

Politique et administration

Les organismes — qu'ils soient gouvernementaux, industriels, éducatifs ou médicaux — ont traditionnellement été administrés au moyen d'une répartition hiérarchique des pouvoirs. Au sommet de la hiérarchie se trouve une personne, comme dans une société, dans l'Église catholique ou un petit groupe tel que le parti communiste. Bien que, de diverses façons, le pouvoir monte vers le sommet à partir de ceux qui sont dirigés, l'organisme est communément vécu comme un processus de contrôle qui descend du sommet. Cela peut se faire par l'intermédiaire d'ordres et de règlements, ou de récompenses attribuées de façon sélective (par exemple les promotions ou les augmentations de salaire).

Récemment, beaucoup d'importantes sociétés américaines ont peu à peu modifié cet extrême contrôle hiérarchique. Elles se sont efforcées de diffuser l'autorité, la responsabilité et l'initiative à travers l'organisme, plus particulièrement à tous les niveaux de la gestion. Dans d'autres pays — notamment en Suède — l'expérimentation va plus loin puisqu'elle se situe au niveau du travailleur. Dans toutes ces tentatives ceux qui détiennent l'autorité ont essayé d'accroître l'ouverture des communications dans toutes les directions : de bas en haut; des échelons de direction jusqu'au bas de l'échelle; horizontalement, d'un département -à l'autre et d'un spécialiste qualifié à un autre. Des effets positifs se sont faits sentir dans certaines industries. Ceci a été en grande partie lié à la sincérité avec laquelle les cadres de l'administration désiraient fournir aux personnes travaillant dans les organismes, des occasions de développer au maximum leurs capacités personnelles.

Cependant, des tendances constructives de ce genre sont souvent neutralisées ou contredites par deux éléments. Le premier tient au fait que l'administration conserve le « droit » quasi total d'engager et de licencier. Le second élément c'est que le principal objectif est l'augmentation des bénéfices plus que le développement des personnes.

Il y a quelques années, j'ai eu l'occasion de présenter aux dirigeants de grandes sociétés, la possibilité d'une approche de l'administration centrée sur la personne. Préalablement à notre réunion j'ai distribué au groupe quelques notes destinées à lancer la discussion. Ces notes illustrent mon point de vue personnel sur la signification d'une administration centrée sur la personne.

Quelques réflexions concernant la Direction (leadership) :

Influence et Impact	Pouvoir et Contrôle
Donner de l'autonomie aux personnes et aux groupes.	Prendre des décisions
Donner aux gens la liberté de « tenter leur chance »	Donner des ordres
Exprimer ses propres idées et sentiments en considérant que c'est un aspect de l'apport au groupe	Diriger le comportement des subordonnés
Faciliter les acquisitions des autres.	Garder ses propres idées et sentiments « par devers soi »
Stimuler l'indépendance de la pensée et de l'action	Exercer son autorité sur les gens et l'organisme

Accepter les créations « inacceptables », originales, qui se font jour.	Dominer quand cela est nécessaire
Déléguer, donner de pleines responsabilités	Contraindre quand cela est nécessaire
Donner et recevoir une information en retour (feedback)	Enseigner, instruire, conseiller
Encourager l'auto-évaluation et s'y fier.	Évaluer les autres.
Trouver des satisfactions dans le développement et les réalisations des autres	Tirer satisfaction de ses propres réalisations

Voici mes préférences, convictions et expériences personnelles qui se situent à l'extrémité gauche du continuum de l'autorité.

Je tiens beaucoup à avoir de l'influence et de l'impact — par influence et impact j'entends avoir un comportement qui m'est propre et qui rend différent le comportement des autres, mais non parce que je leur impose mes points de vue ou parce que j'exerce un contrôle sur eux — j'ai en fait rarement désiré, ou su, exercer un contrôle ou avoir le pouvoir.

Mon influence s'est toujours trouvée accrue quand j'ai partagé mon pouvoir ou mon autorité.

En refusant de contraindre ou de dominer, je crois avoir stimulé les acquisitions, la créativité et l'autonomie. Ce sont là certains des effets qui m'intéressent le plus.

