EVALUATION D'UNE FORMATION
AU COMMANDEMENT

Jean-Marc Chappuis *

(Volume I)

UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL
Centre de psychologie

Faculté de droit et des sciences économiques

Faculté des lettres
# Table des matières

1. Introduction : Evaluation d'une formation  
   1.1. Circonstance de la recherche  
   1.2. But de la formation  
   1.3. L'entreprise et la population de notre étude  
   1.4. La formation au commandement  
   1.5. Les instruments  
      1.5.1. Le questionnaire  
      1.5.2. La liste d'adjectifs  
   1.6. Prise d'information  
   1.7. L'évaluation de la formation  
   1.8. Hypothèses et objectifs de cette étude  
   1.9. Structure de cette étude  
   1.10. Sémantique  

2. Méthodologie  
   2.1. L'étude des différences de moyennes  
   2.2. Les tableaux de contingence  
      2.2.1. Définition et explications  
      2.2.2. Le taux de changement total (CT)  
      2.2.3. L'indice du sens du changement total (SCT)  
      2.2.4. A propos de l'intensité du changement  
      2.2.5. Le taux de changement total de 2 points et plus (CT2)  
      2.2.6. L'indice du sens du changement de 2 p. et plus (SC2)  
   2.3. Étapes nécessaires à l'élaboration des données  

3. Traitement, Analyse et Interprétation des Données  
   3.1. Analyse des moyennes et écarts-types des indices  
      3.1.1. m et σ de CT  
      3.1.2. m et σ de CT2  
      3.1.3. Comparaison des m et des σ de CT et de CT2  
      3.1.4. m et σ de SCT  
      3.1.5. Comparaison des m et σ de SCT avec CT et CT2  
      3.1.6. m et σ de SC2  
      3.1.7. Comparaison des m et σ de SC2 et SCT  
      3.1.8. Comparaison des m et σ de SC2 avec SCT, CT et CT2  
   3.2. Description du système analytique mis en place pour les analyses des groupes pris un à un et les analyses comparatives inter-groupes  
      3.2.1. 1ère partie des sous-chapitres  
      3.2.2. 2ème partie des sous-chapitres  
      3.2.3. 3ème partie des sous-chapitres  
         3.2.3.1. Catégorie I  
         3.2.3.2. Catégorie II  
         3.2.3.3. Catégorie III  
         3.2.3.4. Catégorie IV  

Pages :  
1 4 5 5 5 5 6 6 6 7 8 9 10 11 12 12 13 15 16 17 18 19 20 20 20 21 21 22 23 23 24 24 27 27 28 29 29 29 30
3.2.4. 4ème partie des sous-chapitres 30
3.2.5. 5ème partie des sous-chapitres 30
3.2.6. Aspects pratiques 31

3.3. IDÉAL AVANT - FIN 32
3.3.1. Echelles stables ou/et sans changements de 2 p. et + 32
3.3.2. Indices pris un à un 34
3.3.3. Changements orientés et indéterminés 34
   3.3.3.1. Changements orientés avec intensité 34
   3.3.3.2. Changements orientés sans intensité 37
   3.3.3.3. Changements indéterminés 38
3.3.4. Comparaison entre les moyennes et les indices 40
3.3.5. Résumé des analyses de l'IDÉAL AVANT-FIN 40

3.4. IDÉAL FIN - APRÈS 42
3.4.1., 3.4.2., 3.4.3. et 3.4.5. Non pertinent 42
3.4.4. Comparaison des moyennes et des indices 42

3.5. COMPARAISON DES IDÉAUX AVANT - FIN ET FIN - APRÈS 43
3.5.1. Echelles stables ou/et sans changements de 2 p. et + 43
3.5.2. Remarques sur les indices pris un à un 44
3.5.3. Changements orientés et indéterminés 44
   3.5.3.1. Catégorie I AVANT-FIN p.r. à FIN-APRES 45
   3.5.3.2. Catégorie II " " " " " " 47
   3.5.3.3. Catégorie III " " " " " " 47
   3.5.3.4. Catégorie IV " " " " " " 49
3.5.4. Non pertinent 50
3.5.5. Résumé - Analyse globale de cette comparaison 50

3.6. IDÉAL AVANT - APRÈS 52
3.6.1. Echelles stables ou/et sans changements de 2 p. et + 52
3.6.2. Remarques sur les indices pris un à un 54
3.6.3. Changements orientés et indéterminés 54
   3.6.3.1. Changements orientés avec intensité 54
   3.6.3.2. Changements orientés sans intensité 55
   3.6.3.3. Interprétation globale des chgtos orientés 56
   3.6.3.4. Changements indéterminés 57
3.6.4. Comparaison entre les moyennes et les indices 59
3.6.5. Résumé de l'IDÉAL AVANT-APRES 59

3.7. COMPARAISON DES IDÉAUX AVANT, FIN ET APRÈS 61
3.7.1. Comparaison des échelles stables ou/et sans changements de 2 points et plus 61
3.7.2. Non pertinent 62
3.7.3. Comparaison des changements orientés et indéterminés 63
   3.7.3.1. Remarques générales sur le tableau 8 64
   3.7.3.2. Combinaison A et F 64
   3.7.3.19. Combinaison T 71
3.7.4. Non pertinent 71
3.7.5. Résumé, synthèse et conclusion 71
3.8. MOI AVANT - APRÈS
3.8.1. Echelles stables ou/et sans changements de 2 p et + 73
3.8.2. Remarques sur les indices pris un à un 74
3.8.3. Changements orientés et indéterminés 75
  3.8.3.1. Changements orientés avec intensité 75
  3.8.3.2. Changements orientés sans intensité 77
  3.8.3.3. Changements indéterminés 80
3.8.4. Comparaison entre les moyennes et les indices 81
3.8.5. Résumé - conclusion 81

3.9. SUBORDONNÉS AVANT - APRÈS
3.9.1. Echelles stables ou/et sans changements de 2 p et + 83
3.9.2. Remarques sur les indices pris un à un 85
3.9.3. Changements orientés et indéterminés 85
  3.9.3.1. Changements orientés avec intensité 85
  3.9.3.2. Changements orientés sans intensité 87
  3.9.3.3. Changements indéterminés 90
3.9.4. Comparaison entre les moyennes et les indices 91
3.9.5. Résumé - conclusion 92

3.10. COMPARAISON DES IDÉAUX, DU MOI, ET DU SUB 94
3.10.1. Comparaison des échelles stables 94
  3.10.1.1. Echelles stables dans les 3 groupes 95
  3.10.1.2. Echelles stables pour l'IDEAL et le MOI 96
  3.10.1.3. Echelles stables pour le MOI et le SUB 97
  3.10.1.4. Echelles stables dans un seul des groupes 98
  3.10.1.5. En guise de conclusion 98
3.10.2. Non pertinent 99
3.10.3. Comparaison des chgt's orientés et indéterminés 99
  3.10.3.1. Remarques générales sur le tableau 12 101
  3.10.3.2. Combinaisons 1 et 4 101
  3.10.3.22. Combinaison 22 117
3.10.4. Non pertinent 117
3.10.5. En guise de conclusion à l'étude comparative des changements 117

3.11. AVANTAGES RÉCIPROQUES DES MOYENNES ET DES TABLEAUX DE CONTINGENCE 119

4. RÉSUMÉ 121
ÉVALUATION D'UNE FORMATION AU COMMANDEMENT

Jean-Marc Chappuis *

1. INTRODUCTION

La présente recherche s'insère dans un ensemble portant sur l'évaluation de la formation.

Cette étude fait également partie d'une vaste recherche sur le leadership entreprise par Madame C. ROSSELET-CHRIST. Nous la remercions d'avoir mis à notre disposition des données déjà traitées et prêtes à l'analyse qui nous permettent de présenter ici les résultats de l'évaluation d'une formation au commandement.

Dans cette introduction, nous nous bornerons à donner les éléments strictement nécessaires à la compréhension des analyses qui vont suivre. Afin de mieux situer cette étude dans son contexte, nous renvoyons le lecteur aux textes de Mme C. ROSSELET-CHRIST ** sur l'origine du cours et de la recherche, les relations chercheur-entreprise, le déroulement de la recherche dans l'entreprise, la méthodologie globale et la construction des instruments, ainsi qu'aux résultats et interprétations faites à ce jour.

* Etude réalisée avec la collaboration de Mme C. ROSSELET-CHRIST, sous la direction de MM. Michel ROUSSON et Alfred STROHMEIER.

** Références : Claudine ROSSELET-CHRIST
Centre de Psychologie, Université de Neuchâtel.
1.1. Circonstances de la recherche

Citons C. ROSSELET-CHRIST (op.cit. (1), p.2) :
"... Au moment où nous sommes entrée en contact avec l'entreprise, celle-ci avait commencé un processus de formation de ses cadres techniques : deux niveaux hiérarchiques avaient déjà suivi un cours sur le commandement ; les chefs de section et les contremaîtres, et l'entreprise s'apprêtait à former les chefs d'équipe (premier niveau de commandement)."

1.2. But de la formation

Citons encore C. ROSSELET-CHRIST (op.cit. (1), p.2) :
"Le but de la formation tel qu'il a été verbalisé par les dirigeants était de tendre vers une certaine unité dans la doctrine de commandement dans l'entreprise..."

1.3. L'entreprise et la population de notre étude

Il s'agit d'une entreprise de 1500 personnes environ, réparties en deux usines. Les personnes entrant dans notre étude sont 60 chefs d'équipe environ et leurs supérieurs, 37 contremaîtres.

1.4. La formation au commandement

Les chefs d'équipe allaient suivre une formation de 3 jours sur le commandement. Le cours proposé était subdivisé en cinq parties :

1. Le chef et ses collaborateurs
2. Planifier
3. Organiser
4. Conduire, diriger
5. Contrôler

Une méthode pédagogique active était utilisée où les participants jouaient un rôle important, ainsi que l'animateur. (cf.(1), p. 8 et ss.)

1.5. Les instruments

Deux instruments furent construits par C. ROSSELET-CHRIST :
1.5.1. Questionnaire

C. ROSSELET-CHRIST a construit un questionnaire, dont la forme finale comporte 60 items, à partir du contenu du cours afin de pouvoir mesurer l'enseignement donné. À chaque item, le sujet donne une réponse sur une échelle à cinq degrés, la position 1 représentant l'idéal prôné par le cours.

43 items sont dits "positifs" et la gradation de leurs réponses est la suivante :

\[
\begin{array}{|c|c|c|c|c|}
\hline
\text{toujours} & \text{souvent} & \text{occasionnellement} & \text{rarement} & \text{jamais} \\
\hline
1 & 2 & 3 & 4 & 5 \\
\hline
\end{array}
\]

17 items sont dits "négatifs"; leurs échelles ont par conséquent été retournées. Ainsi, pour ces derniers, nous obtenons la gradation suivante :

\[
\begin{array}{|c|c|c|c|c|}
\hline
\text{toujours} & \text{souvent} & \text{occasionnellement} & \text{rarement} & \text{jamais} \\
\hline
5 & 4 & 3 & 2 & 1 \\
\hline
\end{array}
\]

Notons que les items négatifs sont précédés d'un "N" dans l'annexe A 1.

1.5.2. Liste d'adjectifs

Suivait le questionnaire une liste de 67 adjectifs ou traits pouvant représenter chacun une qualité ou un défaut en ce qui concerne l'idéal du commandement, ou alors, la présence ou l'absence du trait en question dans le cas de l'évaluation du commandement effectif.

La qualité ou présence du trait était cotée 3, le défaut ou l'absence du trait coté 1. Les non-réponses furent cotées 2, ceci afin d'avoir un système complet de réponses pour le traitement statistique. Ce procédé fut utilisé malgré ses inconvénients, le nombre de non-réponses étant relativement faible.

D'autre part, ces deux instruments peuvent servir à plusieurs fins : en changeant la consigne, on peut demander aux individus de répondre soit en pensant au commandement idéal, soit à leur propre commandement, soit à celui de leurs subordonnés, ou encore à celui de leurs supérieurs.

1.6. Prise d'informations

C. ROSSELET-CHRIST effectua trois prises d'informations : la première eut lieu quelques semaines AVANT le cours, la deuxième juste à la FIN de celui-ci, enfin la troisième eut lieu environ 6 mois APRES le cours.
On y recueillit alors trois types d'informations :

1) A ces trois moments, on demanda aux chefs d'équipe d'évaluer le commandement idéal, que nous appellerons IDEAL.

2) AVANT et APRES le cours, on leur demanda également d'évaluer leur propre commandement, que nous appellerons MOI.

3) Enfin, également AVANT et APRES le cours, on demanda aux contremaitres, supérieurs des chefs d'équipe, d'évaluer le commandement de leurs subordonnés. Nous l'appellerons SUB.

La figure 1 ci-dessous résume cette information. Dans les cases est indiqué le nombre de personnes qui entrent dans nos analyses, c'est-à-dire celles qui ont répondu deux fois (autrement dit à deux moments) pour un type d'informations donné.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>CHEFS D'EQUIPE</th>
<th>CONTREMAITRES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>IDEAL</td>
<td>MOI</td>
</tr>
<tr>
<td>AVANT</td>
<td>60 - 57</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>FIN</td>
<td>60</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>APRES</td>
<td>60 - 57</td>
<td>59</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figure 1

1.7. L'évaluation de la formation

Pour plus de précision sur ce point, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de P.A. DEBETAZ et M. ROUSSON *. Les différentes démarches d'évaluation y sont présentées. Pour notre part, nous avons repris de ce travail les trois niveaux des travaux de GOODACRE cités en page 9 et ss. Pour cet auteur, les différents critères d'évaluation sont les suivants :

1er niveau

Critère immédiat : Il s'agit du changement chez l'invidu. Le problème est de savoir, ici, si les connaissances transmises pendant le cours ont été acquises.

"2e niveau
Critère intermédiaire : On s'intéresse ici au changement de comportement et d'attitude de l'individu dans son environnement de travail. La question principale est de savoir si les connaissances acquises peuvent être transférées sur le lieu de travail et si elles le sont effectivement. Nous avons volontairement introduit ci-dessus la distinction entre le fait de savoir si les connaissances pouvaient être transférées, et le fait de savoir si elles l'étaient. En effet, dans le premier cas, intervient l'organisation dans laquelle travaille l'individu et qui lui "permet" ou ne lui "permet" pas d'appliquer son nouveau savoir-faire ou savoir-être.

Une autre question est de savoir si, les conduites organisationnelles de transfert étant présentes, l'individu effectue le transfert des connaissances du cours – application dans son travail quotidien – et pourquoi il le fait ou il ne le fait pas.

"3e niveau
Critère ultime : Il s'agit ici de l'influence de la formation sur l'organisation, sur l'entreprise. La question est de savoir si la formation a des répercussions au niveau de l'entreprise, en modifiant, par exemple, les structures, l'organisation du travail, l'absentéisme, le turn-over, etc."

1.8. Hypothèses et objectifs de cette étude

Plusieurs hypothèses et objectifs particuliers sont visés dans cette étude :

1) Quels sont les comportements appris suite au cours ? Y a-t-il des changements dans les attitudes (adjectifs) immédiatement après le cours ? Ces résultats seront obtenus en comparant les réponses AVANT et FIN pour l'IDEAL des chefs d'équipe, ceci pour chaque instrument. C'est le critère immédiat d'évaluation selon GOODACRE. (op. cit. DEBETAZ + ROUSSON p. 9 et s :

2) Que deviennent ces comportements appris 8 mois après le cours ? ces changements d'attitude ? Ces résultats seront obtenus en comparant les réponses FIN et APRES pour l'IDEAL des chefs d'équipe.
3) Y a-t-il des comportements appris à long terme ? des attitudes qui changent à long terme ?

Ces résultats seront obtenus en comparant les réponses AVANT et APRES pour l'IDEAL des chefs d'équipe.

4) La comparaison de ces 3 types d'informations permettra une étude approfondie des apprentissages faits suite à la formation.

5) Y a-t-il des comportements appris à long terme qui sont transférés sur le lieu de travail ? des attitudes qui changent sur le lieu de travail ?

Ces résultats seront obtenus en comparant les réponses AVANT et APRES du MOI, c.-à-d. de l'auto-évaluation des chefs d'équipe. C'est le critère intermédiaire de GOODACRE (op.cit.)

6) Les supérieurs des formés, soit les contremaîtres, ont-ils observé des changements dans les comportements et les attitudes de leurs subordonnés ?

Ces résultats seront obtenus en comparant les réponses AVANT et APRES du SUB.

7) La comparaison globale de tous les résultats ci-dessus permettra de répondre à la question générale : quels changements a apporté le cours sur les comportements et les attitudes des chefs d'équipe, et subsidiairement des contremaîtres ?

On approche ici du critère ultime de GOODACRE. (op.cit.)

8) A toutes ces comparaisons, nous avons ajouté une question : y a-t-il des comportements et des attitudes caractérisées par le non-changement ? Que signifient-elles ?

1.9. Structure de cette étude

L'analyse des résultats du questionnaire et de la liste d'adjectifs a été faite séparément. Elle fait l'objet de deux rapports. Ce rapport-ci est consacré à l'analyse du questionnaire.

Dans le chapitre 2, nous présentons la méthodologie mise en place pour effectuer nos analyses. Dans le chapitre 3 seront proposés les résultats correspondant aux objectifs proposés ci-dessus. Enfin, dans le chapitre 4, nous présenterons un résumé des résultats qui tiendra lieu de conclusion.

Pour une question pratique, nous avons décidé de faire un cahier séparé contenant les différentes annexes. Le lecteur pourra ainsi consulter simultanément d'une part le texte et d'autre part les tableaux (appelés T 1, T 2, etc.) et les histogrammes (appelés H 1, H 2, etc.).
Notons encore que l'annexe A1 donne la liste des items du questionnaire et permet de retrouver leur formulation lorsqu'ils ne sont cités dans le texte que par leur numéro.

1.10. Sémantique

Les phrases du questionnaire seront indifféremment appelées : item, échelle, ou comportement.

Les adjectifs seront indifféremment appelés : item, attitude, trait, adjectif.

IDEAL en majuscules représente l'évaluation de l'idéal du commandement des chefs d'équipe.

MOI en majuscules représente l'auto-évaluation du commandement des chefs d'équipe.

SUB en majuscules représente l'évaluation du commandement des subordonnés des contremaîtres.

"idéal" en minuscules représente le sens habituel de ce mot; il sera souvent utilisé dans le sens de l'idéal prôné par le cours.

"moi" en minuscules représente le sens habituel de ce mot.

AVANT, FIN, APRES, en majuscules représentent les trois moments, par rapport au cours, où ont été faites les observations.

Nous appellerons "groupe" deux ensembles homogènes d'observations mises en relation. Par exemple, l'étude des observations de l'IDEAL des chefs d'équipe au moments AVANT et FIN constitue le groupe IDEAL AVANT-FIN. Ainsi, notre étude comportera 5 groupes :

1. IDEAL AVANT-FIN
2. IDEAL FIN-APRES
3. IDEAL AVANT-APRES
4. MOI AVANT-APRES
5. SUB AVANT-APRES

Ces groupes peuvent d'ailleurs être étudiés simultanément.
2. **METHODOLOGIE**

Pour aborder l'évaluation des effets de la formation au commandement des chefs d'équipe, les chercheurs ont décidé d'utiliser deux méthodes d'approche complémentaires :

1) l'étude des différences de moyennes pour chaque item entre les différents temps pour chaque type d'informations - autrement dit, pour chaque groupe.

2) l'étude des tableaux de contingence (cf. 2.2.) pour chaque échelle de chaque groupe, ce qui devait permettre une analyse plus fine du changement intervenu suite au cours. Mais la méthodologie permettant cette analyse restait en grande partie à trouver.

2.1. **L'ETUDE DES DIFFERENCES DE MOYENNES**

Les moyennes (m) et écarts-types (σ) ont été calculés pour chaque item pour l'IDEAL AVANT, IDEAL FIN, IDEAL APRES, MOI AVANT, MOI APRES, SUB AVANT et SUB APRES. Ces informations sont données en annexe A 3. Le test de signification θ de STUDENT-FISCHER a été calculé sur les différences de moyennes de chaque item pour les cinq groupes cités à la page précédente. Le seuil de signification a été choisi à p ≥ 95%, ddl 60.

Notre travail a consisté à rassembler les échelles dépassant ce seuil, et pour lesquelles nous faisons l'hypothèse que le changement intervenu peut être interprété comme étant dû à un effet de la formation. Cela se justifie par une autre étude que nous menons parallèlement pour tester la fidélité de l'instrument* et dont voici brièvement les conclusions :

1) Les échelles Nos 1, 2, 3, 4, 12, 21, 25, 32, 36, 49, 59, 60 apparaissent comme "non-fidèles" dans la population de contrôle.

* CHAPPUIS Jean-Marc : "Etude de la fidélité de deux instruments destinés à décrire et évaluer le commandement". (À paraître). Centre de Psychologie. Université de Neuchâtel.
2) Nous avons ensuite comparé ces 12 échelles avec les résultats de cette étude-ci et avons constaté que presque toutes les échelles "non-fidèles" peuvent être considérées comme "stables" pour les chefs d'équipe. Par "stable", nous entendons que, malgré la formation, il n'y a pas eu de changements significatifs chez les chefs d'équipe. Ces items ne poseront donc pas de problèmes d'interprétation. Seuls les items "non-fidèles" 3, 25, 32, 49 apparaissent une fois comme ayant un changement significatif dans cette étude-ci et devront par conséquent être interprétés avec plus de circonspection.

En conséquence, vu que les items pour lesquels nous constatons des différences de moyennes significatives dans cette étude-ci sont fidèles dans la population de contrôle, l'hypothèse faite plus haut que les changements observés peuvent être considérés comme un effet du cours nous semble justifiée.

Nous donnerons les résultats des analyses des différences de moyennes en même temps que ceux tirés des tableaux de contingence (cf. chap. 3).

### 2.2. LES TABLEAUX DE CONTINGENCE

#### 2.2.1. Définition et explication

Le tableau de contingence d'un item est une matrice de 5 / 5, vu que nous avons des échelles à cinq degrés, cotées de 1 à 5, comme nous le voyons dans la figure 2 ci-dessous :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Scores</th>
<th>Temps 1</th>
<th>Temps 2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>-1</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>+1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>+2</td>
<td>+1</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>+3</td>
<td>+2</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>+4</td>
<td>+3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

![Figure 2](image-url)
Chacune des cases de la matrice représente la différence des scores entre deux observations faites au Temps 1 et au Temps 2 pour un même individu sur un item donné. Autrement dit, on attribue un nouveau score à chaque individu, compris entre -4 et +4 pour chaque échelle.

Les lignes de la matrice sont égales aux observations chronologiquement antérieures à celles des colonnes.

Un score positif (+) indique que le sujet a changé d'avis entre deux observations dans le sens de l'idéal du cours, alors qu'un score négatif (-) veut dire que le sujet a changé d'avis dans le sens opposé à l'idéal du cours. Un score nul (0 = diagonale de la matrice) signifie qu'une personne n'a pas changé d'avis sur le comportement en question.

D'autre part, on remarquera qu'un tel tableau permet d'observer l'intensité du changement intervenu.

En fait, dans chaque cas d'un tableau de contingence, nous trouvons le nombre d'individus ayant le score correspondant. Dans une seconde matrice identique, nous trouverons dans chaque cas ce même nombre transformé en pourcentage du nombre total d'individus de chaque groupe. Nous travaillons dorénavant presque uniquement avec des pourcentages afin de simplifier les calculs et les comparaisons.

Nous possédions donc 5 jeux (1 par groupe) de 60 matrices 5/5 pour lesquelles il fallait tirer le maximum de renseignements, tout en essayant d'être le plus clair possible malgré la masse d'informations à disposition. Nous avons décidé de réduire cette information, et après de longs tâtonnements par essais-erreurs, nous avons retenu 4 types de renseignements que nous développons ci-dessous. Nous les appellerons indifféremment indices ou taux.

2.2.2. Le taux de CHANGEMENT TOTAL (CT)

Le taux de changement total que nous appellerons CT est un pourcentage représentant, pour chaque item, tout ce qui n'appartient à la diagonale de la matrice. Autrement dit, le CT équivaut à la somme des cases inférieures à la diagonale (Δ inf.) et des cases supérieures à la diagonale (Δ sup.) de la matrice. (Voir figure 3, page suivante).
Dans l'étude d'un groupe, le taux de changement total représente donc le pourcentage des individus qui ont changé d'avis sur un comportement, quel que soit le sens et l'intensité de ce changement.

En conséquence, le complément à 100 % de CT représente la somme des cases de la diagonale. Autrement dit, nous connaissions ainsi le pourcentage d'individus qui n'ont pas changé d'avis, c'est-à-dire qui ont donné deux fois la même réponse à un item lors de deux observations.

L'intérêt de cet indice est double :

- d'une part, il permet de reconnaître les échelles qui ont un faible taux de changement total. Autrement dit, ces échelles se caractérisent par un faible nombre de personnes qui changent d'avis sur certains comportements de chefs. Ces items sont donc "stables" par rapport au groupe étudié.

- d'autre part, cet indice permet d'identifier les échelles ayant un taux de CT élevé, c'est-à-dire celles pour lesquelles un nombre d'individus élevé change et que l'on qualifiera donc d'"instables" par rapport au groupe étudié. L'indice suivant (cf. 2.2.3.) permettra d'interpréter cette instabilité dans le sens d'un changement orienté (par rapport à l'idéal du cours) ou alors d'un changement indéterminé.

Afin de définir à partir de quel seuil nous pouvons considérer qu'un taux de CT est élevé ou faible, il est nécessaire de fixer des limites qui soient comparables pour les cinq groupes étudiés. Après un certain nombre d'essais, et conscients que de toute façon il y aurait une part d'arbitraire...
dans le choix de ces limites, nous avons décidé :

1) de retenir les échelles ayant un CT $< m - \sigma$ dans l'étude des échelles stables.

2) que les items ayant un CT $> m + \sigma$ constitueraient ceux retenus pour l'étude des CT élevés.

3) que les échelles qui ont un CT moyen, c'est-à-dire un CT compris entre $m - \sigma$ et $m + \sigma$, n'entreront pas dans nos analyses du CT. En effet, nous pensons qu'elles sont moins intéressantes dans la mesure où il serait difficile d'en tirer des hypothèses et interprétations sans s'exposer à de grands risques d'erreurs. D'autre part, comme nous l'avons dit, cela permet de réduire l'information.

Les moyennes et écarts-types dont nous parlons ici ont été calculés sur les 60 indices de CT (1 indice par échelle) de chaque groupe. Nous trouverons dans l'annexe A 4 la moyenne et l'écart-type des CT de chaque groupe.

Pour chaque groupe également, nous avons construit un histogramme dont chaque classe équivaut à 1/3 de $\sigma$. Les classes ont été calculées à partir de la moyenne de chaque groupe, ce qui permet de définir exactement les limites fixées : $m - \sigma$ et $m + \sigma$. En ordonnée, nous trouvons le nombre d'échelles contenues dans chaque classe et dans ces dernières, nous avons noté les numéros des items correspondants.

Les histogrammes du CT de chaque groupe se trouvent en annexe sous : H 1, H 5, H 9, H 13 et H 17.

2.2.3. L'indice du SENS DU CHANGEMENT TOTAL (SCT)

Le sens du changement total que nous appellerons SCT, est une mesure qui permet de déterminer l'orientation du CT de chaque échelle. Cette orientation peut être positive, négative ou nulle par rapport à l'idéal du cours. Pour chaque item, cet indice est obtenu en soustrayant le $\Delta_{sup.}$ du $\Delta_{inf.}$ de la matrice (cf. figure 3, p. 14).

Le nombre ainsi obtenu représente le pourcentage d'individus qui déterminent le sens (ou orientation) du changement parmi tous ceux qui ont changé d'avis sur un comportement.
De même que pour le CT, l'intensité du changement ne peut être déduite de SCT, les changements de + 1, + 2, + 3, + 4 points ayant le même poids dans cet indice.

Nous retiendrons pour l'étude les items ayant un taux de SCT élevé en valeur absolue, mais différencierons, bien entendu, les positifs des négatifs; les premiers indiquent un changement dans le sens de l'idéal du cours, les seconds étant opposés à cet idéal.

Sur la base des distributions des 60 échelles de chaque groupe données dans les histogrammes, nous avons décidé de ne retenir pour l'étude que les échelles ayant un SCT >|15%|. Cette limite nous permet, semble-t-il, d'affirmer avec une certaine assurance que, pour les échelles ainsi retenues, un certain nombre d'individus ont changé d'avis suite au cours dans un sens déterminé, positif ou négatif. Les échelles ayant un SCT <|15%| ont une orientation insuffisamment déterminée pour être interprétées.

Les histogrammes du SCT de chaque groupe sont donnés en annexes H 3, H 7, H 11, H 15 et H 19. En abscisse, nous avons défini des classes comprenant 2 individus, et que nous avons transformées en pourcentage du nombre total d'individus de chaque groupe. Pour le reste, les histogrammes du SCT sont construits sur le même modèle que ceux du CT.

2.2.4. A propos de l'intensité du changement

Les deux mesures définies plus haut nous donnent une évaluation globale du changement, au même titre que les différences de moyennes. Par contre, elles ne permettent pas d'apprécier l'intensité du changement dans la mesure où l'on ne différencie pas les changements d'1, 2, 3, 4 points en valeur absolue. Dans le but d'affiner notre évaluation, nous avons pu imaginer, grâce aux tableaux de contingence, deux nouvelles mesures qui ne prennent pas en compte les changements d'un seul point. C'est-à-dire que parmi les différentes possibilités de réponses du schéma ci-dessous (figure 4), nous éliminons les changements illustrés par les flèches :

Figure 4

| toujours | souvent | occasionnellement | rarement | jamais |
Nous pensons que les changements de 2 points et plus sont plus significatifs, parce que plus différenciés. En effet, de tels changements impliquent une modification nette, voire opposée à la perception antérieure du répondant. Autrement dit, un changement de deux points ou plus atteste d'une modification plus ou moins radicale de la perception qu'on a d'un comportement, alors qu'un changement d'un point ne fait que la nuancer.

2.2.5. Le taux de CHANGEMENT TOTAL DE DEUX POINTS ET PLUS (CT2)

Le taux de changement total de 2 points et plus - que nous appellerons CT2 - représente LE POURCENTAGE DES PERSONNES QUI ONT CHANGÉ D'AVIS DE 2 POINTS ET PLUS EN VALEUR ABSOLUE SUR UN COMPORTEMENT.

Le CT2 est obtenu, pour chaque item, en additionnant les cases du petit triangle inférieur (§ inf.) à celles du petit triangle supérieur (§ sup.) comme le montre la figure 5 ci-dessous :

![Figure 5](image)

De plus, si l'on soustrait CT2 ainsi obtenu de CT (cf. 2.2.2.), on obtient pour chaque item, le pourcentage de changements d'un point en valeur absolue. La comparaison des figures 3 (p. 14) et 5 permet de visualiser aisément la relation d'inclusion de CT2 dans CT.

Comme pour CT, et pour les mêmes raisons, nous avons choisi de ne retenir pour l'étude que les items ayant un CT2 > m + σ, (CT2 élevé) et ceux ayant un CT2 < m - σ, (CT2 faible). Les moyennes dont nous parlons ici ont été calculées sur les 60 taux de CT2 de chaque groupe. Nous les trouvons également dans l'annexe A 4.
L'intérêt de cet indice vient du fait qu'il est complémentaire à CT dans la mesure où il donne une idée de l'intensité de ce dernier. De plus, il va permettre de mettre en évidence quels items ont donné lieu à un changement prononcé (2 points et plus) et ceux pour lesquels cela n'a pas été le cas.

Le CT2 ne sera pas interprété pour lui-même, mais sera systématiquement mis en relation avec les autres indices afin d'en préciser l'analyse.

Les histogrammes présentés en annexes H 2, H 6, H 10, H 14 et H 18 ont été construits sur le même modèle que ceux du CT (cf. 2.2.2.).

