

Vincent Cristallini

Xème congrès de l'AGRH, 9 et 10 septembre 1999 à Lyon

Référence 110

Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie

Du contrôleur gardien d'une exécution minimale au pilote porteur d'énergie de transformation

Xème congrès de l'AGRH, 9 et 10 septembre 1999 à Lyon

Référence 110

Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie

Du contrôleur gardien d'une exécution minimale au pilote porteur d'énergie de transformation

Résumé (250 à 400 mots)

Cette communication aborde les notions de contrôle et d'autonomie sous l'angle du leadership et de la fonction d'encadrement, entendue comme le fait d'encadrer des personnes au cours de leur activité, soit en tant que responsable hiérarchique, soit au cours de missions opérationnelles.

Le caractère collectif et complexe de l'activité d'une organisation rend le contrôle et l'autonomie nécessaires, le contrôle permettant de garantir les risques liés à l'autonomie, l'autonomie permettant de bénéficier de l'énergie responsable des personnes. Quatre domaines particulièrement sensibles sont proposés pour étudier la dynamique du contrôle autonomie : la capacité limitée des acteurs à percevoir et à déterminer des enjeux tactiques ou stratégiques, la faible capacité des acteurs à formuler des décisions ou lignes politiques, l'insuffisante sensibilité économique globale des acteurs, le caractère aléatoire des interfaces dans l'organisation.

Le développement d'un contrôle vivant et exigeant est proposé, par une implication plus forte de l'encadrement dans les processus d'activité. La concertation régulière tient lieu de contrôle à valeur ajoutée. Le contrôle ne se limite pas à une correction de défauts, mais il vise le développement de la responsabilité des personnes et la construction d'une autonomie lucide et efficace.

Pour parvenir à mettre en œuvre un contrôle et une autonomie équilibrés et acceptés, il convient d'innover dans le mode de pilotage des personnes. Quatre pistes de réflexions sont proposées : gérer les alibis, la désinvolture et la négligence optimiste ; instaurer des rouages et des dispositifs de travail réguliers ; instrumenter le management du contrôle et de l'autonomie ; gérer la qualité de l'information avec un très haut degré d'exigence.

Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie

Du contrôleur gardien d'une exécution minimale au pilote porteur d'énergie de transformation

Introduction

Cet article traite du contrôle et de l'autonomie au travers de la problématique du leadership, entendu comme la direction et la conduite des hommes. Il semble qu'historiquement la notion de leadership ait toujours été considérée comme nécessaire à la vie et à l'efficacité d'une organisation. Les grands thèmes débattus depuis l'après-guerre ont visé à mieux connaître l'efficacité des multiples facettes par lesquelles peut être abordée cette notion. Il y eut d'abord, selon la classification de Rojot et Bergmann (1987), les **traits de caractère** des leaders, leur courage, leur ténacité, leur ambition, leur capacité à prendre des risques. Le questionnement s'est tourné ensuite vers les styles de **comportements des leaders** et leur efficacité (Lewin, 1944, Likert, 1961), selon qu'ils pouvaient être qualifiés d'autoritaire, de démocratique ou de laisser faire. Est venu ensuite le **leadership situationnel** (Fiedler, 1967) qui propose de considérer que l'efficacité d'un style de leadership dépend de multiples variables contingentes telles que le temps disponible, le pouvoir réel du chef, la nature de la tâche, les attentes des collaborateurs ou leur nombre. Le leadership s'est orienté ensuite vers la mise en exergue de **deux rôles du leader** (Likert, 1967) dans la conduite d'un groupe : une orientation vers la tâche et une orientation vers les personnes. Ces deux orientations sont nécessaires et leur combinaison donne lieu à différents styles de leadership (Blake et Mouton, 1964). Le leadership a été approché ensuite comme une **relation d'échange** (Herold, 1977). Dans cette relation d'échange les chefs adaptent leur comportement en fonction du comportement et du rendement de leurs collaborateurs, autant que ces derniers sont influencés dans leur comportement par leurs chefs.

Le leadership devrait créer et conserver un environnement et un climat de travail favorables à la fois au bien être des personnes, au maintien de relations humaines efficaces, à la réalisation effective des tâches confiées et à l'atteinte d'objectifs stratégiques et de progrès de l'entreprise (Rojot, Bergmann, 1989). Le leader est également un gestionnaire de crises (Charpentier, 1997)

Il y a dans le leadership une connotation, qui est une sorte d'hypothèse implicite, consistant à raisonner en termes d'attraction du leadership. Autrement dit, le leader est celui qui entraîne, qui tire. Pour ce faire, il doit disposer de qualités particulières (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1993) : être visionnaire, et savoir où il faut conduire l'entreprise ; être capable de susciter l'engagement des membres de l'organisation par une communication donnant du sens à l'action ; savoir déléguer et partager le pouvoir ; connaître ses capacités et ses limites propres.

Les expérimentations sur le terrain montrent que c'est en *poussant* que les leaders, en très grande majorité d'humbles citoyens sans l'étoffe et les appareils dont les pare la littérature, obtiennent des performances ; en apportant de l'énergie de pilotage et de correction dans l'action, plus que leurs convictions et leurs visions. Autrement dit, la théorie de l'enthousiasme, d'essence psychosociologique, reposant sur un développement des bonnes volontés, est mise en défaut à l'épreuve des faits. Elle pourrait laisser plus de place à une théorie de la nécessité : même lorsque les personnes ne sont pas attirées par l'action, pas motivées, pas d'accord ou en conflit, il faut malgré tout réussir cette action. Or, ces blocages se produisent des dizaines de fois par jour dans une organisation.

La notion de leadership nous convient si elle est abordée sous l'angle du *transformational leader* (Tichy, Devanna, 1986) qui réussit à changer ses collaborateurs et l'entreprise et non sous l'angle du *transactional leader* qui maintient et légitime un statu quo dans la relation avec les collaborateurs. Ce choix s'appuie sur une adhésion aux règles proposées en guise de conclusion sur le leadership par Rojot et Bergmann (1987) : toujours éviter le laisser faire, encadrer sans enfermer, être constant dans l'effort, être vigilant dans l'application de normes et de règles raisonnables, être autoritaire ou participatif selon la nécessité de la situation, ne pas déconcerter les collaborateurs en utilisant un style qui ne correspond pas à son caractère.

La notion de leadership est très pertinente à condition que l'on explore plus finement les mécanismes intimes de l'action et de la création de performance au travers du travail humain. En effet, la notion de leadership ne rend pas assez compte de la diversité des situations de terrain et laisse supposer que les principes du leadership sont directement applicables par les managers sur le terrain. Quelle réaction avoir, instantanément, à chaud, avec un collaborateur qui ment effrontément au sujet d'une faute qu'il a commise. Que faire avec un collaborateur qui dit toujours et encore oui, mais qui manifestement n'a pas encore agi, et qui fait des promesses la main sur le cœur ? Il semblerait que le leadership soit la construction d'un mode de pilotage plus qu'une capacité à être toujours pertinent, de bon sens et efficace en tout. Sera un bon leader et donc un bon pilote, le responsable qui articulera son action autour de la construction d'une relation d'autonomie et de contrôle lucide et responsable avec ses collaborateurs, pour leur faire faire ce qu'ils ne font pas ou ne feraient pas spontanément.