J'ai trouvé ma plus grande récompense dans le fait de pouvoir dire : « J'ai permis que cette personne soit et réalise quelque chose qu'elle n'aurait pas pu être ou qu'elle n'aurait pas pu réaliser auparavant. » En deux mots, être facilitateur du devenir me procure beaucoup de satisfactions.

En encourageant l'aptitude des gens à s'évaluer eux-mêmes, j'ai stimulé l'autonomie, l'auto responsabilité et la maturité.

En donnant aux gens la liberté de « tenter leur chance », j'ai enrichi leur vie et leurs acquisitions et du même coup les miennes.

L'élément que j'apprécie le plus en moi c'est le degré auquel je suis capable de créer un climat de réelle liberté et de réelle communication personnelle dans mon entourage.

J'aime beaucoup être au contact des jeunes qui sont si capables d'avoir des idées neuves et d'agir de façon novatrice, ou au contact de la portion toute neuve et en croissance d'une personne de n'importe quel âge.

Ces idées n'étaient pas seulement théoriques. Elles étaient le résultat d'une révolution intervenue dans ma manière d'être en tant qu'administrateur, manière d'être qui a nettement changé aux alentours de 1945 quand j'ai fondé le Centre d'Aide Psychologique de l'Université de Chicago. C'est une approche centrée sur la personne en thérapie qui a changé mon point de vue sur l'administration. Dans une conférence, en 1948, j'ai dit : « Depuis près de vingt ans j'ai la responsabilité administrative de groupes professionnels d'une espèce ou d'une autre. J'avais acquis une certaine pratique des façons de régler les problèmes administratifs — façons qui se trouvaient assez bien codifiées. Certes, au fur et à mesure que je m'intéressais davantage à un type d'aide psychologique (counseling) centrée sur le client, l'idée que cela pourrait un jour influencer la façon dont je traitais les problèmes organisationnels m'était fort étrangère. Ce n'est que depuis ces deux ou trois dernières années que je me rends vraiment compte de la révolution que cela pourrait amener dans les procédures administratives. Je voudrais revenir une fois encore sur un point que j'ai mentionné dès le début, à savoir que l'efficacité d'une approche centrée sur le client (en matière

d'aide psychologique) signifie que ces concepts s'imposent continuellement dans d'autres domaines où l'on n'avait pas pensé les utiliser.

En ce qui me concerne j'ai trouvé qu'il était à la fois difficile et gratifiant de s'efforcer d'appliquer ces concepts à l'administration. »

J'avais vraiment trouvé à la fois difficile et déconcertant de mettre en pratique un mode d'administration centré sur la personne au Centre d'Aide Psychologique. Nos efforts nous ont fait partir dans plusieurs directions et même celles qui semblaient mener à des culs-de-sac à cette époque se sont avérées par la suite avoir de la valeur. Dans un groupe professionnel qui s'est élargi jusqu'à comprendre environ cinquante personnes, il y avait toujours un intérêt soutenu, un changement et une croissance personnelle. Je n'ai jamais vu une si entière loyauté de la part du groupe, des efforts aussi productifs et créatifs qu'au cours de ces douze années. Les heures de travail n'avaient plus la moindre signification et à toutes les heures du jour, tard dans la nuit, pendant les week-ends et les jours de vacances, les membres du personnel travaillaient parce que tel était leur désir.

L'expérience du Centre d'Aide Psychologique m'a appris un grand nombre de choses étranges. Au début j'ai été assez atterré de voir que nous ne semblions pas pouvoir trouver le moyen approprié pour faire fonctionner le Centre. D'abord toutes les décisions étaient prises à l'unanimité. C'était trop pesant. Nous avons délégué la prise de décision à un petit groupe. Cela se révéla être lent. Nous avons choisi une coordinatrice et nous avons convenu de nous ranger à ses décisions, bien que, tout comme un premier ministre, on pouvait lui donner un vote de défiance. Ce n'est que petit à petit que je me suis rendu compte qu'il n'existait pas de moyen approprié. La vie, la vitalité et l'aptitude à la croissance du Centre étaient étroitement liées à son manque de rigidité, à son aptitude — qui nous surprenait sans cesse — à changer son esprit collectif et à utiliser un nouveau mode de fonctionnement.

