

Psychologie

du Travail

et des Organisations



Fondée en 1995 à l'initiative de Claude Lemoine et Michel Rousson, sous l'égide de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, cette revue publie des articles originaux, des revues de questions, des comptes-rendus de recherches, y compris celles réalisées sur le terrain ou dans une perspective d'application. Elle présente également des comptes rendus d'ouvrages et des notes sur l'actualité du domaine.

Audience

Psychologie du Travail et des Organisations s'adresse aux enseignants, aux chercheurs et aux praticiens du domaine et à un plus vaste public : étudiants, responsables des ressources humaines, gestionnaires, ergonomes, médecins du travail...

Objectifs

Les thèmes principaux concernent les aspects individuels, psychosociaux et structurels du travail et des organisations. À titre d'exemples non exclusifs, on peut citer les questions portant sur : la gestion et le développement des ressources humaines (formation, compétences, innovation), l'organisation et l'évaluation des systèmes (changement, communication, climat), les articulations hommes-organisations-techniques (représentations, aspects culturels, négociation, coopération, style de direction), la santé (bien-être, conditions de travail, stress, risques, sécurité), l'environnement, les aspects psychologiques liés à l'emploi et au non emploi (sélection, orientation, évaluation des personnes, insertion, identité, implication), le rôle du psychologue (expertise, conseil, mode d'intervention), l'épistémologie, la méthodologie et la déontologie.

La revue comporte environ 384 pages distribuées en 4 numéros par an. La revue publie régulièrement des numéros à thèmes. Les travaux doivent satisfaire aux critères de vérification scientifique.

Comité de rédaction:

Directeur éditorial: Professeur Claude Lemoine
(Université de Lille 3)
c.lemoine@revue-pto.com
ou *claudio.lemoine@univ-lille3.fr*

Rédacteur en chef : Professeur Georges Masclet
g.mascllet@revue-pto.com
ou *gmasc@aol.com*

Assistante de rédaction: Lysiane Masclet
l.mascllet@revue-pto.com
ou *lisedesin@aol.com*

Membres du comité de rédaction:

- Bernard Gangloff (Université de Rouen)
- Guy Karnas (Université libre de Bruxelles)
- Dongo-Rémi Kouabenan (Université de Grenoble)
- André Savoie (Université de Montréal)
- Michel Rousson (Université de Neuchâtel)
- Christian Vandenberghe (HEC Montréal)

Comité scientifique:

A.Battistelli (Université de Vérone), J.-L. Bernaud (Université de Rouen), M. Depolo (Université de Bologne), P. Desrumaux (Université de Lille 3), J. -E. Duplessis de Losada (Université de Buenos Aires), B. Fabi (Université de Trois-Rivières), G. Fischer (Université de Metz), P. Gilbert (IAE, Paris), R. Jacob (Université de Trois-Rivières), R. Lescarbeau (Université de Sherbrooke), C. Louche (Université de Montpellier), A- Rondeau (Université de Montréal), M. Rousson (Université de Neuchâtel). P. Salengros (Université de Bruxelles), N. Semmer (Université de Berne), R. Thionville (Université de Rouen)

Editorial

Vous avez été nombreux à nous témoigner de la qualité de notre premier numéro 2008 de PTO et le comité de lecture, vous en remercie. Il semble que nous tenions désormais la solution technique qui nous permettra de donner à notre revue la place qu'elle doit tenir sur le marché de l'édition scientifique.

Celle-ci est par ailleurs en ligne sur le site www.revue_pto.com Vous pouvez y trouver, moyennant abonnement, les articles de 2007 et tous ceux qui paraîtront en 2008. Vous trouverez un formulaire à cet effet en page 100.

Par ailleurs, l'équipe éditoriale vous donne rendez-vous à Québec du 19 au 22 Août pour le Congrès de notre association l'AIPTLF, dont vous trouverez les conditions de participation sur le site www.aiptlf2008.ca

A bientôt donc chez nos amis québécois qui n'ont pas ménagé leur peine pour faire du 15^{ème} Congrès, une vraie fête digne de s'inscrire dans le quadri-centenaire de Québec.

