser une opération et la présenter à l'exécutant sous une forme assimilable. Les principes pédagogiques soulignent l'importance de l'ambiance psychologique de la motivation... L'art de conduire, une réunion met à la portée de l'animateur une technique de discussion capable de permettre à un groupe de travail d'arriver collectivement au résultat recherché... Le résultat à atteindre peut être prévu à l'avance et de ce fait, la discussion sera plus ou moins directive, mais le but du procédé est d'assurer le déroulement correct d'une opération intellectuelle dans une réunion-discussion tout en s'acheminant vers les conclusions pratiques... La simplification du travail complète les programmes précédents. Apprendre à reconnaître les principes qui rendent une pensée efficace, une démarche objective, suppose un "entraînement".

Chacun de ces programmes se résume en quatre règles psychopédagogiques très simple:

- 1- Rassembler les faits
- 2- Juger et décider
- 3- Agir
- 4- Contrôler les résultats

Plus tard, la fondation T.W.I. a ajouté pour les cadres d'autres programmes:

- L'art de diriger les réunions
- L'art de résoudre un problème de direction
- L'art d'organiser son travail personnel¹³.

Ces programmes sont en générale destinés au personnel d'encadrement à qui revient d'instruire des subalternes, de les commander, d'organiser leur travail, de les réunir et de traiter des problèmes de gestion.

11 P. Muller, Op.cit. p. 144.

12 Gibert, Louis-François, Méthode de la formation professionnelle, Revue, Mai, 1962.

13 G. Sarrouy, op. cit. p. 153.

Tout, dans ces programmes est orienté à l'efficacité immédiate. Procédant tour à tour par enseignement dogmatique, étude de cas, psychodrame et thérapeutique de groupe, l'instruction est faite sous forme de réunions, des principes codifiés sont mis en évidence, qui sont ensuite repris et appliqués au cours d'exercices sur les tas¹⁴.

D'autre part, les animateurs qui conduisent les séances sont eux-mêmes entraînés par les techniques de T.W.I. aux agents de maîtrise qui lui sont confiés, l'animateur des réunions de T.W.I. enseigne:

- Comment étudier un travail en vue de son enseignement,
- Comment l'enseigner à un novice, pour qu'il y réussisse et y trouve intérêt,
- Comment, après cette mise au courant, s'assurer que cet ouvrier continue d'appliquer la méthode et de progresser¹⁵.

Le but recherché est évidemment non seulement la qualification de la maîtrise mais à travers elle, celle du personnel est d'exécution. Tout d'abord la technique de T.W.I. est aisément transmissible, efficace et peu onéreuse, par ses techniques principales, si on forme, par exemple, dix animateurs, ceux-ci peuvent rapidement former cent animateurs, qui formeront mille agents de maîtrise. Ces derniers enseigneront leur travail à dix mille ouvriers. C'est ainsi qu'aux Etats-Unis de 1941 à 1946, près de deux millions de personnes ont pu être formées par la méthode dite T.W.I.

Un autre avantage important qu'il nous paraît à retenir est celui que cette méthode a créé, un langage de base commune utilisé par tous. Ce qui simplifie les relations entre les divers échelons de la hiérarchie, et rend compréhensible les contacts corants.

Il y a beaucoup à dire en faveur de l'attitude éclairée des employeurs qui se sont rendus compte que la plupart des ouvriers et des employés sont fermement résolus à s'initier aux techniques modernes, à obtenir des qualifications supplémentaires et à apprendre de nouveaux métiers. En effet, en offrant à ses employés l'occasion de se préparer à des emplois plus importants, plus intéressants et comportant de plus grandes responsabilités, le T.W.I. contribue en fait à élever le niveau professionnel et intellectuel de la population active et de la collectivité¹⁶.