L'autonomie est considérée comme le fonctionnement naturel en l'absence de contrôle. Partant de cette proposition, il convient alors d'étudier si le contrôle est une nécessité dans une organisation, et de définir ensuite dans quelles conditions peuvent s'exercer une autonomie et un contrôle efficaces.

Contrôle et autonomie renvoient à une double problématique d'éthique et d'efficacité. La facette éthique de cette problématique est de savoir s'il convient d'accepter dans les organisations que des hommes ne puissent exister que poussés, orientés et supervisés par d'autres, avec au fond une certaine remise en cause de la faculté de l'homme à déterminer son action. La facette efficacité pose la question de savoir si la totale ou la très forte autonomie fondée sur une croyance dans l'auto-organisation, la synchronisation naturelle et la convergence des actes et objectifs, est vraiment réaliste.

La première section replace la personne dans un cadre d'action collectif dans l'organisation. Ce cadre d'action dépasse ses propres enjeux et ses propres possibilités. Les ressources qu'elle apporte théoriquement à l'organisation subissent des déperditions liées à une dynamique collective. On montre finalement que les dimensions collective et autonome de l'organisation rendent impossible une complète autonomie des personnes.

La deuxième section apporte un autre éclairage aux notions de contrôle et d'autonomie en les situant comme des éléments naturels du pilotage d'un processus. Dans un premier temps, les dangers d'une trop forte autonomie sont exposés, pour montrer ensuite que le couplage du contrôle et de l'autonomie est une condition de l'efficacité. En effet, le fait d'envisager ces deux notions comme concomitantes permet d'ancrer l'idée que le contrôle doit toujours être présent, à condition qu'il soit un contrôle transformateur à valeur ajoutée. La concertation régulière et véritable, au cours des processus d'activité, devrait, dans une telle vision, devenir un mode d'infléchissement privilégié des performances finales et futures des activités.

La troisième section propose d'aborder l'acte de contrôle comme une manière de développer la responsabilité des personnes et non comme une conséquence de leur manque de responsabilité. Le contrôle dignifiant et responsabilisant est celui qui répercute les conséquences du contrôle sur les personnes. La mise en oeuvre d'un tel principe suppose de développer des pistes d'innovations dans le mode de pilotage du contrôle et de l'autonomie en organisation.

La question de fond traitée ici n'est pas de répondre oui ou non à l'autonomie ou au contrôle, mais quels types d'autonomie et de contrôle peuvent être exercés.

1- Les ressources de l'individu au service de l'organisation

Cette section permet de situer les notions de contrôle et d'autonomie dans le contexte d'exercice de l'activité d'une personne. Dans un second temps, il s'agit d'observer les défauts qui se produisent dans l'activité et qui sous-tendent la nécessité de s'interroger sur les notions d'autonomie et de contrôle. Enfin, la section se termine par la mise en évidence de critères qui posent les enjeux d'un débat sur ces deux notions.

11. Dynamique de l'action individuelle et collective

La personne apporte des ressources à l'organisation, qui déterminent sa contribution au système dans son ensemble. La mise en oeuvre de ces ressources s'inscrit dans un cadre général d'activité avec lequel la personne est en interaction permanente. La qualité de ces interactions conduit à un résultat final de l'activité qui peut être apprécié en termes d'efficacité ou d'efficience.

111. Les ressources de l'action de l'individu en organisation

Une personne peut apporter trois types de ressources dans une organisation. En premier lieu, son énergie de transformation, entendue comme sa faculté de prendre des décisions et de passer à l'acte, et de transformer ainsi son environnement. En second lieu, la personne détient des savoir-faire, communément qualifiés de compétences. Enfin, la personne met à disposition de l'organisation une partie déterminée de son temps. La combinaison de ces trois ressources confère à la personne sa capacité à produire et à influencer le fonctionnement de l'organisation avec plus ou moins d'efficience, selon l'usage qu'elle en fait.

112. Le cadre d'exercice de l'action individuelle et collective

Les ressources propres à l'individu prennent place dans un contexte général d'organisation qui comporte trois dimensions. L'une d'elle est constituée des structures, ressources et modes d'organisations qui déterminent un cadre et des modalités de mise en oeuvre des ressources propres à la personne. La seconde est constituée des relations d'échange et d'influence de la personne avec des acteurs internes et externes à l'organisation. Ces interactions peuvent avoir lieu avec des collègues d'une même équipe, la hiérarchie, des clients-fournisseurs internes ou externes. La troisième dimension de l'organisation est celle de la stratégie et de la politique de l'organisation, qui orientent et cadrent les activités au-delà de la volonté propre à chaque acteur.

113. La résultante de l'activité

Dotée de ses propres ressources et dans le cadre d'exercice collectif de l'activité qui vient d'être décrit, la personne détruit des ressources en les incorporant à des activités. Il devrait résulter de cette activité une contribution efficace et de préférence efficiente, non pas jugée seulement du point de vue de la personne, mais du point de vue de l'organisation et de sa propre stratégie. Il convient donc de vérifier avec quels degrés et quelles modalités d'autonomie ou de contrôle des personnes l'organisation parvient à assurer sa survie et son développement.

12. Valeur ajoutée et fuite d'énergie humaine dans l'activité

En partant d'une vision optimiste de l'activité humaine dans une organisation, on pourrait supposer schématiquement que chaque acteur à son propre niveau de responsabilité et selon son métier n'aurait à fournir que des tâches apportant de la valeur ajoutée. Sommairement, il s'agirait de : formuler les objectifs et projets de la zone de responsabilité, organiser les activités, produire un bien ou un service (partiellement ou complètement), communiquer, se coordonner, se concerter avec d'autres acteurs, mesurer les réalisations et performances, améliorer le fonctionnement. Dans cette vision idyllique, chaque personne utilise son énergie, son savoir-faire et son temps à produire une valeur ajoutée dans l'organisation, en cohérence avec les objectifs propres à l'organisation. Le contrôle et l'autonomie sont alors parfaitement normaux et admis puisque tous les efforts ont convergé vers l'efficience.

Or chacun sait, qu'officieusement, il existe des activités moins avouables dans le fonctionnement courant des organisations, qui font que certaines ressources sont détournées de la valeur ajoutée. Une bonne part de l'activité est réservée pour gérer des défauts de qualité ou de comportements, pour participer à des contentieux, pour colporter des bruits de couloir. Le freinage ou la résistance à la mise en œuvre de certaines décisions est monnaie courante. Des personnes suivent leurs propres objectifs en opposition avec l'intérêt de l'organisation. Des compétences sont soigneusement conservées par certains. Les comportements vont jusqu'à la non-production dans certains cas extrêmes.