2.2.6. L'indice du SENS DU CHANGEMENT DE 2 POINTS ET PLUS (SC2)

Le sens du changement de 2 points et plus, que nous appellerons SC2, est une mesure qui permet de déterminer l'orientation de CT2. Il est obtenu pour chaque item en soustrayant $S_{sup.}$ de $S_{inf.}$ de la matrice donnée à la page précédente. SC2 peut être positif, négatif ou nul.

Le pourcentage ainsi obtenu représente le nombre d'individus qui déterminent, pour chaque item, le sens du changement de CT2, soit de toutes les personnes qui ont changé d'avis de deux points ou plus sur un comportement.

Pour identifier les items ayant un SC2 élevé en valeur absolue, nous avons choisi, également sur la base des histogrammes, la limite suivante : $SC2 \geq |10\%|$. Dans notre étude, nous différencierons bien entendu les $SC2 \geq 10\%$, qui indiquent un changement dans le sens de l'idéal du cours, des $SC2 \geq -10\%$ qui indiquent un changement opposé à cet idéal. Cette limite nous permet d'affirmer avec une certaine assurance que, pour les échelles ainsi retenues, la formation a eu un impact d'une certaine importance pour au moins 10% des individus.

En conséquence, cet indice nous apparaît comme fondamental dans cette étude, spécialement en fonction des remarques que nous avons faites sous 2.2.4. C'est donc spécialement sur SC2 que nous nous baserons pour étudier les effets de la formation.

Quant aux items non-retenus par cet indice, il est presque certain que, pour un certain nombre d'entre eux au moins, quelques personnes aient
changé d'avis de 2 points ou plus suite au cours; cependant, il n'est pas possible de les prendre en compte si l'on veut interpréter les effets du cours sans prendre de trop grands risques d'erreurs. Notons encore que des échelles non-retenues pour SC2 peuvent très bien être retenues pour SCT, ce qui signifierait alors qu'une grande partie des changements observés sont d'un seul point.

Les histogrammes du SC2 de chaque groupe sont présentés en annexes H 4, H 8, H 12, H 16 et H 20. Ils sont construits sur le même principe que ceux de SCT (cf. p. 16).

2.3. Étapes nécessaires à l'élaboration des données

Nous présentons ici brièvement le long et fastidieux travail de préparation des données :

1) Nous avons tout d'abord calculé les quatre indices sus-mentionnés sur 60 échelles pour les 5 groupes, ainsi que leur moyenne et leur écart-type.

2) Pour chacun de ces indices, nous avons tracé un histogramme, soit 20 au total, afin de pouvoir visualiser les distributions et définir ainsi les limites des indices.

3) Nous avons ensuite dressé un tableau synthétique pour chaque groupe, qui résume les informations retenues pour l'étude, c'est-à-dire les items retenus pour les indices CT, CT2, SCT et SC2, ainsi que pour les moyennes significatives. Ces tableaux sont classés dans les annexes T 1, T 2, T 3, T 4 et T 5.
3. **TRAITEMENT, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES**

En fonction des objectifs de cette étude exprimés dans l'introduction, nous allons procéder comme suit :

1) Nous analyserons d'une manière globale les différents types de changements mis en évidence par nos quatre indices, à partir de leur moyenne et écart-type. Nous comparerons les cinq groupes et les indices entre eux et en dégagerons quelques hypothèses générales et proposerons quelques conclusions globales, (cf. 3.1.).

2) Nous analyserons chaque groupe pour lui-même à partir des tableaux synthétiques et en revenant si nécessaire aux moyennes et aux tableaux de contingence, (cf.3.3., 3.4., 3.6., 3.8., 3.9.)

3) Nous comparerons les groupes suivants entre eux :
   a) IDEAL AVANT-FIN avec IDEAL FIN-APRES (cf. 3.5.)
   b) IDEAL AVANT-FIN et IDEAL FIN-APRES avec IDEAL AVANT-APRES (cf. 3.7.)
   c) Les trois IDEAUX avec MOI et SUB (cf. 3.10.)

Ces analyses comparatives sont donc intercalées entre les analyses des groupes pris un à un.

3.1. **ANALYSE DES MOYENNES ET ECARTS-TYPES DES INDICES**

Nous avons groupé dans l'annexe A 4 les moyennes (m) et écarts-types (σ) de chaque indice pour chacun des cinq groupes. Pour chaque indice, les moyennes sont exprimées sous forme de pourcentage relatif au nombre total d'individus de chaque groupe.

3.1.1. m et σ de CT

Nous remarquons que le changement total moyen est très élevé pour les cinq groupes (40 à 50 %), de même que les écarts-types qui indiquent une dispersion assez élevée. A ce sujet, nous nous demandons si le fait que certains items ne soient pas fidèles dans la population de contrôle ne pourrait pas être un facteur permettant d'expliquer en partie le taux élevé de CT moyen.

Nous constatons également des différentes intéressantes entre les m et σ.
des trois IDEAUX et ceux du MOI et du SUB : les IDEAUX ont en effet tous un
CT moyen inférieur de 10 % au MOI et au SUB, alors que les des IDEAUX sont
supérieurs aux deux autres.

Comment l'expliquer ? Nous émettons l'hypothèse suivante : il semble
que les individus sont plus sûrs ou/et ont plus de facilité à percevoir et
evaluer le commandement idéal que le leur propre et que celui d'autrui. Cela
pourrait s'expliquer par le fait que son propre commandement ou celui d'autrui
est associé à des situations concrètes et vécues, donc différenciées et moins
facilement évaluables dans l'absolu, alors que l'idéal est imaginé, plus abs-
trait, mis en relation à un autre niveau avec le vécu, qui permettrait de
porter un jugement moins différencié, et par conséquent plus stable. Cette
explication doit bien entendu être fortement nuancée en fonction des écarts-
types de chaque groupe.

3.1.2. m et σ de CT2

Les changements totaux moyens de deux points et plus sont relativement
peu élevés (9 à 12 %) et on ne remarque qu'une faible différence entre les
cinq groupes. Les écarts-types indiquent une dispersion plus élevée des
IDEAUX que du MOI et du SUB où elle est relativement faible.

3.1.3. Comparaison des m et σ de CT et CT2

Rappelons brièvement que dans l'étude d'un item, CT2 donne une idée
de l'intensité de CT. On sait également que leur différence indique le taux
des changements d'un point. Plus cette différence est élevée, plus l'inten-
sité de CT est faible.

Dès lors, si nous extrapolons cette relation aux moyennes des CT et
des CT2, il est frappant de remarquer dans l'annexe A 4, la grande différe-
ce qu'il existe entre chacun des cinq groupes. Pour les IDEAUX, la diffé-
rence des moyennes équivaut à environ 28 %, et pour le MOI et le SUB à en-
viron 38 %. On peut donc tirer comme conclusion que le CT moyen est essen-
tiellement de faible intensité, vu qu'il est constitué d'environ 70 à 80 %
de changement d'un point. Bien entendu, ces informations très globales
doivent être fortement nuancées en fonction des σ.
Néanmoins, on pourrait en tirer l'hypothèse suivante :
- la majorité des individus ont une idée précise du commandement idéal, du leur propre ou de celui d'autrui pris globalement, mais suite au cours, ils ne font que nuancer cette perception, mais ne changent pas radicalement.

On a noté ci-dessus que le MOI et le SUB ont environ 10 % de changement d'un point en plus que les IDEAUX, alors qu'ils ont pratiquement la même moyenne pour CT2. Cette constatation confirme et affine l'hypothèse faite sous 3.1.1. dans le sens où la difficulté de s'auto-évaluer ou d'évaluer autrui résiderait plus particulièrement dans la pondération de cette évaluation plutôt que dans la perception elle-même qui serait en fait relativement stable.

3.1.4. m et σ de SCT

Le sens du changement total moyen est faible pour les cinq groupes (-1 à 5 %), et l'on remarque quelques différences intéressantes. Les écarts-types sont par contre relativement élevés, sauf celui de l'IDEAL AVANT-APRES qui atteste d'une dispersion nettement moins étalée que les autres.

Si l'on compare les IDEAUX AVANT-FIN et FIN-APRES, on constate un changement de l'orientation du SCT moyen qui de positif (+5%) devient négatif (-1,3%). Cela permet de dire que suite au cours, un léger changement global est intervenu dans le sens de l'idéal de celui-ci, c'est-à-dire que certaines connaissances transmises ont été acquises (critère immédiat de GOODACRE, op.cit. in DEBETAZ + ROUSSON p.9). Mais huit mois après, une partie de ces connaissances ont été oubliées et/ou n'ont pu être appliquées (critère intermédiaire de GOODACRE). Si l'on prend en compte en plus les SCT moyens de l'IDEAL et du MOI AVANT-APRES, on remarque que les chefs d'équipe ont également changé légèrement leur perception globale de leur idéal et de leur propre commandement dans le sens de l'idéal du cours. Il apparaît donc que certaines connaissances acquises après le cours ont pu être appliquées dans l'organisation (critères intermédiaire et ultime de GOODACRE).

Le SCT moyen des contremaîtres -qui, rappelons-le, évaluent le commandement de leurs subordonnés, soit les chefs d'équipe - est plus faible encore (1,5%), mais néanmoins positif. On peut donc dire qu'ils ont certainement
perçu un très léger changement sur certains comportements de commandement de leurs subordonnés, mais pas autant que ceux-ci disent avoir changé.

Nous n'irons pas plus loin, pour l'instant, dans ces analyses et interprétations, car les écarts-types sont élevés, ce qui indique qu'il serait abusif de mettre toutes les échelles dans le même panier. Il nous semble donc préférable d'attendre l'interprétation échelle par échelle pour être plus sûrs et plus précis à ce sujet. Par conséquent, nous considérerons les lignes ci-dessus plus comme un guide pour la suite que comme des conclusions certaines.

3.1.5. Comparaison des $m$ et $\sigma$ de SCT avec CT et CT2

En étudiant les moyennes de ces indices pour les cinq groupes, on a vu que les SCT moyens sont peu déterminés et que les CT moyens sont élevés et composés surtout de changements d'un point. Cela signifie qu'en moyenne un peu moins de la moitié des changements se font dans le sens positif (sens du cours) et qu'un peu moins de l'autre moitié se font dans le sens négatif (sens opposé à l'idéal du cours). Il n'est pas facile d'expliquer ce phénomène, mais il nous semble qu'il est lié à notre première hypothèse (cf. 3.1.1. et 3.1.3.). Dans la mesure où, si les changements d'un point tenaient à une difficulté de pondérer sa perception, il ne serait pas étonnant qu'une partie des répondants pondèrent positivement (+1) et d'autres négativement (-1) selon leur personnalité et le contenu de certaines échelles. Il y aurait ainsi une certaine équilibration des changements de sens contraire pour une majorité des échelles.

Rappelons ici aussi que la non-fidélité de certains items pourrait également entrer dans l'explication des phénomènes observés.

3.1.6. $m$ et $\sigma$ de SC2

Le sens moyen des changements de deux points et plus est relativement peu déterminé pour les différents groupes (-2 à +2 %). Les écarts-types sont assez bas et ont peu de différence entre eux. Cette constatation n'est pas étonnante si nous nous souvenons que les CT2 moyens - dont sont tirés les SC2 moyens - ne représentent que 9 à 12 % de la population totale de chaque
groupe. Les SC2 moyens ne peuvent donc être que très faibles par rapport
au nombre total d'individus de chaque groupe. Remarquons néanmoins que le
cours a également eu des effets sur les changements de deux points et plus
dans le sens de l'idéal de celui-ci pour tous les groupes, sauf pour l'IDEAL
FIN-APRES.

3.1.7. Comparaison des m et de SC2 et SCT

La relation existant entre SCT et SC2 n'étant pas l'inclusion comme
pour CT et CT2 (cf. 3.1.3.), il n'est pas possible d'interpréter leurs dif-
férences de moyennes et d'écarts-types sans tenir compte des différences
entre CT et CT2 dont ils sont tirés. Néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà
remarquer que :

1) Les moyennes des SC2 des IDEAUX AVANT-FIN et AVANT-APRES, ainsi que
celle du MOI sont nettement plus basses que celles des SCT des mêmes
groupes.

2) La moyenne de l'IDEAL FIN-APRES et celle du SUB sont légèrement plus
élevées dans SC2 que dans SCT.

3.1.8. Comparaison des m et de SC2 avec SCT, CT2 et CT

Il est possible d'analyser plus finement les différences de moyennes
constatées ci-dessus en comparant pour chaque groupe les rapports suivants : 
\[ \frac{SC2m}{CTm} \] et \[ \frac{SC2m}{CT2m} \]. En effet, nous obtenons ainsi l'orientation moyenne des
changements en fonction du nombre moyen de sujets qui changent d'un point
et plus pour le premier rapport et de ceux qui changent d'avis de deux points
et plus pour le second. Autrement dit, nous éliminons en quelque sorte dans
le premier rapport le nombre moyen de sujets qui ne changent pas d'avis, et
daussi le second, ceux qui ne changent pas et ceux qui changent que d'un seul
point. Ainsi, vu que les changements de deux points et plus sont beaucoup
moins nombreux que ceux d'un point et plus, nous pouvons réellement compa-
rer l'intensité de l'orientation de CTm et de CT2m.
Le tableau 6 ci-dessous nous donne ces rapports pour chaque groupe :

<table>
<thead>
<tr>
<th>GROUPES</th>
<th>SCTm/CTm ( \times 100 )</th>
<th>SC2m/CT2m ( \times 100 )</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>IDEAL</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>AVANT-FIN</td>
<td>13.3</td>
<td>15.1</td>
</tr>
<tr>
<td>FIN-APRES</td>
<td>-3.3</td>
<td>-15.1</td>
</tr>
<tr>
<td>AVANT-APRES</td>
<td>10.5</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>MOI</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>AVANT-APRES</td>
<td>9.6</td>
<td>9.2</td>
</tr>
<tr>
<td>SUB</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>AVANT-APRES</td>
<td>3.0</td>
<td>16.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ainsi, nous constatons que proportionnellement, l'orientation des CT2 moyens des IDEAUX AVANT-FIN et FIN-APRES, ainsi que du SUB est plus élevée que celle de leur CT moyen; qu'elle est du même ordre de grandeur pour le MOI; et enfin qu'elle est inférieure pour l'IDEAL AVANT-APRES.

Ces observations permettent de préciser les interprétations que nous avions faites pour les SCT moyens sous 3.1.4.

Pour l'IDEAL AVANT-FIN, nous retrouvons ici le phénomène d'acquisition des connaissances transmises. Bien qu'il y ait en moyenne moins d'apprentissages qui se manifestent par des changements de deux points et plus que d'un point et plus, nous constatons que proportionnellement, les changements de deux points et plus sont plus déterminés que les autres, c'est-à-dire qu'une proportion plus grande des changements moyens de deux points et plus que de ceux d'un point et plus sont orientés dans le sens de l'idéal du cours. Cela renforce l'hypothèse que les changements de deux points et plus sont moins aléatoires que ceux d'un point et plus, et seraient ainsi plus le reflet d'un réel apprentissage.

L'intérêt de cette comparaison augmente pour le groupe suivant : IDEAL FIN-APRES, car ici il y a une différence nette entre les deux rapports. Nous retrouvons ici le phénomène de l'oubli ou/et de la non-possibilité d'application des connaissances acquises, que nous nommerons "désapprentissage". Il est frappant de constater que le désapprentissage moyen est proportionnellement beaucoup plus élevé dans les changements de deux points et plus que dans ceux d'un point et plus.

* Ces rapports sont calculés à partir des données de l'annexe A 4.
Si nous acceptons l'hypothèse ci-dessus, à savoir que les apprentissages de deux points et plus sont moins aléatoires que les autres, on en conclut alors que les désapprentissages de deux points et plus sont également moins aléatoires que les autres. Cela signifierait alors que les apprentissages intenses (2 points et +) auraient plus de chance que les autres d'être oubliés, ou ce qui nous paraît plus probable, auraient plus de chance de ne pas pouvoir être appliqués, la structure de l'organisation ne le permettant pas par exemple.

Ceci est confirmé par l'observation de l'IDEAL AVANT-APRES où nous constatons à long terme que seul un très faible apprentissage moyen se manifeste par des changements de deux points et plus. Autrement dit, les apprentissages à long terme se remarquent en moyenne essentiellement par des changements d'un seul point.

En ce qui concerne le MOI, nous retrouvons ici l'application des connaissances acquises sur le lieu de travail qui sont définies proportionnellement autant par des changements de deux points et plus que d'un point et plus.

Quant au SUB, nous constatons que proportionnellement, les changements de deux points et plus sont nettement mieux orientés que ceux d'un point et plus. On peut faire l'hypothèse que les contremaires qui ont perçu des changements réels chez leurs subordonnés les manifestent par des changements assez intenses (2 points et +). Autrement dit, il semblerait que les changements d'un point de la part des contremaires soient plus dus à une difficulté d'évaluer autrui puisqu'ils le font presque autant dans le sens de l'idéal du cours que dans le sens contraire, alors que les changements de deux points et plus auraient nettement moins de chance d'être dus à ce phénomène.

Nous reviendrons sur ces aspects dans l'interprétation échelle par échelle pour chaque groupe, ce qui permettra de voir sur quels comportements précis nous constatons les changements observés ici très globalement.
3.2. DESCRIPTION DU SYSTÈME ANALYTIQUE MIS EN PLACE POUR LES ANALYSES DES GROUPES PRIS UN À UN ET LES ANALYSES COMPARATIVES INTER-GROUPES

Nous avons vu en page 20 qu'un sous-chapitre est réservé à l'analyse de chaque groupe et aux analyses comparatives. Chacun de ces sous-chapitres sera subdivisé en 5 parties principales, repérables au troisième chiffre de notre numérotation.

3.2.1. 1ère partie des sous-chapitres

La première partie des sous-chapitres suivants sera réservée à l'étude du "non-changement", c'est-à-dire à l'étude des items pour lesquels une majorité de répondants n'ont pas changé d'avis. Ces items sont retenus au moyen de nos indices $CT < m - \sigma$ et $CT_2 < m - \sigma$.

Notons premièrement que $CT < m - \sigma$ est exclusif bien entendu de $CT > m + \sigma$ et que $CT_2 < m - \sigma$ l'est également de $CT_2 > m + \sigma$. Par contre, $CT < m - \sigma$ n'est pas forcément exclusif de $CT_2 > m + \sigma$, autrement dit, les items très stables pour $CT$ ne le sont pas forcément pour $CT_2$. Ceci est dû essentiellement aux limites que nous avons fixées, c'est-à-dire aux moyennes respectives de chacun des indices. Mais, après une brève analyse, nous avons remarqué qu'en fait $CT < m - \sigma$ excluait $CT_2 > m + \sigma$, et que $CT > m + \sigma$ excluait $CT_2 < m - \sigma$.

Deuxièmement, nous avons également constaté que pour les cinq groupes, seules 5 échelles retenues à $CT < m - \sigma$ ou à $CT_2 < m - \sigma$ étaient également retenues dans l'un des SCT ou SC2.

Il s'en suit que nous analyserons ensemble les indices $CT < m - \sigma$ et $CT_2 < m - \sigma$ sans les mettre en relation avec les autres afin d'étudier le non-changement.

3.2.2. 2e partie des sous-chapitres

Dans cette deuxième partie nous traiterons les autres indices, soit $CT > m + \sigma$, $CT_2 > m + \sigma$, $SCT > 15\%$, $SC2 > 10\%$, pris un à un seulement si cela semble nécessaire et intéressant. Cela se justifie par 3.2.3.
3.2.3. 3\textsuperscript{e} partie des sous-chapitres

Les troisièmes parties des sous-chapitres en seront les parties centrales. En effet, nous y mettrons en relation les indices $\text{CT} > m + \sigma$, $\text{CT2} > m + \sigma$, $\text{SCT} > |15\%|$, et $\text{SC2} > |10\%|$. A ce niveau se posait pour nous une question assez complexe : faut-il, oui ou non, traiter chaque échelle retenue par rapport aux quatre indices à la fois ? Autrement dit, s'il y a, comme nous le montre le tableau 7 ci-dessous, 16 combinaisons possibles de ces indices les uns avec les autres, faut-il les retenir toutes ?

<table>
<thead>
<tr>
<th>SC2 $\geq$</th>
<th>SCT $\geq$</th>
<th>CT2 $\geq$</th>
<th>CT $\geq$</th>
<th>classe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>$10%$</td>
<td>$15%$</td>
<td>$m + \sigma$</td>
<td>$m + \sigma$</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>OUI</strong></td>
<td>oui</td>
<td>oui</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>non</td>
<td>non</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>oui</td>
<td>oui</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>non</td>
<td>non</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>NON</strong></td>
<td>oui</td>
<td>oui</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>non</td>
<td>oui</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>oui</td>
<td>non</td>
<td>7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>non</td>
<td>non</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>OUI</strong></td>
<td>oui</td>
<td>oui</td>
<td>9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>non</td>
<td>non</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>oui</td>
<td>oui</td>
<td>11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>non</td>
<td>oui</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>NON</strong></td>
<td>oui</td>
<td>oui</td>
<td>13</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>non</td>
<td>non</td>
<td>14</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>oui</td>
<td>non</td>
<td>15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>non</td>
<td>non</td>
<td>16</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

CATEGORIE I
- Changements orientés avec intensité

CATEGORIE II
- Changements orientés sans intensité

CATEGORIE III
- Changements indéterminés

CATEGORIE IV
- Echelles non-retenues

Figure 7

Nous pensions tout d'abord le faire, car ce serait effectivement l'analyse la plus fine que nous pourrions entreprendre. Toutefois, la complexité et la grande abstraction de ce travail nous ont poussé à choisir parmi ces 16 possibilités, quatre catégories qui limiteraient quelque peu nos difficultés.
Définissons ces catégories et justifions ces choix :

3.2.3.1. **CATEGORIE I : changements orientés avec intensité**

Cette catégorie répond au besoin d'analyser les effets de la formation au point de vue des changements de perception orientés dans un sens déterminé avec intensité (2 points et plus). C'est-à-dire que cette catégorie permet d'identifier quels sont les comportements pour lesquels au moins 10 % de la population de chaque groupe détermine une orientation sans équivoque du changement entre deux observations.

Cette catégorie est donc uniquement basée sur les taux de SC2 $\geq 10\%$ et ne prend en compte qu'indirectement les résultats aux autres indices. Elle est composée des huit premières classes du tableau 7 et de ce fait, nous saurons facilement à laquelle des classes appartiennent les échelles retenues. Cela nous permettra, si nécessaire, de prendre en compte les résultats aux autres indices. Cette catégorie se justifie également par les remarques faites sous 2.2.6.

3.2.3.2. **CATEGORIE II : changements orientés sans intensité**

Cette catégorie est formée des classes 9 à 12 du tableau 7. Elle répond au même besoin que la précédente, mais l'information qu'elle donne est moins pertinente dans la mesure où le changement qu'elle retient est orienté, mais de faible intensité. Autrement dit, vu qu'elle est basée sur la présence d'un SCT $\geq 15\%$ et l'absence de SC2, il est relativement difficile d'interpréter ce type de changement pour les raisons que nous avons vues sous 2.2.6. On peut dire que, pour les échelles retenues ici, le changement orienté est plus nuancé, plus pondéré que pour la catégorie I. Cela veut dire que ce type de changement orienté, s'il est positif (dans le sens du cours), serait plus un renforcement des perceptions déjà acquises avant le cours; ou alors, s'il est négatif (dans le sens opposé), ce changement orienté serait alors l'expression d'un certain doute par rapport à la perception antérieure des répondants, doute généralement peut-être par la formation.

3.2.3.3. **CATEGORIE III : changements indéterminés**

Cette catégorie est formée par les classes 13, 14 et 15 de la figure 7. Elle permet d'évaluer le changement dans une autre perspective. En effet, les items retenus ici n'ont pas un changement orienté suffisamment élevé pour le
prendre en compte. Mais ils se distinguent par contre par leur CT ou/et leur CT2 élevé. Ces échelles sont donc instables par rapport au groupe étudié et il sera intéressant d'analyser pour quelles raisons leur taux de changement total élevé n'est pas orienté. Nous tenterons d'interpréter cela en fonction du contenu des échelles.

3.2.3.4. **CATÉGORIE IV : échelles non-retenues**

Cette catégorie est formée par les échelles qui ne sont pas retenues par l'un des quatre indices ci-dessus, et elle est représentée par la classe 16 du tableau 7.

Notons que les échelles ayant un CT ou/et un CT2 inférieur à m - 6 peuvent évidemment appartenir à cette catégorie et serons dans ce cas analysées comme nous l'avons mentionné au point 3.2.1.

Nous n'analyserons pas les autres items retenus dans cette catégorie, bien que ce soit celle qui en compte le plus (environ 50 à 70 % des 60 échelles) pour chaque groupe. Il nous semble, en effet, qu'ils ne sont pas suffisamment différenciés et qu'ils peuvent tous avoir une ou plusieurs des propriétés des items retenus dans les autres catégories, mais dans une trop faible mesure pour permettre une interprétation.

Notons encore que ces quatre catégories seront également utilisées pour les analyses comparatives inter-groupes.

3.2.4. **4e partie des sous-chapitres**

Dans ces parties, nous comparerons pour chaque groupe les moyennes significatives et les échelles retenues au moyen de notre méthode et essayerons d'analyser les relations existants entre ces deux mesures.

3.2.5. **5e partie des sous-chapitres**

Nous ferons un bref **résumé** de nos interprétations à la fin de chacun des sous-chapitres.
3.2.6. Aspects pratiques

Sur le plan pratique, nous avons indiqué dans la dernière colonne des tableaux synthétiques (voir annexes : T1, T2, T3, T4 et T5) le numéro de la classe suivi du numéro de la catégorie auxquels appartiennent les items retenus.

Dans les premières colonnes de ces tableaux synthétiques, les items retenus pour l'un des indices ont leur case correspondante en noir, ceux non-retenus verront leur case rester en blanc.

Notons encore qu'à côté du numéro de l'échelle, la lettre "N" indique que l'item en question est négatif. Rappelons au passage que l'annexe A1 contenant les 60 échelles permettra de connaître leur contenu pour l'étude des tableaux synthétiques.
3.3. IDEAL AVANT - FIN

L'objectif de cette analyse-ci est avant tout l'évaluation de la formation au commandement au point de vue du changement immédiat chez l'individu. Autrement dit, le problème est de savoir si les connaissances transmises sont acquises et quelles sont celles qui le sont et celles qui ne le sont pas. Il s'agit du critère immédiat d'évaluation selon GOODACRE (op.cit. in DEBETAZ + ROUSSON).

Les annexes H 1 à H 4 donnent les histogrammes des indices de ce groupe, et les informations sont résumées dans le tableau synthétique de l'annexe T 1.

3.3.1. ECHELLES STABLES OU/ET SANS CHANGEMENTS DE 2 POINTS ET PLUS

Ce sous-chapitre ne répond pas directement à l'objectif ci-dessus, mais cette étude va permettre de dégager des échelles caractérisées par le non-changement, c'est-à-dire celles pour lesquelles le cours n'a pas ou presque pas eu d'effets (cf.3.2.1.) sur la majorité des chefs d'équipe.

Les 11 échelles ci-dessous, tirées de la 1ère colonne de l'annexe T 1, ont un CT < 25,7 % - ce pourcentage étant égal à m - pour le CT de ce groupe. C'est-à-dire qu'au moins 74 % des individus n'ont pas changé d'avis sur les items en question entre l'observation AVANT et l'observation FIN :

4. Quand il donne un ordre, il précise le nom de la personne à qui cet ordre est adressé.
5. Il défend les intérêts de la maison.
6. Il contrôle toute l'équipe, non seulement quelques collaborateurs.
40. Il forme ses collaborateurs de façon qu'ils puissent exécuter les tâches qui leur sont confiées.

Nég 44. Il ferme les yeux lorsque les prescriptions de sécurité ne sont pas respectées.
46. Il est à la disposition de ses collaborateurs pour donner des explications sur le travail.
50. Il inspire confiance de façon à ce que ses collaborateurs le consultent lorsqu'ils ont des problèmes.

Nég 52. Lorsqu'il a une critique à faire, il demande à une autre personne de la faire.
55. Il fait appliquer les consignes de sécurité à ses collaborateurs.
56. Il assume la responsabilité de tout ce qui se passe dans son secteur.

Si nous regardons le contenu des items ci-dessus, nous remarquons une unité sémantique globale pour l'ensemble. En effet, il semble que l'idéal partagé par la majorité des chefs d'équipe, leur consensus en quelque sorte soit en faveur d'un chef "qui se donne", qui s'implique, qui forme, qui connaisse et prenne ses responsabilités. Bref, en caricaturant quelque peu, d'un meneur d'hommes toujours présent et vigilant...

Un autre fait nous paraît intéressant : les deux seuls items du questionnaire contenant une idée quant aux prescriptions de sécurité sont très stables. On peut donc penser que le chef étant responsable de l'application des mesures de sécurité, il connaît déjà l'idéal en cette matière. Ceci est confirmé par les moyennes AVANT de ces deux items : N° 44 = 1,24 et N° 55 = 1,11 (voir annexe A 3).

Nous ne trouvons pas ici d'explications liées à l'un des cinq aspects du cours (cf. 1.4.), les items ci-dessus les représentant tous.

Un autre point commun qui permet d'expliquer pourquoi le cours n'a eu que si peu d'effets sur ces comportements est le fait que tous les items ci-dessus ont des moyennes AVANT inférieures à 1,3 (cf. annexe A 3). Cela signifie que la majorité des individus connaissaient déjà l'idéal du cours avant que celui-ci n'ait eu lieu. Autrement dit, on peut considérer que ces connaissances étaient déjà acquises par la majorité des chefs d'équipe.

Six items ont un CT2 < 2,8%, 2,8 % étant égal à m - δ de CT2. Ils sont tirés de la 2° colonne de l'annexe T 1 et on peut dire qu'il n'y a pratiquement aucun changement de deux points et plus sur les échelles suivantes :

1. Il s'adresse à ses collaborateurs avec un ton calme et amical.

5. Il défend les intérêts de la maison. (cité ci-dessus pour CT)

19. Il cherche les causes des fautes commises. ( " " " " " )

24. Il aide ses collaborateurs (il est serviable).

41. Il informe ses collaborateurs de tout changement pouvant intervenir.

48. Il tient compte du penchant et des connaissances de ses collaborateurs lorsqu'il confie une tâche et organise le travail.

Il nous semble que ces items pourraient tout à fait entrer dans les hypothèses ci-dessus en y ajoutant un aspect d'empathie et d'information.
envers ses collaborateurs.

Remarquons encore que les échelles 5 et 19, retenues pour CT et CT2, sont particulièrement stables et ont un consensus presque total. Ceci est confirmé par leur tableau de contingence respectif. On pourrait dire que ces deux idéaux sont pratiquement indispensables pour être chef d'équipe dans cette entreprise.

3.3.2. INDICES PRIS UN A UN : non pertinent

3.3.3. CHANGEMENTS ORIENTÉS ET INDETERMINÉS

Cette analyse-ci répond directement à l'objectif énoncé plus haut, à savoir l'évaluation de l'acquisition des connaissances transmises.

Nous allons procéder en utilisant les trois premières catégories définies sous 3.2.3.

3.3.3.1. Changements orientés avec intensité

A partir de l'annexe T1, les 9 items suivants ont été retenus dans la catégorie I : changements orientés avec intensité :

3. Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.
Nég *8. Il utilise sa position hiérarchique pour se faire obéir, c'est-à-dire il se fait obéir de par sa nomination de chef.
Nég 9. Il refuse un travail mal fait sans donner d'explication.
Nég 29. Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens.

*34. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable).
Nég 35. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent.
Nég 43. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.
Nég 54. Il supervise étroitement de très près le travail de ses collaborateurs.
Nég 58. Il contrôle le travail sans que ses collaborateurs s'en rendent compte.

* Les items 8 et 34 changent dans le sens opposé à l'idéal du cours.

Il est frappant de remarquer que 7 items sur les 9 ci-dessus sont négatifs et ont donc pour idéal la réponse "jamais", alors que seulement 17 échelles sur les 60 sont formulées de façon négatives par rapport à l'idéal.
du cours. Pourquoi y a-t-il un changement orienté avec intensité essentie-
lement pour des items négatifs ?