Dans l'ensemble, cependant, le T.W.I. ne s'intéresse pas aux attitudes et aux idées générales: il ne s'attache pas à développer certaines qualités qui ne sont pas équipées pour une telle tâche. De même, cette méthode donne largement la place à la formalisation. A ce sujet G. Sarrouy s'énonce que¹⁷: "Le T.W.I. a donc échoué comme technique d'entraînement pour les cadres non prédisposés à appliquer ses principes. Il lui a manqué à notre sens:

- au seul plan intellectuel, pour l'information des cadres supérieurs notamment, des animateurs assez valables pour dominer leur auditoire et lui apporter une culture débordant largement la méthode enseignée, et assez haut placés dans la hiér-

14 R. Vatier, op.cit. p. 122.

15 P. Jardillier, op. cit. p. 142.

16 Gil Peter-Paul, La contribution des sciences économiques et sociales à la formation des cadres supérieurs de l'industrie. 1963.

17 G. Sarrouy, op. cit., p. 158.

archie, pour provoquer les transformations structurelles et l'option sociale de la direction corrélativement nécessaire :

— au plan affectif, pour la formation des cadres subalternes, l'apport des techniques plus récentes dites d'évolution, qui permettent de gagner du temps sur l'entraînement, en abandonnant l'étude successive des situations types". D'après toujours lui, le T.W.I. ne devait pas se présenter comme la clef universelle de solution des problèmes. En effet l'expérience conduit à penser qu'au moins dans les pays européens, ces résultats sont difficiles à atteindre, en raison notamment de certains aspects formels de la méthode¹⁸.

On a fait d'autres reproches aux programmes T.W.I. Quelques-uns disent: bien que cette méthode soit efficace sur le plan pratique, elle est incomplètement satisfaisante sur le plan humain. D'ailleurs, c'est une méthode très lourde à appliquer. D'autres disent encore que le T.W.I. manque de souplesse, de bases psychologiques et sociologiques sérieuses, et qui ne donne que l'enseignement de connaissances trop simplistes.

A notre avis, la méthode du T.W.I. reste assez exclusivement axé sur la qualité du résultat. Elle ne tient pratiquement pas compte des différences individuelles ou des paramètres de jugement qui interviennent dans l'élaboration de la formation et du perfectionnement. La finalité nous paraît, au moins à l'origine, foncièrement économique, orientée vers une amélioration de la productivité. La méthode s'efforce, par la simplification du travail, d'intégrer le personnel à l'entreprise et à ses buts. Mais elle néglige considérablement l'aspect humain qu'on pouvait largement ajouter à ses principes. Aussi convient-elle surtout aux opérations simples et répétitives et est-elle souvent insuffisante dans le cas d'opérations plus longues et plus complexes. Cela nécessite un entraînement régulier et supplémentaire, mais qui a rarement pu être pratiqué. Elle est enfin inefficace à l'égard des cadres.

C — L'INSTRUCTION PROGRAMMÉE ET LES TRAVAUX DE SKINNER

L'instruction programmée s'appuie essentiellement sur les fondements scientifiques. Cette méthode présente par rapport aux méthodes classiques, l'avantage de permettre une progression individuelle en fonction des aptitudes de chacun, et sans limitation de temps.

Les travaux de recherche fondamentale du psychophysiologue américain B.F. Skinner sur des animaux et l'analyse de comportement verbal sont à l'origine de la découverte des principes de l'instruction programmée. Il sont au nombre de six.¹⁹

- 1- Principe de participation active,
- 2- Principe des petites étapes,
- 3- Principe de progression graduée,
- 4- Principe de vérification immédiate,
- 5- Principe de l'allure personnelle,

18 Bosquet M. Robert, La gestion du personnel politique et technique, 1959, p. 171.

19 J. Tronson, op. cit. p. 186.

6- Principe des réponses correctes.

D'après Skinner, jusqu'ici l'enseignement a seulement consisté à placer le sujet dans les conditions d'apprendre vraiment. Son idée est qu'il faut renforcer les bons comportements; prévoir à cet effet de petites étapes; s'arranger pour que l'élève ait le plus de chances de donner une réponse juste lui dire immédiatement que sa réponse est bonne.

Ces principes peuvent s'appliquer sous des formes très diversifiées, leur mise en oeuvre peut s'accompagner d'équipement ou de machine spécialement étudiées.