Finalement, le débat sur le contrôle et l'autonomie comporte deux enjeux. Le premier est de définir dans quelles conditions **l'activité normale** peut se faire bien ou mieux. Le deuxième est de clarifier comment doivent être traités les **dysfonctionnements** et les comportements dysfonctionnels.

13. Limites des critères de compétences et de confiance

Les notions de contrôle et d'autonomie ramènent classiquement à la gestion des comportements ou des compétences des personnes dans l'accomplissement de leurs tâches, et des performances qui en résultent. L'autonomie serait sous-tendue par une capacité des personnes à agir seules, à en avoir les compétences. Tandis que le contrôle serait plutôt réservé aux situations où la conscience professionnelle ne suffit pas, autrement dit dans les situations où la confiance ne peut pas se présumer quant à la qualité des pratiques, des comportements, des performances produites par une personne.

Cette vision du contrôle et de l'autonomie, bien que concrète, est insatisfaisante dans la mesure où elle laisse supposer qu'il y aurait deux voies principales pour reconquérir la

qualité de contribution des personnes dans l'organisation : les compétences et la confiance. Dans cet esprit on limite la réflexion à : qui faut-il contrôler et sur quelles tâches ?

Une autre dimension pourrait être donnée aux notions de contrôle et d'autonomie par une approche plus axée sur les besoins de l'organisation que sur les caractéristiques des personnes et de leurs tâches. Il s'agirait alors de reconnaître l'impossible complète autonomie et le nécessaire contrôle de tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation. Le propos serait de dire que certains domaines sont par nature des domaines dans lesquels l'excès d'autonomie génère des dysfonctionnements et qu'ils doivent donc faire l'objet de contrôles dans le management général de l'organisation. De la même manière, l'excès de contrôles dans ces mêmes domaines peut devenir du pointillisme qui limite la nécessaire autonomie responsable et inventive des personnes. Quatre de ces domaines ont été identifiés.

131. La capacité limitée des acteurs à percevoir et à déterminer des enjeux tactiques ou stratégiques

Il est largement admis par les auteurs en sciences de gestion que les impulsions stratégiques sont données dans l'organisation par la Direction. Cette prérogative consistant à déterminer dans quel sens doivent converger les énergies permet, d'une part de guider l'action, et d'autre part de fixer des limites plus ou moins explicites à la décision et à l'action autonome de chaque personne.

Par ailleurs, la stratégie relève d'une vision globale de l'organisation et d'une prise en compte d'un environnement externe relativement vaste. Cela induit des limites de fait à l'autonomie des nombreuses personnes qui n'ont pas, du fait de leur position et de la nature de leur travail, un tel champ de visibilité sur les enjeux stratégiques de l'organisation. Par extension, l'action de la personne dans un quotidien souvent intense et réactif ne lui permet pas efficacement de prendre conscience des implications stratégiques de ses modes d'action. Trivialement, on pourrait en effet dire que les personnes peuvent faire bien les choses à leur niveau, alors que l'enjeu serait de faire la ou les bonnes choses, au bon moment, d'un point de vue stratégique.

132. La faible capacité des acteurs à formuler des décisions ou lignes politiques

La capacité à formuler des décisions ou lignes politiques consiste pour un responsable à fournir un cadre de référence suffisamment explicite pour que ses collaborateurs puissent prendre des décisions dans leur poste et déterminer eux-mêmes les points sur lesquels ils doivent solliciter leur responsable. Les commerciaux connaissent bien ce principe au travers des politiques tarifaires par exemple. Jusqu'à un certain pourcentage de remise ils ont une pleine autonomie, au-delà ils doivent consulter leur hiérarchie, voire lui demander de prendre la décision finale.

Néanmoins, il est frappant de constater à quel point ce principe de prise de décision politique est peu utilisé dans le management concret des personnes et des activités dans une organisation. En effet, le déficit de politique d'achats pour les équipements informatiques conduit à des parcs informatiques trop variés voire incohérents. Les réunions sont déprogrammées, il manque des participants, les ordres du jour ne sont pas tenus, par absence d'une politique claire et affichée de qualité des réunions.

Une des causes fondamentales de ce manque de formulation de politiques semble être la focalisation des responsables sur la résolution immédiate de problèmes. Cette démarche de pompier consiste à produire des régulations dites d'absorption, dans lesquelles on fait disparaître les effets des dysfonctionnements. Néanmoins, le fait de rebondir sur des exemples de dysfonctionnements pour en tirer des règles plus générales et concernant plus de personnes reste une pratique peu courante. Ainsi, les régulations d'équilibrage deviennent déficitaires. Les régulations d'absorption centrent le contrôle sur un individu mis en porte-à-faux plutôt que d'animer une équipe autour de thèmes de progrès.

Une autre cause fondamentale du manque de politiques provient du fait que pour survivre, une politique a besoin d'être portée, animée, ravivée. Cela requiert de l'énergie et de la présence des responsables, qui ne produisent pas toujours cet acte symbolique et concret consistant à marquer, pour ne pas dire marteler sans cesse leur volonté, par des leitmotiv prégnants. Selon nos observations l'encadrement des organisations est extrêmement timide dans l'exercice de cette capacité.

133. L'insuffisante sensibilité économique globale des acteurs

La question du contrôle ou de l'autonomie est souvent abordée au travers de critères de nature sociale ou exprimés de manière qualitative. En effet, dans le débat sur ces notions il s'exprime des idées sur la confiance, la conscience professionnelle, le développement de l'individu, l'autorité, l'apprentissage. Autant de notions qui pourraient laisser supposer que contrôle et autonomie ne relèvent que de la qualité d'un rapport humain : pouvoir compter sur quelqu'un ou non. Dans le cas où la réponse est non, on cherche des artefacts comportementaux pour contraindre ou séduire une personne, afin d'obtenir un résultat minimum.

Pourtant, la question de l'autonomie et du contrôle peut être posée en termes de nécessités économiques. En effet, les coûts fixes sont installés dans l'organisation (personnel, matériel, locaux et frais généraux), ce qui signifie que l'individu et son environnement de travail sont un coût inéluctable à moyen terme. Tout refus, toute erreur, tout conflit, bref toute anomalie dans les activités conduit à une sous-productivité des moyens engagés. Ce peut être également, d'un autre point de vue, des non ventes ou des surcharges variables.