Je me suis aperçu que lorsque le pouvoir était réparti, ce n'était pas une lourde charge d'être coordinateur ou président de la commission budgétaire ou que sais-je encore. En conséquence, les tâches administratives étaient très souvent recherchées par les membres du personnel les plus nouveaux parce que c'était le moyen de se familiariser avec les rouages du fonctionnement administratif. Il pouvait arriver qu'un stagiaire préside un groupe en train de préparer le budget de l'année à venir. Le dernier nommé des membres du personnel pouvait très bien se trouver à la tête d'un comité d'organisation ou d'un groupe chargé de l'acceptation de nouveaux membres au centre ou des promotions. Nous n'avons en fait jamais complètement abandonné les distinctions entre personnel de secrétariat, étudiants diplômés en formation, stagiaires et membres du personnel. Les membres du groupe les plus élevés dans la hiérarchie avaient toute liberté de passer davantage de temps à leurs activités de recherche ou de thérapie, sachant bien que si les divers groupes chargés de tâches administratives ne réussissaient pas à refléter convenablement les sentiments des membres, leurs décisions seraient rejetées par l'ensemble du personnel.

J'ai perçu l'énorme importance que jouaient les sentiments personnels dans les questions administratives. Souvent le personnel passait des heures (ou c'est l'impression qu'on en avait) à discuter d'un problème mineur jusqu'à ce qu'un membre perspicace voie et expose les sentiments qui se cachaient derrière ce problème — animosité personnelle, sentiment d'insécurité, rivalité entre deux meneurs en puissance, ou simplement rancune de quelqu'un qui ne s'était jamais fait vraiment entendre. Une fois que les sentiments avaient été exposés ouvertement, le problème qui semblait si important était réduit à néant. Par ailleurs, quand les membres du personnel communiquaient librement les uns avec les autres, il suffisait parfois de quelques minutes seulement pour décider de problèmes lourds de conséquences, tels que l'attribution du budget pour l'année suivante, l'élection d'une coordinatrice, l'adoption d'une importante politique d'ensemble.

Dans un groupe de travail où il existe une communication étroite, et souvent intime, il est très difficile d'exclure un membre du groupe. Une seule fois au cours de ces douze années, une personne a été renvoyée et ceci ne s'est produit qu'après plusieurs tentatives faites pour l'aider et après plusieurs avertissements l'informant que son travail et ses pratiques fort discutables ne pouvaient absolument pas être tolérés par le groupe. Par ailleurs, beaucoup de nos nominations

concernaient des postes de stagiaires nommés pour une durée d'un an, et nous ne pouvions pas intégrer toutes ces personnes à notre personnel permanent. En conséquence, dans ce domaine-là, choisir deux personnes et en exclure quatre ou cinq pouvait être un problème. C'était également une expérience très pénible pour le personnel et nombreux ont été les compromis pour ce qui est des nominations nominales et non rétribuées, ou des tâches à mi-temps, afin de trouver une solution humaine à une exclusion qui risquait d'être pénible.

Nous avons mis au point des façons très efficaces de traiter les crises. Quand la menace ou la crise venait d'un groupe extérieur — une restriction budgétaire radicale, ou une attaque émanant du département de psychiatrie par exemple — le groupe avait tendance à se souder immédiatement et à déléguer les pleins pouvoirs à un membre ou à des membres afin qu'ils s'occupent de la crise; on se fiait alors à ce qu'ils estimaient être la meilleure solution. Quand la crise était interne — un conflit qui couvait entre deux membres du personnel, ou une question concernant l'éthique des activités d'un membre du personnel — on tendait alors à organiser des réunions spéciales de l'ensemble du personnel pour connaître plus en détail les sentiments personnels qui se trouvaient impliqués, et pour permettre de trouver plus facilement une solution interpersonnelle qui soit acceptable.

Il est très rare que l'impact d'une approche centrée sur la personne ait un mouvement ascendant au sein d'un organisme. Notre façon de travailler au Centre d'Aide Psychologique n'a pas changé les pratiques administratives du doyen sous le contrôle duquel nous menions nos activités. Nous n'exercions certainement aucune influence sur l'ensemble de l'administration de l'université qui était incontestablement hiérarchique.