Les "teaching machines" ou machine à enseigner furent d'abord utilisées pendant la guerre de 1940 par l'armée américaine pour accélérer la formation des techniciens... En fait, on s'aperçoit que pour qu'une "teaching machine" rende de réels services, il faut que les programmes qu'elle diffuse soient de qualité... Cette méthode connaît actuellement un grand succès. Elle comporte des variantes et il existe maintenant diverses formes de programmation (programme linéaire de Skinner, ramifié de Crowder ou Branching systeme, programme ramifié avec Saut ou Skip Brachirg...) Ces différents types de programmes sont déjà utilisés par de grandes firmes américaines (I.B.M. Kodak) et en Europe la Royal Navy, la British European Air ways, la R.A.F. y viennent également avec succès²⁰.

L'enseignement programmé est tout à la fois organisation rigoureuse, gain de temps et personnalisation de l'acte d'apprentissage. Il nous met sur le chemin d'une pédagogie cybernétique encore à créer. On voit tout de suite qu'il requiert un programmation de très haute qualité psychologique et pédagogique²¹.

D – LES METHODES PSYCHO-SOCIOLOGIQUES EN MATIERE DE FORMATION DU PERSONNEL

Terminons ce tour d'horizon des méthodes récentes par l'examen des travaux des psychosociologiques qui apportent également des éclairages nouveaux et fort intéressants dans le domaine de la formation en milieu industriel. Les méthodes déjà créées et les recherches actuellement en cours en la matière sont particulièrement nombreuses tant dans les départements spécialisés des entreprises que dans les universités. Nous allons travailler à mettre au point, certaines considérations récentes qui méritent d'être citées ici. Mais il est naturellement impossible dans le cadre de notre étude, de prendre en considération toutes les méthodes psychosociologiques qui sont des outils indispensables pour permettre le démarrage de la formation et du perfectionnement du personnel au sein des entreprises. Nous ne voulons donc voir ici que les deux méthodes psycho-sociologiques importantes et intéressantes par leur originalité, qui nous paraissent à retenir: la première, c'est le training groupe qui est une méthode purement psychologique et l'autre, c'est la méthode de cas qui est utilisée par les entreprises actuelles. Nous essayerons de définir leur ligne d'action sans faire un cours détaillé qui entrainerait d'ailleurs trop loin.

20 Ibid, p. 187.

21 R. Vatie, op. cit. p. 132.

1- LA METHODE DITE T. GROUP

Cette méthode implique essentiellement un groupe de discussion qui est caractérisé par une grande diversité par rapport aux autres. On dénomme en France plutôt comme "le groupe diagnostic" ou "le groupe de formation", mais qu'elle s'intitule originalement "training group" ou tout simplement le "T. Group" nous retiendrons comme tel.

Le "T. Group" a vu le jour en 1947 aux Etats-Unis lors d'un séminaire de formation aux relations humaines animé par Kurt Lewin et ses étudiants. Lewin a démontré pendant ces cours, qu'il était plus facile de modifier l'état d'esprit d'un groupe que celui d'un individu pris isolément, car l'individu évolue, d'après lui, en grande partie par pression sociale, par crainte de s'écarter des normes du groupe.

La méthode se pratique normalement en groupes hétérogènes et non-directives. La mise en oeuvre de cette méthode se présente comme suivant: Dix à quinze personnes sont invitées à se rencontrer, qui ne connaissent pas à l'avance, dans un cadre agréable pendant une période variable entre dix ou quinze jours. Les participants, assis autour d'une table, n'ont ni sujet, ni programme, ni règles précises. Seulement ces personnes sont tenues de demeurer dans la salle à une demi-journée de travail par jour. La technique consiste à la communication verbale entre les participants. On leur demande d'ailleurs d'être très discrets vers l'extérieur entre les séances et de restituer au groupe si possible. Au milieu de ces participants se trouvent les moniteurs qui les observent attentivement.

Le but de cette méthode est de former des gens capables, de participer de façon constructive à des discussions, de modifier les comportements individuels. L'effet de formation dépend en fait de la solidarité qui va se créer entre les participants du groupe.