La personne dans une organisation est porteuse de très lourds enjeux économiques dont elle n'assume pas la responsabilité personnellement. Cette anomalie congénitale préside probablement en grande partie à la discussion qui nous anime sur l'autonomie et le contrôle. Les revenus de la personne, ainsi que son patrimoine ne sont jamais affectés (ou dans des cas extrêmes) par ses comportements dans l'organisation. La présence de la personne dans une organisation se pose donc bien en termes de création ou de destruction de valeur. Le fait de devoir négocier (obtenir ce qui ne vient pas spontanément) la contribution d'une personne est une anomalie éthique. En effet, dans la mesure où la personne est rémunérée pour une contribution attendue, il est parfaitement anormal de ne pas s'interroger sur la réalité et le niveau de cette contribution. On pourrait laisser sous entendre que la rémunération est une simple contrepartie de la présence de la personne dans l'organisation.

Les acteurs ont perdu le sens économique de leur action en donnant des noms aux événements et aux comportements qui diluent cette dimension économique. Ainsi, on parle de personnes peu réactives, peu engagées. On dit de certaines personnes qu'elles ne sont pas compétentes ou pas fiables, par exemple qu'elles ne tiennent pas leurs engagements. Certains refusent de coopérer, tandis que d'autres oublient de réaliser des travaux prévus ou de transmettre une information. Derrière des discours généraux sur les caractéristiques des personnes et leurs modes de fonctionnement établis et admis, se cachent les mécanismes intimes et déterminants de la création de valeur dans l'organisation.

On pourrait alors, au vu de ces observations, avancer l'idée que le regard porté sur l'autonomie et le contrôle devrait tendre vers une analyse beaucoup plus axée sur les impacts de ce que fait une personne (ou ne fait pas) que sur les capacités potentielles supputées de ces mêmes personnes. L'autonomie et le contrôle se posent alors en termes de niveau de prise de risque économique.

134. Le caractère aléatoire de la qualité des interfaces dans l'organisation

L'action collective nécessite de nombreux échanges entre acteurs. L'efficacité et l'efficience dépendent de la qualité des interfaces entre acteurs et groupes d'acteurs. Cela signifie d'une part que ces échanges soient **organisés** au mieux et d'autre part que ces échanges se déroulent dans un esprit de **qualité de service** maximum. Or, il ne s'agit pas là de la réalité concrète observée dans les organisations, pour des raisons que l'on pourrait qualifier de techniques et d'autres qui relèvent de l'introduction de l'humain dans la boucle.

Il existe en effet des critères naturels objectifs pour organiser des échanges entre personnes qui relèvent de la synchronisation : **la bonne chose, au bon moment, aux bonnes personnes**. Appliqué à l'organisation des réunions cela signifie que toutes les personnes utiles au déroulement de la réunion sont présentes, à l'heure et pour la durée de toute la réunion. L'ordre du jour est clair et chacun a apporté les éléments permettant de traiter efficacement chaque sujet. La réunion est bien positionnée dans le temps compte tenu de l'urgence et de l'importance des sujets à aborder. Au-delà de cet exemple, il en est de même pour tout échange dans l'organisation : installer un nouveau logiciel, approvisionner la production en matières premières, informer le personnel. Dans cet esprit, il *suffirait* (même si le mot est volontairement trop fort ici) d'organiser la synchronisation. Il s'agirait de s'assurer que malgré les contraintes et les aléas de l'activité, une vigilance suffisante est développée pour garantir la qualité des interfaces et des échanges. La perfection n'étant pas de ce monde, les défauts résiduels qui apparaîtraient dans les interfaces relèveraient de contraintes plus absolues.

En revanche, l'introduction des comportements humains dans la boucle apporte une dimension plus difficile à gérer de la qualité de l'échange. En effet, selon l'orientation de l'énergie humaine de décision et d'action de chaque personne, l'échange peut être facilité ou totalement défectueux. Trois types de comportements peuvent être identifiés comme perturbateurs des échanges : la confusion entre relation professionnelle et relation personnelle, la revendication implicite de quitus et l'insensibilité à l'anormalité dysfonctionnelle.

Dans la confusion entre relation professionnelle et relation personnelle, la qualité de l'échange va dépendre des individus en présence et de la manière dont ils s'apprécient mutuellement. La dimension affective sert de critère pour l'acceptation ou le refus d'une relation d'échange de qualité, au détriment d'un critère d'efficacité pour l'organisation. Le bien de la personne prime sur le bien pour l'organisation.

La revendication implicite de quitus consiste pour les personnes à considérer qu'elles ont conduit leur action de manière convenable et que si un problème survient dans l'activité elles n'en sont responsables en aucune manière. Or, il est largement admis dans les sciences de gestion que l'action collective ne peut pas se résumer à une somme quelconque d'efficacité individuelle, mais que la définition même de la synergie repose sur la co-responsabilité dans la recherche de performances. La revendication de quitus est subrepticement pernicieuse car les personnes demandent d'une certaine manière, non pas seulement qu'on les reconnaisse comme on le laisse parfois sous entendre, mais qu'on les laisse tranquille, qu'elles puissent fixer elles mêmes leur cadre et leurs normes de travail. Elles tiennent leurs responsables à bonne distance. Derrière cette sorte de susceptibilité habillée de discours professionnel et responsable se situe l'enjeu d'une plus grande exigence sur ce que font effectivement les personnes.

L'insensibilité à l'anormalité dysfonctionnelle consiste à contempler les situations de non performance avec résignation ou détachement pour en conclure que la situation est normale. La situation étant normale rien ne peut être fait pour la transformer. Les leitmotiv régulièrement entendus au contact des acteurs au cours de leur action sont : c'est difficile, je n'ai pas les moyens, le problème vient des autres. Cette série d'arguments est certainement une anomalie notoire dans le fonctionnement d'une organisation. En effet, si l'humain est introduit dans la boucle c'est justement pour remédier aux situations difficiles, pour trouver des moyens et pour associer son énergie à celle des autres. S'il se sert des motifs de sa

présence en organisation pour ne pas agir, alors il compromet l'apport vital dont il est le seul porteur.

Les propos tenus jusqu'à maintenant ont permis d'apporter des éléments de réponse aux deux questions pourquoi faudrait-il contrôler et pourquoi faudrait-il de l'autonomie. Il convient maintenant d'étudier comment peuvent être exercés et gérés le contrôle et l'autonomie dans les organisations.

2. Le contrôle et l'autonomie vus comme un processus

Cette seconde partie propose de considérer que l'autonomie et le contrôle sont une même réalité et sont tous deux une nécessité. Cependant, c'est dans la manière de mettre en œuvre ces deux notions que se joue l'efficacité.

21. Pré-supposés et réalisme dans la conduite des activités en organisation

L'observation des pratiques dans les organisations fait ressortir une très grande fracture entre des personnes dont on estime qu'elle n'ont pas ou peu à être contrôlées, et d'autres qui sont quasiment sur-contrôlées. Le non contrôle prend parfois des formes subtiles consistant à laisser les personnes libres de l'organisation de leur temps ou de leurs actions, et à ne mesurer que des résultats finaux, sans critères toujours bien établis, à part le classique équilibre budgétaire ou le célèbre assumer sa fonction. Les logiques qui donnent lieu à ces différences sont souvent des logiques d'appartenance à des catégories ou des fonctions, par exemple la catégorie des cadres supérieurs.