Si nous étudions le contenu de ces échelles, nous remarquons un sens
sémantique commun : il nous semble en effet que tous ces comportements,
sauf les items 3 et 34, contiennent une idée d'évitement de l'implication
et des responsabilités, une incapacité de gérer le conflit ou une tendance
à l'abus de pouvoir, à un contrôle pervers. On peut aller plus loin en
disant que ces comportements représentent un recul devant et dans des
situations entraînant des affects.

Ce sens ainsi dégagé permet de répondre en partie à la question ci-
dessus dans la mesure où nous pensons que leur construction (choix des mots
utilisés) leur donne un sens commun non-désiré. Mais pourquoi sont-ce jus-
tement ceux-ci qui changent ?

Il nous semble que ces échelles doivent renvoyer les répondants (plus
facilement que les items positifs) à des situations vécues difficiles ou
tendues dans lesquelles ils auraient agi dans le sens de ces affirmations
afin d'éviter une confrontation entraînant des affects. Ils auraient donc
répondu de même à la première observation (AVANT). Mais pendant le cours
on leur a recommandé d'agir différemment dans ce type de situations, soit
de s'impliquer, de s'expliquer, de gérer les conflits et en quelque sorte
d'être fort et de dépasser leurs affects. Il semble donc qu'à la FIN du cours,
les chefs aient appris quel comportement idéal adopter dans ces situations
délicates.

L'item 8 contredit a priori cette interprétation, vu qu'il change dans
le sens opposé à ceux ci-dessus, c'est-à-dire que certains chefs voient
l'autorité due à leur nomination comme une chose fondamentale. Il nous sem-
ble voir ici une réaction de défense face aux concessions faites sur cer-
tains comportements, et peut-être même par rapport à l'idéal global de la
formation. Ainsi, on peut se demander si certains chefs n'auraient pas vécu
le cours comme une perte d'un de leur principal privilège dû à leur position,
soit une perte de pouvoir. Il s'agirait alors pour eux d'affirmer qu'en droit,
leur autorité est incontestable, même s'ils font des efforts pour être plus
participatifs.

Remarquons que le sens sémantique des échelles ci-dessus est opposé
au sens des items retenus sous 3.3.1., ce qui confirme en partie nos inter-
prétations.

Deux points d'interprétation sont encore à prendre en compte. Première-
ment, le changement observé sur l'échelle 3 peut s'interpréter ainsi : sans
autres explications, il serait logique de prendre le contenu de cette échelle
comme idéal, dans le sens où ce n'est pas bon de s'immiscer dans la vie
privée de ses collaborateurs. Mais le sens voulu de cette échelle était de
prendre en compte la vie privée de ses collaborateurs dans la mesure où
elle peut avoir une influence sur leur travail (problèmes familiaux par ex.).
Il nous semble donc que les chefs d'équipe ont d'abord répondu au sens
premier, brut, puis à la FIN du cours, ont répondu dans le sens voulu de
cette échelle, vu qu'ils avaient abordé cette question. Deuxièmement, nous
remarquons une contradiction dans le changement observé aux échelles 34 et
54. La première changeant dans le sens opposé à l'idéal du cours, la seconde
changeant dans le sens de l'idéal, alors que leur contenu est très proche :
"la supervision", bien qu'exprimé en termes contraires. Une explication de
cette phénomène se trouve dans l'idéal des chefs d'équipe qui est contraire
à l'idéal prôné par le cours, et qui serait justifié par le type de travail
effectué qui nécessite une grande surveillance. Les chefs seraient donc
pris dans la contradiction qu'ils manifestent : à la fois ne pas trop sur-
veiller et laisser les gens autonomes, opposé à un contrôle étroit néces-
saire vu le type de travail et peut-être demandé par la hiérarchie.

A un autre niveau, remarquons qu'il y a changement : sur 3 items con-
cernant la partie du cours nommée "le chef et ses collaborateurs" (3,8,29);
sur 3 items du contrôlère (9, 43,58); sur 2 items de "planifier" (34,54);
sur un item de "diriger" (35); et qu'enfin, il n'y a pas d'items qui changent
dans la partie "organiser".

Si l'on regarde les classes auxquelles appartiennent les items qui
changent, on s'aperçoit que les 6 derniers appartiennent à la classe 1, c'est-
daire sont retenus pour les quatre indices. On peut en tirer comme conclusion
que d'une part ils subissent des changements orientés d'un point en fonction
de leur SCT, mais que d'autre part, vu leur CT et CT2 élevés, le changement
n'est pas forcément unanime, et qu'il y a même une certaine annulation due
da des changements opposés. Ceci ne remet évidemment pas en cause l'importance
des changements constatés.
L'item 3 appartient à la classe 3 et l'on peut dire, vu son SC2 élevé et son CT2 bas, que les changements de deux points et plus sont unanimes.

L'item 8 appartient à la classe 5 et on peut dire, vu son SCT bas et son CT élevé, que ses nombreux changements d'un point s'équilibrent, d'où une certaine ambivalence sémantique de cette échelle, semble-t-il.

L'item 9 appartient à la classe 6, ce qui signifie qu'il n'y a que peu de changements d'un point. Nous remarquons d'autre part que les changements de deux points et plus sont unanimes. Il est fort intéressant de constater en regardant son tableau de contingence que 9 personnes passent de "toujours" à "jamais". Il y a donc eu apprentissage pour ces personnes, une mauvaise compréhension du sens de cet item à la première prise d'informations nous paraissant fort peu probable.

3.3.3.2. Changements orientés sans intensité

Les items suivants sont retenus dans la catégorie II : changements orientés sans intensité :

Nég 32. Il est indispensable à tout moment.

38. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.

45. Il critique le travail non la personne du collaborateur.

Nég 47. Il ne fait pas les critiques sur le moment même, mais attend une autre occasion.

Remarquons tout d'abord que 2 des 4 échelles retenues ici sont négatives, ce qui porte à 9 items sur 17, le nombre des échelles négatives ayant changés dans un sens déterminé, alors que seulement 4 items positifs sur 43 l'ont fait Y a-t-il un problème de compréhension des phrases négatives en plus de l'hypothèse développée plus haut les concernant ?

Les items 32 et 47 (négatifs) se rapprochent assez au niveau de leur contenu de cette hypothèse et pourraient y être inclus.

Les items 32 et 38 appartiennent à la partie du cours intitulée "Planification" et ont un sens sémantique commun évident, bien qu'exprimé en termes contraires, à savoir la disponibilité du chef. Si l'on se reporte à l'histogramme de SC2 (annexe H 4), on se rend compte que ces items appartiennent à la classe qui n'est juste pas retenue. En conséquence, nous pou-
39. Il s'intéresse plus au résultat du travail qu'à la façon de le faire (il laisse une liberté d'action).

Nég 42. Il s'occupe de tout, même des petites choses.

59. Quand il constate qu'un collaborateur a de l'influence dans le groupe, il en tient compte.

Remarquons tout d'abord qu'à nouveau deux items négatifs sont retenus, ce qui porte à 11 (sur 17) le nombre d'échelles négatives retenues par nos trois catégories. Ces deux items (11 et 42) ne font que confirmer les hypothèses émises plus haut concernant les échelles négatives.

A un autre niveau, nous ne voyons pas de sens sémantique commun à ces échelles. Néanmoins, les items 31 et 42 appartiennent à la partie du cours intitulée "Planifier" et ont un sens commun qui nous renvoie aux interprétations faites pour les items 34 et 54 (cf. 3.3.3.1.) et, 32 et 38 (cf. 3.3.3.2) qui appartiennent tous à cette partie du cours. Les hypothèses faites sous 3.3.3.1. sont donc valables pour ces six échelles. Il nous semble en fait qu'il y a désaccord entre les chefs en ce qui concerne la planification et en particulier les aspects de "supervision" et de "disponibilité". En caricaturant, on pourrait dire qu'un certain nombre de chefs d'équipe se sentent indispensables pour tout et tout le temps, et évoluent vers cette idée après le cours, ce qui est paradoxal par rapport à l'idéal prôné par le cours. D'autres part, les autres personnes se considéreraient plus comme des "leaders" et évolueraient vers cette idée.

Les items 39 et 59 appartiennent à la partie de la formation centrée sur "l'organisation"du travail et ont un sens commun du type : "reconnaissance des capacités".

Nous ne voyons pas de rapport sémantique entre les items 11 et 12, ni entre ceux-ci et les deux précédents. Toutefois, ils ont tous un changement élevé sans qu'on y distingue une orientation déterminée. Nous pensons après avoir regardé leur tableau de contingence que, bien qu'ayant tous un certain consensus (30 à 50 %) dans le sens de l'idéal du cours (sauf l'item 11 qui est totalement ambivalent), le cours n'a pas permis de faire reconnaître et partager l'idéal de ces comportements au moins pour 1/5 à 1/3 de la population. Pourquoi pour ces items en particulier ? Nous n'avons pas de réponses, mais nous constatons que les items 12 et 59 ne sont pas fidèles dans la population de contrôle : cela pourrait être un début d'explication...
3.3.4. COMPARAISON ENTRE LES DIFFERENCES DE MOYENNES SIGNIFICATIVES ET LES INDICES RETENUS POUR L'IDÉAL AVANT-FIN

Rappelons tout d'abord que les différences de moyennes significatives ont été calculées pour chaque item entre la moyenne AVANT et la moyenne FIN au moyen du test t de STUDENT-FISCHER au seuil de p < 0.05, ddl 60. Les items ayant des différences de moyennes significatives ont leur case correspondante en noir dans l'avant-dernière colonne de l'annexe T 1.

Il ne s'agit pas ici d'étudier les avantages de l'une ou de l'autre des méthodes utilisées, mais plutôt de voir leurs rapports. Notons qu'à partir des constatations faites dans ces sous-chapitres, nous traiterons les avantages réciproques de ces deux méthodes sous 3.11.

Nous constatons dans l'annexe T 1 que les échelles 3, 29, 32, 35, 43, 54 et 58 ont des différences de moyennes significatives. Toutes sont entrées dans notre étude : plus particulièrement, les échelles 3, 29, 35, 43, 54 et 58 sont entrées dans notre catégorie I et l'échelle 32 dans la catégorie II. Pour ce groupe, il apparaît donc que la plupart des différences de moyennes significatives indiquent des changements orientés de deux points et plus, mais il est important de remarquer qu'elles n'indiquent pas toutes les échelles que nous avons retenu dans la catégorie I : il manque les items 8, 9 et 34. Notons encore que 6 des 7 différences de moyennes significatives sont sur des échelles négatives.

3.3.5. RESUME des analyses de l'IDÉAL AVANT-FIN

1) Il apparaît que pour certains comportements, les chefs d'équipe avaient déjà un idéal commun avant le cours, identique à celui-ci et qui n'a pas été modifié : "Le chef est un meneur d'hommes toujours présent et vigilant, doué d'une certaine empathie envers ses collaborateurs".

2) Suite à la formation, une partie des chefs d'équipe ont acquis certaines connaissances transmises et ont modifié assez radicalement leur position, spécialement sur des aspects du commandement qui mobiliseraient particulièrement leurs affects. Ces apprentissages vont dans le sens d'un meilleur contrôle de soi et d'une plus grande empathie envers leurs collaborateurs.
3) Un désaccord apparaît dans le domaine de la planification, plus particulièrement dans des aspects que nous avons nommés "disponibilité" et "supervision", dans lesquels nous trouvons bon nombre de positions contraires.

4) Parmi les échelles retenues par nos indices, nous nous sommes interrogés sur la présence élevées des items à formulation négative par rapport à l'idéal du cours. Nous nous demandons en particulier s'ils n'impliquent pas une certaine difficulté de compréhension ou/et de pondération.
3.4. IDEAL FIN - APRES

Les histogrammes des indices de ce groupe se trouvent en annexes H 5 à H 8, et les résultats retenus sont résumés dans l'annexe T 2.

L'IDEAL FIN-APRES ne sera pas interprété pour lui-même, mais en fonction de l'interprétation précédente de l'IDEAL AVANT-FIN. En effet, dans notre analyse ci-dessus, nous avons constaté un changement d'idéal sur certains comportements que nous avons attribué à la formation; c'est à partir de ce nouvel état que nous allons étudier les changements intervenus entre la FIN du cours et 6 mois APRES. Autrement dit, nous allons voir ce que deviennent ces nouvelles connaissances confrontées aux situations de travail, à la pratique, mais également au temps. Nous verrons également si de nouveaux changements d'un autre ordre interviennent. Nous pensons ici à des effets indirects du cours, c'est-à-dire qui n'auraient pas modifié les IDEAUX à la fin du cours, mais après coup. Cette étude fera l'objet du chapitre suivant: 3.5. Comparaison des IDEAUX AVANT-FIN et FIN-APRES.

Dans ce chapitre, nous nous contenterons du point 4 qui nous sera utile plus tard pour l'étude des avantages réciproques des différences de moyennes significatives et des tableaux de contingence.

3.4.1. NON PERTINENT
3.4.2. NON PERTINENT
3.4.3. NON PERTINENT
3.4.4. Comparaison des différences de moyennes significatives et des indices retenus pour l'IDEAL FIN-APRES

Dans l'avant-dernière colonne de l'annexe T 2, nous constatons que les échelles 14, 27, 29, 35, 43 et 45 ont des différences de moyennes significatives. Nous remarquons que quatre d'entre elles entrent également dans nos catégories, alors que les items 14 et 27 n'y sont pas pris en compte. Plus précisément, les différences de moyennes significatives des items 29 et 43 entrent notre catégorie I, la 45 dans la catégorie II et enfin la 35 dans la catégorie III. Par conséquent, seules deux des 6 différences de moyennes significatives indiquent des changements de deux points et plus, et elles
n'indiquent pas tous les items retenus par la catégorie I : il manque les items 31, 42 et 58.

Nous constatons donc pour ce groupe que les informations obtenues par ces deux méthodes sont très différentes. Nous en reparlerons sous 3.11.

3.4.5. (non pertinent)

3.5. COMPARAISON DES IDÉAUX AVANT - FIN ET FIN-APRES

Nous avons parlé ci-dessus de l'objectif de cette étude, mais précisons à nouveau notre pensée. Il s'agit ici d'étudier la maintenance -et son contraire- d'idéaux acquis suite à la formation. Pour chacune des échelles ou groupe d'échelles retenues par nos indices à la première analyse, nous allons étudier leur évolution dans le temps. Il ne s'agit pas de savoir si les nouvelles connaissances acquisées sont appliquées, ce sera l'objet de l'étude comparative avec le MOI. Nous ne pourrons pas non plus savoir avec exactitude quels comportements idéaux sont réellement devenus de nouveaux idéaux, acquis plus ou moins définitivement, ce sera l'objet de l'étude comparative avec l'IDÉAL AVANT-APRES.

3.5.1. ÉCHELLES STABLES OU/ET SANS CHANGEMENTS DE DEUX POINTS ET PLUS

Afin de faciliter les comparaisons, nous trouverons dans les deux premières colonnes de l'annexe T 6 respectivement les échelles retenues pour CT < m - δ et CT2 < m - δ pour l'IDÉAL AVANT-FIN et celles de l'IDÉAL FIN-APRES.

Nous remarquons que dans l'ensemble il n'y a que très peu de différences pour le CT, l'échelle 4 disparaît et pour le CT2 la 48. Mais si nous observons les histogrammes correspondants, il apparaît que ces deux items ont un changement légèrement plus élevé qu'AVANT et se trouvent dans la classe supérieure. On peut donc dire qu'ils tendent toujours vers la stabilité, ce qui ne modifie pas nos interprétations.

Quant aux items nouveaux qui apparaissent dans IDEAL FIN-APRES, nous donnons ci-dessous d'abord ceux que nous trouvons dans CT, puis ceux de CT2.
Pour \( CT \leq m - 5 \):

37. Il cherche à être informé afin de pouvoir informer ses collaborateurs.
41. Il informe ses collaborateurs de tout changement pouvant intervenir.

Notons que l'item 41 était retenu pour CT2 dans l'analyse antérieure. Le 37 vient quant à lui renforcer l'idéal dont le sens commun est l'aspect : "information".

Pour \( CT2 \leq m - 5 \):

13. Il précise les délais dans lesquels le travail doit être effectué.
23. Il donne les éléments nécessaires aux collaborateurs leur permettant d'agir de manière indépendante.
37. (ci-dessus)
40. Il forme ses collaborateurs de façon à ce qu'ils puissent exécuter les tâches qui leur sont confiées. (Était retenu pour CT dans l'analyse précédente).

Remarquons que dans l'histogramme du CT2 IDEAL AVANT-FIN (annexe H 6), tous ces items étaient retenus dans la classe juste supérieure à la limite, sauf le 23 qui était légèrement plus élevé. Cela signifie qu'il y a un léger renforcement du consensus sur ces items dans l'IDEAL FIN-APRES.

Au point de vue sémantique, notons que ces items confirment les interprétations faites ci-dessus dans le sens du consensus concernant l'information.

En conclusion, nous pensons que cette brève analyse confirme les interprétations faites précédemment sur ce sujet (cf. 3.3.1.) en renforçant le rôle d'informateur du chef qui entre ainsi dans le consensus de l'idéal des chefs d'équipe.

3.5.2. REMARQUES SUR LES INDICES PRIS UN A UN

Dans l'annexe T 2, nous remarquons que les échelles ayant un SC2 ou/et un SCT élevés changent presque toutes dans le sens opposé à l'idéal du cours. Notons encore que 10 échelles négatives (sur 17) sont retenues pour l'étude de l'IDEAL FIN-APRES.

3.5.3. CHANGEMENTS ORIENTES ET INDETERMINES

Dans les colonnes de l'annexe T 6, nous avons reporté les items retenus pour les deux IDEAUX traités, en indiquant dans ces cas-là leur catégorie.
en chiffre romains et, au moyen d'un signe -, nous avons indiqué quand leur orientation était négative.

Vu que nous avons quatre catégories, elles peuvent théoriquement se combiner de 16 manières différentes entre les deux IDEAUX traités ici. Nous procéderons donc ainsi : nous prendrons premièremen(t tous les items retenus dans la catégorie I de l'AVANT-FIN et analyserons leur position dans FIN-APRES, de même pour la catégorie II, et ainsi de suite. Nous ferons ensuite une brève analyse globale qui servira de résumé.

3.5.3.1. CATEGORIE I AVANT-FIN par rapport à FIN-APRES

Ce sous-chapitre répond à la question : que deviennent 6 mois APRES les connaissances acquises à la FIN du cours ? Il y a 4 possibilités :

(*)Catégorie I

AVANT-FIN

A

Catégorie I

B

Catégorie II

C

Catégorie III

D

Catégorie IV

FIN-APRES

(*) déf. des catégories, cf. p. 28 et ss.

A) Appartiennent à A ci-dessus les items suivants :

Nég 29. Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens.

Nég 35. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent.

Nég 43. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.

Nég 58. Il contrôle le travail sans que ses collaborateurs s'en rendent compte.

B) Appartient à B l'item ci-dessous que nous assimilerons aux 4 précédents :

Nég 54. Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs.

Il est fondamental de remarquer que ces cinq échelles ont un changement orienté négativement avec intensité, c'est-à-dire que nous constatons qu'il y a eu, 6 mois APRES, un changement opposé à celui intervenu à la fin du cours. Il y a donc une forte tendance de la majorité des chefs d'équipe qui avaient changé radicalement à un retour à leur idéal initial pour ces comportements. Y a-t-il oubli ou/et impossibilité de garder un tel idéal une fois dans la pratique ?
Si l'on regarde le contenu de ces items, nous pencherions plutôt pour la seconde hypothèse. En effet, dans les interprétations faites dans la première analyse, il nous était apparu que certains chefs d'équipe avaient tendance à éviter les situations difficiles entrainant des affects. Or, dans la formation, on leur recommande de s'impliquer, de travailler ouvertement, etc... Ils retiennent cette leçon qui devrait leur faciliter la vie, mais confrontés aux exigences de leur travail, à leur position inconfortable due à la pression simultanée de leurs contremaîtres et des ouvriers, ils ne peuvent faire autrement que d'agir de la manière habituelle. Ils remettent donc les idéaux impossibles à leur place, et gardent un idéal lié à leur réalité.

C) Les 3 items suivants appartiennent à la troisième combinaison ci-dessus :

3. Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.

Nég 8. Il utilise sa position hiérarchique pour se faire obéir, c'est-à-dire il se fait obéir de par sa nomination de chef.

34. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable).

D'un changement orienté avec intensité, les chefs passent à un changement élevé, mais indéterminé. On peut penser qu'il se passe avec une force moindre le même phénomène que ci-dessus pour l'item 34 en raison de son sens. L'item 8, quant à lui, se trouve ici totalement instable et ambivalent. Nous faisons l'hypothèse qu'il est peut-être mal ou même pas compris. Quant à l'item 3, nous avions relevé son double sens et nous pensons qu'il y a plutôt eu oubli du second sens, à savoir tenir compte de la vie privée de ses collaborateurs quand elle influence négativement le comportement au travail.

D) L'item 9 ci-dessous appartient à la combinaison D :

Nég 9. Il refuse un travail mal fait sans donner d'explications.

Nous pensons que les personnes ayant acquis l'idéal de ce comportement à la fin du cours l'ont intégré 6 mois après. Formulons une hypothèse à ce sujet que nous vérifierons dans l'étude de l'IDEAL AVANT-APRES : Ne pas refuser un travail mal fait sans donner d'explications serait, nous semble-t-il, plus facile à intégrer que les autres idéaux dont on a parlé sous A. En effet, si au lieu de faire un abus de pouvoir pour une raison quelconque, le chef se rend compte qu'il peut utiliser consciemment le pouvoir dont il dispose, il va alors en retirer des bénéfices secondaires substantiels, par exemple, diminuer les critiques de ses subordonnés à son égard, être reconnu dans ses capacités, etc.
3.5.3.2. CATEGORIE II AVANT-FIN par rapport à FIN-APRES

Ce sous-chapitre répond à la question : *que deviennent 6 mois après le cours les changements orientés sans intensité?* Il y a ici également quatre possibilités théoriques, mais seules les deux suivantes interviennent :

\[ \text{Catégorie II} \quad \text{AVANT-FIN} \]

\[ \text{A} \quad \text{Catégorie II} \quad \text{FIN-APRES} \]

\[ \text{B} \quad \text{Catégorie III} \]

A) Les items suivants appartiennent à la combinaison A :

Nég 32. *Il est indispensable à tout moment.*

45. *Il critique le travail, non la personne du collaborateur.*

Remarquons que leur orientation est ici négative, donc opposée au changement observé à la fin du cours. Il se passe donc le même phénomène que celui décrit sous 3.5.3.1.A., bien que ce soit à un niveau d'intensité inférieur, le SC2 n'étant pas retenu. Nous pensons que les hypothèses faites plus haut sont valables pour ces deux échelles.

B) Les items suivants appartiennent à la combinaison B :

38. *Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.*

Nég 47. *Il ne fait pas les critiques sur le moment même, mais attend une autre occasion.*

Le changement orienté sans intensité devient un changement élevé, mais indéterminé. En conséquence, on peut dire qu'une partie des chefs sont revenus à leur perception antérieure comme ci-dessus. Ce phénomène est assimila-ble au précédent, bien que fortement atténué.

3.5.3.3. CATEGORIE III AVANT-FIN par rapport à FIN-APRES

Ce sous-chapitre permet de répondre à la question : *que deviennent six mois après le cours les items ayant un changement élevé indéterminé?* Parmi les 4 possibilités théoriques, 3 cas apparaissent :

\[ \text{Catégorie III} \quad \text{AVANT-APRES} \]

\[ \text{A} \quad \text{Catégorie I} \quad \text{FIN-APRES} \]

\[ \text{B} \quad \text{Catégorie II} \]

\[ \text{C} \quad \text{Catégorie IV} \]
A) Les items suivants appartiennent à la combinaison A :

31. Il ne fait que les choses essentielles (il ne se perd pas dans les détails).

Nég. 42. Il s'occupe de tout, même des petites choses.

Bien qu'indéterminé dans l'AVANT-FIN, le sens de leur changement devient déterminé avec intensité dans le sens opposé à l'idéal du cours six mois après celui-ci. On peut donc dire que suite au cours, un certain nombre de chefs d'équipe avaient douté de leur idéal, vu que ce dernier était opposé à celui qui leur était proposé. Après avoir changé dans le sens recommandé, nous supposons que ce nouvel idéal n'a pas résisté à la confrontation à la pratique. Cette conclusion est proche des analyses ci-dessus et nous aurons de plus amples informations sur ce sujet dans les chapitres suivants. Rappe- lons que ces deux items ont fait l'objet d'hypothèses concernant un désac- cord éventuel entre les chefs d'équipe au sujet de la planification, dans le sens où nous pensions que les chefs n'étaient pas tous confrontés aux mêmes situations de travail. La conclusion provisoire ci-dessus tendrait à confirmer cette hypothèse.

B) Les items suivants appartiennent à B ci-dessus :

Nég. 11. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.

59. Quand il constate qu'un collaborateur a de l'influence dans le groupe, il en tient compte.

Pour l'item 59, dont l'orientation est négative, il se passe le même phénomène que ci-dessus, mais essentiellement au niveau des changements d'un point. Nous pouvons l'assimiler aux conclusions précédentes.

L'item 11 change dans le sens de l'idéal du cours, il se passe donc le phénomène inverse à celui décrit ci-dessus. Il reste néanmoins assez ambiva- lent.

C) Appartiennent à C ci-dessus les deux items suivants :

12. Il se réfère à des cas précis pour évaluer le comportement de ses collaborateurs.

39. Il s'intéresse plus au résultat du travail qu'à la façon de le faire (il laisse une liberté d'action).

Pour ces items, il apparaît clairement que le cours avait provoqué des changements élevés dans les deux sens. L'histogramme de CT FIN-APRES nous indique un changement total encore assez élevé, bien que non retenu, et nous pensons que ces deux items sont ambivalents pour le 40 % des chefs d'équipe.
Notons encore que l'item 12 est non-fidèle dans la population de contrôle.

3.5.3.4. CATEGORIE IV AVANT-FIN par rapport à FIN-APRES

Ce sous-chapitre permet d'identifier les items pour lesquelles nous constatons un changement indirect, c'est-à-dire qui n'a pas eu lieu juste à la fin du cours, mais après coup. Cela pourrait se remarquer sur les possibilités A, B et C ci-dessous :

La combinaison D représente tous les items qui ne sont jamais retenus dans l'une des trois premières catégories dans les deux IDEAUX étudiés. Nous n'analyserons pas ces items pour les raisons données au chapitre 2.

Remarquons qu'il n'y a pas d'items ayant un changement indirect intense (possibilité A).

Par contre les items ci-dessous appartiennent à la combinaison B :
17. Il donne la raison de ses ordres et explique ses façons d'agir.
21. Il essaie de se mettre dans la situation du collaborateur.

Ces échelles ont donc un changement total orienté sans intensité pour FIN-APRES, alors qu'elles n'avaient qu'un changement total moyen dans AVANT-FIN. L'item 17 change dans le sens opposé à l'idéal du cours, alors que le 21 change dans le sens de l'idéal.

Pour l'item 17, le changement est orienté essentiellement par des réponses qui passent de "toujours" à "souvent". Il semblerait donc que ces chefs veulent garder une certaine autonomie, donc un certain pouvoir. Autrement dit, l'idéal du cours, s'il était connu, n'était pas pour autant satisfaisant dans la mesure où "donner la raison de ses ordres..." ferait perdre un des avantages que donne la position de chef d'équipe. Le cours aurait donc permis indirectement à certains de prendre conscience de leur pouvoir potentiel lié à leur rôle.

Pour l'item 21, le changement est orienté comme le montre son tableau
de contingence, par des réponses passant de "souvent" à "toujours". Il y aurait donc eu ici un renforcement de l'idéal, suite à une confrontation à la réalité.

L'item ci-dessous appartient à la combinaison C :

30. Il cherche à connaître l'avis de ses collaboratrices avant de prendre une décision.

Il a donc un CT élevé pour FIN-APRES. Son contenu est assez proche de l'item 17 ci-dessus dans le sens : "prise de décision". En conséquence, bien que l'orientation de son changement ne soit pas déterminée, il nous semble en regardant son tableau de contingence qu'il se produit le même phénomène que pour l'échelle 17 ci-dessus. L'hypothèse faite pour l'item 17 est donc également valable pour cet item.

3.5.4. (non pertinent)

3.5.5. RÉSUMÉ - ANALYSE GLOBALE DE CETTE COMPARAISON

1) L'idéal commun de certains comportements dégagé dans l'analyse AVANT-FIN se confirme dans cette comparaison. Nous notons un renforcement du consensus lié au rôle "d'informateur" du chef.

2) Les neuf échelles pour lesquelles nous avions retenu un changement orienté avec intensité dans AVANT-FIN (catégorie I) ont toutes subi un changement opposé plus ou moins fort six mois après, sauf l'échelle 9.

3) Nous avons constaté exactement le même phénomène pour les quatre échelles retenues dans la catégorie II (changement orienté sans intensité).

4) Les items retenus dans la première analyse comme ayant un changement indéterminé (catégorie III) subissent pour la plupart le phénomène décrit ci-dessus (4 sur 6). Le 12 et le 39 peuvent être taxés d'ambivalents.

5) Enfin, nous avons remarqué un apprentissage "après-coup" pour trois items (17, 21, 30) dont l'explication serait liée à la prise de conscience de certains chefs quant à leur pouvoir potentiel.

6) En guise de conclusion, nous pouvons dire qu'il y a eu un désapprentissage évident dans les six mois qui ont suivi la formation. Les analyses suivantes devraient nous permettre d'évaluer l'importance de ce désapprentissage.
De plus, nous pouvons maintenant préciser l'analyse faite pour les moyennes et les écarts-types des indices (cf. 3.1.4. et 3.1.8. particulièrement) où nous avions constaté ce même phénomène moyen. À ce sujet, nous pensons que les analyses faites à ce moment-là sont valables essentiellement pour les échelles dont nous parlons dans ce résumé, mais qu'il serait abusif d'extrapoler les hypothèses faites alors à l'ensemble du questionnaire. En fait, seul un quart des échelles semblent déterminer ce type de changement (apprentissage-désapprentissage); pour la plupart des autres le changement est ininterprétable par rapport à la formation.
3.6. **IDEAL AVANT - APRES**

L'objectif de cette étude-ci est avant tout l'évaluation de la formation au commandement après une longue période. Il s'agit d'analyser ici s'il y a et quels sont les comportements qui ont changé à long terme dans le sens de l'idéal du cours et que les chefs d'équipe ont intégré. Si c'est le cas, nous pourrons dire que certains chefs d'équipe ont modifié plus ou moins radicalement leur idéal de commandement entre les deux observations les plus espacées dans le temps.

Les annexes H 9 à H 13 nous donnent les histogrammes des quatre indices de ce groupe et le tableau T 3 résume les informations retenues.

3.6.1. **ECHELLES STABLES OU/ET SANS CHANGEMENTS DE 2 POINTS ET PLUS**

Cette étude va permettre de dégager les échelles caractérisées par le non-changement, c'est-à-dire celles pour lesquelles le cours n'a pas eu ou presque pas eu d'effets à long terme. Elle ne répond pas directement à l'objectif ci-dessus.

Voici la liste des items retenus pour $CT < 24 \% (=-\alpha)$, soit pour lesquels 76 % des sujets ne changent pas d'avis et sont tout à fait stables :

4. Quand il donne un ordre, il précise le nom de la personne à qui cet ordre est adressé.

5. Il défend les intérêts de la maison.

6. Il contrôle toute l'équipe non seulement quelques collaborateurs.


20. Il fait connaître à ses collaborateurs les buts de la maison.

Nég 44. Il ferme les yeux lorsque les prescriptions de sécurité ne sont pas respectées.

46. Il est à la disposition de ses collaborateurs pour donner des explications sur le travail.

50. Il inspire confiance de façon à ce que ses collaborateurs le consultent lorsqu'ils ont des problèmes.

55. Il fait appliquer les consignes de sécurité à ses collaborateurs.

56. Il assume la responsabilité de tout ce qui se passe dans son secteur.

Ci-dessous nous donnons encore les cinq échelles retenues pour $CT2 < 1,19 \% (=-\alpha)$, autrement dit, sans changements de deux points et plus (1 individu = 1,7 %) :
1. Il s'adresse à ses collaborateurs avec un ton calme et amical.
5. retenu pour CT ci-dessus.
46. " " " " "
50. " " " " "
51. Il rend attentif à l'erreur avec quelques paroles d'encouragement.