M.R. Choisselle²² nous illustre dans ce propos. D'après lui la formation s'opère suivant deux secteurs principaux:

a) Celui du moniteur ou de l'observateur: il est là pour signifier qu'on peut jouer en équipe, contre la stiaition et son incertitude.

b) Celui du groupe: il répond à l'incertitude par une série d'émotions verbalisées et ressent une insatisfaction résultant d'une situation frustrante.

D'après lui lors du développement d'un groupe diagnostic, on peut déceler trois moments fondamentaux: Une première phase d'incertitude qu'au cours de laquelle le groupe passe par une série d'émotions et peut manifester son insatisfaction par de l'agressivité: la deuxième phase où le groupe analyse sa position, sa dépendance par rapport à l'observateur; la dernière phase où le groupe éclaire la situation, il examine ses conditions de fonctionnement et commence à mener des actions réfléchies.

C'est par l'action collective ou les émotions personnelles que l'observateur-animateur fait naître des forces réelles qui se situent dans la communication verbale. Les participants découvrent de plus en plus d'une manière sensible et active, les situations ser lesquelles leur esprit d'observations s'affine, leurs objectifs individuels progressent en même temps que les modalités de prise de décision.

22 Choisselle et P.L. Esparre, Psychologie sociale des entreprises, 1970, p. 53.

On peut distinguer d'après M.J. Ardoine deux styles différents de conduite des groupes de diagnostic²³ :

— Le style de Sheppard, où l'objectif est plus thérapeutique: le participant doit améliorer sa compréhension des sources de ses propres motivations pour agir. Le moniteur intervient sur la procédure et protège les personnalités, tout en cherchant à rendre des interventions inutiles.

— Le style de Sheppard, où l'objectif est plus thérapeutique: le participant doit améliorer sa compréhension des sources de ses propres motivations pour agir. L'accent est mis ici sur le niveau non logique. Dépassant le non directif, le moniteur à l'orientation plus analytique, adopte l'attitude d'interprétation, c'est-à-dire imagine et donne une signification personnelle à un fait, un geste, une opinion d'un participant ou du groupe.

Quant aux effets de ce "T. Group", c'est M. Sarrouy qui nous les résume²⁴ :

— Affinement du sens psychologique et de l'objectivité par découverte des deux niveaux superficiels et profond, du rôle du non logique et des processus dans les relations humaines, par réintégration des données affectives dans le comportement quotidien. Sans sujet, sans conducteur, le groupe doit dans un premier temps survivre, c'est-à-dire s'exprimer au niveau des processus seulement, et ceux-ci, cachés dans les discussions structurées de la vie normale, apparaissent ici au clair. On a pu parler non seulement de prise de conscience, mais même d'apprentissage de l'art d'écouter, d'ouverture à autrui.

— Evolution des attitudes. A partir de ces prises de conscience, un apprentissage est possible car chacun à la volonté de faire un effort pour se rapprocher des normes du groupe et pour devenir vivable. A partir du déséquilibre créé artificiellement, mais ménagé et contrôlé, vont naître des processus de changement, d'adaptation, qui auront pour résultats des comportements positifs. Il restera à consolider cette évolution dans la vie courante au retour des stades de perfectionnement.

— Enfin constitution et rodage du groupe. Lors d'une série de groupe de diagnostic, des personnes qui ne connaissent pas, arrivent rapidement, non seulement à se connaître, mais à travailler ensemble avec efficacité. D'où l'utilité du procédé pour constituer un nouveau groupe naturel, et le préparer au travail en commun.

2- LA METHODE DES CAS

Parmi les méthodes soucieuses de rapprocher l'apprentissage des conditions de la vie réelle, une place spéciale est à réserver à la méthode des cas. Cette méthode a été introduite dans l'enseignement pour la première fois, par la Business School de Harvard à partir de 1920, qui est aujourd'hui répandue partout pour la formation des jeunes cadres, notamment à l'administration des entreprises. La direction de l'université d'Harvard s'est surtout demandée pendant la grande crise si l'on ne pouvait pas perfectionner les chefs d'entreprises pour éviter des faillites éventuelles²⁵. Comme il n'y avait pas de professeurs ni de doctrine existante, on a eu l'idée de re-

23 (2) Le groupe de diagnostic, instrument de formation, 1962.