Dans ce type de raisonnement, dans lequel la confiance s'applique aux caractéristiques des personnes et non à leur efficacité vérifiée, la **notion de risque** est obérée. Or, les risques liés à l'action humaine sont nombreux et conséquents. Ils peuvent concerner l'atteinte effective des résultats attendus, la vitesse d'obtention des résultats, les moyens engagés et les impacts de l'action sur l'environnement physique et humain de la personne, et ce quels que soient les compétences, la conscience professionnelle et les qualités intellectuelles des personnes.

Le contrôle par les résultats présente une lacune majeure qui est que l'on ne perçoit pas ce qu'aurait pu être le résultat en menant l'action différemment. Ce contrôle est une source de non progrès dans la mesure où il n'éclaire pas sur le coût d'obtention de la qualité, sur la productivité réelle des ressources engagées et sur la prise de risque liée au degré d'autonomie exercé spontanément par la personne. Ce dernier point pourrait concerner par exemple la poursuite d'objectifs personnels au détriment de l'intérêt de l'organisation.

Dans un contexte où l'on estime que certaines personnes doivent être contrôlées et d'autres non, on développe implicitement l'idée d'un rapport de force (ou de contrainte) nécessaire vis-à-vis de certaines catégories de personnes. Il se crée alors une sorte d'idéologie du contrôle consistant à considérer que le contrôle consiste à vérifier le travail et les comportements **inadaptés** en termes de résultats immédiats, dans une vaste et interminable partie de ping-pong psychosociologique. Le contrôle n'apporte aucune valeur ajoutée supplémentaire, il s'apparente à un coût d'obtention de la qualité normal et récurrent.

Une autre caractéristique du déséquilibre dans le contrôle des personnes est l'abandon à leur bon vouloir de la qualité du travail en équipe. Celui dont on pense qu'il peut jouir d'une large autonomie fait aussi ce qu'il veut en termes de coopération au sein de l'organisation et

de participation aux dispositifs mis en place pour la synchronisation (Cf. Ci-dessus : la bonne chose, au bon moment, aux bonnes personnes). C'est souvent au travers d'une autonomie mal assumée par des personnes que des décisions ne se prennent pas, que des moyens tardent à être attribués, au gré de leurs interprétations personnelles, de leurs convictions tranchées, voire de leurs humeurs.

Contrôle et autonomie pourraient apparaître comme des notions binaires. Là où il y aurait contrôle il y aurait par contrecoup perte d'autonomie. De la même manière, là où il y a autonomie il n'y a pas besoin de contrôle. Ce couplage des deux notions semble inévitable. Cependant il semblerait que ces deux notions se repoussent. L'autonomie rejette le contrôle et inversement. Une autre vision serait celle du rapprochement, dans laquelle chacune des notions attire inmanquablement l'autre. Cela suppose de raisonner d'une part en termes de dosage et non d'exclusive d'une notion par rapport à l'autre, d'autre part d'adjoindre aux deux notions des qualificatifs qui effacent en quelque sorte les représentations historiques pesantes qu'elles véhiculent, du type contrôle égale sanction. On pourrait parler par exemple d'autonomie concertée ou de contrôle à valeur ajoutée. Cela revient en fait à parler de la même réalité : comment conduire efficacement l'activité collective.

22. Du contrôle de régulation au contrôle d'équilibration

Dans les propos qui suivent le terme de cadre est employé pour qualifier la fonction de toute personne en situation d'encadrer d'autres personnes, soit ponctuellement dans des opérations, soit habituellement dans une relation hiérarchique. Bien que ces situations comportent des spécificités indéniables, on peut néanmoins dégager des principes généraux quant à la conduite et la supervision des activités humaines.

Une analogie avec la théorie X et Y de Mc Grégor pourrait apporter un éclairage intéressant pour observer puis définir le rôle des cadres par rapport aux notions de contrôle et d'autonomie.

On peut stipuler par exemple, dans une théorie X, qu'un cadre fait ce que les autres ne font pas ou ne font pas bien, et qu'il est de ce fait en tout premier lieu un régulateur de dysfonctionnements. Par ses qualités distinctives et une conscience professionnelle supérieure, il jouerait un rôle d'absorption de défauts. Il serait alors le gardien d'une **exécution minimale**, dans un contexte qui deviendrait chaotique sans sa vigilance. Cette vision du rôle du cadre lui confère l'image d'un garde chiourme entouré de délinquants potentiels. Cette surveillance des hommes confine l'humain dans des comportements provocateurs et désinvoltes qui sont implicitement considérés comme des invariants. Le serpent se mord la queue : puisque les personnes ne font pas spontanément ce que l'on attend d'elles il faut être derrière elles en permanence. Ce type de management est un management de crises très souvent réactif.

Une théorie Y pourrait stipuler au contraire qu'un cadre est un gestionnaire d'énergie de passage à l'acte et un fabricant de cadres d'action pour les personnes. Il est un bon manager lorsqu'il a transformé les comportements des personnes, et non pas lorsqu'il en absorbe les effets et s'en plaint. La réussite de son management n'est pas la sélection naturelle des personnes (où les meilleurs survivent), mais leur évolution réelle. Ce cadre crée de la responsabilité par une exigence et une pédagogie très développées et n'assume jamais la responsabilité en lieu et place des personnes. Toute occasion de contrôle est un moment privilégié pour apporter de la valeur ajoutée : former, réexpliquer, formuler des règles du jeu plus générales. Plutôt que d'être gardien d'une exécution minimale, le cadre devient un générateur de potentiel des personnes dans la mesure où il n'accepte pas le fait accompli du manque de qualité du travail et des comportements, du manque de productivité et d'autonomie.

Dans la théorie X le cadre place son énergie à un faible niveau de valeur ajoutée. Dans l'absolu pourquoi y aurait-il des cadres s'ils font le même travail que leurs

collaborateurs, avec plus de conscience professionnelle. La simple régulation des dysfonctionnements ne justifie pas en elle-même le rôle d'un cadre.

Dans la théorie Y le cadre apporte une valeur ajoutée à ses actes correctifs, en les situant dans des enjeux plus porteurs pour l'organisation, disons sa stratégie, et pour les personnes en ne laissant pas se développer l'assistantat – contrainte. Ce mode de management vise l'équilibration, c'est-à-dire l'atteinte d'objectifs à moyens et longs termes de l'organisation et des personnes.

Les deux facettes du rôle de l'encadrement sous-tendent une responsabilité très forte des organisations et de leur management dans la construction de l'humain : construire et redonner à la personne une capacité de négocier avec son environnement, de faire des choix et de les assumer. La manière d'encadrer les personnes touche à trois variables fondamentales de développement de l'éthique du management : la liberté responsable, la maturité et la dignité dans l'acte et les relations de travail. Le niveau des relations humaines de travail observées dans les organisations est encore très loin de cet objectif.