Je crois avoir appris que cela fait tout simplement partie d'une des réalités de la vie. Un individu dont l'optique est centrée sur la personne peut souvent se tailler une zone de liberté d'action, comme je l'ai fait dans ma relation avec le doyen, puis mettre pleinement en pratique cette conception avec ceux qui, dans l'organigramme de l'institution, sont « en dessous de » lui. Mais il est peu vraisemblable que cette approche monte jusqu'au sommet de l'institution, à moins qu'il n'existe un fort degré de réceptivité à l'innovation parmi ceux qui occupent les postes de responsabilité.

Il y a une autre leçon que j'ai apprise en partie de mon expérience au Centre d'Aide Psychologique, mais plus encore de l'expérience que j'ai acquise avec d'autres groupes. Si je ne me sens pas très sûr, si je ne désire pas vraiment partager le pouvoir et l'autorité avec le groupe, si je ressens un certain besoin de contrôler, alors il faut que je sois très clair là-dessus. Il est tout à fait possible qu'une institution ou un groupe fonctionne avec une certaine liberté et un certain contrôle si cette institution ou ce groupe sait, clairement et sans la moindre équivoque, les comportements qui seront contrôlés par celui qui détient le pouvoir et les domaines dans lesquels l'individu ou le groupe est libre de choisir. Ce n'est peut-être pas une situation idéale mais elle est parfaitement viable. Je me suis cependant aperçu, pour en avoir fait la cruelle expérience, qu'accorder au groupe une pseudo autorité que je peux lui retirer en cas de crise, est une expérience néfaste pour toutes les personnes concernées. J'ai appris que mon désir d'investir le groupe d'autorité doit, avant toute autre chose, être authentique.

Est-il prouvé qu'une institution axée sur les personnes et sur le potentiel qu'elles représentent, peut fonctionner avec autant d'efficacité qu'une organisation hiérarchique traditionnelle? En fait oui.

Une équipe de chercheurs conduite par Rensis Likert a fait une étude sur la supervision dans une compagnie d'assurances. Ils ont d'abord mesuré la productivité et le moral des groupes supervisés et, selon les résultats obtenus, ils ont classé ces groupes en leur attribuant un niveau élevé ou faible. Ils ont trouvé des différences significatives dans le comportement, dans les méthodes et dans la personnalité des superviseurs des groupes de productivité élevée et de moral élevé, et dans les qualités des superviseurs des groupes de niveau faible. Dans les unités de travail aux scores élevés, les superviseurs et les chefs de groupes s'intéressaient essentiellement aux travailleurs en tant que personnes et l'intérêt porté à la production était accessoire. Les superviseurs encourageaient le groupe à participer, à discuter, à prendre des décisions concernant des problèmes liés au travail, et ainsi la mise au point de la politique d'ensemble de la compagnie était une démarche que l'on

effectuait en commun. Il est intéressant de noter que dans ces unités « élevées », les superviseurs ne supervisaient pas de près le travail en cours mais avaient toute confiance que le travailleur prendrait la responsabilité de faire du bon travail. Les superviseurs des unités où la productivité et le moral étaient bas manifestaient des comportements opposés. Ils se souciaient essentiellement de la production, ils prenaient des décisions sans consulter les autres et ils supervisaient le travail de très près. On pourrait difficilement être plus clairement informé des résultats d'une approche centrée sur la personne.

Par la suite, le champ de cette première recherche s'est étendu et a porté sur un éventail d'environ cinq mille organisations. Là encore, R. Likert avait pénétré dans ces compagnies et avait déterminé quels étaient les administrateurs à la production élevée et quels étaient ceux dont la production était faible, sans prendre en considération — à cause de l'objectif de sa recherche — ceux qui occupaient une position intermédiaire. Harold Lyon, qui s'est efforcé, sans grand succès, d'introduire une approche centrée sur la personne dans l'administration d'une bureaucratie gouvernementale au sein d'un département fédéral, nous donne un excellent résumé des conclusions de Likert.