24 G. Sarrouy, op.cit., p. 180.

25 J. Tronson, op. cit., p. 192.

chercher des cas réels, de les étudier et de voir comment on aurait pu résoudre favorablement le cas d'entreprises tombées en faillite.

Cette méthode, repose sur un cas concret contrairement au groupe diagnostic que nous venons de voir, et constitue une réaction contre le style classique de la formation. Elle apporte d'heureux correctifs aux exercices totalement isolés de leur contexte psychologique et social, à la trop grande importance attachée au résultat et à l'examen considéré comme mesure exclusive de l'assimilation des connaissances.

La méthode des cas permet surtout de substituer aux cours dogmatiques des discussions méthodiques des cas empruntés à la vie réelle des entreprises. Ce sont plutôt des opérations authentiques qui sont proposées par l'observateur animateur à l'analyse et à la réflexion des éléments, pris individuellement ou en groupe. Ce qui est primordial, c'est évidemment le rôle de l'animateur, car c'est lui qui fait prendre conscience au groupe des problèmes, anime d'une manière semi-directive et qui doit non seulement faciliter l'épanouissement de certaines attitudes et comportements mais aussi soutenir le groupe dans le moment difficile.

D'après R. Choiselle²⁶ "l'objectif du groupe est toujours d'effectuer sa propre observation, le travail s'opère en fonction de deux directions: celle du thème de discussion et celle du groupe en train de discuter".

Au cours de la discussion, on s'intéresse:

- Aux techniques,
- A la psychologie des personnages en cause dans le cas.

On voit nettement l'intérêt de cette méthode qui permet aux cadres d'une entreprise de résoudre des problèmes concrets, en les abordant par le facteur humain.

Le caractère pratique de cette formation, loin de recouvrir une certaine anarchie de méthode, permet d'accorder plus d'importance à l'analyse critique des "cas" proposés qu'à l'établissement de leur solution. En faisant ainsi appel aux capacités d'analyse des données, aux pouvoirs d'imagination et de synthèse, en développant chez les élèves une part d'auto-critique de leurs propres modes de pensée, l'accentuation pédagogique se déplace des opérations vers la formation des opérateurs²⁷.

Comme R. Choiselle dit encore, pour que la méthode atteigne sa pleine efficacité, il faut que l'expérience s'opère en pleine accord et avec la participation de toute la hiérarchie de l'entreprise et surtout de la direction²⁸.

En somme nous avons vu que ces deux méthodes psychosociologiques encore plus que d'autres se proposent de commencer par le haut de la hiérarchie d'exclure trop souvent des agents de maîtrise et des ouvriers, bien qu'elles soient les premières à avoir fait bénéficier la formation et le perfectionnement d'un vaste apport scientifique, elles ne sont pas applicables à tous les enseignements en milieu industriel. En effet les psychosociologues sont plutôt axés sur la psychothérapie. D'autre part, tous les experts, à l'heure actuelle, sont d'accord pour dire que les méthodes manquent de techniques d'évolutions et de connaissances approfondies du milieu industriel.

26 R. Choiselle, op. cit. p. 54.

27 L.F. Gibert, op. cit. revue mai, 1962.

28 R. Choiselle, op. cit., p. 54.

Nous venons d'orienter nos regards jusq'ici sur les diverses méthodes auxquelles plusieurs psychologues, psychophysiologues et psychosociologues ont consacré leur activité concernant l'amélioration de la formation en milieu industriel. Le choix de ces méthodes que nous venons d'étudier est discutable. On peut considérer les unes mauvaises ou, au moins incomplètes, les autres non satisfaisantes. Mais, au fond, il est vrai que chacun de ces courants une ou plusieurs considérations importantes, conserve ses caractères propres à certains milieux ou à certaines questions spécifiques. Les méthodes, que nous venons d'envisager ci-dessus, bénéficient d'une expérience d'application déjà relativement plus récente. Mais, on ne peut encore affirmer que les sciences humaines aient été pleinement utilisées pour trouver la solution définitive satisfaisante et efficace aux difficultés de méthode en formation.