23. Du point de contrôle à la dynamique de l'autonomie/contrôle intégrés

Pour qu'il y ait contrôle, il faut qu'il y ait un point de contact entre une personne faisant office de contrôleur et une production ou une personne contrôlées. Par extension, l'autonomie totale serait une absence de point de contact. L'enjeu d'un contrôle et d'une autonomie efficaces semblent se situer dans la nature, la localisation et la fréquence des points de contact.

Toute mission, toute opération, toute tâche se réalise sous la forme d'un processus dans lequel on peut repérer trois phases : l'amont, le déroulement, l'aval (résultat et ses conséquences) et où interviennent les interfaces avec d'autres acteurs.

Figure 1 : Déroulement général d'une opération



L'amont d'une opération peut concerner la formation des personnes, la concertation préalable sur le déroulement lui-même et les résultats attendus, un cahier des charges de l'action, une analyse des moyens nécessaires. Le déroulement peut être considéré comme la suite de tâches élémentaires nécessaires au résultat attendu. L'aval de l'opération peut concerner la mesure des résultats, un bilan général du déroulement, une analyse des écarts et des propositions d'actions correctives en vue d'une prochaine opération similaire. Les interfaces sont toutes les occasions de contact entre les acteurs au cours de l'opération et qui vont en infléchir le processus, en l'améliorant ou en le dégradant.

Si l'on posait l'hypothèse qu'une opération devait être totalement contrôlée pour parvenir à l'efficacité, alors il conviendrait de contrôler les quatre aspects mentionnés ci-dessus : amont, déroulement, aval et interfaces. Si l'hypothèse était plutôt que l'humain au travail peut, par sa capacité de prise en charge, être totalement autonome, alors on lui confie implicitement la responsabilité et l'initiative sur les quatre aspects.

Une fois posée cette approche globale du contrôle ou de l'autonomie, il convient de revenir à la réalité beaucoup plus diversifiée de l'activité en organisation. Selon les personnes, selon les opérations, selon les moments, il convient de mettre l'accent plus fortement sur l'un ou l'autre des aspects. Néanmoins, le degré de contrôle ou d'autonomie relèvent plus de raisonnements implicites que de choix réellement éclairés sur les quatre aspects. En effet, quatre raisonnements implicites sont particulièrement marquants dans les observations de terrain, même s'ils n'ont pas la même ampleur selon les situations observées : la qualité des interfaces est pré-supposée, l'aval d'une opération est négligé, le contrôle final de constat est privilégié, le contrôle est faiblement progressiste.

Une des causes-racines de ces difficultés est probablement une imprécision dans la notion d'autorité conférée à l'encadrement. L'autorité se définit comme le droit de commander. Or, cette notion est vide de sens si le droit de commander ne s'accompagne pas concrètement de l'exercice d'un **droit de regard**. Autrement dit, l'autorité qui se limite à impulser l'action par des consignes et à constater des résultats au final est par nature amputée de sa faculté d'influencer ce résultat et ceux qui suivront. Cette manière de procéder est au fond une manière de maintenir l'ordre par **l'information** alors que l'observation de l'activité humaine montre que le désordre se gère par des **dépenses d'énergie** nombreuses, fréquentes et inventives.

3. Pour un développement de modes de pilotage transformateurs et responsabilisants

C'est par l'homme que l'activité de l'organisation se réalise et c'est par lui qu'elle se dérègle, quelle que soit sa position dans l'organisation. Watzlawick, dans sa modélisation du changement, parle d'un changement de type 1, dans lequel plus on tente de changer, plus on fait la même chose. Dans le domaine du contrôle traditionnel, on peut se demander si cette logique n'est pas de mise. Plus on contrôle purement et simplement, plus on entérine la non responsabilité des personnes. C'est un enjeu majeur que de sortir de ces quasi guerres de tranchées dans lesquelles les contrôlés cherchent une sorte d'autonomisme et dans lesquelles les contrôleurs développent une sorte d'autoritarisme contraignant. Comment franchir le pas d'un contrôle accepté, voire réclamé par ceux qui le rejettent actuellement prétextant de leur intégrité dans le travail ? Comment franchir le pas de faire se développer une autonomie responsable par ceux qui la craignent, prétextant des risques qu'elle présente ?

31. Principes d'un contrôle/autonomie dignifiants

Le manque de maturité, de responsabilité, voire de dignité des actes humains en organisation a été exposé plus haut. Leur développement est certainement un principe fondateur de modes de contrôle et de prise d'autonomie plus innovants. En effet, derrière ces qualificatifs se profile une notion très concrète dans le management : **qui subit les conséquences de quoi ?** En effet, il ne sert à rien de qualifier ou de juger des comportements si l'on ne dit pas comment la personne devra en assumer les conséquences et si on ne dit pas comment elle sera réellement accompagnée pour évoluer.

Le concept de freinage lié au pouvoir informel des personnes, les grèves sauvages, les refus de coopération, les comportements anti-économiques et tous les comportements dysfonctionnels relèvent de la **liberté** de la personne. Dans le discours dominant des acteurs, toutes ces situations s'expliquent effectivement par la liberté, mais sans aller jusqu'à la cohérence totale de leur propos, où la liberté sous-tend la responsabilité.

La psychologie de l'éducation a développé un concept dont la transposition peut être intéressante en gestion quant à la liberté des personnes. Il s'agit d'affirmer que la personne

n'a pas à être moralement **punie**, c'est-à-dire subjectivement, en référence à sa façon d'exister, mais qu'elle doit en revanche être **pénalisée objectivement** pour ses actes, dont elle reste totalement libre. La nuance entre ces deux notions est essentielle dans la mesure où elle déplace l'analyse du comportement des personnes de l'intention supposée vers les conséquences des actes. Elle force un cadre à ne pas attendre de manière contemplative qu'une personne entre spontanément dans des schémas comportementaux idéalisés, quitte à s'en séparer si elle n'obtempère pas, mais plutôt à construire la responsabilité de l'individu.

Si l'on accepte cette hypothèse de la responsabilité, cela sous-tend un certain nombre d'axes de développement du rôle du cadre, des partis pris importants pour l'efficacité et l'efficience. Il est avant tout un agent transformateur, qui modifie les pratiques des personnes, plutôt que de pratiquer le jugement manichéen. Il ne fait pas le travail à la place des personnes quand elles le font incorrectement pour diverses raisons telles que le manque de compétences, le désintérêt, le manque de temps, le manque de coopération. Il considère la résistance ou le freinage comme le matériau naturel de son action et non comme son propre travail ou comme une contrainte insurmontable.