En anticipant un peu sur le chapitre suivant, nous remarquons que nous retrouvons une grande partie des échelles retenues dans l'IDEAL AVANT-FIN. Néanmoins, nous allons refaire l'analyse de ces échelles sans faire référence à ce que nous avons déjà dit, ceci pour deux raisons :

1) La stabilité des échelles retenues ici n'est pas du tout sujette à caution dans la mesure où les deux observations ont été faites à 8 mois environ d'intervalle. Autrement dit, on peut moins facilement la remettre en cause que celle constatée dans l'IDEAL AVANT-FIN dans la mesure où les observations n'y étaient faites qu'à quelques semaines d'écart.

2) Nous pourrons comparer cette analyse avec celle du MOI et du SUB vu que les observations ont été faites aux mêmes moments. Notons que ces précisions sont valables pour l'ensemble des analyses de ce chapitre.

Remarquons encore que nous analyserons les échelles retenues pour CT2 en même temps que celles du CT.

Analyse de contenu : Nous trouvons un sens commun à toutes ces échelles : elles contiennent une idée d'implication, de responsabilité du chef vis-à-vis de ses collaborateurs. Certains items peuvent s'appareiller deux à deux au niveau de leur contenu et permettent de dégager des sens communs plus précis :

- 5 et 20 : "identification active"
- 44 et 55 : "responsable de la sécurité"
- 19 et 51 : "attentif à l'erreur"
- 46 et 50 : "disponibilité active"
- 6 et 56 : "responsable en général"
- Il est également "agréable"(1) et "précis"(4).

Ce chef est donc très attentif aux relations qu'il a avec ses collaborateurs où il essaie d'être le plus agréable et le plus disponible possible. Mais il n'oublie pas son rôle de chef et se sent responsable de son secteur en général et en particulier sur la sécurité et pour les erreurs commises.
Il est également le représentant, le défenseur des intérêts de la maison auprès de ses collaborateurs.

Cette définition semble être le stéréotype du chef idéal partagé par les chefs d'équipe. Ceci est confirmé par les moyennes qui sont toutes inférieures à 1,4 aussi bien AVANT qu'APRES. Cet idéal est donc tout à fait conforme à celui prôné par le cours pour ces comportements et il était déjà acquis avant que la formation n'ait eu lieu.

3.6.2. REMARQUES SUR LES AUTRES INDICES PRIS UN A UN

Notons que nous ne trouvons que trois items retenus pour l'indice SC2, donc peu de changements radicaux.

3.6.3. CHANGEMENTS ORIENTES ET INDETERMINES

3.6.3.1. Changements orientés avec intensité

Cette analyse répond à la question : quels sont les comportements transmis qui ont été intégré par certains chefs d'équipe comme de nouveaux idéaux ? ou dans une autre perspective, la formation a-t-elle eu un effet persistant à long terme ?

C'est certainement le cas pour les trois items suivants pour lesquels nous constatons un changement orienté avec intensité :

Nég. 8. Il utilise sa position hiérarchique pour se faire obéir, c'est-à-dire il se fait obéir de par sa nomination de chef.

Nég. 9. Il refuse un travail mal fait sans donner d'explications.

57. Il donne à ses collaborateurs des tâches de plus en plus difficiles afin de les stimuler.

Notons que l'échelle 8 change dans le sens opposé à l'idéal du cours, c'est-à-dire tendance "toujours" vu que l'idéal de cet item est négatif.

Comme nous n'avons que trois items pour cette catégorie I, nous tenterons une interprétation globale du changement intervenu à long terme en y associant la catégorie II, changements orientés sans intensité. Avant cela, précisons pour chaque échelle ci-dessus le type de changement observé.

Échelle 8 : en observant son tableau de contingence, nous pouvons affirmer qu'il y a une nette tendance au changement avec intensité dans le sens opposé à l'idéal du cours, mais il faut néanmoins être attentif à une certaine ambivalence de cet item et à un changement non négligeable opposé à la tendanc
dégagée ici.

**Échelle 9 :** pour cet item, remarquons tout d'abord que le changement est essentiellement de deux points et plus (seules trois personnes changent d'un point). Si l'orientation du changement est incontestable dans le sens de l'idéal du cours : 11 personnes changent de 2 points et plus, dont 9 de 3 points et plus, il y a quand même 4 personnes qui changent (de 3 points et plus) dans le sens opposé.

**Échelle 57 :** pour cet item, l'orientation du changement est incontestablement dans le sens de l'idéal du cours. En effet, notons :

1) il n'y a pas de changements de 2 points et plus opposé à cet idéal, c'est-à-dire que SC2 = CT2.

2) les changements d'un point sont presque équivalents (11 et 13).

---

### 3.6.3.2. Changements orientés sans intensité

Les échelles suivantes répondent aux mêmes questions que ci-dessus, malgré l'absence d'orientation déterminée de deux points et plus :

**Nég. 11.** *Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.*

14. *Il manifeste sa reconnaissance lorsque ses subordonnés fournissent un effort particulier.*

18. *Il indique à ses collaborateurs les normes, les critères selon lesquels il contrôle.*

23. *Il donne les éléments nécessaires aux collaborateurs leur permettant d'agir de manière indépendante.*

**Nég. 27.** *Il rend attentif à l'erreur avec fermeté.*

38. *Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.*

Notons que l'item 27 change dans le sens opposé à l'idéal du cours. Comme précédemment, précisons tout d'abord le type de changement de chacune des échelles retenues.

L'orientation de l'échelle 11 est déterminée à la fois par des changements d'un point et de deux points et plus, mais nous y voyons également des changements opposés d'un et de deux points. De plus, il n'y a pas une tendance au consensus sur l'orientation de ce comportement. Cet item a donc une très forte tendance à l'ambivalence, c'est-à-dire que la plupart des individus ne savent pas vers quel pôle s'orienter (+ ou -). Il semblerait néanmoins que certaines personnes aient intégré l'idéal prôné par le cours, mais nous y mettons quelques réserves vu cette tendance à l'ambivalence. Pour cette raison,
nous ne prendrons pas en compte l'item 11 dans l'interprétation globale.

Pour les échelles 14, 18 et 23, nous constatons le même type de changement, à savoir :
- l'orientation de leur changement est due essentiellement à des changements d'un point de "souvent" à "toujours" et de quelques changements de 2 et 3 points dans le sens de l'idéal.
- elles ont toutes quelques changements d'un point opposé à cette tendance.
- elles n'ont pas de changements de 2 points et plus opposé à cette tendance.
- toutes ont une large majorité de répondants stables à "toujours".

Pour l'item 27, on observe exactement le même phénomène, mais inversé, vu que son orientation est opposée à l'idéal du cours.

Pour ces quatre items (14,18,23,27), nous pensons que le changement observé est essentiellement un renforcement d'un idéal partagé par la grande majorité des chefs d'équipe. La plupart des gens qui changent se rallient à cette majorité. Outre l'hypothèse du cours agissant comme un renforcement, nous pensons qu'il pourrait aussi y avoir une meilleure utilisation des extrêmes des échelles vu que c'est au moins la troisième fois que les chefs d'équipe remplissent le questionnaire.

L'orientation de l'item 38 est déterminée par des changements d'un point et plus. On constate des changements opposés surtout d'un point. En plus de cela, notons qu'il semble y avoir une majorité d'individus pour lesquels l'idéal est "jamais". Ceux qui ont changé ont donc tendance à s'éloigner de cette majorité qui se veut ou qui doit toujours être disponible.

3.6.3.3. Interprétation globale des changements orientés

Pour le contenu des items, voir p. 54 et 55. L'item 11 n'est pas inclus.

Rappelons que nous postulons que l'orientation des changements intervenus sur les items ci-dessus n'est pas due au hasard. Par conséquent, nous pensons que ces changements traduisent un effet de la formation au sens large, c'est-à-dire qu'à la limite, ce ne serait pas forcément qu'un effet dû au contenu transmis, mais dû également aux discussions, réflexions, prises de conscience, etc., que le cours et son évaluation, mais aussi le fait d'avoir participé à une formation aurait pu engendrer. Plus précisément, nous pensons que le fait même de prendre les chefs comme partie prenante dans ce désir d'unification
du style de commandement, doit avoir un impact non négligeable.

Comment caractériser les changements intervenus ?

En analysant le contenu des items ci-dessus, il nous semble voir un sens commun pour la plupart d'entre eux que nous appellerions "information, contrôle autonomie". Si nous essayons de décrire le type de chef pour lequel l'idéal a changé, nous pouvons proposer le portrait suivant :

"Le nouveau "bon chef" essaie de rendre ses collaborateurs autonomes afin d'être lui-même plus indépendant. Pour cela, il informe sur le travail en général et explique les erreurs commises, il stimule également ses collaborateurs et reconnaît leurs efforts. Mais il reste ferme et ne veut pas qu'on oublie qu'il est le chef : il fait clairement sentir son autorité."

Autrement dit, si l'on peut dire que le désir exprimé par la hiérarchie de modifier particulièrement l'aspect "contrôle" du travail a passé pour certains comportements, il n'en reste pas moins que les chefs d'équipe manifestent un besoin certain d'exprimer et d'affirmer que le pouvoir lié à leur fonction existe bel et bien, et qu'ils n'ont pas l'intention de le perdre. Nous voyons là une certaine angoisse des chefs d'équipe devant un idéal dont ils auraient tendance à voir l'application comme une perte de pouvoir, ce qu'il refusent expressément.

3.6.3.4. Les changements indéterminés

Les items suivants sont retenus dans la catégorie III. Nous essayerons de répondre à la question : pourquoi ces items ont-ils un changement élevé indéterminé et de quel type est-il ?

3. Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.
12. Il se réfère à des cas précis pour évaluer le comportement de ses collaborateurs.

Nég 26. Il donne des travaux à ses collaborateurs même s'ils n'ont pas la compétence nécessaire.

31. Il ne fait que les choses essentielles, (il ne se perd pas dans les détails).

Nég 32. Il est indispensable à tout moment.

34. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable).

Nég 35. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent.

Nég 43. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.
45. Il critique le travail non la personne du collaborateur.
Nég 58. Il contrôle le travail sans que ses collaborateurs s'en rendent compte.

Remarquons que la moitié des items ayant un changement élevé indéterminé sont exprimés avec une formulation négative, leur idéal étant "jamais".

Si nous examinons les tableaux de contingence de ces 10 items, nous constatons qu'il y a deux types distincts de changements indéterminés auxquels nous donnerons des explications différentes :

A) Les items 3, 32, 35, 43 et 58 sont retenus à la fois pour CT et CT2, et nous constatons qu'ils ont des changements de 1, 2, 3 et 4 points dans les deux sens. De plus, nous remarquons que pour ces échelles il n'y a pas de tendance vers un consensus qu'il soit idéal ou opposé à celui-ci, c'est-à-dire que la majorité des cases des matrices sont utilisées. En conséquence, nous affirmons que ces échelles sont instables et ambivalentes. Pourquoi?

Remarquons premièrement que quatre items négatifs de cette catégorie entrent dans ce type de changement indéterminé : nous pensons donc qu'il y a une liaison entre l'instabilité et la forme négative de ces items. Reprenons une hypothèse déjà faite à ce sujet : nous nous demandons si la formulation négative utilisée pour ces échelles ne ferait pas appel à des situations vécues chargées affectivement, dont le rappel serait lié à des affects négatifs, ce qui ne serait pas le cas pour les échelles positives. Si cela était vrai, on pourrait comprendre que les chefs répondent une fois en cherchant le sens de l'idéal, et une autre plutôt en fonction du vécu, oubliant ainsi l'objectif du questionnaire, et réciproquement.

Une autre possibilité serait que ces situations étant chargées affectivement, les chefs éviteraient de s'attarder sur leur souvenir et répondraient rapidement, plus ou moins au hasard.

Une autre hypothèse, non exclusive des précédentes, serait qu'un certain nombre de chefs auraient des difficultés dans le choix des réponses à donner dans le sens où ils ne seraient pas sûrs de l'utilisation de la logique de la négation et de la double négation.

B) Les items 12, 26, 31, 34 et 45 ont eux un changement indéterminé constitués essentiellement de changements d'un et deux points. Les changements extrêmes sont donc peu utilisés. De plus, on remarque un net consensus dans le sens de l'idéal du cours : environ 40 à 60 % des sujets répondent deux fois
"toujours" ou "souvent" ou alors une fois l'un, une fois l'autre. Nous en concluons que pour ces items, la moitié des gens qui changent d'avis seraient renforcés dans leur perception, alors qu'une autre moitié douterait de cet idéal. Il n'y a donc pas d'ambivalence pour ces items, mais une certaine instabilité. Comment l'expliquer ?

Notons que trois de ces items utilisent la négative dans leur formulation (31, 34, 45) et on pourrait les relier à l'hypothèse faite sous A ci-dessus.

Remarquons également que les items 31 et 34 ont un sens commun du type "planification et supervision globale" et nous avions déjà noté un désaccord entre certains chefs à ce sujet. Ajoutons que l'item 32 (étudié sous A) va dans le même sens sémantique.

3.6.4. COMPARAISON ENTRE LES DIFFERENCES DE MOYENNES SIGNIFICATIVES ET LES INDICES RETENUS POUR IDEAL AVANT-APRES

Les échelles 11, 14, 17, 23, 27 et 57 ont des différences de moyennes significatives entre AVANT et APRES. Nous constatons que toutes entrent dans notre étude. Plus précisément, seule la 57 entre dans notre catégorie I alors que les 5 autres entrent dans la catégorie II. Par conséquent, 3 items retenus dans nos catégorie I et II ne sont pas retenus par les moyennes (8, 9, 38). Notons que deux d'entre elles ont un SC2 élevés (8, 9). A nouveau, nous remarquons donc que les différences de moyennes significatives ne permettent pas de retenir des changements jugés par nous comme très significatifs. Il est étonnant en plus de constater que 5 sur 6 de ces moyennes sont significatives pour des items ayant un changement sans intensité. Nous y reviendrons.

3.6.5. RESUME DE L'IDEAL AVANT - APRES

1) Nous avons dégagé un stéréotype du "bon chef" pour lequel 76 % de la population est stable : "Ce chef est attentif aux relations, agréable et disponible, mais n'oublie pas son rôle de chef. Il est responsable en général, particulièrement sur la sécurité et les erreurs commises. Il est également le représentant, défenseur de la maison."

2) Trois échelles ont subi un changement avec intensité et six autres un changement sans intensité. Pour ces comportements, nous pensons que les changements observés sont dus à la formation dans un sens large. Ce changement est caractérisé par les trois pôles interdépendants et complémentaires : "Informa-
tion - Contrôle - Autonomie" doublés d'une affirmation de l'autorité liée au rôle de chef.

3) 10 items ont un changement élevé indéterminé lié à deux phénomènes différents :

- D'une part, 6 items, dont 5 négatifs, ont été définis comme ambivalents et instables. Nous avons fait l'hypothèse d'une liaison entre la forme négative et l'instabilité/ambivalence de ces items. Ensuite, nous avons proposé quelques interprétations possibles.

- D'autre part, pour les quatre autres, nous avons remarqué un consensus dans le sens de l'idéal du cours et avons défini leur légère instabilité comme un renforcement pour une partie des sujets et un doute pour d'autres, nous avons également fait quelques hypothèses à ce sujet.
3.7. COMPARAISON DES IDÉAUX AVANT, FIN ET APRÈS

L'objectif de ce chapitre est d'analyser l'évolution des changements observés sur l'IDEAL du commandement. Autrement dit, il s'agit pour nous d'étudier les différents effets de la formation, qui se traduisent par les réponses aux questionnaires, concernant la perception de l'idéal du commandement. Plus précisément, cela va nous permettre :

1) de comparer l'évolution de ce que nous avons appelé le "stéréotype" du chef idéal.

2) d'étudier le rapport qui existe entre les changements "immédiats" (cf. 3.3.) et les changements à "long terme" de l'IDEAL (cf. 3.6.).

3) d'analyser si le phénomène de "désapprentissage" constaté sous 3.4. est total, partiel ou nul pour les échelles concernées.

4) de déterminer s'il existe des changements "après coup", c'est-à-dire qui n'étaient pas visibles à la FIN du cours, et qui refléteraient un effet à long terme de la formation au sens large.

3.7.1. COMPARAISON DES ÉCHELLES STABLES ET/OU SANS CHANGEMENTS DE 2 POINTS

Cette comparaison est basée sur les analyses faites sous 3.3., 3.5., et 3.6., nous allons essayer d'en faire une synthèse.

Rappelons brièvement qu'à partir des échelles retenues pour les indices $CT < m - \sigma$ et $CT2 < m - \sigma$, nous avons dégagé pour chacun des trois groupes ce que nous avons appelé un stéréotype commun aux chefs d'équipe. Nous avons fait l'hypothèse que pour ces stéréotypes, la formation n'a eu aucun effet ou presque. Nous avions proposé alors l'hypothèse explicative suivante, liée à l'observation des moyennes des échelles : si la formation n'a pas ou très peu eu d'effets sur ces ensembles, c'est parce que l'idéal de ces échelles prononcé par le cours était déjà reconnu comme tel avant que la formation n'intervienne. (Notons que les moyennes de ces échelles sont comprises entre 1,1 et 1,6 avec des écarts-types compris entre 0,01 et 0,8, sauf pour deux items où le $\sigma$ est égal à 1,0 et à 1,4. La moyenne idéale serait égale à 1).

Quand nous observons les trois premières colonnes de l'annexe T 6, qui donne la synthèse des CT et CT2 aux trois IDÉAUX, nous constatons d'une part que la moitié des échelles retenues le sont pour les trois groupes,
soit les items : 1, 5, 6, 19, 44, 46, 50, 55 et 56. D'autre part certaines échelles ne sont retenues que pour l'un, ou pour deux des groupes : ce sont respectivement les échelles 13, 20, 23, 37, 48, 51 et les items 4, 24, 40, 41, 52.

En ce qui concerne les premières, nous constatons qu'elles sont très proches de l'ensemble retenus pour l'IDEAL AVANT-APRES. En effet, seuls trois items de ce dernier n'apparaissent pas dans ce nouvel ensemble, mais notons que deux de ces trois items (20 et 51) étaient très fortement apparentés quant à leur contenu à deux autres : 5 et 19. Il n'y a donc qu'une faible perte d'informations de ce nouvel ensemble par rapport à l'IDEAL AVANT-APRES. En conséquence, nous pensons que le stéréotype dégagé dans l'IDEAL AVANT-APRES est très fiable dans le sens où il représente un idéal partagé par l'ensemble (ou presque) des chefs d'équipe autant à court terme qu'à long terme.

Ceci nous permet d'aborder les secondes échelles citées ci-dessus et de nous demander pourquoi elles ne sont retenues qu'une ou deux fois sur les trois groupes. On peut dire qu'au moins une fois, elles ont eu un changement trop élevé pour être retenues. Cela signifie que la formation au sens large a eu un léger effet soit direct si ces items n'apparaissent que dans les IDEEUX FIN-APRES et/ou AVANT-APRES, soit indirect s'ils n'apparaissent que dans les IDEEUX AVANT-FIN et/ou FIN-APRES. Nous n'analyserons pas ces changements qui sont trop faibles pour être interprétés.

Néanmoins, nous y avons regardé de plus près (histogrammes) et avons remarqué que cinq échelles étaient éliminées du stéréotype pour une question de limite; c'est-à-dire qu'elles apparaissent une fois ou l'autre dans la classe qui n'est juste pas retenue. En conséquence, nous inclurons les échelles 4, 20, 37, 40 et 52 * dans ce que nous pensons être le stéréotype de l'idéal du commandement des chefs d'équipe :

"Le chef idéal est très attentif aux relations qu'il a avec ses collaborateurs, où il essaie d'être le plus agréable et le plus disponible possible. Il les forme et les informe, mais n'oublie pas son rôle de chef responsable en général, et particulièrement de la sécurité et des des erreurs commises. Il est également le représentant, défenseur de la maison ".

3.7.2 (non pertinent)

* Ces échelles sont représentées en hachurés dans l'annexe T 6.
3.7.3. COMPARAISON DES CHANGEMENTS ORIENTÉS ET INDÉTERMINÉS

Pour cette analyse-ci, nous procéderons comme suit : nous allons mettre en relation la comparaison des IDÉAUX AVANT-FIN et FIN-APRES faite sous 3.5. avec l'étude faite pour l'IDÉAL AVANT-APRES faite sous 3.6.

Rappelons tout d'abord que dans la comparaison des IDÉAUX AVANT-FIN et FIN-APRES, nous avions 16 possibilités théoriques de combiner nos quatre catégories; en fait, seules 11 possibilités avaient été utilisées. Si nous mettons en relation ces 11 combinaisons avec les 4 catégories de l'AVANT-APRES, nous obtenons 44 nouvelles possibilités théoriques de définir l'évolution des changements observés. A partir du tableau synthétique de l'annexe T 6, nous avons construit la figure 8 ci-dessous qui résume l'information à disposition et à partir de laquelle nous allons faire l'analyse comparative qui va suivre.

<table>
<thead>
<tr>
<th>COMPARAISON DES DEUX IDEAUX</th>
<th>ÉCHELLES No</th>
<th>AVANT-APRES Cat. No</th>
<th>FIN-APRES Cat. No</th>
<th>POSSIBILITÉ No</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. I</td>
<td>35,43,58</td>
<td>II</td>
<td>III</td>
<td>A</td>
</tr>
<tr>
<td>2. I (-)</td>
<td>3,34</td>
<td>III</td>
<td>III</td>
<td>C</td>
</tr>
<tr>
<td>3. I</td>
<td>8</td>
<td>IV</td>
<td>I</td>
<td>D</td>
</tr>
<tr>
<td>4. II</td>
<td>32,45</td>
<td>III</td>
<td>III</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>5. II</td>
<td>38</td>
<td>III</td>
<td>IV</td>
<td>G</td>
</tr>
<tr>
<td>6. III</td>
<td>42</td>
<td>IV</td>
<td>III</td>
<td>J</td>
</tr>
<tr>
<td>7. III</td>
<td>11</td>
<td>II</td>
<td>IV</td>
<td>K</td>
</tr>
<tr>
<td>8. III</td>
<td>12</td>
<td>II</td>
<td>III</td>
<td>M</td>
</tr>
<tr>
<td>9. IV</td>
<td>17,21</td>
<td>II (-)</td>
<td>IV</td>
<td>O</td>
</tr>
<tr>
<td>10. IV</td>
<td>30</td>
<td>III</td>
<td>IV</td>
<td>P</td>
</tr>
<tr>
<td>11. IV</td>
<td>57*</td>
<td>I</td>
<td>IV</td>
<td>Q</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14,18,23,27*</td>
<td>II</td>
<td>III</td>
<td>R</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>26*</td>
<td>III</td>
<td>IV</td>
<td>S</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>toutes les autres échelles</td>
<td>IV</td>
<td>IV</td>
<td>T</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Lecture du tableau : Les trois premières colonnes nous donnent les 11 différentes possibilités de la comparaison des IDEAUX AVANT-FIN et FIN-APRES, et dans la quatrième colonne, nous trouvons les échelles qui y étaient traitées. Si nous regardons les deux dernières colonnes, nous trouvons à quelle catégorie de l'IDEAL AVANT-APRES ces échelles appartiennent. Nous remarquons que 20 possibilités (numérotées de A à T) sur 44 ont été utilisées. Le signe — à côté du numéro d'une catégorie signifie que tous les items correspondants ont changé dans le sens opposé à l'idéal du cours, le signe (—) signifie que seul un ou quelques items de la catégorie ont changé dans le sens opposé à l'idéal. * Les échelles suivies d'un astérisque n'ont pas été analysées dans la comparaison des deux premiers IDEAUX.

Après quelques remarques générales, nous allons ci-dessous analyser ces 20 possibilities une à une, puis nous ferons une synthèse des résultats.

3.7.3.1. Remarques générales sur le tableau 8 (p. 63)

1) Remarquons que 28 des 60 échelles du questionnaire présentent au moins une fois un changement intéressant, soit élevé, soit orienté avec ou sans intensité.

2) 12 de ces 28 échelles sont des items négatifs. Par conséquent, on peut dire que plus de 2/3 (\(\frac{12}{17}\)) des items négatifs du questionnaire sont retenus au moins une fois par nos indices, alors que seulement 1/3 (\(\frac{14}{43}\)) des items positifs sont retenus. Nous avons déjà fait des hypothèses à ce sujet et n'y reviendrons donc pas.

3) Vu le faible nombre d'échelles pour chacune des 20 combinaisons utilisées, nous ne constatons pas a priori de tendance globale des changements.

3.7.3.2. Combinaisons A et F

Nous avons regroupé ces deux combinaisons parce qu'il nous semble que leur interprétation est identique malgré la différence d'intensité qui les caractérise. Les 3 premiers items appartiennent à la combinaison A et les deux dernier à la possibilité F :

Nég. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent. (35)

Nég. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques. (43)

Nég. Il contrôle le travail sans que ses collaborateurs s'en rendent compte. (58)
Nég.32. Il est indispensable à tout moment.

Nég.45. Il critique le travail non la personne du collaborateur.

Pour ces 5 échelles, nous avions premièrement constaté un effet "immédiat" à la FIN du cours, puis un "désapprentissage" évident six mois APRES. Or, nous constatons qu'entre AVANT et APRES, il n'y a qu'un changement total élevé, mais non orienté. Qu'en penser ? Tout d'abord, il est clair que le cours n'a pas eu l'effet escompté à long terme sur ces comportements. Nous avons fait de nombreuses hypothèses à ce sujet (liées à leur négativité et aux affects qu'ils soulevent, à leur ambivalence et instabilité, à leur difficulté de compréhension et de pondération, etc.) Gardons-les en mémoire et essayons d'aller plus loin. S'il apparaît que le cours a eu un effet immédiat inconstant, il est non moins vrai qu'à long terme, cet effet est paradoxal : en effet, entre 1/4 et 1/3 des chefs d'équipe changent d'avis dans le sens de l'idéal du cours, mais un nombre égal change dans le sens opposé à cet idéal. Il nous semble que ces deux sortes de changements sont peut-être liés à deux types de personnalité de chef. Plus précisément, nous faisons l'hypothèse qu'il est possible que ces items permettent de distinguer d'une part des chefs ayant tendance à avoir des comportements du type "anarchique" ou même "manipulateur", d'autre part, des chefs n'ayant pas ce type de comportements, mais étant plutôt "paternalistes", ou peut-être "coopératifs" ou alors "authoritaires".

3.7.3.3. Combinaison B

Les items 29 et 54 ci-dessous ont eu un effet "immédiat" à la fin du cours dans le sens de l'idéal de celui-ci, puis 6 mois après, on a constaté un désapprentissage net. Or, ils ne sont pas retenus dans l'analyse AVANT-APRES :

Nég 29. Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des go
Nég 54. Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs.

En regardant leur tableau de contingencé, on peut affirmer que le désapprentissage a été total et que le cours n'a pas eu l'effet escompté à long terme. L'explication en est relativement simple : nous constatons que pour 80 % des chefs d'équipe, l'idéal pour ces comportements est opposé à celui prononcé par le cours, preuve en est leur moyenne : No 29 = 4,11 et No 54 = 4,2. Il s'est donc passé le phénomène suivant : l'idéal de la majo-
rité est opposé à celui prononcé par le cours, mais suite à cette formation, un nombre élevé de chefs adoptent ce nouvel idéal. Se retrouvant dans la pratique, 6 mois après ils l'ont oublié ou/et n'ont pu l'appliquer et sont alors revenus à leur idéal précédent, rejoignant ainsi la majorité. Nous pensons que l'évolution de l'échelle 29 serait plutôt du domaine de l'oubli, dans le sens où l'on intègre pas facilement un comportement opposé à une attitude de type "parental", ou attitude de principe, dogmatique. Par contre, pour l'échelle 54, nous pensons plutôt que ce sont les contraintes et exigences du travail qui ont amené à la non-application, puis à l'oubli de l'idéal de ce comportement.

3.7.3.4. Combinaison C

Pour les échelles ci-dessous, il y a eu apprentissage à la fin du cours dans le sens de l'idéal pour la No 3, dans le sens opposé pour la 34. Mais, six mois après, il n'y avait qu'un changement total élevé indéterminé, de même entre AVANT et APRES le cours.

3. Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.
24. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable).

Nous pensons que l'item 3 est mauvais dans sa formulation dans la mesure où il a deux sens : un sens propre et un sens voulu qui est clarifié dans le cours (cf. 3331 et 3531). Il n'est donc pas étonnant qu'il y ait beaucoup de changements dans les deux sens, certains chefs répondant à un sens, puis à l'autre, et réciproquement. Dans cette situation, cet item nous paraît donc inutilisable.

Pour l'item 34, nous ne voyons pas d'autres interprétations que celles déjà faites, à savoir une instabilité due soit à un désaccord entre les chefs, soit à une difficulté de compréhension ou/et de pondération due à l'emploi de la négation. Une autre possibilité serait de l'assimiler aux interprétations faites pour les combinaison A et F (p. 64), mais avec une moindre intensité pour le groupe FIN-APRES.

3.7.3.5. Combinaison D

Seul l'item 8 la représente :

Nég. 8. Il utilise sa position hiérarchique pour se faire obéir, c'est-à-dire il se fait obéir de par sa nomination de chef.

Son effet immédiat à la fin du cours se transforme en un changement
indéterminé pour FIN-APRES, mais reste un changement orienté avec intensité dans le sens opposé à l'idéal du cours entre AVANT et APRES. Si l'on peut donc reconnaître un effet de la formation immédiat et à long terme, il n'en reste pas moins qu'il est opposé à l'idéal du cours. Nous avions fait une hypothèse à ce sujet en rapport avec le besoin d'affirmer son pouvoir ou/et la peur de le perdre, mais aussi en fonction d'une certaine ambivalence de cet item qui expliquerait son appartenance à la catégorie III pour FIN-APRES.

3.7.3.6. Combinaison E

Nég. Il refuse un travail mal fait sans donner d'explications. (9)

L'item 9 est fort intéressant, -nous l'avons déjà souligné en pp. 37, 46 et 55-, car son changement immédiat est équivalent à son changement à long terme vu qu'il n'est pas retenu dans FIN-APRES. On peut donc dire que pour ce comportement, il y a eu apprentissage à la fin du cours, puis intégration de cet apprentissage en tant que nouvel idéal dans les mois qui ont suivi, et cela pour une douzaine de chefs d'équipe. Ceci confirme notre hypothèse de la page 46.

3.7.3.7. Combinaison G

38. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.

Pour cet item, il y a un changement orienté sans intensité à la fin du cours, mais une tendance à l'instabilité pour FIN-APRES, mais l'analyse AVANT-APRES confirme le changement orienté sans intensité. En conséquence, la formation a eu un effet immédiat, dans le sens de l'idéal du cours, qui s'est maintenu 6 mois après, malgré le fait que la majorité des chefs soit opposée à l'idéal prôné par le cours. La tendance à l'instabilité remarquée dans l'IDÉAL FIN-APRES signifierait donc un certain doute au sujet de cet item.

3.7.3.8. Combinaison H

Nég. Il ne fait pas les critiques sur le moment même, mais attend une autre occasion. (47)

Pour cet item, nous avions remarqué un effet immédiat sans intensité qui s'était annulé six mois après. L'IDÉAL AVANT-APRES nous confirme que le changement immédiat n'a pas résisté au temps et que les chefs d'équipe ont donc repris leur idéal antérieur au cours. Notons une légère instabilité pour
cet item et un phénomène de désapprentissage qui nous pousserait à l'assimiler à la combinaison B (p. 65).

3.7.3.9. Combinaison I

31. Il ne fait que les choses essentielles (il ne se perd pas dans les détails).

Cet item peut être assimilé aux interprétations faites pour les combinaisons A et F. La seule différence est que son effet immédiat à la fin du cours n'est pas orienté comme c'était le cas pour les échelles retenues pour ces deux combinaisons.