Le Rédacteur en Chef
Professeur G. Masplet

CONTENTS

Editorial	p 97
Virginie Herbout & Nicolas Guéguen The effect of a commitment technique on employees' sensitization in an improvement project	p 101
Laurent Auzoult & Sid Abdellaoui Identity strategies and power in prison	p 139
Claude Lemoine / Book analysis Olivier Klein & Sabine Pohl (Eds), (2007). Psychologie des stéréotypes et des préjugés.	p 154
X. Borteyrou, N. Rascle, P. Collomb & M. Bruchon-Schweitzer The construct validity of a role play exercise in a navy officer's assessment center	p 157
Just printed... Collection "Travail & Organisation" Psychologie du Travail et des Organisations: des savoirs au service de l'action	p 174
Michèle Joulain Men and women perceptions in the work: similarity and difference	p 175
Bernard Gangloff / Book analysis François Dubet (2006). Injustices, l'expérience des inégalités au travail.	p 190

SOMMAIRE

Editorial	p 97
Virginie Herbout & Nicolas Guéguen L'effet d'une procédure engageante par étapes sur la sensibilisation des salariés au projet d'amélioration continue	p 101
Laurent Auzoult & Sid Abdellaoui Stratégies identitaires et structuration des relations de pouvoir en milieu carcéral	p 139
Claude Lemoine / Analyse d'ouvrage : Olivier Klein & Sabine Pohl (Eds), (2007). Psychologie des stéréotypes et des préjugés.	p 154
X. Borteyrou, N. Rascle, P. Collomb & M. Bruchon-Schweitzer Validité de construit d'une épreuve de jeu de rôle dans le cadre d'un centre d'évaluation chez des officiers de marine	p 157
Vient de paraître... Collection "Travail & Organisation" Psychologie du Travail et des Organisations: des savoirs au service de l'action	p 174
Michèle Joulain Similitudes et différences de perceptions chez des salariés hommes et femmes	p 175
Bernard Gangloff / Analyse d'ouvrage François Dubet (2006). Injustices, l'expérience des inégalités au travail.	p 190

Abonnement

Les demandes d'abonnement sont à envoyer à Claude Lemoine, AIPTLF, Université Lille 3, UFR Psychologie, BP 60149, F 59653 Villeneuve d'Ascq cedex. Tél.: 03 20 41 69 68

Tarif annuel 2008
(4 numéros de 96 pages environ)

		France	UE	Autres Pays
Papier	Individuels	60 €	65 €	70 €
	Etudiants (- de 28 ans, justificatifs)	40 €	45 €	50 €
	Institutions	100 €	105 €	110 €
Internet	Individuels	45 €	50 €	55 €
	Etudiants (- de 28 ans, justificatifs)	20 €	25 €	30 €
	Institutions	85 €	90 €	95 €
Papier + Internet	Individuels	75 €	80 €	85 €
	Etudiants (- de 28 ans, justificatifs)	55 €	60 €	65 €
	Institutions	115 €	120 €	125 €

Prix au numéro 25 € (frais de port non compris)

Les prix indiqués sont nets (ttc), les frais de virement sont à la charge du client. En cas de virement étranger, ajouter 10 Euros.

Règlement

- par chèque à l'ordre de AIPTLF.
- par virement bancaire IBAN : Crédit Mutuel, 969 av. République
F 59700 Marcq en Baroeul.
N° FR761562 9027 2000 0448 8270 158

Adhésion AIPTLF : 20 € (claudio.lemoine@univ-lille3.fr ou christine.lagabrielle@u-bordeaux2.fr). Pour les membres de l'AIPTLF, le justificatif d'abonnement permet d'obtenir une réduction sur la cotisation de l'année (10 euros au lieu de 20). Celle-ci est à régler directement à l'AIPTLF, Pr. C. Lemoine (cf. supra).