Ceux qui produisaient beaucoup étaient fortement « tournés vers les personnes ». Pour eux les personnes étaient des êtres uniques. Par contre, ceux dont la production était faible étaient « tournés vers la production ». Les gens étaient des outils qui servaient à exécuter le travail.

Les producteurs efficaces savaient bien déléguer, mais pas les producteurs médiocres.

Les producteurs efficaces permettaient aux subordonnés de prendre part aux décisions. Les producteurs médiocres étaient très autocratiques.

Les producteurs efficaces punissaient relativement peu. Les producteurs médiocres punissaient beaucoup.

Les producteurs efficaces établissaient un courant de communication personnelle, satisfaisant, ouvert, à double sens. Les producteurs médiocres étaient fermés sur eux-mêmes et assez peu accessibles.

Les producteurs efficaces tenaient peu de réunions formelles au cours desquelles une ou deux personnes seulement pouvaient s'exprimer. Il ne leur était pas nécessaire de se rencontrer souvent étant donné que la communication existait de façon si ouverte. Ce fait est intéressant si l'on en juge par la fréquence des réunions dans la bureaucratie. Les producteurs médiocres tenaient fréquemment des réunions formelles au cours desquelles seuls les chefs prenaient la parole, habituellement pour donner des ordres explicites.

Les producteurs efficaces tiraient beaucoup d'orgueil de leurs groupes de travail. Les producteurs médiocres étaient accablés par un mauvais moral.

Les producteurs efficaces planifiaient à l'avance avec efficacité. Il ne s'agissait pas simplement d'un type de relations humaines sans consistance ou édifiantes. Les producteurs médiocres ne planifiaient pas bien.

En période de crise, les producteurs efficaces conservaient leur rôle de supervision, alors que les producteurs médiocres retroussaient leurs manches et mettaient la main à la pâte. S'il y avait une brèche dans la digue, le producteur médiocre descendait à coup sûr pour la toucher du doigt. Puis quand une autre brèche se creusait, il n'y avait plus de superviseur à envoyer sur le lieu de la crise .

Une recherche d'un genre tout différent a été menée à bien par G.W. Cherry en 1975. Il a utilisé des méthodes de recherche très compliquées et les techniques statistiques appropriées pour étudier les questions suivantes et leurs interrelations :

Quel type de personne est la « personne qui fonctionne pleinement » (Rogers) ou la « personne qui s'est réalisée » (Maslow)? Les spécialistes des comportements peuvent-ils définir cette personne de façon objective?

Quel type de personne une organisation importante — qu'elle soit privée ou publique — souhaite-t-elle avoir comme administrateur à un niveau élevé de responsabilité? Peut-on définir cette personne objectivement?

Comment l'administrateur souhaité à la question 2 est-il compatible avec la personne qui « fonctionne pleinement » selon la question 1 ?

Comment les caractéristiques de la personne qui « fonctionne pleinement » ont-elles liées à la réelle productivité, à la créativité, à la coopération interpersonnelle et à la satisfaction professionnelle des véritables administrateurs ?

Sans entrer dans le détail de ses méthodes, je vais essayer de formuler ses conclusions de façon simplifiée. Il a tout d'abord constaté que les descriptions objectives de la personne qui fonctionne pleinement, données par les spécialistes chevronnés de comportement, concordaient entre elles dans une très large mesure.

Il a constaté que trente-sept administrateurs des échelons de direction, occupant d'importants postes de cadre, étaient capables de donner une image objective du type d'administrateur souhaité par l'organisation pour laquelle ils travaillaient.

Chose pas trop surprenante, on notait une différence considérable entre les deux images. Voici les différences les plus frappantes.

La personne qui s'accomplit se définit davantage par les caractéristiques suivantes que l'administrateur que l'on juge souhaitable :

Se laisse absorber par les caprices de son imagination personnelle, ses rêveries et des spéculations imaginaires.

Exprime directement des sentiments d'hostilité.

Aime les expériences sensuelles (qui font appel au toucher, au goût, à l'odorat, à un contact physique).

Pense et associe les idées de façons inhabituelles; a des processus de pensée originaux.

S'intéresse à des problèmes philosophiques, par exemple à la religion, à certaines valeurs, au sens de la vie, etc.