3.7.3.10. Combinaisons J et L

Nég. 42. Il s'occupe de tout, même des petites choses.

59. Quand il constate qu'un collaborateur a de l'influence dans le groupe, il en tient compte.

Nous avons regroupés ces deux combinaisons, car elles traduisent un phénomène identique, bien que moins intense pour l'item 59.

D'instables à la fin du cours, ces deux items subissent un changement orienté dans le sens opposé à l'idéal du cours pour lequel nous avions conclu à un désapprentissage. Mais l'analyse AVANT-APRES nous montre qu'ils n'ont qu'un changement moyen non-orienté que nous n'interprétons pas. On peut donc dire que le cours a eu un effet immédiat assez paradoxal dans la mesure où il y a eu des changements élevés dans les deux sens, et qu'ensuite il y a eu un désapprentissage qui a conduit les individus à reprendre leur position initiale. Ce phénomène est apparent à celui défini dans la combinaison B.

3.7.3.11. Combinaison K

Nég. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.(11)

À la fin du cours, le changement est indéterminé pour cet item, mais le temps passant, on constate un changement orienté dans le sens de l'idéal du cours, cette observation se maintient pour l'observation AVANT-APRES. On peut en conclure que le cours a eu un effet immédiat quelque peu paradoxal pour un certain nombre de gens qui ont dû ou de leur idéal à la fin de ce dernier. Le doute s'étant dissipé après le cours, il est apparu qu'un certain nombre d'individus ont acquis et intégré le nouvel idéal prononcé dans la formation.
3.7.3.12. Combinaison M

12. Il se réfère à des cas précis pour évaluer le comportement de ses collaborateurs.

Pour cet item, nous avions noté une tendance à l'instabilité pour 40% environ des chefs d'équipe qui ne savent dans quel sens orienter leur idéal. La formation ne leur a pas permis d'en préciser l'orientation.

3.7.3.13. Combinaison N

39. Il s'intéresse plus au résultat du travail qu'à la façon de le faire (il laisse une liberté d'action).

Pour cet item, nous pouvons tirer les mêmes conclusions que pour le précédent tout en atténuant quelque peu son instabilité.

3.7.3.14. Combinaison O

17. Il donne la raison de ses ordres et explique sa façon d'agir.
21. Il essaie de se mettre dans la situation du collaborateur.

Ces items sont intéressants dans la mesure où l'on avait pas remarqué d'effets immédiats importants dus au cours, mais qu'un changement orienté sans intensité s'était produit après coup. Nous avions interprété ces changements orientés comme un doute pour l'item 17 et comme un renforcement pour le 21 (p. 49). Le fait qu'ils ne soient pas retenus dans l'analyse AVANT-APRES confirme nos interprétations et prouve que la formation n'a pas eu d'effets à long terme pour ces comportements.

3.7.3.15. Combinaison P

30. Il cherche à connaître l'avis de ses collaborateurs avant de prendre une décision.

Cet item n'a pas eu de changements immédiats importants, mais un doute après coup est apparu, mais ne s'est pas maintenu dans le temps. Cette échelle est assimilable aux deux précédentes.

3.7.3.16 Combinaison Q

57. Il donne à ses collaborateurs des tâches de plus en plus difficiles afin de les stimuler.
Le phénomène qui se passe pour cette échelle est fort intéressant : nous n'avions pas remarqué un effet immédiat important à la fin du cours, ni un effet après coup entre FIN-APRES. Pourtant il y a un changement orienté avec intensité incontestable entre AVANT et APRES. Que s'est-il passé ? En reprenant les trois tableaux de contingence de cet item, nous constatons qu'il y a eu un effet immédiat du cours, mais trop faible pour être interprété (SCT = 10 %) ; de même, après coup il y a eu également un effet (SCT = 12 %), nous pouvons supposer qu'une partie de ces changements se sont additionnés, c'est-à-dire qu'une partie des personnes ayant appris ce comportement à la fin du cours ont intégré ce nouvel idéal. De même, une partie des individus qui ont changé aprè coup ont également intégré ce nouvel idéal. Par conséquent, on peut faire l'hypothèse que ce comportement a été testé dans la pratique avant d'être intégré comme nouvel idéal. Nous le vérifierons en étudiant le MOI et le SUB.

3.7.3.17. Combinaison R


18. Il indique à ses collaborateurs les normes, les critères selon lesquels il contrôle.

Nég. 27. Il rend attentif à l'erreur avec fermeté.

23. Il donne les éléments nécessaires aux collaborateurs leur permettant d'agir de manière indépendante.

Pour ces quatre échelles, il se passe le même phénomène que celui décrit ci-dessus, mais la notion d'intensité y est absente. Nous pouvons donc faire la même hypothèse tout en sachant qu'elle a moins de chance de se vérifier dans la mesure où les changements observés sont sans intensité.

3.7.3.18. Combinaison S

Nég. 26. Il donne des travaux à ses collaborateurs même s'ils n'ont pas la compétence nécessaire.

Pour cet item, il se passe un phénomène analogue au précédent, mais au niveau du changement total; le CT est en effet élevé dans les deux premières analyses, mais insuffisamment pour être retenu. Nous pouvons donc dire que cette échelle a une nette tendance à l'instabilité. Est-ce dû à sa forme négative ?
3.7.3.19. Combinaison T

Les items de cette combinaison ne sont retenus dans aucune catégorie pour les trois IDEAUX et ne seront donc pas analysés.

3.7.4. (non pertinent)

3.7.5. RESUME, SYNTHESE ET CONCLUSION

1) En comparant les stéréotypes des trois IDEAUX, nous avons constaté que celui dégagé pour IDEAL AVANT-APRES, donc entre les deux observations les plus éloignées dans le temps, est à la base des deux autres. C'est-à-dire que 10 des 12 items qui le composent se retrouvent dans les deux autres IDEAUX. Il peut donc être considéré comme tout à fait fiable et fidèle.

2) En comparant les quatre types de changements intervenus pour les trois IDEAUX, on peut considérer avec assurance que seuls trois items (9, 11, 38) ont eu un effet immédiat dû à la formation, qui a ensuite été intégré à long terme comme un nouvel idéal. Notons que l'item 8 a subi un changement identique, mais dans le sens opposé à l'idéal du cours; l'effet obtenu est donc totalement contraire à celui escompté.

3) Une autre tendance globale se dégage pour les items 3, 31, 32, 34, 35, 43, 45 et 58. Pour tous nous remarquons tout d'abord un effet immédiat dû au cours, puis un désapprentissage partiel. Désapprentissage partiel, car à long terme il y a un effet paradoxal dans la mesure où les changements de ces items se font pour 1/4 à 1/3 des chefs dans le sens de l'idéal du cours et pour un même nombre dans le sens opposé. Sur ces comportements, le cours n'a donc pas eu l'effet escompté.

4) Une troisième tendance se remarque pour les items 29, 42, 47, 54 et 59 pour lesquels l'apprentissage constaté à la fin du cours ne résiste pas au temps et se trouve pratiquement totalement annulé à long terme.

5) Enfin, on constate des changements à long terme pour des items sur lesquels nous n'avions pas constaté d'apprentissage de l'idéal à la fin du cours. Les échelles 14, 18, 23, 27, 57 sont dans ce cas. Nous avons remarqué que ces changements à long terme étaient formés d'une partie de changements immédiats et d'une autre de changements après coup liés à une confrontation à la pratique.

6) En guise de conclusion à l'étude des trois IDEAUX, nous nous demandons ce qui signifie les observations faites aux points 2 à 5 ci-dessus. Pourquoi
la plupart des apprentissages constatés à la fin du cours ne résistent-ils pas à long terme ? Pourquoi les changements à long terme n'ont-ils pas pu être repérés à la fin du cours et sont-ils constitués en partie d'un effet après coup, secondaire à la formation ?

S'il nous semble possible que la construction et la fidélité de l'instrument puisse avoir une certaine influence sur une partie de ces constations, nous ne pensons pas qu'elles permettent d'expliquer totalement ces phénomènes. Nous nous demandons plutôt s'il n'y a pas un problème d'adaptation du cours par rapport aux chefs d'équipe concernés. Nous pensons en effet que ce n'est pas un hasard si une partie des comportements appris à la fin du cours ne sont pas intégrés dans le nouvel idéal : nous voyons là en plus d'un phénomène d'oubli et d'une certaine résistance au changement que nous considérons comme inévitable, une discordance, discrétion entre l'idéal proposé et une réalité qui ne permet pas d'appliquer un tel idéal. Autrement dit, les exigences et contraintes du milieu seraient contradictoires, pour un certain nombre de chefs, avec la formation qu'on leur propose, donc avec les objectifs même de cette formation.

On peut donc se demander si le projet global d'unifier le style de commandement n'est pas a priori partiellement voué à l'échec. En effet, dans la mesure où l'on tente de le faire uniquement au moyen d'une formation, il serait fondamental de s'occuper de savoir si les structures de l'entreprise sont aptes ou non à recevoir les effets de l'enseignement prodigué ; et si elles ne le sont pas, ou pas complètement, il serait nécessaire de réfléchir aux conséquences possibles si l'on décide néanmoins d'entreprendre la formation. Nous pensons ici particulièrement à la frustration et aux troubles des participants auxquels on proposerait un nouveau type de commandement engageant, attrayant, etc., mais qui ne serait pas applicable dans les faits, pour un certain nombre d'entre eux en tout cas.
3.8. **MOI AVANT - APRES**

Rappelons que pour le MOI, les chefs d'équipe étaient invités à décrire leur propre commandement, ceci avant le cours et une seconde fois environ 8 mois après.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser si la formation a eu des effets - et lesquels ? - sur le commandement effectif des chefs d'équipe ou tout au moins sur la façon dont ils le perçoivent. Autrement dit, nous analyserons ces résultats dans le but de savoir s'il y a eu transfert de connaissances acquises sur le lieu de travail.

Les histogrammes des indices de ce groupe se trouvent en annexes H 13 à H 16, et les informations ainsi obtenues sont synthétisées dans l'annexe T 4.

3.8.1. **ÉCHELLES STABLES ET/OU SANS CHANGEMENTS DE DEUX POINTS ET PLUS**

Cette analyse ne répond pas directement à l'objectif ci-dessus, mais devrait nous permettre de mettre en évidence quels sont les comportements sur lesquels une majorité des chefs d'équipe n'ont pas changé d'avis sur l'auto-perception de leur commandement, autrement dit sur lesquels les chefs sont fidèles à eux-mêmes dans leurs affirmations. Les échelles suivantes sont caractérisées par un CT < 36 % (m - σ), c'est-à-dire qu'au moins 64 % des chefs d'équipe ne changent pas d'avis sur leur auto-perception entre l'observation AVANT et l'observation APRES. (Rappelons au passage que le CT moyen du MOI est de 10 % supérieur au CT des IDEAUX, ce qui nous paraît exprimer une plus grande difficulté pour les chefs d'équipe de s'auto-évaluer que d'évaluer leur idéal).

1. Il s'adresse à ses collaborateurs sur un ton calme et amical.
4. Quand il donne un ordre, il précise le nom de la personne à qui cet ordre est adressé.
5. Il défend les intérêts de la maison.
19. il cherche les causes des fautes commises.
24. Il aide ses collaborateurs (il est serviable).
28. Il couvre avec sa responsabilité une tâche qu'il a confiée à son collaborateur.
33. Il laisse et encourage dans la mesure du possible ses collaborateurs à contrôler eux-mêmes leur travail.

40. Il forme ses collaborateurs de façon à ce qu'ils puissent exécuter les tâches qui leur sont confiées.

46. Il est à la disposition de ses collaborateurs pour donner des explications sur le travail.

49. Il reconnaît ses défauts et accepte les reproches.

Nég 52. Lorsqu'il a une critique à faire, il demande à une autre personne de la faire.

55. Il fait appliquer les consignes de sécurité à ses collaborateurs.

Au point de vue du contenu de ces items, nous remarquons un sens commun global en rapport avec le comportement du chef vis-à-vis du groupe de travail et du travail de ses collaborateurs. Plus précisément, nous voyons le chef comme impliqué et présent dans ses relations, responsable et conscient de son rôle tout en étant ouvert et empathique.

Si nous regardons les tableaux de contingence de ces items, nous constatons que la grande majorité des chefs se voient comme agissant si ce n'est "toujours", au moins "souvent" dans ce sens. Les moyennes AVANT et APRES sont toutes inférieures à 1,8, ce qui confirme notre affirmation. Remarquons que pour les comportements 1, 24, 33 et 49 qui contiennent tous une idée "d'échange, de dialogue", une majorité des chefs qui n'ont pas changé d'avis répondent "souvent", alors que pour les autres items, ils ont tendance à répondre "toujours". On peut faire l'hypothèse que les chefs sont plus pondérés dans leur auto-évaluation en ce qui concerne l'aspect "relation directe" que pour les aspects liés à "la tâche".

Nous n'analyserons pas les items retenus pour CT2< m - ε pour la raison qu'ils ont un CT trop élevé pour les assimiler aux items dits "stables". De plus, notons que leur contenu ne fait que renforcer la description du chef faite plus haut et n'augmente pas nos informations.

3.8.2. REMARQUES SUR LES INDICES PRIS UN A UN

a) Nous constatons que seuls quatre items sont retenus pour SC2 : il y a donc peu de changements orientés avec intensité.

b) Par contre, il y a beaucoup de changements sans intensité : 16 items sont retenus pour SCT ≥13,6%. En conséquence, nous nous demandons si le taux
moyen de changement total, plus élevé de 10 % que dans les IDEAUX, n'est pas en rapport étroit avec le fait qu'un nombre élevé d'items sont retenus pour SCT. Notons aussi que la moitié de ces items sont de formulation négative, ce qui pourrait également être un facteur explicatif. Nous y reviendrons.

3.8.3. CHANGEMENTS ORIENTÉS ET INDETERMINÉS

Ces analyses devraient permettre de répondre à la question : y a-t-il application des connaissances transmises dans le cours ? C'est le critère intermédiaire de GOODACRE (op. cit. in DEBETAZ + ROUSSON, p.9)

Mais notons que le lien de cause à effet ne semble pas évident tel quel, car n'oublions pas que les chefs s'auto-évaluent. En conséquence, il se peut qu'ils aient effectivement changé leur style de commandement, mais il se peut aussi que simplement ils se perçoivent différemment six mois après le cours, sans pour autant avoir changé effectivement de style. En effet, la formation aurait pu agir comme une conscientisation face au commandement ; leurs réponses après coup seraient alors peut-être simplement plus proches de la réalité, vu qu'ils auraient été plus attentifs à ces aspects après le cours. Ce ne sera qu'en comparant ces changements avec ceux qu'ont observés leurs supérieurs directs - les contremaîtres - que nous pourrons être sûrs d'un lien de cause à effet. Retenons donc cette mise en garde dans les analyses suivantes.

3.8.3.1. CHANGEMENTS ORIENTÉS AVEC INTENSITÉ

Les items suivants ont été retenus dans la catégorie I :

25. Lorsqu'il a une critique à faire à une personne, il la fait en tête-à-tête.
31. Il ne fait que les choses essentielles (il ne se perd pas dans les détails).
38. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.
57. Il donne à ses collaborateurs des tâches de plus en plus difficiles afin de les stimuler.

Remarquons premièrement que ces quatre items changent dans le sens de l'idéal du cours. Deuxièmement, ils sont tous également retenus pour SCT. On peut donc affirmer que ces quatre échelles témoignent d'un changement de l'auto-perception des chefs d'équipe, peut-être liée à une modification effective de leur comportement. Nous voulons tenter une interprétation globale dans ce sens, mais nous nous sommes aperçu que pour chacun des items, le type
de changement effectué est très particulier; cela nous oblige à les interpréter un à un.

**ECHELLE 25**: Pour cet item, nous constatons un changement du type "renforcement". En effet, nous remarquons d'une part un consensus des chefs dans le sens de l'idéal de ce comportement. D'autre part, il n'y a que des changements d'1 et de 2 points essentiellement de "souvent" à "toujours", et "d'occasionnellement" à "toujours" et "souvent". On peut donc dire qu'après le cours, les chefs d'équipe se voient comme faisant leur critique le plus souvent possible en tête-à-tête, alors que c'était moins fréquent avant. Nous pensons qu'un tel changement de comportement a pu réellement se produire, d'autant plus qu'il ne nécessiterait pas une remise en cause de son attitude, mais renforcerait une tendance existante. Notons encore que dans ce cas, la différence des moyennes illustre bien ce changement : \( m_{\text{AVANT}} = 1,96 \) et \( m_{\text{APRÈS}} = 1,54 \).

**ECHELLE 31**: Cet item est plus problématique car il est ambivalent et n'a pas de consensus défini. De plus son CT est très élevé, puisque seulement 30 % des individus sont stables dans leurs réponses. Pourtant, il y a un changement dans le sens de l'idéal du cours, caractérisé par un passage "d'occasionnellement" et "rarement" à "souvent". Mais il y a également des changements plus radicaux de 5 à 1, 4 à 1, 5 à 2. Nous remarquons d'autre part de nombreux changements opposés surtout d'un point. S'il est possible que pour un certain nombre de personnes, il y ait une tendance "à moins se perdre dans les détails", nous pensons néanmoins que la formulation de cet item pose problème à beaucoup de personnes. En effet, il nous semble impossible, par exemple, qu'en quelques mois un individu qui se perdait totalement dans les détails ne le fasse plus après la formation et ne fasse plus que les choses essentielles et réciproquement. Plus précisément, le fait que 6 personnes changent de 3 ou 4 points nous fait dire qu'au moins une fois leur réponse ne reflète pas la réalité, ceci certainement à cause d'une erreur de compréhension ou/et de pondération due à l'emploi de la négation. Le changement observé ici doit donc être considéré avec circonspection.

**ECHELLE 38**: Pour cet item, il nous semble qu'il se passe le phénomène inverse à celui décrit pour l'item 25 ci-dessus. Le changement serait du type "doute". En effet, nous remarquons d'une part un consensus net dans le sens opposé à l'idéal du cours : 71 % des chefs répondent "jeanais" à la première observation. D'autre part, il y a essentiellement des changements d'1 et de 2
points dans le sens de "jamais" à "rarement" et "occasionnellement". Ici aussi, les moyennes illustrent bien ce phénomène : \( m_{\text{AVANT}} = 4.66 \) et \( m_{\text{APRÈS}} = 4.15 \).

On peut en conclure que, bien qu'un certain nombre de chefs soient moins catégoriques sur cette affirmation, il n'y aurait pas réellement changement effectif à ce niveau, si ce n'est pour les 7 ou 8 personnes qui ont changé plus radicalement. Nous faisons l'hypothèse que pour les personnes qui ont changé d'un point, il y a un effet de halo due à l'idéologie véhiculée par la formation dans le sens où "se réserver des heures ..." serait plus qu'une qualité. Il nous semble qu'avoir un tel comportement pourrait être vécu comme une augmentation des privilèges liés au rôle du chef, soit augmentation de pouvoir. Les chefs ayant compris cela ne peuvent plus dire qu'ils n'ont jamais ce comportement, ce serait avouer qu'ils n'ont pas ce privilège (dont ils n'auraient d'ailleurs peut-être pas besoin vu leur type de travail), ou reconnaître qu'ils ne peuvent l'avoir à leur niveau hiérarchique. Nous pensons donc que le changement observé ici serait typique d'une modification de sa propre image, plutôt que d'un changement réel de comportement.

**ECHELLE 57** : Pour cet item, nous constatons un changement du type "renforcement". Nous remarquons qu'il y a consensus pour la réponse "souvent" et que les changements intervenus vont augmenter ce consensus. En effet, 1/3 des chefs d'équipe répondent "souvent" avant le cours alors que 2/3 donnent cette réponse après. On peut donc dire qu'après le cours les chefs "donnent souvent des tâches de plus en plus difficiles à leurs collaborateurs...", ce qu'ils ne faisaient que rarement ou occasionnellement avant. Nous pensons qu'il y a là une application réelle d'un apprentissage dû à la formation, qui n'a pas nécessité une remise en cause fondamentale des chefs d'équipe, mais simplement renforcé une tendance existante.

### 3.8.3.2. CHANGEMENTS ORIENTÉS SANS INTENSITÉ

Les items suivants sont retenus dans la catégorie II :

2. Il fait les critiques au moment de l'incident (au moment où les problèmes se posent).

*Nég* 8. Il utilise sa position hiérarchique pour se faire obéir, c'est-à-dire il se fait obéir de par sa nomination de chef.

*Nég* 11. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.

*Nég* 15. Il fait le travail lui-même afin de ne pas être obligé de donner des explications.
16. Il s'excuse auprès de ses collaborateurs s'il a lui-même commis une faute.
17. Il donne la raison de ses ordres et explique sa façon d'agir.
* 22. Il écoute d'abord le point de vue du collaborateur avant de faire une critique.
23. Il donne les éléments nécessaires aux collaborateurs leur permettant d'agir de manière indépendante.

*Nég 27. Il rend attentif à l'erreur avec fermeté.
Nég 32. Il est indispensable à tout moment.
Nég 35. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent.
41. Il informe ses collaborateurs de tout changement pouvant intervenir.
Nég 42. Il s'occupe de tout, même des petites choses.
* 50. Il inspire confiance de façon à ce que ses collaborateurs le consultent lorsqu'ils ont des problèmes.
Nég 54. Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs.
59. Quand il constate qu'un collaborateur a de l'influence dans le groupe, il en tient compte.

Notons premièrement que l'orientation du changement des items 8, 22, 27 et 50 est opposée à l'idéal du cours.

Deuxièmement, remarquons que 8 items sur 16 sont négatifs, autrement dit proportionnellement à leur total, les items négatifs sont surreprésentés par rapport aux autres. Nous avons longuement insisté sur ce même fait dans l'étude des IDÉAUX et avons alors tenté des hypothèses à ce sujet. Nous n'y reviendrons donc pas, néanmoins nous pensons que le fait de trouver une même tendance dans cette analyse-ci tend à confirmer les hypothèses déjà faites.

Pour les 16 items ci-dessus on constate quatre types particuliers de changements que nous allons étudier l'un après l'autre :

A) Les items 2, 15, 16, 17, 23, 41 et 59 ont tous un changement que l'on pourrait nommer "renforcement" dans le sens de l'idéal du cours. Ils ont tous une nette tendance au consensus sur les réponses "toujours" et "souvent", leur moyenne se situant autour de 2. De plus, ils ont tous des changements élevés d'un point passant essentiellement des réponses 2 à 1, 3 à 2; leur changement de deux points et plus étant en général faibles (4-5 personnes), ils ont tendance à renforcer le phénomène ci-dessus. Pour tous ces items, on peut donc dire qu'un certain nombre de chefs se voient comme ayant renforcé des comportements qu'ils avaient fréquemment avant la formation.

Au point de vue sémantique, on note un sens commun en rapport à "l'information", au "dialogue" sur le travail et ses conséquences. Les chefs qui changent se voient donc comme plus explicites, plus participatifs dans leur rôle relation-
nel d'informateur. Il est difficile de dire s'il y a eu un changement effectif sur ces comportements ou/et simplement une modification de leur propre image dans le sens de l'idéologie du cours. Un phénomène de conformisme à la "désirabilité sociale" nous paraît assez probable et n'exclut pas, au contraire, un changement dans les faits.

B) Pour l'item 54, il se passe le même phénomène, mais le consensus des chefs est sur les réponses 4 et 5, (c'est-à-dire "toujours" et "souvent" vu que l'item est négatif). Ce comportement est unanimement opposé à l'idéal du cours pour une raison liée au type de travail effectué. Mais, comme les sujets qui changent se conforment à l'idéal proposé, nous pouvons faire la même hypothèse que ci-dessus et que celle faite pour l'item 38 (cf. 3.8.3.1.).

C) Pour les items 22, 27 et 50, une partie des sujets changent dans le sens opposé à l'idéal du cours. Pour les échelles 22 et 50, nous constatons un consensus sur "toujours" et "souvent" et des changements essentiellement de "toujours" à "souvent". Tout se passe comme si les chefs qui changent voulaient montrer qu'ils ont le pouvoir dans le sens que c'est eux qui décident "s'ils vont d'abord écouter ou inspirer confiance". Nous pensons que ces changements sont plus un message que les chefs voudraient faire passer sur leur libre choix d'attitudes qu'une modification réelle de leur comportement. Ce message serait celui d'une certaine angoisse face au nouveau rôle qu'on aimerait leur voir jouer et qui pourrait être vécu comme une perte de pouvoir liée à l'incertitude de ce nouveau rôle. L'item 27 dont le consensus est opposé à l'idéal du cours et dont les changements vont dans ce même sens confirme totalement cette hypothèse. "Rendre attentif à l'erreur" le plus souvent possible avec fermeté est bien la preuve d'une affirmation de son propre pouvoir-autorité sur les autres.

D) Les items 8, 11, 32, 35 et 42 ont en commun une ambivalence certaine dans le sens où l'on ne constate pas vraiment de consensus entre les chefs. Remarquons que ce sont tous des items négatifs ce qui tend à confirmer une liaison assez nette entre l'ambivalence et la négativité. Il faut donc interpréter ce type de changement avec circonspection dans le sens où l'on peut craindre des problèmes de compréhension et de pondération de ces items.

Si nous examinons ces changements plus en détail, nous remarquons que l'item 8 peut être assimilé à l'interprétation faite pour les items 22, 27 et 50 ci-dessus, ceci dans le sens d'une affirmation de son pouvoir contraire
à l'idéal du cours. Pour les quatre autres, les changements vont surtout dans le sens d'un renforcement de la réponse "occasionnellement"; ceci tendrait à confirmer une difficulté des chefs à prendre position plutôt qu'un changement effectif de comportement.

3.8.3.3. CHANGEMENTS INDETERMINÉS

Les cinq items suivants sont retenus dans la catégorie III :

12. Il se réfère à des cas précis pour évaluer le comportement de ses collaborateurs.

Nég 29. Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens.

34. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable).

39. Il s'intéresse plus au résultat du travail qu'à la façon de le faire (il laisse une liberté d'action).

Nég 43. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.

A part le N° 29 qui n'est retenu que pour CT2 > 16,8%, les quatre autres items sont retenus pour CT > 59,9% et pour CT2. Ils sont donc caractérisés par de nombreux changements dans les deux sens, aussi bien d'un point que de deux et plus. On peut dire globalement qu'un tiers des chefs change dans le sens de l'idéal du cours, et qu'un autre tiers change dans le sens opposé, le dernier tiers étant stable. Il apparaît donc que ces changements révèlent un problème : en effet, le fait qu'entre les deux observations deux tiers des chefs s'auto-évaluent différemment, et même radicalement différemment pour un certain nombre d'entre eux, démontre une difficulté certaine de s'auto-évaluer sur ces échelles. Nous faisons donc les hypothèses soit d'une difficulté de compréhension ou/et de pondération, soit alors de l'inadaptation des affirmations de ces items par rapport aux situations de travail des chefs, affirmations qu'ils ne pourraient pas réellement vérifier.

On peut conclure avec une certaine certitude que pour ces items, il n'y a pas eu de changements réels dans les situations de travail, si ce n'est éventuellement pour un tout petit nombre. Nous n'incluons donc pas dans cette conclusion l'item 34 pour lequel il nous semble distinguer une tendance à des changements de "souvent" à "occasionnellement". Cela nous pousserait à l'assimiler aux conclusions faites pour les items 31, 32 et 42 ci-dessus, vu que d'une part son contenu est proche sémantiquement et d'autre part que ces trois items ont une nette tendance à l'ambivalence.
Ceci nous permet de reprendre une hypothèse que nous avions déjà faite pour les IDEAUX : il nous semble qu'il y a désaccord entre les chefs sur les domaines de la "disponibilité" et de la "supervision". Un certain nombre de chefs se voient indispensables pour tout et à tout moment, d'autres étant plus axés sur une supervision globale. Nous supposons que ces différences sont basées sur des situations de travail différentes. L'idéal de supervision globale ne serait pas vraiment applicable dans les faits pour un certain nombre de chefs, mais le désir d'être plus indépendant se ferait sentir dans la tendance au changement dans le sens de l'idéal du cours.

3.8.4. COMPARAISON ENTRE LES DIFFERENCES DE MOYENNES SIGNIFICATIVES ET LES INDICES RETENUS POUR LE MOI AVANT-APRES

Les échelles 8, 15, 25, 38, 41, 50, 54 et 57 ont des différences de moyennes significatives à $p \leq 0.05$. Nous constatons que toutes entrent dans notre étude. Plus précisément, les items 25 et 38 entrent dans notre catégorie I, les autres entrent dans notre catégorie II. Nous constatons donc qu'à nouveau les différences de moyennes ne nous permettent pas de retenir des changements qui nous semblent pourtant tout à fait dignes d'intérêt. Onze échelles que nous avons analysées dans la catégorie II ne sont pas retenues par les différences de moyennes. Nous y reviendrons (cf. 3.11.).

3.8.5. RESUME - CONCLUSION

1) Pour une douzaine d'items, nous avons constaté que 2/3 des chefs sont stables dans leur auto-évaluation. Il y a également un certain consensus, une certaine unité dans la façon dont se décrivent les chefs. Ils disent si ce n'est "toujours", au moins "souvent" être impliqués dans leurs relations, responsables et conscients de leur rôle tout en étant ouverts et empathiques. Ils se voient encore comme plus pondérés, moins affirmatifs dans leurs "relations aux personnes" que pour les aspects "liés à la tâche".

2) Quatre échelles ont subi un changement avec intensité. Pour les comportements "critiques en tête-à-tête" et "stimulation des collaborateurs", nous avons constaté un renforcement de l'auto-évaluation dans le sens de l'idéal du cours. Nous pensons ici qu'il y a certainement une mise en pratique de nouvelles connaissances acquises. Pour le comportement "se réserver des heures" nous avons vu à la fois une application possible dans le sens recommandé, mais aussi une éventuelle tendance à la transformation de sa propre image pour une
raison de "désirabilité sociale". Enfin, pour l'item : "ne faire que les choses essentielles", nous avons constaté d'une part un changement que nous pouvons considérer comme effectif, d'autre part, nous avons douté de certains changements extrêmes qui nous semblent incompatibles avec une auto-évaluation.

3) Seize items ont subi un changement sans intensité, dont huit sont des échelles négatives, et nous y avons vu quatre types de changement :

a) Pour sept items, il y a un renforcement de l'auto-évaluation dans le sens de l'idéal du cours. Ces renforcements ont eu lieu sur des comportements dont le sens commun est lié au "dialogue sur le travail". Il est possible qu'il y ait un changement dans les faits, mais cela n'exclut pas une tendance au conformisme idéologique prôné par le cours.

b) La "supervision étroite" reste un domaine opposé à l'idéal du cours pour la majorité des chefs, néanmoins il semble qu'une partie des sujets ont appliqué l'idéal enseigné après le cours et se distancient ainsi du consensus.

c) Quatre items ont changé dans le sens opposé à l'idéal. Nous pensons qu'ils sont l'expression d'un besoin d'affirmation du pouvoir lié au rôle de chef, afin de compenser l'incertitude face au nouveau rôle qu'on attend d'eux.

d) Pour les items 11, 32, 35, 42, nous constatons un renforcement de la réponse "occasionnellement". Nous voyons là une grande difficulté des chefs à se situer par rapport à ces comportements.

4) Cinq items ont des changements indéterminés élevés, et nous voyons également une difficulté pour les chefs de se situer par rapport à ces comportements. A un autre niveau, nous avons constaté qu'il n'y a pas accord entre les chefs sur les domaines de la "supervision" et de la "disponibilité".

5) En guise de conclusion à ce chapitre, nous pouvons dire que la formation dans son sens large a certainement eu de nombreux effets sur l'auto-perception des chefs d'équipe. Si l'image qu'une partie des chefs ont d'eux-même a bel et bien changé, nous pensons qu'il y a eu également un certain nombre d'applications sur le lieu de travail des connaissances transmises. Cela n'a d'ailleurs pas toujours eu lieu dans le sens souhaité : nous avons décelé un phénomène que nous avons nommé "angoisse face à une perte de pouvoir" qui serait liée à l'idéologie véhiculée par le cours. En effet, nous nous demandons si les chefs ne se sentent pas quelque peu dépossédés d'un privilège qui leur est dû : l'autoritarisme et le pouvoir sur autrui. Si ce phénomène est bel et bien réel et non pas un artefact dû à notre analyse, nous avons de quoi réfléchir sur les objectifs voulu d'une formation et les effets secondaires
non-prévisibles qu'elle pourrait engendrer...