La question fondamentale qui reste posée est comment laisser exister une personne et la respecter lorsque l'on attend d'elle une qualité, une productivité et une autonomie suffisantes dans des opérations ? A laquelle s'ajoute la question comment rendre les personnes cohérentes avec elles-mêmes et avec leur mission dans l'organisation, sans générer des climats passionnels ? Une proposition serait de dire que pour répondre à ces questions, il s'agit bien d'obtenir des comportements et des actes productifs adaptés, mais en s'écartant des causes psychosociologiques premières pour s'appuyer sur un concept de management fécond, celui d'un pilotage transformateur des personnes. En effet, l'enjeu serait de mieux faire assimiler et porter par les personnes les critères fondamentaux de leur efficacité et de leur responsabilité dans l'organisation, tels qu'ils ont été formulés plus haut : les enjeux stratégiques, les lignes politiques, la sensibilité économique et la qualité des interfaces. Pour ce faire, le pilotage des personnes pourrait s'appuyer sur deux idées de base. La première est que celui qui réalise un travail, une action, est autonome au point qu'il a assimilé **à quel moment il doit solliciter un contrôle**. Cela signifie de fait que cette personne a l'initiative responsable de la concertation avec son contrôleur. La deuxième idée serait que la **concertation réelle et périodique tient lieu de contrôle à valeur ajoutée**.

Le propos n'est pas de poser une nouvelle utopie (au sens étymologique), mais de parier sur une hypothèse de travail exigeante fondée sur la possibilité de développer la maturité, la responsabilité et la dignité de la personne au travail. Cette hypothèse doit néanmoins être assortie d'un principe de réalisme. Celui qui revendique de l'autonomie doit produire suffisamment de signaux positifs pour l'obtenir. L'un de ces signaux est celui de la transparence suffisante qui peut s'exprimer sous la forme d'informations d'alerte ou pour rassurer, de sollicitation de conseil. Il s'agit donc d'apprendre à fonctionner dans ces schémas de confiance réciproque.

32. Pistes d'innovation dans les modes de pilotage du contrôle et de l'autonomie

Cette section repose sur l'idée selon laquelle la qualité du contrôle et de l'autonomie dépendent très largement de l'énergie dépensée par l'encadrement pour lutter contre quatre grandes familles de dysfonctionnements racines qui entravent le développement de relations de contrôle et d'autonomie professionnelles et dépassionnées. Ces quatre familles sont interdépendantes et constituent un moyen d'action pour l'encadrement pour développer des relations de contrôle et d'autonomie efficaces. Sont considérées comme efficaces les situations dans lesquelles les lignes politiques sont définies et respectées, les enjeux stratégiques et tactiques sont pris en compte, la sensibilité économique se développe et la

qualité des interfaces entre acteurs garantie. Chacun des points suivants vise à aider leur développement dans l'organisation.

321. Gérer les alibis, la désinvolture et la négligence optimiste

L'étude des dysfonctionnements dans les organisations fait ressortir un manque de conscience profond des personnes quant à la très grande faculté du système organisation de se dérégler par manque de minutie, voire de méticulosité. L'avion décolle sans avoir réalisé la check-list de contrôle et sans plan de vol, et on s'aperçoit à dix mille pieds de multiples anomalies des plus bénignes aux plus graves. Tout se passe comme si l'obtention d'une performance était présumée. Les acteurs se lancent dans l'action tête baissée dans un état d'esprit que l'on peut qualifier de négligence optimiste. Régulièrement, les acteurs abandonnent leur responsabilité à ce type de raisonnement. Ce que l'on est en train de dire, ce que l'on est en train de décider est envisagé sous l'angle d'un ressenti personnel et non sous l'angle d'un audit prévisionnel des performances. Autrement dit, les acteurs raisonnent peu à partir de **faits et d'analyses utiles et réfléchis en termes de conséquences sur la performance** de l'organisation, mais à partir d'une manipulation des faits à leur propre avantage, cet avantage se résumant très souvent à quelques bénéfices secondaires peu édifiants : ne pas agir, ne pas être mis en cause, ne pas prendre de responsabilité, ne pas avoir à porter et à s'investir dans un problème, bref ils fonctionnent à l'économie.

Il s'agit aussi de passer d'une logique de l'impossibilité de l'action à une **logique de la nécessité**. Le problème n'est pas, en effet, de contempler les contraintes qui entravent une action, mais d'être plus ferme, plus rigoureux, plus exigeant, plus inventif. Si une action est nécessaire il convient de la réaliser en dépassant les contraintes apparentes et les alibis. On accepte trop facilement et trop superficiellement les arguments ou motifs des acteurs dans l'action. Ils disent qu'ils ont fini un travail, mais on constate après coup qu'ils avaient joué sur les mots, on avait pris pour argent comptant cette information. Ils peuvent également remonter des informations liées à leur action, mais surtout sur la partie qui les valorise, en occultant une partie de l'information moins avouable. Les acteurs ont une forte propension à dire non (pour un travail, pour un délai), et surtout à dire non sans proposer d'alternative sérieuse. Or, dans la relation de contrôle et d'autonomie, dans une vision stratégique des performances, la seule question réellement féconde est trivialement : **faut-il le faire** ? Si la réponse est oui, tout ce qui entravera la réalisation est une perversion de la performance.

Une solution de fond pour développer un contrôle et une autonomie efficaces, consiste à **renvoyer régulièrement les acteurs à leur propre cohérence**. En effet, ils émettent de nombreux souhaits quant à des prises de responsabilité, au respect de leur personne, ils revendiquent la reconnaissance de leur efficacité personnelle, de leur compétence, alors que certains de leurs comportements ou de leurs actes sont en parfait décalage avec leurs discours. La cohérence c'est aussi de mieux prendre en compte les effets de ses propres décisions ou actions plutôt que de les faire assumer par la collectivité.

322. Instaurer des rouages et dispositifs de travail réguliers

Le contrôle et l'autonomie font référence à une prise de risque, donc à un certain degré de confiance sur la mise en oeuvre de moyens, sur la vitesse de réalisation d'une action et sur les résultats supposés. Un des moyens d'assurer et de construire régulièrement cette confiance est de mettre en place des rouages ou dispositifs de travail réguliers qui permettent d'influencer positivement le déroulement d'une action, d'un projet, d'une affaire. Il s'agit de **s'occuper des personnes** pour garantir et améliorer des performances. Les rouages ou dispositifs prennent la forme de rendez-vous (2 personnes) ou de réunions, entre des personnes et à intervalles déterminés et jugés efficaces.

L'avantage de ces points de rencontre réguliers est d'obtenir une présence physique des personnes, plutôt que d'exercer un pouvoir distant, peu lucide et peu impliqué. Il s'agit de transformer les hurlements, les réprimandes et les notes de service par de la présence effective, pédagogique, ferme, fréquente. Ce n'est pas la fréquence du contrôle qui donne l'impression d'être du sur-contrôle, c'est sa nature.