Aime les impressions esthétiques, réagit en esthète.

A une vue pénétrante de ses propres motivations et de son comportement.

Est versé dans les techniques sociales de jeux où interviennent l'imagination, la simulation et l'humour.

Tient à sa propre indépendance et à son autonomie.

Il est clair, d'après ces exemples, que l'image qui se dégage de la personne qui se réalise est celle d'un individu plus chaleureux, plus ouvert, plus expressif, qui a des intérêts marqués pour la philosophie et pour l'art et sait davantage apprécier son moi au plan psychologique et physique. L'administrateur « idéal » par exemple, garde pour lui les sentiments négatifs et positifs. La personne qui « fonctionne pleinement » exprime ouvertement aussi bien les sentiments chaleureux que les sentiments d'hostilité. L'administrateur « idéal » est beaucoup plus proche du stéréotype public d'un « chef » digne de confiance, productif, sérieux, désintéressé, quelqu'un sur qui on peut s'appuyer, mais pas un rêveur, pas un philosophe, ni une personne parfaitement autonome.

Il se peut très bien que quelqu'un réagisse ainsi : « Et après? Il s'agit simplement de deux idéaux différents. La personne qui s'accomplit ne serait sans doute pas un bon administrateur. »

La réponse de Cherry à sa quatrième question est ici intéressante. Une personne qui s'accomplit serait-elle un bon administrateur? Il a pu répondre à cette question grâce à une méthode ingénieuse.

Il a découvert que l'ensemble des caractéristiques qui concernent la chaleur humaine, l'aptitude aux étroites relations interpersonnelles, à la compassion et à la délicatesse, se corrélaient de façon significative avec les qualités de productivité, de créativité, d'esprit de coopération et de satisfaction professionnelle. Un administrateur centré sur la personne, serait, semble-t-il, plus utile à l'organisation qu'un chef stéréotypé.

Une autre conclusion, c'est que la personne qui reconnaît et partage les sentiments et les informations négatifs (aussi bien que positifs), qui est réceptive mais non surprotectrice, a plus de chances d'être productive — et moins de chances d'être satisfaite de son travail!

Enfin un ensemble de caractéristiques que l'on associe souvent à l'administration — tournée vers le pouvoir, agressive, exploitante, parvenant à ses fins en ayant recours à la manipulation et/ou la tromperie — ne se corrèle pas avec la productivité, et a une corrélation négative avec la créativité, l'esprit de coopération et la satisfaction professionnelle.

Tout cela tend à nous amener à la conclusion, quelque peu surprenante, que la personne qui est capable de nouer d'étroites relations interpersonnelles, qui est essentiellement centrée sur la personne, qui n'accorde pas une grande valeur au pouvoir, qui est une personne en croissance capable de se comprendre elle-même, a, à tout prendre, de fortes chances d'être l'administrateur le plus efficace et productif d'une entreprise.

Les sceptiques — et un grand nombre d'entre eux occupent des postes administratifs — risquent de se poser encore beaucoup de questions. « Ces recherches sont très intéressantes bien sûr, mais est-ce que de telles idées seraient possibles dans un contexte industriel typique? Et par dessus tout, est-ce qu'une telle organisation parviendrait à subsister au plan financier? Serait-elle rentable? » Pour des individus de ce genre, l'histoire suivante peut présenter un certain intérêt. Je me porte garant de son exactitude.

Je connais un homme qui, depuis de nombreuses années, est consultant dans une très importante société industrielle. Les affaires dont s'occupe cette société présentent une certaine diversité, mais, pour la plupart, ses unités de fabrication sont petites et largement utilisées.

Cet homme, par sa manière d'être, par l'approche de sa formation et grâce à des méthodes cognitives, a fait naître dans cette organisation un style d'administration centré sur la personne — non pas dans toute l'organisation bien sûr, mais auprès d'un assez grand nombre de membres du personnel appartenant aux cadres supérieurs et moyens de l'administration.