3.9. **SUBORDONNES AVANT - APRES**

Rappelons tout d'abord que les contremaîtres étaient invités à décrire le commandement de leurs subordonnés, les chefs d'équipe étudiés jusqu'ici, ceci une première fois AVANT le cours qu'ils allaient suivre leurs subordonnés et une seconde fois environ huit mois APRES.

L'objectif de chapitre est donc avant tout d'analyser si les contremaîtres ont changé d'avis dans leur évaluation du commandement de leurs subordonnés suite à la formation de ceux-ci. Autrement dit, il s'agit de voir si et sur quels comportements les contremaîtres pensent avoir remarqué un changement d'attitudes de la part des chefs d'équipe. Cette analyse ne nous permet pas de savoir si les changements constatés ont réellement eu lieu, la comparaison IDEAL - MOI - SUB permettra d'aborder ce type d'analyse.

Les histogrammes des indices de ce groupe sont donnés en annexe H 17 à H 20 et les informations retenues sont résumées dans le tableau synthétique de l'annexe T 5.

3.9.1. **ÉCHELLES STABLES OU/ET SANS CHANGEMENTS DE DEUX POINTS ET PLUS**

Cette analyse-ci va nous permettre de dégager les échelles pour lesquelles on constate un faible taux de changement. Autrement dit, une majorité de contremaîtres, soit plus de 62 %, CT < m - α, n'ont pas changé du tout la perception qu'ils avaient de leurs subordonnés sur les comportements suivants :

5. Il défend les intérêts de la maison.

10. Il laisse à ses collaborateurs une certaine liberté d'action et encourage l'initiative personnelle.

Nég 15. Il fait le travail lui-même afin de ne pas être obligé de donner des explications.

24. Il aide ses collaborateurs (il est serviable).

33. Il laisse et encourage dans la mesure du possible ses collaborateurs à contrôler eux-mêmes leur travail.

34. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable).

40. Il forme ses collaborateurs de façon à ce qu'ils puissent exécuter les tâches qui leur sont confiées.

46. Il est à disposition de ses collaborateurs pour donner des explications sur le travail.
56. Il assume la responsabilité de tout ce qui se passe dans son secteur.
57. Il donne à ses collaborateurs des tâches de plus en plus difficiles afin de les stimuler.

Nous constatons en regardant les tableaux de contingence de ces items que les contremaîtres ne sont en général pas unanimes dans la perception qu'ils ont de leurs subordonnés. Autrement dit, les contremaîtres stables ne voient pas un consensus dans le sens de l'idéal du cours lorsqu'ils évaluent leurs subordonnés. En conséquence, si l'on peut dire qu'une majorité des contremaîtres n'ont remarqué aucun changement sur ces items chez leurs subordonnés, on ne peut par contre pas dire qu'ils perçoivent les comportements de ceux-ci comme identiques.

Néanmoins, on distingue deux tendances différentes de la stabilité de ces échelles :

a) Les items 24, 33, 40, 46 et 56 ont tous des moyennes AVANT et APRES comprises entre 1,6 et 1,9 et leurs tableaux de contingence nous disent que les réponses utilisées sont essentiellement "toujours" et "souvent". Notons de plus que ces cinq items sont ceux qui ont les moyennes les plus basses du questionnaire pour ce groupe. Au point de vue de leur contenu, on trouve une idée commune de "disponibilité dans les relations d'aide au travail". On peut donc conclure que les contremaîtres pensent que leurs subordonnés sont très proches de l'idéal du commandement pour ces comportements. Cette perception est donc à la fois très positive et très stable.

b) Les items 5, 10, 15, 34 et 57 ont des réponses moins unanimes d'une part et moins centrées vers l'idéal d'autre part. Leurs moyennes AVANT et APRES se situent entre 2,2 et 3,3 et les tableaux de contingence nous disent que les réponses stables sont "souvent" et "occasionallement", mais aussi "rarement". Le contenu commun de ces items est peu différent des précédents : nous voyons ici une idée complémentaire du type : "encouragement et stimulation à l'initiative personnelle". Le contenu de l'item 5 n'est pas commun aux autres. En conséquence, on peut donc dire que les contremaîtres voient leurs subordonnés comme "encourageant et stimulant" plus ou moins modérément l'initiative et l'auto-responsabilité de leurs collaborateurs. De même, ils ont l'impression que ces derniers défendent plus ou moins modérément les intérêts de la maison.

Nous n'analyserons pas les items retenus pour CT2 < m - 6 pour la raison qu'ils ont un changement total trop élevé pour les assimiler aux items "stables
3.9.2. REMARQUES SUR LES INDICES PRIS UN A UN

Nous constatons que seuls 3 items sont retenus pour SC2, alors que 13 sont retenus pour SCT. On peut dire globalement que les changements constatés sont nombreux, et d'un point essentiellement. En conséquence, on peut déjà affirmer que les contremaîtres ne perçoivent que très peu de changements intenses de la part de leurs subordonnés.

3.9.3. CHANGEMENTS ORIENTES ET INDETERMINES

Ces analyses devraient permettre de répondre à la question : les contremaîtres perçoivent-ils des changements de comportements chez leurs subordonnés ? Comme pour le MOI, nous faisons l'hypothèse qu'il peut y avoir une modification effective de comportements sur le lieu de travail due à un effet de la formation; mais il n'est pas exclu qu'il y ait un certain nombre de changements de perception sans pour autant qu'il y ait modification réelle du comportement des subordonnés. Ce type de changement pourrait être lié, par exemple, à une modification de la relation contremaître-chef d'équipe. Nous pensons qu'une interprétation d'un lien de cause à effet entre la formation et un changement de perception de la part des supérieurs des formés pose un problème complexe. Nous ne contrôlons en effet pas les autres facteurs, excepté la formation, qui peuvent intervenir dans ce type de changements (facteurs personnels, de groupe, environnementaux, etc.). La comparaison des changements intervenus sur les IDEAUX, le MOI et le SUB permettra d'aller plus loin dans cette voie. Nous resterons donc très prudents dans les interprétations suivantes en nous rappelant que la formation n'est qu'une des explications possibles aux changements observés.

3.9.3.1. CHANGEMENTS ORIENTES AVEC INTENSITE

Les trois items suivants sont retenus pour la catégorie I; les deux premiers sont retenus à la fois pour SC2 et pour SCT, alors que le dernier ne l'est que pour SC2 :

Nég 9. Il refuse un travail mal fait sans donner d'explications.
Nég 43. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.
Nég 58. Il contrôle le travail sans que ses collaborateurs s'en rendent compte.
Notons d'une part que ces trois items sont négatifs et d'autre part que leur orientation va dans le sens de l'idéal du cours, c'est-à-dire tendance "jamais".

Au point de vue du contenu, ces trois items sont caractéristiques du "contrôle du travail des collaborateurs" pour le 9 et le 58, du "contrôle du groupe" pour le 43. Ces trois comportements paraissent donc former un ensemble très homogène quant à leur contenu, et en conséquence, le fait qu'ils soient tous trois retenus pour SC2 n'est certainement pas un hasard. Nous pensons que cela est significatif d'un fait qui a frappé les contremaîtres, mais avant de proposer des hypothèses à ce sujet, examinons de plus près que sont les types de changements effectués.

Pour l'item 9, nous constatons que l'orientation de SCT et de SC2 est déterminée par six personnes qui changent radicalement leur perception. Y a-t-il modification réelle de la perception ou alors serait-il possible que ces six contremaîtres aient été induits en erreur par le sens négatif de l'item ?

Pour l'échelle 43, les réponses "jamais" et "toujours" ne sont pas utilisées. De plus, cet item est le moins stable du questionnaire : 78 % de CT. Pourtant, on voit une nette tendance à un changement de "souvent" et "occasionnellement" à "rarement". En effet, seules quatre personnes répondaient "rarement" lors de la première observation, alors que 16 utilisent cet adverbe 8 mois après. Les différences de moyennes illustrent bien ce phénomène : m\text{AVANT} = 3,18 et m\text{APRES} = 2,72.

L'item 58 n'est retenu que pour SC2, c'est-à-dire que cinq personnes changent d'avis avec intensité (2 et 3 points). Mais nous constatons que son SCT est nul, c'est-à-dire que dix personnes changent d'avis dans le sens opposé à l'idéal et cinq changent dans ce sens d'un point. En conséquence, cela relativise le SC2 élevé et nous pensons qu'il serait trop hasardeux de tirer des conclusions sur cet item.

Au vu de ces considérations, il nous semble difficile de tirer une conclusion fiable. S'il est certainement vrai que quelques contremaîtres ont perçu une "amélioration" dans le style de "contrôle" qu'exercent leurs subordonnés, ils nous semblent également possible que la formulation de ces items négatifs et peut-être aussi, "l'habitation" de remplir le questionnaire aient joué un rôle dans les changements observés.
3.9.3.2. CHANGEMENTS ORIENTÉS SANS INTENSITÉ

Les items suivants sont retenus dans la catégorie II :

1. Il s'adresse à ses collaborateurs avec un ton calme et amical.

Nég. 11. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.


Nég 15. Il fait le travail lui-même afin de ne pas être obligé de donner des explications.

Nég 20. Il donne des travaux à ses collaborateurs même s'ils n'ont pas la compétence nécessaire.

38. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.

41. Il informe ses collaborateurs de tout changement pouvant intervenir.

Nég 42. Il s'occupe de tout, même des petites choses.

48. Il critique le travail, non la personne du collaborateur.

49. Il reconnaît ses défauts et accepte les reproches.

55. Il fait appliquer les consignes de sécurité.

57. Il donne à ses collaborateurs des tâches de plus en plus difficiles afin de les stimuler.

60. Il invite ses collaborateurs à faire des suggestions.

Notons que sur ces treize échelles, les cinq suivantes changent dans le sens opposé à l'idéal du cours : 1, 14, 49, 55, 60. Remarquons également que quatre items sont négatifs.

Si nous examinons globalement le contenu de ces items, nous remarquons qu'ils concernent "le comportement du chef vis-à-vis du groupe ou du travail de ses collaborateurs", et cela essentiellement par rapport aux parties du cours sur la "planification" (4 items), "l'organisation" (3), "le chef et ses collaborateurs" (3), "le contrôle" (2).

Pour ces treize items, on constate cinq types de changements que nous allons étudier un à un :

A) Les items 15, 26, 41 et 45 ont tous un changement que l'on pourrait nommer "renforcement positif de la perception" du comportement des subordonnés. Ces échelles ont toutes une tendance au consensus sur les réponses 2 ou 3 et ont toutes de nombreux changements d'un point dans le sens de l'idéal du cours (entre 9 et 12), soit de 2 à 1, 3 à 2, 4 à 3. Ces items se caractérisent également par un faible nombre de changements de deux points et plus, autant dans le sens de l'idéal du cours que dans le sens opposé. Au point de vue de leur
contenu, nous ne voyons pas un sens commun pour ces quatre échelles, néanmoins les items 15 et 26 sont assez semblables dans le sens d'une "prise en compte (ou non) des compétences d'autrui".

On peut donc dire que certains contremaîtres ont perçu une modification positive chez leurs subordonnés dans le sens d'une meilleure prise en compte des compétences d'autrui, d'une meilleure information et d'une critique plus différenciée. Est-ce la perception d'un changement réel, ou alors serait-ce une meilleure observation des subordonnés suite à une sensibilisation due à la formation ou/et au questionnaire ?

B) Les items 42 et 57 ont également un changement du type "renforcement positif de la perception" du comportement des subordonnés. Mais contrairement à A ci-dessus, on ne constate pas ici de tendance forte au consensus : les contremaîtres sont partagés entre les réponses 2, 3, et 4. Cela signifie qu'il n'y a pas une unité chez les contremaîtres dans l'entreprise sur ces deux comportements autant AVANT la formation qu'APRES. Les changements effectués sont du même type que pour A ci-dessus, sauf que les réponses passent essentiellement de 4 à 3, 5 à 3 et un peu de 3 à 2 et 4 à 2.

On peut donc dire que certains contremaîtres perçoivent leurs subordonnés comme "s'occupant un peu moins de tout" et "stimulant un peu plus leurs collaborateurs par des tâches de plus en plus difficiles". Comme nous l'avons dit dans nos analyses précédentes, de tels changements seraient possibles pour certains types de travaux, dans certains ateliers, mais pas dans d'autres.

C) L'item 11 a une structure des réponses assez proche de celle décrite pour les items 42 et 57 ci-dessus, bien qu'elle soit moins évidente, moins transparente. On remarque un taux de CT élevé : 70 %, et de plus de nombreux changements dans les deux sens que pour les items 42 et 57. Bien que l'orientation du changement soit dans le sens de l'idéal du cours, nous doutons qu'il y ait réellement changement de perception. Nous pensons plutôt que les changements perçus sont dus en partie à l'item lui-même qui serait mieux compris, donc mieux évalué lors de la deuxième observation.

D) Les items 1, 14, 49, 55 et 60 ont tous un changement que l'on pourrait nommer "renforcement négatif de la perception" de ces comportements par rapport à l'idéal du cours. Notons que les quatre premiers items ont tous une tendance au consensus sur la réponse "souvent" lors de la première observation, la tendance du N° 60 étant elle sur "occasionnellement". De plus, pour tous, entre
11 et 15 personnes (30 à 40 %) changent d'un point dans le sens opposé à l'idéal, soit de 1 à 2, 2 à 3, 3 à 4 et quelques changements de deux points viennent renforcer cette tendance. Nous remarquons également quelques changements, surtout d'un point, dans le sens opposé, (sens de l'idéal).

Si l'on regarde le contenu de ces items, nous remarquons un sens commun de "reconnaissance d'autrui" pour les items 1, 14, 49 et 60; l'item 55 portant sur la "sécurité". On peut donc penser que certains contremaîtres ont perçu une modification du comportement de leurs subordonnés dans le sens d'une moindre prise en compte de la "reconnaissance d'autrui" et de la "sécurité". Mais nous voyons ici plutôt un effet paradoxal de la formation dans son sens large. En effet, si nous admettons que ces changements négatifs ne sont pas dus au seul hasard, nous pouvons alors affirmer que les contremaîtres voient leurs subordonnés moins positivement qu'avant la formation. Indépendamment du fait de savoir s'il y a réellement eu changement pour certains chefs d'équipe, nous pensons qu'il est tout à fait possible que l'action de formation ait eu un effet secondaire sur la perception des contremaîtres. Expliquons-nous. Il nous semble qu'il est permis de douter que tous les contremaîtres aient vu d'un œil enthousiaste la formation offerte à leur subordonnés, de même que l'évaluation de celle-ci. En effet, si dans un sens elle peut les aider à mieux assumer leur rôle en leur donnant des subordonnés plus compétents, ce fait même pourrait être une menace pour leur moi. C'est-à-dire qu'avoir des subordonnés trop compétents pourrait signifier une rupture dans l'équilibre du pouvoir lié à la hiérarchie, et par conséquent une angoisse de perdre une partie de son pouvoir et du prestige qui y est lié. Une réaction possible à ce phénomène serait de reconnaître une moins grande compétence de ses subordonnés, à la limite de s'en persuader, ce qui permettrait de redorer un peu son blason et de réaffirmer l'importance évidente de son propre rôle.

A un autre niveau, il se pourrait aussi que les contremaîtres aient simplement été plus sensibles, plus observateurs du comportement de leurs subordonnés.

E) L'item 38 est différent des autres dans la mesure où 89 % des contremaîtres perçoivent leurs subordonnés comme n'utilisant "jamais" ce comportement avant la formation. Après cette dernière, 48 % ne voient pas de changements, mais 30 % voient un changement de "jamais" à "rarement" et 11 % de "jamais" à "occasionnellement".

Le changement de perception, bien que peu intense, nous paraît inconti-
table et traduit certainement un phénomène réel. Nous ne pouvons nous empêcher de relier cet item aux hypothèses faites ci-dessus pour D, dans le sens où reconnaître un tel changement pourrait bien signifier une égalisation des différences hiérarchiques. Les subordonnés pouvant s'attribuer un privilège qui jusque là était réservé aux contremaitres pourrait certainement être vécu assez mal par certaines personnes, qui du coup deviendraient plus critiques face à eux. Nous y reviendrons dans la chapitre suivant.

3.9.3.3. CHANGEMENTS INDETERMINÉS

Les items suivants sont retenus dans la catégorie III, seul le 37 est retenu pour CT et CT2 (classe 13); les items 2, 22, 30, 44, 47 et 51 ne sont retenus que pour CT > m + σ (classe 15); les items 29, 31, 39 et 52 ne sont retenus que pour CT2 > m + σ (classe 14):

2. Il fait les critiques au moment de l'incident (au moment où les problèmes se posent)

22. Il écoute d'abord le point de vue du collaborateur avant de faire une critique.

Nég 23. Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens.

30. Il cherche à connaître l'avis de ses collaborateurs avant de prendre une décision.

31. Il ne fait que les choses essentielles (il ne se perd pas dans les détails).

37. Il cherche à être informé afin de pouvoir informer ses collaborateurs à son tour.

39. Il s'intéresse plus au résultat du travail qu'à la façon de le faire (il laisse une liberté d'action).

Nég 44. Il ferme les yeux lorsque les prescriptions de sécurité ne sont pas respectées.

Nég 47. Il ne fait pas les critiques sur le moment même, mais attend une autre occasion.

51. Il rend attentif à l'erreur avec quelques paroles d'encouragement.

Nég 52. Lorsqu'il a une critique à faire, il demande à une autre personne de la faire.

Pour tous ces items on constate une tendance générale à l'instabilité : ils ont tous entre 51 et 65 % de changement total qui de plus est indéterminé. Il y a donc pour tous de nombreux changements opposés d'un point, et pour quelques-uns, entre 18 et 28 % de changements opposés de 2 et 3 points.

Nous remarquons en plus, après avoir examiné leur tableau de contingence respectif, qu'il n'y a pour aucun de réelle tendance à un consensus. Les
contremaitres perçoivent en effet assez différemment leurs subordonnés sur ces comportements et utilisent surtout les réponses 1, 2, 3 et 4. La réponse 5, opposée à l'idéal du cours n'apparaît que rarement.

Nous remarquons que plus de 50 % des contremaitres ont des difficultés à évaluer leurs subordonnés sur ces comportements, et pouvons faire plusieurs hypothèses à ce sujet :

a) Soit les contremaitres ont réellement perçu des changements dans le sens du cours pour un certain nombre de leurs subordonnés, et dans le sens opposé pour d'autres. Ces changements seraient pour nous ininterprétables sans un surplus d'information (relation entre le changement et les différents types d'atelier par exemple).

b) Pour certains de ces items, il y a un problème de pondération : items négatifs, items utilisant la négation.

c) Enfin, pour certains de ces items, les contremaitres n'auraient pas l'information pour y répondre. Autrement dit, pour une raison ou une autre, ils ne sauraient comment se conçoivent leurs subordonnés dans l'une de ces situations et par conséquent répondraient si ce n'est au hasard, tout au moins très approximativement, selon leur humeur, la relation qu'ils ont sur le moment avec leurs subordonnés, etc.

d) De plus, les autres hypothèses avancées au sujet des contremaitres dans les deux premières parties de ce chapitre pourraient également être des facteurs d'explication de l'instabilité de ces échelles.

Remarques sur les échelles négatives : comme dans les analyses des IDEAUX et du MOI, cette étude fait apparaître que 11 items sur 17 échelles négatives (65%) entrent dans nos analyses du changement. Seules 16 échelles positives sur 43 (37%) entrent dans cette étude. En conséquence, nous pensons qu'à nouveau les échelles négatives sont surreprésentées dans l'étude du changement et que ce n'est certainement pas un hasard. Le fait que ce phénomène se retrouve dans un sous-groupe différent nous confirme dans les hypothèses faites sur ces items dans les analyses précédentes.

3.9.4. **COMPARAISON ENTRE LES DIFFERENCES DE MOYENNES SIGNIFICATIVES ET LES INDICES RETENUS POUR LE SUB AVANT-APRÈS**

Sept échelles ont une différence de moyenne significative, dont trois sont retenues également dans notre catégorie I et quatre dans notre catégorie II (41, 42, 49, 57). Par contre, nous constatons que neuf échelles que nous avions
retenues dans la catégorie II ne sont pas retenues par les moyennes significa-
tives.

A nouveau, toutes les échelles ayant des différences de moyennes significa-
tives entrent dans notre étude de l'orientation du changement; mais toutes
les échelles de notre étude n'ont pas des différences de moyennes significa-
tives, et sont pourtant "significatives" à nos yeux d'un changement orienté.

3.9.5. RESUME - CONCLUSION

1) On a constaté que sur cinq items dont le sens commun est proche d'une
"disponibilité dans les relations d'aide au travail", une majorité de contre-
maîtres ne voient pratiquement aucun changement chez leurs subordonnés et
de plus, ils les évaluent comme se comportant d'une manière très proche de
l'idéal du cours. Sur cinq autres items dont le sens commun se rapproche
"de l'encouragement et de la stimulation à l'initiative personnelle", on re-
marque que les contremaîtres sont moins unanimes. Bien qu'ils ne voient
pratiquement pas de changements, il semble que leurs subordonnés soient perçus
comme manifestant plus occasionnellement ces comportements.

2) Trois échelles négatives dont le sens commun est le "contrôle" ont des chan-
gements orientés avec intensité. Nous pensons qu'il est incontestable que
certains contremaîtres ont perçu "une amélioration du contrôle" dans le sens
de l'idéal du cours, mais nous nous sommes également interrogés sur des chan-
gements possibles dus à la formulation de ces items.

3) Nous avons constaté cinq types de changements différents orientés sans
intensité :

a) Pour quatre items, nous avons constaté un renforcement positif de
la perception des contremaîtres dans le sens d'une meilleure prise en compte
des compétences d'autrui, d'une meilleure information, d'une critique plus
différenciée. D'autre part, les chefs d'équipe sont vus comme proches de
l'idéal du cours.

b) De même, les contremaîtres perçoivent leurs subordonnés comme "s'oc-
cupant un peu moins de tout" et "stimulant un peu plus leurs collaborateurs",
sans pour autant que les chefs d'équipe se comportent tous de la même façon
et soient très proches de l'idéal.

c) L'item 11 suit la même tendance, mais nous paraît plus instable, ce
qui est certainement dû à sa formulation.
d) Cinq échelles nous révèlent un renforcement négatif de la perception des contremaîtres, dans le sens d'une moindre prise en compte de la "reconnaissance d'autrui" et de la "sécurité". Nous avons fait à ce sujet l'hypothèse d'un effet secondaire imprévisible de l'action de formation sur les contremaîtres, plus précisément sur la relation hiérarchique : contremaîtres - chefs d'équipe, où les premiers se sentiraient menacés (consciemment ou inconsciemment) par les seconds.

   e) Enfin l'item 38 (se réserver des heures...) illustre la perception d'un changement dont on est pratiquement sûr qu'il est effectif dans la mesure où 90 % des contremaîtres n'avaient jamais observé ce comportement avant la formation, alors qu'après celle-ci, plus de 40 % d'entre eux en voient une application.

4) Onze échelles ont un changement élevé indéterminé et nous y voyons en particulier une difficulté des contremaîtres à évaluer leurs subordonnés.

5) En guise de conclusion, nous pouvons dire que la formation des chefs d'équipe a eu de nombreux effets sur la perception des contremaîtres.

   L'image que ces derniers ont de leurs subordonnés a bel et bien changé sur un certain nombre de points, et il nous paraît incontestable que cela soit fondé au moins en partie sur l'observation de modifications réelles.

   Nous avons également constaté des changements de perception opposés à l'idéal du cours et avons émis à ce sujet la même hypothèse que pour les chefs d'équipe : "angoisse possible due à une perte de pouvoir " en tant qu'effet secondaire involontaire de l'action de formation. Une telle hypothèse vaudrait la peine d'être vérifiée, car elle permettrait une meilleure connaissance de l'impact d'une action de formation sur les structures de l'organisation, et particulièrement des effets secondaires non-souhaités ou/et non-souhaitables.
3.10. COMPARAISON DES IDÉAUX, DU MOI, ET DU SUB

Le but d'une telle comparaison est de mettre en relation les différents changements observés sur les trois types de perception du commandement. Cette étude devrait permettre de synthétiser quelque peu les diverses observations, interprétations, hypothèses et affirmations faites jusqu'ici, mais aussi de répondre à plusieurs objectifs particuliers :

a) Au niveau des items dits "stables", nous allons tenter de dégager le rapport existant entre le "stéréotype", l'"auto-perception" et l'"évaluation du commandement par autrui".

b) Au niveau des effets de la formation, nous essayerons de répondre à la question générale : quels changements a apporté le cours sur les comportements ? Plus précisément, les changements d'idéal ont-ils été transférés sur le lieu de travail ? Autrement dit, les connaissances acquises sont-elles les mêmes que les nouvelles connaissances appliquées ?

c) Nous nous demanderons également si l'application des nouvelles connaissances est réelle ou/et si elle n'est pas qu'un changement de la propre image que les chefs ont et donnent d'eux-mêmes. Autrement dit, y a-t-il correspondance entre le changement auto-perçu et le changement perçu par autrui ?

d) Qu'en est-il de certaines échelles qui nous ont paru une fois ou l'autre tout à fait instables ? ou quelles sont les échelles qui nous paraissent suspectes, pour lesquelles nous doutons des changements observés et pourquoi ?

Les analyses suivantes sont faites bien entendu à partir de ce qui a été écrit jusqu'ici, mais également à partir de l'annexe T 6 qui donne une synthèse graphique de nos observations.

3.10.1. COMPARAISON DES ÉCHELLES "STABLES"

Dans cette partie-ci, nous allons analyser les rapports existant entre les échelles pour lesquelles nous avons constaté que la formation n'avait pas eu d'effets sur la majorité des répondants.

Nous avons défini cinq types de relations possibles entre ces échelles qui peuvent être :

1) stables dans l'IDEAL, le MOI et le SUB
2) stables dans l'IDEAL et le MOI
3) stables dans l'IDEAL et le SUB
4) stables dans le MOI et le SUB
5) stables dans un seul des trois groupes

Nous allons étudier chacune de ces possibilités les unes après les autres. Notons encore que pour l'IDEAL stable, nous avons pris en compte les 14 items retenus suite à l'analyse comparative des IDÉAUX : soit les N°1, 4, 5, 6, 19, 20, 37, 40, 44, 46, 50, 52, 55, 56.

3.10.1.1. Échelles stables dans les trois groupes

Les échelles suivantes sont retenues comme stables à la fois pour l'IDEAL, le MOI et le SUB, c'est-à-dire que plus de 2/3 des répondants ne changent pas d'avis :

5. Il défend les intérêts de la maison.
40. Il forme ses collaborateurs de façon à ce qu'ils puissent exécuter les tâches qui leur sont confiées.
46. Il est à la disposition de ses collaborateurs pour donner des explications sur le travail.
55. Il fait appliquer les consignes de sécurité à ses collaborateurs.

Nous pouvons associer à ces quatre échelles les items ci-dessous, retenus pour l'IDEAL et le SUB (point 3 ci-dessus) et pour lesquels nous avons remarqué dans l'histogramme qu'ils n'étaient éliminés dans le MOI que pour une question de limite. On peut donc considérer ces 2 items comme stables pour les 3 groupes :

50. Il inspire confiance de façon à ce que ses collaborateurs le consultent lorsqu'ils ont des problèmes.
56. Il assume la responsabilité de tout ce qui se passe dans son secteur.

Pour ces six comportements, on peut affirmer que la formation n'a eu aucun effet autant sur la majorité des chefs d'équipe que sur leurs supérieurs directs. Comment l'interpréter ? Les interprétations faites dans les analyses précédentes, mais également la comparaison des moyennes de ces échelles (tableau 9) pour les trois groupes vont nous permettre une explication.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Échelles</th>
<th>IDEAL</th>
<th>MOI</th>
<th>SUB</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>AVANT</td>
<td>APRES</td>
<td>AVANT</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>1.14</td>
<td>1.12</td>
<td>1.35</td>
</tr>
<tr>
<td>40.</td>
<td>1.20</td>
<td>1.27</td>
<td>1.35</td>
</tr>
<tr>
<td>46.</td>
<td>1.12</td>
<td>1.16</td>
<td>1.25</td>
</tr>
<tr>
<td>50.</td>
<td>1.22</td>
<td>1.20</td>
<td>1.57</td>
</tr>
<tr>
<td>55.</td>
<td>1.11</td>
<td>1.12</td>
<td>1.38</td>
</tr>
<tr>
<td>56.</td>
<td>1.12</td>
<td>1.18</td>
<td>1.30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 9
Moyennes AVANT et APRES le cours pour les trois groupes.
On constate premièrement que les chefs d'équipe connaissaient pratiquement tous l'idéal prôné par le cours avant que celui-ci n'ait eu lieu et n'ont par conséquent pas changé d'avis sur ces comportements. Deuxièmement, on remarque que l'auto-portrait que donnent les chefs est très proche de l'idéal qu'ils ont défini. Autrement dit, ils se considèrent comme se comportant presque toujours idéalement dans ces six situations autant AVANT qu'APRÈS le cours. Troisièmement, on constate également que les contremaîtres sont également très positifs dans l'appréciation du comportement de leurs subordonnés dans ces situations. Toutefois, ils sont en moyenne plus nuancés et pensent que leurs subordonnés agissent si ce n'est "toujours", au moins "souvent" dans le sens de l'idéal du cours.

Il n'est donc pas étonnant que la formation n'ait pas eu d'effets sur ces comportements dans la mesure où les chefs se perçoivent et sont perçus comme agissant comme presque idéalement. On ne pourrait rien leur apprendre ou presque à ce sujet. La stabilité sur ces items traduit une grande sûreté des répondants dans leurs connaissances, leur auto-perception et la perception d'autrui. On pourrait donc voir là six qualités fondamentales pour être chef d'équipe dans cette entreprise : DÉFENDRE LES INTÉRÊTS DE LA MAISON, FORMER AUTRUI, ÊTRE DISPONIBLE ET INSPIRER CONFIANCE, ÊTRE RESPONSABLE ET VIGILANT SUR LES CONSIGNES DE SÉCURITÉ.

3.10.1.2. Échelles stables pour l'IDÉAL et le MOI

Les quatre échelles suivantes sont stables pour l'IDÉAL et le MOI, mais pour le SUB, nous constatons que l'échelle 1 change négativement, alors que les items 4 et 19 ne sont jamais retenus et que le 52, lui, est instable :

1. Il s'adresse à ses collaborateurs avec un ton calme et amical.
4. Quand il donne un ordre, il précise le nom de la personne à qui cet ordre est adressé.

Nég 52. Lorsqu'il a une critique à faire, il demande à une autre personne de la faire.

Ces échelles ne sont donc pas stables pour le SUB et l'on peut dire que 40 à 60 % des contremaîtres ne sont pas sûrs de la perception qu'ils ont de leurs subordonnés sur ces comportements. Pour l'item 1, nous avons même remarqué que certains d'entre eux pensaient voir un changement opposé à l'idéal du cours. Nous avions fait une hypothèse à ce sujet dans l'analyse du SUB. Si une partie
des contremaîtres semblent éprouver quelques difficultés à évaluer avec assurance leurs subordonnés, ces derniers par contre sont tout à fait sûrs de leurs connaissances et de leur pratique de ces comportements.

Si l'on regarde les moyennes de ces items (tableau 10), on peut faire exactement la même analyse que pour les échelles trois fois stables, et conclure que ces quatre comportements sont également des qualités fondamentales pour être chef dans cette entreprise. Notons encore que pour l'item 52, les chefs d'équipe pensent se comporter d'une manière tout à fait idéale.