La fréquence des rencontres détermine fortement l'énergie que l'on veut insuffler à des personnes. Le fait d'instaurer des rouages incite fortement à identifier des porteurs d'actions ou de problèmes au lieu de laisser perdurer des pseudo responsabilités collectives. Par ailleurs, ces dispositifs sont une occasion privilégiée pour faire de la formation intégrée des personnes. Ce type de formation permet de consolider le contrôle ou l'autonomie grâce à une plus grande explicitation des rôles, comportements, actions attendus par un responsable. La pédagogie inductive peut être d'une grande efficacité dans ces contextes, dans la mesure où elle s'appuie sur les difficultés rencontrées par les personnes dans l'exercice de leur activité et exprimées comme telles, ou perçues par un cadre pilote. Enfin, l'avantage des dispositifs ou rouages réguliers est le partage effectif des problèmes par des personnes qui ont naturellement le réflexe de se démarquer des difficultés rencontrées par les autres avec qui elles sont pourtant en relation de travail

323. Formaliser le management du contrôle et de l'autonomie

Les démarches qualité s'appuient largement sur une structuration formelle du travail par les procédures, non conformités et autres indicateurs de performances. L'écrit et la mesure tiennent une place importante dans ces démarches. Il s'agit ici d'ajouter à ces principes classiques, des principes de management de la relation d'autonomie et de contrôle qui renforcent encore la gestion des alibis et l'efficacité des rouages traités précédemment.

Le première proposition est d'explicitier la notion de cahier des charges présente implicitement dans toute délégation et dans toute consigne formulée à l'intention d'une personne. Un cahier des charges comporte des critères de délai de réalisation, de temps à passer, de moyens à engager, de caractéristiques du produit attendu, de modalités de coopération avec des personnes ou groupes de personnes, de modalités de concertation avec un pilote. C'est seulement à partir de décisions claires et affichées sur chacun des critères que le contrôle et l'autonomie sont effectivement gérés et qu'ils ne relèvent pas de spéculations sur les capacités et intentions des personnes. Cette clarté devrait permettre de largement développer l'auto-contrôle responsable sur des critères connus à l'avance.

La deuxième proposition est d'observer et d'intervenir plus directement sur les méthodes de gestion du temps des personnes et notamment sur la gestion de leur agenda. Un minimum de droit de regard sur l'agenda et sur la gestion des priorités opérées par les personnes est d'un grand intérêt pour éviter les alibis et pour intervenir sur les performances avant le constat d'un résultat final.

324. Gérer la qualité de l'information avec un très haut degré d'exigence

Les acteurs de l'organisation sont tous porteurs d'informations illusoires, exogènes ou endogènes, quant aux conséquences possibles de leur action. Il s'agit d'impressions, de pronostics, qu'ils se sont forgés par interprétation ou à partir d'informations brutes qui leur sont fournies. Ce peut être un délai annoncé qui finalement s'est avéré trop ambitieux. Ce peut être une vente importante jugée acquise et qui échouera. C'est une embauche estimée prometteuse et qui se transforme en échec. C'est enfin une idée nouvelle qui devait révolutionner le fonctionnement d'un atelier et qui ne tient pas ses promesses. Or, bon

nombre de performances sont espérées à partir d'informations et de représentations très imparfaites. Ces informations sont parcellaires, fausses, spéculatives, partiales et orientées. Elles peuvent également provenir d'un enthousiasme débordant et peu lucide des personnes.

Les acteurs qui se font actionner par des informations de ce type perdent leur réelle capacité à influencer positivement le cours d'une opération. Un contrôle et une autonomie efficaces devraient alors s'appuyer sur des réflexes d'audit de la qualité des informations reçues.

Un premier réflexe est celui consistant à explorer le contexte de naissance de l'information en s'appuyant sur des faits plutôt que sur des impressions. Cette information a été émise par qui, relayée par qui, dans quelles circonstances précises ? Qu'a répliqué la personne qui a reçu l'information ? Un deuxième réflexe consiste à ne pas se faire bousculer par des informations nouvelles, même en cas de catastrophisme de l'interlocuteur, pour ne pas être actionné de manière réactive par des signaux qui font perdre la cohérence et la continuité stratégiques. Le refus des jugements péremptaires, notamment sur les personnes, est un troisième réflexe d'amélioration de la qualité des informations. Il évacue les informations qui n'apportent rien à la décision et qui créent des images dont on s'extrait difficilement lors de la prise de décisions.

Conclusion

Grâce à un management effectif des personnes, le contrôle à forte valeur ajoutée de la part de l'encadrement peut devenir une source majeure d'ancrage d'un réel travail en équipe dans les organisations. Le contrôle pédagogique et exigeant des processus d'activité rend le contrôle plus naturel, dans la mesure où celui-ci ne se résume pas à des constats, mais qu'il constitue une démarche de perfectionnement permanent. Ce type de contrôle est en outre un moyen de construire l'autonomie progressive des personnes dans l'action en apprenant à chacun à être au niveau de responsabilité qui est attendu de lui.

Les propositions de cet article reposent sur l'observation dynamique des acteurs en situation de travail. Elles requièrent la mise en oeuvre d'énergies humaines innovantes et persévérantes. Autrement dit, la validité de chaque proposition est fortement déterminée par l'intensité et la quantité d'énergie dépensée par les acteurs de l'organisation pour la faire vivre. Les phénomènes liés au contrôle ou à l'autonomie peuvent être décrits, expliqués et donner lieu à des prescriptions. Il reste néanmoins que ces principes produisent les effets que les acteurs se seront donnés la peine d'obtenir jour après jour. Un contrôle à valeur ajoutée fondé sur la concertation régulière ne se décrète pas, il se construit avec une volonté farouche.

Les limites de cet article sont de rendre compte de manière synthétique et conceptuelle de nombreux travaux réalisés sur le terrain, dont la teneur ne pourrait être exposée ici en détail. Il en résulte une tendance à exposer une conviction profonde et exploratoire, qui mérite une explicitation et un approfondissement dans des publications ultérieures.

Références :

- Argyris, Chris, *On organizational learning*, Blackwell Business, 1996
- Blake, R, Mouton, J, *The managerial grid*, Houston, Texas, Gulf, 1964
- Fielder, F, *A theory of leadership effectiveness*, New York, Mc Graw Hill, 1967
- Harvard Business Review, *On measuring corporate performance*, Harvard Business School Press, 1998
- Herold, D, « Two-Way influence processes in leader-follower dyads », *Academy of Management Journal*, 20, 1977, p224-237
- Jameux, Claude, « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », In *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, Série S.G., n°8-9/1998, p. 87-98
- Lewin, Kurt, *The dynamics of group action*, Educational Leadership, 1944
- Likert, Rensis, *New patterns of management*, New York, Mc Graw Hill, 1961
- Longin, Pierre, *Coachez votre équipe*, Dunod, 1998
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, *Management*, 1999
- Tichy, N, Devanna, MA, *The transformational leader*, New York, Wiley & Sons, 1986
- Watzlawick, Paul, Weakland, John, Fisch, Richard, *Changements. Paradoxe et psychothérapie*, Editions Points Seuil, 1975