On l'a tenu en si haute estime et les administrateurs qui s'étaient formés avec lui ont été jugés si efficaces qu'il y a un certain nombre d'années on lui a permis de lancer une « expérience ». On a mis à part certaines usines en leur donnant le statut de complexes industriels expérimentaux, où les consultants s'étaient formés et continuaient de travailler avec du personnel administratif et non administratif. D'autres entreprises ont été choisies comme unités témoins. Il faudrait insister sur le fait qu'il s'agit là d'un complexe industriel gigantesque très moderne où existent généralement de bonnes relations de travail, un haut degré d'efficacité en comparaison d'autres sociétés qui fabriquent les mêmes genres d'articles, et naturellement un système de comptabilité des coûts rigoureux. Ainsi les entreprises témoins aussi bien que les entreprises expérimentales ont commencé l'expérience en étant des systèmes qui « fonctionnaient bien ».

Au cours des sept dernières années, les personnes des entreprises expérimentales se sont trouvées de plus en plus profondément concernées par une perspective centrée sur la personne. Les responsables ont tendance à faire confiance aux employés plutôt qu'à surveiller, inspecter et examiner de près leur travail. De même les employés tendent à avoir confiance les uns dans les autres. Le degré de considération mutuelle est étonnamment élevé chez les employés tout comme leur respect pour les aptitudes des uns et des autres. Le consultant et le personnel de l'entreprise ont insisté pour que se créent de bonnes relations interpersonnelles, des communications verticales, horizontales, à double sens, et pour qu'existe une répartition de la responsabilité, du choix et de la prise de décision.

Les résultats sont maintenant très clairs. Dans les entreprises expérimentales, le coût moyen d'un article particulier s'élève à environ 22 cents. Dans les entreprises témoins le coût moyen du même article s'élève à 70 cents. Dans les entreprises expérimentales il y a maintenant trois à cinq administrateurs. Dans les unités témoins d'une taille comparable il y a dix sept à vingt-trois administrateurs! Dans les unités expérimentales, travailleurs et superviseurs arrivent à petits pas des parcs de stationnement en parlant de façon animée, généralement de leur travail. Dans les entreprises témoins ils arrivent en marchant vite, la plupart du temps seuls, pour pointer.

Comment s'appelle cette société? Qui est le consultant? Quand j'ai dit à cette personne de ma connaissance qu'il fallait absolument publier ces résultats, elle m'a dit qu'elle n'avait pas le droit de les publier. L'augmentation des bénéfices de cette société est telle que l'on considère qu'il s'agit là d'un secret commercial qui, dans le contexte industriel hautement compétitif, ne doit absolument pas filtrer dans d'autres sociétés! Quand j'ai fait une réflexion sur l'ironie de la chose — le fait de traiter les gens comme des personnes était un secret commercial! — il a expliqué que les cadres de l'administration comprennent mal son travail. Tout ce qu'ils voient c'est le bilan. « Une fois par an

je m'habille pour déjeuner avec le président. Il m'a dit qu'il est fort impressionné par le travail que j'ai accompli dans les entreprises et qu'il veut savoir le budget dont j'ai besoin pour l'année suivante. Sa compréhension se borne à peu près à cela. »

Étant donné que je ne peux fournir de documents à l'appui de cette histoire, je peux aisément comprendre le scepticisme de n'importe quel lecteur. Pourtant l'histoire est vraie et je l'ai vérifiée. Le fait qu'elle ne puisse être racontée ouvertement reflète la confusion des objectifs d'une entreprise capitaliste moderne — qui s'intéresse sincèrement aux personnes du moment que cet intérêt lui rapporte un bénéfice.

Maintenant que j'ai rassemblé les informations citées plus haut, données théoriques, pratiques, mises à l'épreuve sur le terrain, j'en viens à me demander pourquoi je veux les présenter. Cette question fait naître en moi un dialogue intérieur. Est-ce parce que je veux vous convaincre intellectuellement qu'une approche centrée sur la personne est la meilleure qui soit? Non, parce que même si vous en étiez convaincu intellectuellement, vous n'auriez pas ce qui est à la base des attitudes essentielles; c'est un apprentissage viscéral qui permet une telle approche. Est-ce parce que je crois qu'en lisant de telles informations votre comportement se centrerait sur la personne? Ma foi non. Je crois qu'il est en fait rare que le comportement change de façon significative simplement parce qu'on a lu quelque chose. Alors pourquoi ?