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÉCHELLES</th>
<th>IDEAL AVANT</th>
<th>IDEAL APRES</th>
<th>MOI AVANT</th>
<th>MOI APRES</th>
<th>SUB AVANT</th>
<th>SUB APRES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>1.27</td>
<td>1.25</td>
<td>1.77</td>
<td>1.74</td>
<td>2.08</td>
<td>2.29</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>1.40</td>
<td>1.25</td>
<td>1.64</td>
<td>1.52</td>
<td>2.21</td>
<td>2.16</td>
</tr>
<tr>
<td>19.</td>
<td>1.11</td>
<td>1.14</td>
<td>1.37</td>
<td>1.40</td>
<td>2.08</td>
<td>2.02</td>
</tr>
<tr>
<td>52.</td>
<td>1.27</td>
<td>1.22</td>
<td>1.28</td>
<td>1.28</td>
<td>2.21</td>
<td>2.10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 10**

Moyennes AVANT et APRES.

3.10.1.3. Échelles stables pour le MOI et le SUB

Les deux échelles suivantes ont une majorité stable pour le MOI et le SUB, mais par contre environ 30 % des chefs d'équipe changent d'avis dans l'IDEAL AVANT-APRES :

24. Il aide ses collaborateurs (il est serviable).

33. Il laisse et encourage dans la mesure du possible ses collaborateurs à contrôler eux-mêmes le travail.

Il semble donc qu'un certain nombre de chefs ne soient pas sûrs de leur idéal, bien qu'ils soient assez sûrs de la manière dont ils se perçoivent dans de telles situations. Nous ne pouvons préciser là s'il s'agit d'un léger effet du cours ou de facteurs extérieurs.

Si nous examinons les moyennes de ces items, nous constatons un phénomène très semblable à celui décrit ci-dessus :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Échelles</th>
<th>IDEAL AVANT</th>
<th>IDEAL APRES</th>
<th>MOI AVANT</th>
<th>MOI APRES</th>
<th>SUB AVANT</th>
<th>SUB APRES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>24.</td>
<td>1.42</td>
<td>1.33</td>
<td>1.55</td>
<td>1.67</td>
<td>1.70</td>
<td>1.75</td>
</tr>
<tr>
<td>33.</td>
<td>1.51</td>
<td>1.42</td>
<td>1.57</td>
<td>1.71</td>
<td>1.91</td>
<td>1.94</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 11**

Néanmoins, deux nuances sont à relever : les moyennes de l'IDEAL sont légèrement plus élevées que pour les items ci-dessus. On pourrait donc dire qu'une partie des chefs ne pensent pas que l'idéal de ces comportements soit
sur "toujours"; on note néanmoins une tendance à se rapprocher de cet idéal après le cours. Deuxièmement, pour l'item 24, les contremaitres sont très positifs dans l'évaluation de leurs subordonnés. On peut donc dire qu'ils les voient aussi serviables qu'eux-mêmes pensent l'être. Ces items pourraient donc être considérés comme deux qualités fondamentales du rôle du chef.

3.10.1.4. Echelles stables dans un seul des trois groupes

Les items 6, 20, 37 et 44 ne sont stables que dans l'IDEAL, les items 28 et 49 que dans le MOI alors que les échelles 10, 15 et 34 ne le sont que dans le SUB.

Toutes ces échelles ont donc des changements trop élevés dans deux groupes pour être considérées comme stables. Autrement dit, on peut supposer que la formation ou d'autres facteurs ont eu des effets plus ou moins importants.

Pour les items stables dans l'IDEAL, nous remarquons une tendance relativement faible à l'instabilité dans le MOI et le SUB. Mais au niveau des moyennes, nous constatons le même phénomène que celui décrit plus haut.

Pour les échelles stables dans le MOI, nous constatons d'une part encore une stabilité relativement élevée dans l'IDEAL (environ 70%), mais d'autre part que seulement 50 % des contremaitres ne changent pas d'avis et ont donc plus de difficultés à évaluer leurs subordonnés sur ces comportements. Au niveau des moyennes, nous voyons une tendance à se situer moins près de l'idéal du cours pour l'IDEAL des chefs d'équipe.

Pour les échelles stables dans le SUB, nous remarquons là une stabilité beaucoup plus faible pour l'IDEAL (40 à 60%) et également pour le MOI (30% à 45%). Au niveau des moyennes, nous voyons ici une forte tendance des chefs d'équipe à se situer moins près de l'idéal du cours autant dans le MOI que dans le SUB.

Nous n'irons pas plus loin dans ces analyses, car il serait nécessaire de prendre ces échelles une à une pour tenter de dégager des interprétations dont l'utilité et l'intérêt nous semblent faibles.

3.10.1.5. En guise de conclusion

En guise de conclusion à ce sous-chapitre, nous pouvons dire que douze échelles du questionnaire ont une forte tendance à la stabilité dans la population étudiée. Cela peut s'expliquer par le fait que les chefs d'équipe connaissaient, avant que la formation n'ait eu lieu, l'idéal prôné par celle-ci. Ils avaient également l'impression de se comporter d'une manière très proche
de cet idéal avant le cours, ce qui est confirmé par leurs supérieurs directs, quoique ceux-ci soient plus nuancés. Nous pensons donc que d'une part le cours n'a rien apporté de concret et de nouveau à la grande majorité des chefs d'équipe sur ces douze comportements et d'autre part, que ces douze comportements représentent des qualités fondamentales auxquelles il faut croire et qu'il faut également appliquer pour être chef dans cette entreprise. Il pourrait être intéressant de les comparer aux critères utilisés pour la promotion au poste de chef d'équipe.

Notons encore que si nous pensons que le cours n'a pas eu d'effets sur ces comportements pour la majorité des chefs, nous ne disons pas qu'il a été inutile. Il est fort possible que quelques personnes aient appris, puis changé d'avis sur ces comportements, mais également que les gens stables aient été renforcés, confirmés dans leur façon d'agir; ce pourrait être là un aspect important d'une formation : un feed back positif en quelque sorte sur son comportement au commandement, ou plutôt la perception que l'on en a.

3.10.2. non pertinent

3.10.3. COMPARAISON DES CHANGEMENTS ORIENTES ET INDETERMINES

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, ces analyses-ci visent plusieurs objectifs dont le principal est : y a-t-il à long terme transfert des connaissances acquises ? Si oui, ce transfert est-il reconnu ou non par les supérieurs ? Si non, que se passe-t-il ? que perçoivent les contremaîtres ?

Nous nous demanderons également : qu'en est-il des échelles ayant un changement paradoxal (élevé dans les deux sens) dans l'IDEAL ? Y a-t-il transfert ? et pour les contremaîtres ?

Qu'en est-il des échelles instables ou/et ambivalentes dans l'IDEAL, ou/et dans le MOI, ou/et dans le SUB ?

Que signifient des changements sur le lieu de travail, appliqués, mais non accompagnés de changements de l'IDEAL ? Que perçoivent les contremaîtres dans ces cas-là ?

Que signifient enfin des changements de perception de la part des contremaîtres sans qu'il y ait de changements importants dans l'IDEAL ou le MOI ?

Nous nous rendons compte que cette analyse est du même niveau de complexité que la comparaison des changements des IDEAUX (cf. 3.7.). En effet,
nous pourrions théoriquement rencontrer ici aussi 64 possibilités de combiner nos quatre catégories entre les trois groupes observés AVANT et APRES le cours, soit l'IDEAL, le MOI, le SUB.

A partir de l'annexe T 6, nous avons construit le tableau 12 ci-dessous.

Dans la dernière colonne, nous constatons que seulement 22 combinaisons sur les 64 ont été utilisées. A chacune d'entre elles correspond l'item ou les items dont les numéros figurent dans la quatrième colonne. Enfin, pour chaque échelle nous pouvons dire en examinant les trois dernières colonnes, dans quelle catégorie elle a été retenue respectivement dans l'IDEAL, le MOI et le SUB. Notons encore que le signe — à côté du numéro d'une catégorie signifie que tous les items correspondants ont changé dans le sens opposé à l'idéal du cours, alors que le signe (-) signifie que seul un ou quelques items ont changé dans le sens opposé à l'idéal.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>CATEGORIES de</th>
<th>ECHELLES</th>
<th>Combinaisons</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>IDEAL</td>
<td>MOI</td>
<td>SUB</td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>I</td>
<td>II</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>II</td>
<td>IV</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV</td>
<td>I</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>II</td>
<td>I</td>
<td>II</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>II</td>
<td>II</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(-)I</td>
<td>(-)IV</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV</td>
<td>II</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV</td>
<td>II</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>III</td>
<td>I</td>
<td>III</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>II</td>
<td>IV</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>III</td>
<td>IV</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>I</td>
<td>IV</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV</td>
<td>II</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV</td>
<td>III</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IV</td>
<td>I</td>
<td>IV</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>II</td>
<td>II</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>II</td>
<td>III</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV(-)</td>
<td>III</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>III</td>
<td>III</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV</td>
<td>II</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV</td>
<td>III</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IV</td>
<td>IV</td>
<td>TOUS LES AUTRES</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 12
Comparaison des trois groupes AVAN APRES pour l'étude des changements orientés et indéterminés.
Notons encore que nous ferons appel si nécessaire aux conclusions faites dans la comparaison des IDEAUX pour étayer nos interprétations. Nous ferons également quelques regroupements quand deux combinaisons nous semblent nécessiter une interprétation commune.

3.10.3.1. Remarques générales sur le tableau 12

Notons premièrement que 42 des 60 échelles du questionnaire présentent au moins une fois un changement intéressant, soit élevé, soit orienté avec ou sans intensité. Mais on remarque que seuls les items 11, 31, 38 et 57 ont des changements intéressants dans les trois groupes à la fois. La moitié des autres ont des changements retenus dans deux des trois groupes, alors que le reste (19 items) n'est retenu que dans un seul des groupes.

Nous pensons que les limites choisies, arbitrairement rappelons-le, pour retenir ou non les items dans l'une des catégories pourraient éventuellement être un peu basses, ce qui expliquerait le grand nombre d'items entrant dans nos analyses. Mais à la réflexion, il nous semble que le fait qu'une moitié des échelles ne soient retenues que dans un seul des groupes n'est pas forcément lié à notre méthode. Ce serait plutôt l'expression de phénomènes propres aux répondants, c'est-à-dire que les changements observés dans un seul des groupes pourraient bien être l'expression d'effets secondaires de la formation dans le sens d'un certain nombre d'hypothèses que nous avons formulées précédemment. Parallèlement, on pourrait dire que les effets de la formation semblent relativement modestes, mais nous y reviendrons.

Deuxièmement nous constatons que 14 des 42 échelles retenues sont à formulation négative par rapport à l'idéal du cours. Par conséquent, on peut dire que 82 % (\(\frac{14}{17}\)) des items négatifs du questionnaire sont retenus au moins une fois dans nos catégories, alors que seulement 2/3 (\(\frac{28}{43}\)) des items positifs le sont. Nous retrouvons ici le même phénomène déjà maintes fois observé bien qu'il soit dans ce cas fortement atténué. Néanmoins, nous pensons que les hypothèses faites à ce sujet n'en sont que plus valables dans la mesure où la diminution proportionnelle des items négatifs n'est due en fait qu'à une forte augmentation des changements indéterminés (catégorie III) dans le MOI et le SUB. (Voir à ce sujet les hypothèses faites dans l'analyse : IDEAL AVANT-FIN)

3.10.3.2. Combinaisons 1 et 4

Nous pouvons faire la même interprétation pour les deux items suivants :
38. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.
57. Il donne à ses collaborateurs des tâches de plus en plus difficiles afin de les stimuler.

Pour ces deux comportements, il y a eu apprentissage de l'idéal du cours à long terme pour un certain nombre de chefs, et cela avec intensité pour l'item 57. Notons que pour l'item 38, il y avait eu apprentissage immédiat sans intensité, alors que pour le 57 nous n'avions rien constaté à la fin du cours. Pour ces deux comportements, il y a également un changement radical dans le MOI. On peut donc dire sans grand risque d'erreur qu'il y a eu transfert des connaissances acquises. Ceci semble confirmé par les contremaîtres puisqu'un certain nombre d'entre eux perçoivent ce changement. Néanmoins ces derniers ne pensent pas que leurs subordonnés ont changé aussi radicalement qu'ils le disent.

Comme nous le verrons par la suite, ces deux comportements sont les seuls pour lesquels nous pouvons être aussi catégoriques dans l'affirmation d'un transfert effectif des connaissances acquises. Remarquons que l'apprentissage et le transfert observés sur l'item 38 n'ont pas la même signification que ceux observés sur le 57. En effet, pour l'échelle 38, la majorité des chefs est très nettement opposée à l'idéal du cours lors de la première observation (AVANT), ce qui n'est pas le cas pour l'item 57. Pour ce dernier, il y aurait donc plutôt un renforcement de l'idéal et des actions, alors que pour l'item 38, il y aurait plutôt apparition d'un comportement nouveau. En étudiant le contenu de ces items, nous pensons qu'il est possible que les chefs qui ont changé aient vu là un moyen d'augmenter leur pouvoir. Adopter ces deux comportements pourrait donc bien être aux yeux des chefs l'équivalent d'une augmentation de pouvoir et de prestige lié à leur rôle, d'une promotion sociale dans l'entreprise. Cette "augmentation-promotion" serait en plus offerte, en quelque sorte, par la hiérarchie travers de la formation, c'est-à-dire en utilisant la formation comme support à cette "augmentation-promotion".

A un autre niveau, notons encore que l'item 57 a des différences de moyennes significatives pour les trois groupes, alors que le 38 n'en a que pour le MOI et le SUB. Cela revient à dire que l'étude des différences de moyennes nous aurait à elle seule permis de constater les phénomènes décrits ci-dessus, au moins pour l'item 57, mais elle n'aurait bien entendu pas permis une description aussi fine des changements observés.

Il serait également intéressant de savoir si ce sont les mêmes individus qui ont changé pour ces deux items et pour les différents groupes. Malheureuse-
ment, nos données statistiques ne nous permettent pas de répondre à cette question, il faudrait pour cela reprendre tous les questionnaires individuellement et faire les comparaisons...

3.10.3.3. Combinaison 5

Les changements observés sur l'item 11 ci-dessous sont très semblables à ceux observés sur les deux précédents :

Nég 11. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.

A la fin du cours, nous n'avions pas observé d'apprentissage immédiat déterminé, bien que le changement total ait été élevé. Mais aussi bien dans l'IDEAL FIN-APRES qu’AVANT-APRES, on constate un changement sans intensité dans le sens du cours, donc un apprentissage à long terme. L'étude du MOI permet de voir que ces connaissances acquises ont été transférées sur le lieu de travail, pour un certain nombre de personnes, ce qui est confirmé par quelques contre-maitres.

Les changements observés étant sans intensité, on pourrait dire qu'il se passe pour cet item plus un phénomène de renforcement de comportement plus ou moins bien connu que d'une transformation en profondeur, ce qui tend à le différencier des deux précédents.

Nous pensons qu'il faudrait d'autre part relativiser quelque peu la conclusion d'un transfert dans la mesure où il est fort possible que la formation ait permis aux répondants plus de clarifier le sens de cette phrase, de ce comportement, que d'entrainer un changement dans les faits.

3.10.3.4. Combinaison 9

L'item 31 ci-dessous est le dernier pour lequel nous avons observé un changement intéressant dans les trois groupes :

31. Il ne fait que les choses essentielles (il ne se perd pas dans les détails).

Pour cet item, si l'on peut affirmer qu'une partie des chefs pensent se comporter plus dans le sens de l'idéal après le cours, les changements indéterminés observés dans l'IDEAL et dans le SUB ne permettent pas de confirmer avec assurance un transfert de connaissances acquises. Dans les analyses précédentes nous avions constaté qu'il n'y avait pas accord entre les chefs dans le rôle de "superviseur", cela nous semblait en partie dû au type de travail effectué par les subordonnés des chefs d'équipe qui pourrait nécessiter une supervision
plus ou moins étroite. Nous pensons qu'il s'est passé un phénomène assez complexe pour cet item : d'une part, il serait possible qu'une partie des chefs qui ont changé dans le sens de l'idéal du cours l'aient fait aux niveau des connaissances (IDEAL) et dans les faits (MOI), et que leurs supérieurs aient observé ce changement. Pour ces personnes, on pourrait alors faire les mêmes hypothèses que pour les trois items précédents (transfert, augmentation de pouvoir, de prestige) et conclure que les structures de l'organisation leur ont permis un tel changement.

D'autre part, on observerait un phénomène opposé : des chefs qui auraient renforcé leur idéal dans le sens d'une supervision étroite et indispensable, mais qui n'auraient pas changé dans le MOI, vu qu'ils appliqueraient déjà un tel comportement. On pourrait faire pour eux les hypothèses inverses : pas de transfert, angoisse de perte de pouvoir et de prestige, dans le sens où un tel comportement serait sur leur lieu de travail un des seuls moyens d'affirmer leur pouvoir, leurs supérieurs auraient remarqué cette angoisse. De plus, pour ces derniers, il est fort probable que les structures ne leur permettaient pas d'appliquer l'idéal de ce comportement. Nous voyons aussi une explication des changements opposés dans l'IDEAL dans le sens d'une réaction émotionnelle face à un idéal impossible qui aurait semé le doute dans leur propre comportement. Il s'agit bien sûr ici d'une hypothèse qu'il serait nécessaire de vérifier en prenant les questionnaires individuellement, et en étudiant la structure des ateliers.

Pour toutes nos interprétations, nous sommes confrontés aux limites que nous imposent nos informations de base. En effet, nous ne savons jamais si ce sont les mêmes personnes qui ont changé d'une part sur des items différents, et d'autre part dans l'IDEAL, le MOI et le SUB. Ce problème était toujours présent dans les chapitres précédents, mais apparaît ici avec une plus grande acuité encore, et nous met mal à l'aise dans nos interprétations.

Abordons maintenant les items pour lesquels il n'y a changement que dans un ou deux des trois groupes.

3.10.3.5. Combinaison 2

Nég 8. Il utilise sa position hiérarchique pour se faire obéir, c'est-à-dire il se fait obéir de par sa nomination de chef.

Pour cet item, nous remarquons dans les IDEAUX des changements orientés avec intensité à la fin et après le cours dans le sens opposé à l'idéal. Vu que dans le MOI, on a constaté un même type de changement, bien que sans inten-
sité, on pourrait penser à un transfert de connaissances, mais cela semble peu probable pour trois raisons :

a) le changement est opposé à l'idéal du cours
b) les contremaîtres ne perçoivent pas de changements importants.
c) l'item est négatif, et son sens nous semble plus difficile à comprendre que beaucoup d'autres.

Nous avions fait deux hypothèses que la relative stabilité des contremaîtres semble confirmer :

1) Le sens de cet item serait mieux compris après le cours et les chefs répondraient alors moins au hasard et plus selon leur conviction personnelle, ce qui modifierait l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes.

2) Ils modifieraient l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes pour exprimer une certaine angoisse face à l'idéologie de la formation qui pourrait être vécue dans un certain sens comme castratrice d'un certain pouvoir affirmé.

En bref, notre point de vue est donc qu'il n'y a pas eu de modification de ce comportement sur le lieu de travail, mais uniquement de l'image que les chefs donnent ou/et veulent donner d'eux-mêmes.

3.10.3.6. Combinaison 3

Nég 9. Il refuse un travail mal fait sans donner d'explications.

Cet item était fort intéressant dans les IDEAUX, car nous avions constaté un changement immédiat radical, pour une dizaine de personnes, qui avait été intégré comme nouvel idéal à long terme. Mais, il ne semble pas qu'il y ait eu transfert sur le lieu de travail, si ce n'est pour 3 ou 4 personnes. Pourtant, les contremaîtres voient un changement radical pour au moins six de leurs subordonnés.

On peut donc affirmer que pour quelques chefs au moins, la formation a sans aucun doute eu un effet sur leur comportement dans cette situation et l'idéal qu'il en ont. Mais, il nous est difficile d'expliquer pourquoi cinq personnes environ changent radicalement dans l'idéal sans pour autant changer dans les faits, dans leur auto-perception. Il serait éventuellement possible que ces individus aient eu avant le cours un idéal opposé à leur propre pratique... ce qui témoignerait d'un désir de pouvoir sur autrui. Ce pourrait être dû aussi à des réponses plus ou moins fantaisistes dans l'IDEAL AVANT.
3.10.3.7. Combinaison 7

23. Il donne les éléments nécessaires aux collaborateurs leur permettant d'agir de manière indépendante.

Nég 27. Il rend attentif à l'erreur avec fermeté.

Ces deux échelles n'ont en commun que le fait d'être retenues dans les mêmes catégories, mais leur orientation du changement étant contraire, nous les traiterons l'une après l'autre.

Pour l'item 23, nous n'avions pas constaté d'effets immédiats dans l'IDÉAL, alors qu'un changement après coup sans intensité était apparu entre l'AVANT et l'APRÈS. Un changement identique apparaît également dans le MOI, alors que les contremaîtres eux ne perçoivent aucun changement important. On pourrait conclure qu'il y a eu transfert des connaissances acquises, dans le sens d'un renforcement de ce comportement, mais trop faible pour qu'il ait été perçu par les contremaîtres.

Pour l'échelle 27, notons tout d'abord que pratiquement l'ensemble des répondants donnent des réponses opposées à l'idéal du cours, c'est-à-dire qu'ils approuvent ce comportement. On avait pas constaté d'effets immédiats suite au cours, alors qu'à long terme une partie des chefs renforçaient leur idéal dans le sens opposé à celui recommandé. Le même phénomène se passe pour le MOI, alors que les contremaîtres ne voient pas de changements importants.

La "fermeté" apparaît donc comme un privilège du rôle de chef que ceux-ci ne voudraient perdre à aucun prix. Comme pour l'item 8 ci-dessus, nous pensons que l'idéologie du cours pourrait bien être vécue par les chefs comme une menace de perte de pouvoir sur autrui qui engendrerait une réaction opposée à celle attendue. Il n'y aurait donc pas de transfert.

3.10.3.8. Combinaison 7


Les changements observés sur cet item sont étranges, car il y a contradiction entre les chefs et leurs supérieurs. En effet, dans l'IDÉAL AVANT-APRÈS, on constate un changement sans intensité dans le sens de l'idéal du cours. Dans le MOI, cet item n'est pas retenu, mais se trouve dans la classe juste inférieure à la limite choisie; on peut donc dire qu'il y a un certain transfert des connaissances acquises. Ce qui est surprenant, c'est que les contremaîtres voient eux, un changement opposé à l'idéal du cours.

Autrement dit, les chefs pensent que c'est "toujours" ou au moins "souvent"
une bonne chose de manifester sa reconnaissance, et disent le faire plus souvent après la formation, alors que leurs supérieurs estiment qu'ils le font moins souvent après qu'avant le cours. Il ne nous appartient pas de dire qui a raison; mais par contre, nous pensons que cette contradiction est certainement l'expression d'autre chose: peut-être bien un effet secondaire de l'action de formation sur les relations chefs d'équipe-contremaitres, dans le sens où les seconds constitueraient une menace potentielle pour les premiers. Nous y reviendrons dans l'étude de la combinaison 20.

3.10.3.9. Combinaison 8

S'il y a eu incontestablement apprentissage de l'idéal de ce comportement, ni le MOI, ni le SUB ne permettent de dire qu'il y a eu transfert dans la pratique. Il semblerait donc que l'apprentissage ne se soit fait qu'au niveau intellectuel. On peut donc se demander s'il s'agit de voulu ou pas pu transférer ce nouvel idéal. Nous ne pouvons pas trancher, mais dire que s'ils n'ont pas voulu, cela pourrait s'expliquer par le désir de gérer seul l'incertitude liée au contrôle, et que s'ils n'ont pas pu, ce serait qu'il y a un problème de structure dans l'organisation.

3.10.3.10. Combinaison 10

Nég 32. Il est indispensable à tout moment.
Nég 35. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent.

Pour ces deux échelles, notons premièrement que l'on constate un apprentissage immédiat à la fin du cours, puis un net désapprentissage six mois après. Remarquons au passage que c'est surtout pour l'item 35 que l'on constate le plus fort apprentissage, mais également le plus fort désapprentissage (environ 40%) observé sur l'ensemble des résultats. Deuxièmement, ce désapprentissage est si fort qu'il ne subsiste dans l'IDEAL AVANT-APRES qu'un changement élevé trop faiblement orienté pour être retenu comme tel. Pourtant on remarque un changement orienté sans intensité dans le MOI. On peut conclure qu'il y a pour quelques
personnes transport modéré des connaissances acquises, suffisamment modéré en tout cas pour qu'il ne soit pas perçu par les contremaitres.

Dans la mesure où le désapprentissage est si fort, il n'est pas étonnant que le désapprentissage soit si faible, car tout semble prouver que les connaissances acquises à la fin du cours n'ont pas résisté à la confrontation sur le lieu de travail. Pourquoi ? Il est fort probable que les structures de l'organisation ne permettent pas de tels comportements et que les chefs en aient fait l'expérience entre la fin du cours et six mois après.

3.10.3.11. Combinaison II

12. Il se réfère à des cas précis pour évaluer le comportement de ses collaborateurs.

34. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable).

Pour l'échelle 12, nous constatons des changements élevés dans les deux sens, autant dans les IDEAUX AVANT-FIN et AVANT-APRES que dans le MOI, les contremaitres ne remarquaient quant à eux pas de changements importants. Il ne nous est pas possible s'il y a eu un effet du cours transféré dans la pratique pour quelques personnes. Néanmoins, nous pensons que les changements nombreux et opposés observés sur cet item expriment certainement un problème de compréhension ou de relation peu claire entre la signification intellectuelle de cet item et sa signification pratique. Plus simplement, on pourrait dire que certains chefs ne voient pas clairement dans leur travail ce que signifie : "évaluer le comportement d'autrui".

Pour l'item 34, nous constatons des changements élevés dans les deux sens autant dans l'IDEAL AVANT-APRES que dans le MOI, alors que les contremaitres ne perçoivent pas de changements importants. L'observation de l'IDEAL AVANT-FIN nous permet une explication : nous avons constaté alors un changement radical opposé à l'idéal du cours, ce qui nous fait penser que le sens de superviser l'essentiel a été clarifié durant la formation. Par conséquent, les chefs d'équipe auraient répondu autant à la fin du cours qu'après en donnant une nouvelle signification à cette phrase, peut-être plus proche de leur propre situation de travail, ou en tenant compte en tout cas d'autres éléments qu'avant le cours. Vu le sens de cet item ("supervision") et le type de changement observé, nous pouvons également faire la même hypothèse que pour l'échelle 31 (p. 103) et y renvoyons le lecteur.
3.10.3.12. **Combinaison 12**

Nég 43. *Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.*

Nég 58. *Il contrôle le travail sans que ses collaborateurs s'en rendent compte.*

Pour ces items, nous avions fait l'hypothèse dans l'analyse de l'IDEAL AVANT-APRES d'une instabilité et d'une ambivalence liée à la formulation de ces phrases. Bien qu'ils ne soient pas retenus dans le MOI, on y constate une même tendance dans le sens où les répondants utilisent surtout la réponse "occasionnellement", ce qui renforce notre hypothèse.

Nous allons néanmoins essayer d'aller plus loin. Pour ces deux items, nous avons tout d'abord constaté un apprentissage immédiat avec intensité, puis un désapprentissage non moins intense. Le cours a donc eu un effet sur un certain nombre de personnes, mais cet effet est paradoxal dans l'IDEAL AVANT-APRES, vu qu'il y a des changements dans les deux sens. De plus, on constate un phénomène analogue dans le MOI, mais qui n'est pas retenu par nos indices. Enfin, six contremaires voient des changements radicaux chez leurs subordonnés dans le sens de l'idéal du cours. Comme il est peu probable que les contremaires "inventent" de tels changements, on peut conclure qu'un certain nombre de chefs d'équipe ont effectivement changé : ainsi ceux-ci éviteraient moins l'évaluation et contrôleraient moins le travail sans que leurs collaborateurs ne s'en rendent compte. Pour la majorité des autres personnes qui changent l'hypothèse de la négativité des items et celles faites dans les analyses des IDÉAUX restent valables.

3.10.3.13. **Combinaison 13**

45. *Il critique le travail, non la personne du collaborateur.*

Nég 26. *Il donne des travaux à ses collaborateurs même s'ils n'ont pas la compétence nécessaire.*

Pour l'item 45, on peut faire exactement les mêmes interprétations et hypothèses que ci-dessus. La seule différence est que, s'il y a réellement changement pour quelques personnes, ce changement est moins intense et serait plutôt un renforcement de ce comportement.

Pour l'échelle 26, nous pouvons faire les mêmes hypothèses et interprétations que pour l'item 45, en y mettant toutefois encore plus de réserves. En effet, nous n'avons constaté ni effet immédiat, ni désapprentissage, ce qui réduit nos informations pour les changements élevés dans les deux sens constatés dans l'IDEAL AVANT-APRES. Une autre hypothèse possible sur cette échelle
serait de penser qu'il n'y a pas eu de changements effectifs de la part des chefs d'équipe. À ce moment, les changements que les contremaitres perçoivent ne seraient qu'une illusion, qui par exemple pourrait d'ailleurs très bien traduire une observation plus différenciée de la part des contremaitres.

3.10.3.14. Combinaison 14

3. Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.

Cet item n'est retenu que dans les IDEAUX et nous ne sommes donc guère plus avancés dans son interprétation (voir les analyses déjà faites aux pages 36, 46, 66). Si nous observons ses cinq tableaux de contingence, on remarque une nette tendance des répondants à utiliser la réponse "toujours" et quelquefois les réponses "souvent" et "rarement". En conséquence, nous pensons que la plupart des sujets ne prennent pas réellement position pour plusieurs raisons que nous rappelons :

a) Le sens voulu de cet item est : "s'intéresser à la vie privée de ses collaborateurs quand ils ont des problèmes (familiaux, par exemple)" et il ne transparaît pas dans sa formulation originale.

b) En conséquence, l'item ainsi formulé n'a plus de rapport avec le commandement et de plus

c) il devient une question indiscrète, surtout de la part d'une psychologue qui vient évaluer le commandement...

En conclusion, nous pensons que sous cette forme, l'item 3 n'est pas utilisable dans ce questionnaire.

Les items des combinaisons suivantes ne sont pas retenus dans l'IDÉAL AVANT-APRÈS.

3.10.3.15. Combinaison 15

25. Lorsqu'il a une critique à faire à une personne, il le fait en tête-à-tête.

Cet item n'est retenu que pour le MOI où l'on constate un changement élevé orienté dans le sens du cours. Si l'on ne constate pas de changements dans les IDEAUX, c'est parce que les chefs d'équipe connaissent parfaitement l'idéal à avoir dans une telle situation. En effet, nous remarquons que 75 à 90 % des chefs répondent "toujours" aux trois observations : IDEAL AVANT, FIN, APRÈS.

On peut donc en conclure qu'il y a eu transfert sur le lieu de travail, non de connaissances acquises pendant la formation, mais d'un idéal qui était
déjà connu, mais sans être appliqué aussi fermement. La formation aurait donc joué là un rôle de stimulant, forçant les chefs à sortir de leur habitudes. Cet item n'est juste pas retenu pour les contre-maîtres, ce qui veut dire néanmoins qu'un certain nombre d'entre eux ont observé un changement dans le même sens que leurs subordonnés disent avoir changé. Cela tend à confirmer la conclusion ci-dessus.

3.10.3.16. Combinaison 16

Nég 15. Il fait le travail lui-même afin de ne pas être obligé de donner des explications.

41. Il informe ses collaborateurs de tout changement pouvant intervenir.

Nég 42. Il s'occupe de tout, même des petites choses.

Pour ces trois items, nous n'avons pas remarqué d'apprentissage à long terme, et pourtant les chefs d'équipe se décrivent comme ayant changé sur leur lieu de travail. Ceci est d'ailleurs confirmé par un certain nombre de contre-maîtres qui perçoivent un tel changement dans le sens du cours.

Pour les échelles 11 et 41, on peut faire une interprétation proche de l'item 25 ci-dessus puisque nous n'avons également pas constaté de changements importants dans les IDEAUX AVANT-FIN et FIN-APRES. On peut donc dire qu'il n'y a pas eu de transfert de connaissances acquises pendant le cours, vu que la majorité des chefs connaissaient déjà l'idéal pour ces comportements. Par contre, il y a eu application d'un idéal déjà connu, mais qui n'était pas appliqué aussi fermement. Cela semble confirmer par les contre-maîtres. Notons encore brièvement que pour l'item 15, plus de 50 % des chefs pensent avoir changé de comportement sur leur lieu de travail. Ceci représente un des changements orientés les plus élevés.