A force de tourner cette idée dans ma tête j'en suis venu à penser que la présentation de données basées sur des faits réels — qu'il s'agisse de recherches empiriques, de recherches—actions, de cas précis, ou de récits subjectifs — peut avoir un effet et qu'il vaut donc la peine de faire cette présentation : cela peut vous intriguer et vous inciter à ouvrir votre esprit à d'autres possibilités. Et il y aura peut-être plus de chances que vous mettiez à l'épreuve, à titre d'expérience personnelle, d'une façon limitée, certaines des hypothèses d'une approche centrée sur la personne. Vous pouvez les mettre à l'épreuve pour prouver qu'elles sont fausses. Mais pour peu que vous en fassiez l'essai, vous vous ouvrez à des acquisitions viscérales qui risquent de changer votre comportement et de vous changer vous-même.

Il se peut que vous vous mettiez à être plus ouvert, plus empathique et que vous fassiez davantage confiance à un fils ou à une fille ayant atteint l'âge de l'adolescence. Il se peut, si vous êtes cadre, que vous voyiez ce qui se passe lorsque vous accordez plus d'autonomie et de responsabilité à un ou deux de vos subordonnés. Ou il se peut que vous vous efforciez de comprendre votre femme (ou votre mari) en vous mettant uniquement à sa place à elle ou à lui, sans essayer de changer ou de contrôler ces perceptions. Si vous êtes enseignant, vous donnerez peut-être à vos élèves (ou étudiants) une certaine liberté de choisir une petite partie de ce qu'ils apprennent, quand le fait d'agir ainsi ne vous met pas mal à l'aise. Dans chacun des cas cités vous changeriez la poli-tique de la relation d'une certaine façon, même limitée, et ensuite vous observeriez soigneusement quelles en sont les conséquences au plan des attitudes et des comportements. C'est cette légère ouverture de la porte sur un partage du pouvoir et de l'autorité, sur des manières d'être plus communicatives et plus humaines, qui justifie, à mes yeux, la présentation de ces données.

J'espère avoir exprimé clairement qu'il est parfaitement possible d'avoir un organisme centré sur la personne dans lequel chaque individu fait l'expérience que l'essence du pouvoir et du contrôle se trouve au plus profond de lui-même. Des données sérieuses indiquent que dans un tel organisme, ces individus peuvent travailler ensemble, de façon responsable, à fixer des objectifs, à déterminer une politique d'ensemble, à s'occuper de détails administratifs, à utiliser toute une gamme de modes organisationnels et à faire face aux crises qui surgissent inévitablement, et cela ils le font vraiment. Le groupe, mieux qu'une personne seule, est capable de prendre des décisions raisonnables car il fait appel au désir de commander qui existe en puissance chez tout un chacun.

Je crois que les problèmes d'un organisme centré sur la personne sont largement aussi complexes et difficiles que ceux d'un organisme d'un type hiérarchique. Ils sont cependant de nature fort différente et leur résolution implique une bien plus grande évolution de la personne. Je crois qu'un organisme centré sur la personne n'a jamais l'air d'être particulièrement efficace. Les procédures

habituelles sont fréquemment bouleversées pour des raisons humaines. L'organisation n'a jamais l'air très bonne pour quelqu'un venu de l'extérieur parce qu'il ne peut trouver facilement quelle est la personne « responsable ». Son efficacité est humaine, sa direction a plusieurs facettes et l'un de ses « produits » les plus importants c'est le développement des personnes, afin qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes.

Je ne me suis pas souvent servi du terme « politique » dans cette description mais il devrait être clair que la politique d'un organisme centré sur la personne est éloignée de 180 degrés de celle d'un organisme traditionnel. Elle se fonde sur des valeurs différentes, elle fonctionne d'après des principes différents, parvient à l'efficacité par des moyens différents. Un organisme centré sur la personne n'est pas la modification d'un organisme traditionnel. C'est un organisme collectif, qui n'a absolument rien à voir avec les organismes d'aujourd'hui. C'est une révolution dans la réalisation d'objectifs humains.

Carl Rogers