Au point de vue du contenu des échelles 15 et 41, on pourrait faire la même hypothèse que pour les combinaisons 1 et 4 (items 38 et 57) du début de ce chapitre : moyen d'exercer, d'affirmer un nouveau pouvoir. Enfin, il nous faut nuancer l'interprétation de l'échelle 41 dans le sens où il est fort probable que quelques personnes aient appris suite au cours le rôle "d'informateur" du chef et auraient donc fait un transfert de connaissances acquises. Cela s'expliquerait en particulier par le taux de SCT limite de l'IDÉAL AVANT-APRES.

Pour l'item 42, l'interprétation est quelque peu différente dans la mesure où l'on avait remarqué un changement indéterminé dans l'IDÉAL AVANT-FIN, et ensuite un désapprentissage tout à fait net. D'autre part, les chefs sont loin
d'être tout à fait unanimes sur cet item, et en conséquence, nous pouvons l'assimiler aux interprétations faites pour les échelles 31 (cf. 3.10.3.4.) et 32 (cf. 3.10.3.10.) dont les sens de "présence et supervision étroite" sont très proches. Nous voyons donc là un transfert de connaissances acquises et un renforcement de ce comportement, mais également une réaction de certains chefs qui se sentent obligés de s'occuper de tout.

3.10.3.17. Combinaison 17

2. Il fait les critiques au moment de l'incident (au moment où les problèmes se posent).
22. Il écoute d'abord le point de vue du collaborateur avant de faire une critique.

Ces deux items dont le sens est relativement proche : "la critique", ont pourtant des changements dans le MOI : le No 2 ayant un changement sans intensité dans le sens de l'idéal du cours, alors que le No 22 est opposé à cet idéal. D'autre part, ces items ne sont jamais retenus pour les IDEAUX et les contremaîtres perçoivent des changements opposés élevés.

Avec le peu d'informations dont nous disposons, il n'est pas aisé de donner des interprétations précises. Pour l'item 2, nous voyons simplement un léger renforcement de ce comportement dans la pratique, la formation ayant agi comme un "stimulant", l'idéal de ce comportement étant déjà connu avant le cours. Pour l'item 22, le phénomène est plus étrange : en effet, dans l'IDÉAL AVANT APRES, nous constatons un apprentissage à long terme qui n'est juste pas retenu par nos indices. Cet apprentissage se manifeste surtout par des réponses passant de "souvent" à "toujours", alors que dans l'auto-évaluation, il se passe l'inverse : essentiellement des changements de "toujours" à "souvent". Pour ce comportement, nous pensons donc qu'il est peu probable qu'il y ait eu des changements dans les faits (sur le lieu de travail), mais que les chefs d'équipe, connaissant l'idéal du cours, le refusent en partie. Ceci semble confirmer l'hypothèse faite à ce sujet dans l'analyse du MOI, à savoir : le besoin impérieux des chefs d'affirmer leur pouvoir de décision dans une telle situation.

Notons encore qu'il semble que les contremaîtres ont en général des difficultés à évaluer leurs subordonnés sur des aspects du comportements liés à la critique.

3.10.3.18. Combinaison 18

16. Il s'excuse auprès de ses collaborateurs s'il a lui-même commis une faute.
17. Il donne la raison de ses ordres et explique sa façon d'agir.
50. Il inspire confiance de façon à ce que ses collaborateurs le consultent lorsqu'ils ont des problèmes.

Nég 54. Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs.

59. Quand il constate qu'un collaborateur a de l'influence dans le groupe, il en tient compte.

Ces items ne sont retenus que dans le MOI, où ils ont un changement orienté sans intensité dans le sens de l'idéal du cours, sauf l'échelle 50 qui a une orientation opposée à cet idéal. Cette information n'est pas suffisante pour une interprétation précise et en conséquence, nous avons étudié les cinq tableaux de contingence respectifs de chacun de ces items.

Pour l'item 16, nous remarquons que pour la majorité des chefs, l'idéal était déjà tout à fait connu avant le cours, mais il y a néanmoins un léger apprentissage pour quelques individus. En conséquence, nous pensons qu'il est fort possible qu'il y ait eu pour certains chefs transfert de l'acquis dans la pratique, et pour quelques autres stimulation suite à la formation. Les contre-maitres ne voient pas de changements importants, mais semblent par contre avoir quelques difficultés à être évalués dans leur évaluation.

Pour l'échelle 50, nous avions constaté une grande stabilité pour les cinq groupes, l'idéal étant bien entendu connu avant le cours : environ 85 % des sujets ont répondu "toujours" à toutes les observations. Le changement négatif sans intensité du MOI est surtout de "toujours" à "souvent" et l'on peut donc penser que pendant la formation les chefs se sont interrogés sur le fait de savoir s'ils inspiraient confiance ou non. Il semblerait donc qu'ils en soient moins sûrs APRES qu'AVANT, ce qui ne veut pas dire, à notre avis, qu'ils aient changé dans la pratique. Il s'agit là plutôt d'un changement typique de l'image que l'on a de soi dans le sens d'une meilleure adaptation à la réalité. Ce phénomène se passe certainement pour beaucoup d'items, mais il est difficile à repérer.

Pour les items 17 et 59, nous constatons un apprentissage à la fin du cours, bien qu'insuffisamment déterminé pour qu'il ait été retenu par nos indices. Par contre, il y a désapprentissage sans intensité six mois après. Le changement dans le MOI peut donc être interprété comme un transfert ou/et une stimulation ou/et comme un changement de sa propre image.

Enfin pour l'échelle 54, nous retrouvons un type de changement très proche de celui observé pour l'item 38 (cf. p. 102) du début de ce chapitre. En effet, le consensus des chefs d'équipe est clairement opposé à l'idéal du cours dans tous les groupes. Or, nous remarquons un apprentissage important à la fin du
cours et un désapprentissage partiel six mois après. Cet apprentissage ne semble donc pas résister au temps, si ce n'est pour un faible nombre de personnes pour lesquelles nous pensions qu'il y a eu transfert sur le lieu de travail. Ceci semble confirmé par quelques contremaîtres.

Revenons à la comparaison avec l'item 38; on pourrait dire que ne plus superviser étroitement et se réserver des heures pendant lesquelles on ne peut le déranger dénote une nette tendance à une prise d'indépendance de la part des chefs d'équipe. Ce qui nous paraît fondamental, c'est que cette tendance est une nouveauté, et non pas un renforcement d'une habitude. En effet, nous avons vu que sur ces deux items, le consensus des chefs était opposé à l'idéal du cours, ce qui implique que les chefs qui changent se séparent de la majorité pour créer une nouvelle norme du rôle de chef. Autrement dit, il nous semble voir là une transformation du statut de chef d'équipe dans le sens d'une plus grande indépendance pour un certain nombre d'entre eux en tout cas. Mais, parallèlement, on a aussi constaté pour les items liés à la "supervision étroite" et à la "disponibilité totale" un renforcement opposé à l'idéal que nous avons qualifié de "réactionnel" par rapport à un idéal impossible. On peut donc se demander s'il n'y a pas un fossé qui s'élargit, suite au cours, sur le problème de l'indépendance-autonomie des chefs d'équipe. Ce fossé serait peut-être représentatif des structures de l'entreprise qui permettraient ou non une certaine autonomie. Si ces hypothèses sont fondées, on peut s'interroger sur l'influence, voulue ou non, de la formation sur ce problème, dans le sens où une telle conséquence irait à l'encontre du projet initial d'unification du style de commande...

3.10.3.19. Combinaison 19

Nég 29. Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens. 39. Il s'intéresse plus au résultat du travail qu'à la façon de le faire (il laisse une liberté d'action).

Ces deux échelles ont des changements élevés dans les deux sens dans le MOI et le SUB. Globalement, nous voyons là une difficulté de s'évaluer soi-même et d'évaluer autrui qui est peut-être due à la formulation de ces échelles. Si nous les examinons plus en détail, nous constatons pour l'échelle 29 un apprentissage avec intensité à la fin du cours et un désapprentissage non moins intense six mois après. En conséquence, il est possible que pour certaines personnes, il y ait eu un transfert des connaissances acquises sur le lieu de travail, ce que certains contremaîtres auraient également perçu. Notons encore que pour ce
comportement, le consensus des répondants est plutôt opposé à l'idéal du cours. En fonction des cas semblables que nous avons déjà rencontré, nous voyons là une confirmation de l'hypothèse du transfert.

Pour l'item 39, nous constatons des changements élevés dans les deux sens également dans l'IDEAL AVANT-FIN, en plus du MOI et du SUB. D'autre part, un nombre élevé de ces changements sont extrêmes, soit par exemple de 5 à 1, de 4 à 1, ou alors de 1 à 5, 2 à 5, et ceci pour les cinq groupes. Nous pensons donc que pour une partie des répondants, cet item pose un problème de compréhension et d'interprétation, autrement dit, son sens n'est pas clair. Serait-ce dû au fait que l'intéresser plus au résultat du travail qu'à la façon de le faire n'est pas forcément identique pour les chefs à laisser une liberté d'action ? Il nous semble que si ces deux affirmations ne sont pas perçues comme synonymes, il serait fort possible que les chefs répondent tantôt à l'une, tantôt à l'autre. Ce serait une explication de l'instabilité de cet item et il devrait donc être modifié en conséquence.

3.10.3.20. **Combinaison 20**

1. Il s'adresse à ses collaborateurs avec un ton calme et amical.
49. Il reconnaît ses défauts et accepte les reproches.
55. Il fait appliquer les consignes de sécurité à ses collaborateurs.
60. Il invite ses collaborateurs à faire des suggestions.

Ces quatre items sont retenus exclusivement dans le SUB où ils ont un changement opposé à l'idéal du cours. Par contre, notons que le 1 et le 55 sont particulièrement stables dans les IDEAUX et le MOI, et même dans le SUB pour le 55; ils font partie du stéréotype stable des chefs d'équipe. Le 49 est stable dans le MOI.

Les trois remarques suivantes nous font penser que les changements de comportements négatifs que voient les contremaîtres ne sont pas réels :

1) Ces items ont une forte tendance à la stabilité, ce qui signifie que la majorité des gens savent comment ils se comportent et ne changent pas.
2) La majorité des sujets connaît l'idéal du cours pour ces items vu que les moyennes des IDEAUX sont comprises entre 1,11 et 1,46 (cf. annexe A 3)
3) Il y a donc très peu de changements et ces derniers ont plutôt tendance à se faire dans le sens de l'idéal du cours, tout particulièrement pour l'item 60, qui serait le seul des quatre sur lequel la formation a éventuellement eu quelques effets directs.
En conséquence, les changements négatifs perçus par les contremaitres ne traduisent pas des changements effectifs de leurs subordonnés, mais signifient par contre certainement autre chose. Nous avions à ce sujet développé plusieurs hypothèses dans l'analyse du SUB (pp. 88 et 89) que nous rappelons brièvement :

1) les contremaitres, sensibilisés à ces aspects par le questionnaire, auraient fait une observation plus différenciée de leurs subordonnés.

2) Les contremaitres veulent donner une image moins positive de leurs subordonnés, image axée sur la "reconnaissance d'autrui" et la "sécurité".

3) Cette plus grande sévérité de jugement serait due à un effet secondaire non-voulu de l'action de formation, dans le sens d'une menace pour le moi des contremaitres, c'est-à-dire d'une angoisse de perte de pouvoir et de prestige, un doute quant à leur rôle hiérarchique.

4) Cette plus grande sévérité serait "réactionnelle" à cette angoisse, et "compensatoire" de l'augmentation possible des connaissances des subordonnés qui leur donnerait une trop grande place dans le système.

3.10.3.21. Combinaison 21

Les items suivants ne sont pris en compte que dans le SUB où ils ont des changements élevés indéterminés :

30. Il cherche à connaître l'avis de ses collaborateurs avant de prendre une décision.

37. Il cherche à être informé afin de pouvoir informer ses collaborateurs à son tour.

Nég 44. Il forme les yeux lorsque les proscriptions de sécurité ne sont pas respectées.

Nég 47. Il ne fait pas les critiques sur le moment même, mais attend une autre occasion.

51. Il rend attentif à l’erreur avec quelques paroles d’encouragement.

Nég 52. Lorsqu’il a une critique à faire, il demande à une autre personne de la faire.

Pour ces items, on peut donc affirmer que la plus grande partie des chefs d'équipe n'ont pas changé ni d'idéal, ni sur le lieu de travail. Nous ne pouvons être aussi catégorique pour l'item 47 dans la mesure où nous avons constaté un apprentissage à la fin du cours, qui pourrait être transféré dans la pratique pour quelques personnes.

En conséquence, les changements élevés indéterminés traduisent certainement une difficulté des contremaitres à évaluer ces comportements chez leurs subordonnés. Nous avons fait une analyse de ce problème aux pages 90 à 92 et y
renvoyons le lecteur. Ajoutons encore que l'hypothèse de la combinaison 20 ci-dessus est certainement aussi valable pour les items 30, 37, 51 et 52, car ils ont tous également un sens commun lié à la "reconnaissance d'autrui" et à la "sécurité" pour le No 44. Si cette hypothèse se vérifiait, l'effet secondaire de la formation sur les contremâtres serait loin d'être négligeable.

3.10.3.22. Combinaison 22

Dans cette combinaison entreraient tous les items qui n'ont jamais été retenus par nos catégories dans les groupes IDEAL AVANT-APRES, MOI et SUB. Mais la plupart de ces échelles ont été étudiées dans les chapitres concernant la stabilité. Seules les trois items suivants ne sont jamais entrés dans nos analyses :

13. Il précise les délais dans lesquels le travail doit être effectué.
36. Il cherche la cause du mécontentement des collaborateurs avant d'intervenir.
53. Il veille au bon fonctionnement du groupe en s'occupant des relations entre les collaborateurs.

Ces échelles sont donc représentatives du changement moyen par excellence, vu qu'elles ne sont jamais très stables et n'ont des changements ni très élevés, ni orientés nettement.

Sans étudier l'évolution des changements individuels, il ne nous semble pas possible de tirer des hypothèses valides sur les changements modérés observés sur les 18 items qui ne sont jamais entrés dans l'une de nos trois premières catégories au moins pour l'un des cinq groupes étudiés.

3.10.4. non pertinent

3.10.5. EN GUISÉ DE CONCLUSION À L'ETUDE COMPARATIVE DES CHANGEMENTS

1) Pour une quinzaine de comportements, nous avons fait l'hypothèse qu'il y avait eu ou pu y avoir un transfert de connaissances acquises pendant la formation sur le lieu de travail.

Ces transferts seraient nombreux (entre 9 et 20 personnes) pour les échelles 11, 14, 23, 38 et 57. Pour les autres items, nous avons supposé qu'il y avait pu avoir transfert pour quelques chefs seulement (entre 3 et 9 sur les échelles 9, 17, 24, 31, 32, 34, 35, 41, 42, 45 58, 59).
2) Pour sept comportements, nous avons fait l'hypothèse que la formation avait agi comme un "stimulant" à la mise en pratique de connaissances déjà connues avant le cours, mais peu appliquées jusque là (items 2, 15, 16, 17, 25, 41, 55). Entre 9 et 28 personnes auraient été ainsi "stimulées" dans l'application de ces comportements.

3) Pour quatre comportements (25, 38, 41, 57) compris dans les points 1 et 2 ci-dessus, nous avons fait l'hypothèse que les transferts effectués pouvaient être vécus comme une augmentation du pouvoir personnel des chefs, augmentation offerte en quelque sorte par la direction.

4) Pour quatre comportements (8, 22, 27, 50) qui dans le MOI changent dans le sens opposé à l'idéal du cours, nous avons fait l'hypothèse que le changement n'était pas appliqué sur le lieu de travail, mais que les chefs d'équipe donnaient une autre image d'eux-mêmes après la formation. Nous avons fait l'hypothèse que ce changement d'image était lié à une angoisse de perte de pouvoir de la part des chefs d'équipe qui naîtrait d'une certaine crainte face à l'idéologie de la formation axée sur la collaboration. Une partie des changements observés sur les items 17, 18, 31, 34 et 59 entraînent dans cette hypothèse.

5) Pour au moins six échelles (31, 32, 34, 35, 42, 54), nous avons fait l'hypothèse qu'une partie des changements observés tendaient à démontrer l'impossibilité d'appliquer l'idéal du cours dans certaines situations à cause des structures de l'entreprise.

Cette hypothèse peut être mise en relation avec les interprétations faites sur les phénomènes de désapprentissage observés dans l'IDEAL FIN-APRES.

6) Particulièrement pour les items 1, 14, 49, 55 et 60, et secondairement pour les échelles 30, 37, 44 et 52, nous avons fait l'hypothèse d'un effet secondaire non voulu de l'action de formation sur les contrôleur. Ceux-ci auraient vu dans la formation le danger d'une perte de pouvoir sur leurs subordonnés. Les changements observés seraient donc réactionnels, compensatoires face à cette perte de pouvoir et tendraient à dévaloriser les chefs d'équipe.

7) Enfin, nous avons eu des doutes quant à la compréhension des items suivants : 3, 12, 26, 29, 39, 43, 45 et 58. Nous pensons qu'en tout cas les items 3 et 39 ne sont pas utilisables tels quels dans ce cadre.
contre, l'avantage est que l'on peut dire qu'il n'y a que 5 chances sur 100
que le changement observé soit dû au hasard. C'est certainement rassurant
pour le chercheur... mais certainement aussi insuffisant au point de vue de
la qualité de la recherche et des résultats obtenus. Un autre avantage fon-
damental est que l'information transmise par les différences de moyennes signi-
ficatives étant limitée à oui-non, les résultats sont relativement simples à
interpréter et nécessite peu de travail.

Ces avantages sont bien entendu des inconvénients dans les tableaux de
contingence qui nécessitent un long et dur travail, qui lui-même n'est pas
rassurant dans le sens où l'on doute toujours de la réalité des interprétations.
De plus, pour ces derniers, la manipulation d'un si grand nombre de données
augmente les risques d'erreurs.

Par contre, suite à une quantification des données brutes, l'étude des
tableaux de contingence a l'avantage fondamental de permettre une qualification
assez fine des observations :

1) on peut tenir compte du nombre de personne qui changent d'avis,
2) de l'intensité de leur changement,
3) de leur unanimité,
4) de la stabilité et de l'instabilité,
5) et le plus important, cela permet une réelle comparaison entre les
groupes qui compense, nous semble-t-il, la non-connaissance des pro-
babilités de réponses au hasard. Nous pensons que la comparaison
des résultats entre différents groupes nous donne des résultats aussi
"significatifs" que ceux que l'on pourrait obtenir statistiquement.

Ce dernier point est le second inconvénient fondamental des différences
de moyennes dans le sens où la comparaison d'une différence significative sur
un item avec une différence non-significative sur le même item ne nous permet
aucune comparaison, donc aucune conclusion utilisable.

En conclusion, il nous semble que l'utilité est le critère
qui devrait préserver au choix de l'une ou l'autre de ces méthodes. Pour notre
part, nous pensons que dans un but de recherche la méthode des différences de
moyennes est inutilisable pour l'évaluation, particulièrement d'un cours sur
le commandement, dans la mesure où elle ne permet pas l'interprétation des
changements observés. Elle nous semble utile dans le but d'une évaluation rapide,
mais qui reste superficielle. L'analyse en profondeur des tableaux de contingence
est très fructueuse, mais nécessite la mise en place d'une méthodologie assez
complexe relativement difficile à utiliser, quoiqu'il nous semble possible a
posteriori de la simplifier si nécessaire.
observés dans la mesure où ils ne prennent en compte que des changements importants. Pour chaque item, les résultats aux quatre indices sont mis en relation dans le but d'une synthèse du changement conduisant à l'évaluation proprement dite.

La troisième partie de ce travail est consacrée au traitement des données, à leur analyse, et à leur interprétation.

A partir des moyennes des indices décrits ci-dessus, nous avons tout d'abord dégagé les tendances globales des changements observés, puis nous avons approfondi ces généralités dans les analyses ultérieures dont nous résumons les conclusions ci-après.

Premièrement, nous avons évalué la formation au commandement au point de vue du changement immédiat de l'idéal chez l'individu (sur la base des données découlant de la comparaison de l'IDEAL AVANT-FIN). Nous avons constaté que suite au cours, une partie des sujets ont acquis certaines connaissances transmises et ont modifié assez radicalement leur position. Ces apprentissages (théoriques) vont dans le sens d'un meilleur contrôle de soi et de la situation, d'une plus grande implication, ainsi que d'une plus grande empatie envers les collaborateurs, spécialement dans des situations difficiles. Nous avons également remarqué des apprentissages de plus faible intensité dans le sens d'une meilleure planification du temps disponible et aussi d'une critique plus nuancée des subordonnés. Notons encore que les apprentissages décrits ici ont été observés sur un quart des items environ. D'autre part, un désaccord apparaît entre les chefs dans le domaine de la planification, plus particulièrement sur des aspects tels que la supervision et la disponibilité. A un autre niveau, nous avons constaté un problème de construction de certains items dits "négatifs" (c'est-à-dire dont la formulation implique une réponse négative dans l'idéal prôné par le cours) dans la mesure où ils apparaissent proportionnellement au moins deux fois plus souvent que les autres dans l'étude du changement. A ce sujet, nous avons fait les hypothèses que de par leur forme, ces items renverraient plus facilement à des situations chargées affectivement dans lesquelles les sujets ne seraient pas très à l'aise dans leur rôle de chef et ne demanderaient qu'à l'être plus, soit que ces items impliqueraient des difficultés de compréhension ou/et de pondération.

Deuxièmement, nous avons comparé les données ci-dessus avec celles
de l'IDEAL FIN-APRES, dans le but d'étudier l'évolution à long terme des changements immédiats observés. Pour la majorité des comportements pour lesquels nous avions observé et décrit un apprentissage à la fin du cours, nous constatons six mois après des changements opposés plus ou moins élevés, que nous appelons "désapprentissage". Autrement dit, les effets de la formation, relativement élevés à la fin du cours, soit sont progressivement oubliés, soit ne peuvent résister à la confrontation aux situations de travail et s'estompent fortement avec le temps. Notons encore que sur trois items, nous remarquons un apprentissage "après coup" (non immédiat, mais apparu entre la fin du cours et six mois après) qui pourrait s'expliquer par une prise de conscience de certains chefs de l'étendue réelle de leur pouvoir.

Troisièmement, sur la base des données obtenues par l'analyse de l'IDEAL AVANT-APRES, nous avons évalué la formation au point de vue des changements à long terme chez l'individu. Sur une dizaine d'items et pour un certain nombre de sujets, nous constatons des apprentissages plus ou moins importants sur trois pôles interdépendants et complémentaires du rôle des chefs d'équipe : l'information, le contrôle et l'autonomie, accompagné d'une affirmation de l'autorité. Ainsi, pour ceux-ci, le nouveau chef idéal devrait essayer de rendre ses collaborateurs autonomes afin d'être lui-même plus indépendant. Pour cela, il devrait mieux informer sur le travail en général et sur les erreurs commises, stimuler davantage ses collaborateurs et reconnaître leurs efforts. Il devrait pourtant rester ferme et faire sentir clairement son autorité s'il ne veut pas qu'on oublié qu'il est le chef. Pour une dizaine d'autres comportements, nous avons remarqué des changements importants à la fois dans le sens de l'idéal du cours et dans le sens opposé. Nous avons conclu à l'instabilité ou/et l'ambivalence de ces items dans la mesure où la majorité d'entre eux sont construits avec une formulation négative (pour laquelle nous avons déjà fait des hypothèses ci-dessus).

Quatrièmement, nous avons comparé l'ensemble des données des trois analyses de l'IDEAL citées ci-dessus, dans le but d'évaluer l'évolution des changements de l'idéal du commandement des chefs d'équipe. Tout d'abord, nous avons constaté d'une part que la majorité des chefs d'équipe (75% et plus) connaissaient déjà parfaitement bien l'idéal du cours pour une douzaine de comportements avant que celui-ci n'ait eu lieu, et d'autre part qu'ils n'ont pas changé d'avis à leur sujet, ni à la fin de la formation, ni six mois après. Aussi nous avons pu définir un stéréotype tout à fait fidèle du chef
d'équipe idéal dans cette entreprise : le chef idéal est très attentif aux relations qu'il a avec ses collaborateurs, où il essaie d'être le plus agréable et le plus disponible possible. Il les forme et les informe, mais n'oublie pas son rôle de chef responsable en général, et particulièrement en ce qui concerne la sécurité et les erreurs commises. Il est également le représentant-défenseur de la maison. Par ailleurs, nous avons remarqué des apprentissages immédiats sur trois comportements qui ont été intégrés à long terme comme de nouveaux idéaux. Ils vont dans le sens d'une meilleure planification du temps disponible et d'une meilleure transmission des informations. Pour un autre comportement, nous avons remarqué un même type de changement, mais opposé à l'idéal du cours. Vu le contenu de l'item, nous avons interprété cela comme un besoin d'affirmer son pouvoir ou/et la peur de la perdre. Pour d'autres comportements pour lesquelles nous avions constaté un apprentissage immédiat, puis un désapprentissage important, nous avons constaté entre les observations AVANT et APRES, soit des changements trop faibles pour être analysés, soit des changements élevés à la fois dans le sens de l'idéal du cours et dans le sens opposé. En conséquence, il apparaît clairement que le cours a engendré des changements importants dans l'idéal des chefs d'équipe, qui ont pourtant pratiquement disparu à long terme. Pour une partie de ces items, cela peut s'expliquer par le problème de la négativité de leur formulation ; pour les autres, nous avons fait l'hypothèse soit de l'oubli, soit d'une résistance au changement et probablement aussi d'une contradiction entre certains idéaux proposés et les exigences et contraintes de la pratique qui empêcheraient l'intégration à long terme de ces idéaux. Enfin, pour quelques personnes, nous constatons un léger apprentissage sur certains items concernant la transmission des informations et l'expression des sentiments, apprentissage constitué en partie de changements immédiats intégrés à long terme et pour le reste de changements plus tardifs également intégrés à long terme.

Cinquiemement, nous avons évalué les effets du cours sur le commandement effectif des chefs d'équipe, ou tout au moins sur la façon dont ils le perçoivent (sur la base des données suite à l'analyse du MOI AVANT-APRES). Tout d'abord, nous avons constaté des changements élevés dans le sens de l'idéal du cours pour quelques comportements, ainsi l'on peut dire que certains chefs se voient après la formation comme plus stimulant, comme faisant plus facilement les critiques en tête-à-tête et planifiant mieux leur temps et leur travail.
Il est fort probable qu'il y ait eu des changements sur ces comportements dans la pratique d'un certain nombre de chefs. Nous avons vu également un renforcement de l'auto-perception de certains chefs dans le sens d'un meilleur dialogue sur le travail; il est possible qu'il y ait eu réellement changement dans les faits, mais cela n'exclut pas une tendance à un certain conformisme idéologique dans le sens de l'idéal du cours (changement de sa propre image en fonction de la désirabilité sociale). La supervision reste un domaine opposé à l'idéal du cours pour une majorité des chefs, néanmoins il semble qu'une partie des sujets ont appliqué l'idéal enseigné et se distinguent ainsi de ce consensus en supervisant moins étroitement. Sur quatre autres comportements, les chefs ont changé dans le sens opposé à l'idéal du cours; vu le contenu de ces items, nous pensons que ces changements sont l'expression d'un besoin d'affirmation du pouvoir lié au rôle de chef, afin de compenser l'incertitude face au nouveau rôle attendu d'eux. A un autre niveau, nous constatons une opposition entre les chefs sur les domaines de la disponibilité et de la supervision, opposition que nous attribuons à des situations de travail différentes dans lesquelles l'idéal prôné par le cours n'est pas forcément applicable par tous.

Sixièmement, sur la base des résultats de l'analyse SUBORDONNES AVANT-APRES, nous avons cherché à évaluer si les contremaîtres, supérieurs directs des chefs d'équipe, percevaient des changements chez leurs subordonnés, ces changements pouvant bien entendu être soit des changements effectifs, soit des changements de l'image d'autrui seulement. Tout d'abord nous avons constaté que certains contremaîtres disent percevoir une très nette amélioration du contrôle chez plusieurs de leurs subordonnés; nous pensons qu'ils ont certainement observé un tel changement dans les faits, mais que la formulation négative des items concernés devrait nuancer ces affirmations dans le sens des hypothèses déjà faites à ce sujet. Nous avons également remarqué que quelques contremaîtres disent percevoir des changements de plus faible intensité dans le comportement de certains de leurs subordonnés, dans le sens où ceux-ci prendraient mieux en compte les compétences d'autrui, informeraient mieux et feraient des critiques plus différenciées, de même, ils s'occuperaient un peu moins de tout, stimuleraient un peu plus leurs collaborateurs et se réserveraient des heures pour eux-mêmes. Nous voyons là chez les contremaîtres un renforcement positif de la perception qu'ils ont des chefs d'équipe et que nous attribuons en partie à l'action de formation. Inversement, nous constatons également des renforcements négatifs dans le sens d'une moindre prise en compte.
de la reconnaissance d'autrui et de la sécurité ; à ce sujet, nous faisons l'hypothèse d'un effet secondaire imprévisible de l'action de formation sur les contremaitres, plus précisément sur la relation hiérarchique contremaitres-chefs d'équipe, où les premiers se sentiraient menacés, consciemment ou inconsciemment, par les seconds. Enfin, sur une douzaine d'items, nous avons constaté que les contremaitres avaient des difficultés à percevoir et évaluer le commandement de leurs subordonnés.

Septièmement et en guise de conclusion, nous avons comparé les résultats des analyses ci-dessus dans le but de mettre en relation trois types particuliers d'évaluation de la formation au commandement : l'IDEAL, le MOI, et le SUB. Cela nous a permis de synthétiser les observations faites jusqu'ici, mais également d'analyser plus précisément certaines de nos interprétations. Tout d'abord, pour une douzaine d'items, nous constatons que les chefs avaient pour idéal celui prononcé par la formation avant que celle-ci n'ait lieu et n'ont pas changé d'avis à ce sujet ; de même, avant la formation, ils considéraient qu'ils se comportaient d'une manière semblable dans la pratique, donc presque idéalement ; ceci est confirmé par leurs supérieurs directs, bien qu'ils soient plus nuancés dans leurs affirmations. À ce sujet, nous pensons d'une part que le cours n'a pratiquement rien apporté de concret et de nouveau à la grande majorité des chefs, si ce n'est le fait qu'il a pu agir comme un feedback positif ; d'autre part, nous faisons l'hypothèse que les comportements suivants représentent l'idéal auquel il faut croire et qu'il faut appliquer pour être chef dans cette entreprise : le chef d'équipe défend les intérêts de la maison, forme autrui, est disponible et inspire confiance, est responsable et vigilant sur les consignes de sécurité. Dans la comparaison des changements, nous avons constaté que pour une quinzaine de comportements, il y avait eu ou pu y avoir transfert sur le lieu de travail de connaissances acquises pendant la formation. Sur une quinzaine d'autres comportements, le cours aurait agi plutôt comme un stimulant à la mise en pratique de connaissances déjà connues, mais peu appliquées jusque-là ; certains de ces transferts pourraient bien être vécus comme une augmentation du pouvoir personnel des chefs ou de certains d'entre eux au moins. Pour quatre comportements qui changent dans le sens opposé à l'idéal du cours, nous avons fait l'hypothèse d'un changement de l'image d'eux-mêmes que veulent donner certains chefs, changement qui serait lié à une certaine angoisse de perte de pouvoir. Pour au moins six items, nous avons fait l'hypothèse qu'une partie des changements observés tendaient à démontrer l'impossibilité d'appliquer l'idéal du cours dans certaines situations de travail.
les structures de l'entreprise ne le permettant pas. Enfin, nous avons eu des doutes quant à la compréhension de huit items du questionnaire, dont deux en particulier nous paraissent inutilisables tels quels dans le cadre d'une évaluation de la formation et nécessiteraient des modifications de leur formulation pour une utilisation ultérieure.