.....
Bon de commande

Je m'abonne à **Psychologie du Travail et des Organisations** pour l'année 2008

- Version papier Version Internet Version Papier et Internet
 Individuels Etudiants Institutions

Nom de l'institution:

Nom:

Prénom:

Adresse:

Tel: E-Mail:

Je verse€ par chèque par virement bancaire

L'effet d'une procédure engageante par étapes sur la sensibilisation des salariés au projet d'amélioration continue

The effect of a commitment technique on employees' sensitization in an improvement project

Virginie Herbout* & Nicolas Guéguen**

*Université de Bretagne-Sud, Laboratoire Lestic, IUT de Vannes, 8, Rue Montaigne, 56000 Vannes, vlherbout@hotmail.com

**Université de Bretagne-Sud, Laboratoire Lestic, IUT de Vannes, 8, Rue Montaigne, 56000 Vannes, nicolas.gueguen@univ-ubs.fr

Résumé

L'objectif de cette recherche a été d'étudier l'impact de procédures engageantes destinées à favoriser l'adhésion à un projet d'entreprise d'amélioration continue. Pour une expérience en deux phases, des groupes expérimentaux de salariés ont été insérés dans un dispositif engageant. Selon les groupes, le nombre de procédures engageantes utilisées variait. Des mesures attitudinales et comportementales marquant l'engagement envers le projet ont servi de variables dépendantes. Les résultats montrent que l'implication des salariés dans le projet est influencée par le niveau d'engagement utilisé. On constate également que le niveau d'engagement affecte les comportements mais on n'observe pas d'effet sur les attitudes. L'enjeu des applications de cette théorie psychosociale dans les projets des organisations est discuté.

Abstract

The purpose of this research was to study the impact of committing procedures aiming at encouraging the involvement in an organisational continuous improvement project. With a research with two steps, some experimental groups of employees were integrated in a committing system. The number of committing procedures used was different between the groups. Attitudinal and behavioural measures showing the commitment in the project were used as dependent variables. The findings show that the involvement of employees in the project is influenced by the level of commitment used. It was noted that the level of commitment impacts the behaviours but no effect on attitudes was noticed. What is at stake in the applications of this psychosocial theory in organisational projects is questioned.

Mots clés: Engagement, Pied-dans-la-porte, Organisation Industrielle

Keywords: Commitment, Foot-in-the-door, Industrial Organization

Impliquer les salariés au projet d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise est un enjeu stratégique et managérial important dans les organisations. Les chercheurs en sciences humaines et, notamment, en psychologie sociale, peuvent aider les organisations à favoriser l'adhésion des salariés à de tels projets. L'objectif de cet article est de présenter une recherche expérimentale menée dans une organisation industrielle ayant eu recours à la théorie psychosociale qui s'avère aujourd'hui la plus conceptualisée et la plus opérationnelle pour parvenir à changer les comportements : la théorie de l'engagement.

1. Faire adopter des comportements mais comment ?

Faire preuve d'autorité peut se révéler efficace pour modifier le comportement d'autrui mais ce changement n'a lieu que durant le temps de la pression exercée. La recherche montre que l'autorité favorise la réactance et donc la production de comportements contraires à ce qui était initialement désiré par le manager (Joule & Beauvois, 1999). Avoir recours à la persuasion consiste à influencer les représentations (attitudes, jugements et croyances) des individus pour obtenir, en conséquence, les comportements souhaités. L'individu agit en fonction de ses idées qu'il peut être amené à modifier selon l'argumentation apportée. Mais, cette approche classique a des limites, elle voit son efficacité amoindrie par différents facteurs de résistance tels qu'une attention sélective et un esprit critique des individus ou le passage non automatique d'une idée à un acte. Cet effet est mis en évidence dans le cas de la prévention. Un individu peut partager des opinions émises par un message (exemple le tabac est dangereux pour la santé de soi et d'autrui) et adopter des comportements contraires à ce que le message vise à faire adopter (exemple fumer, exposer la santé de ses proches...)

Quand autorité et persuasion s'avèrent des sources d'influence non efficaces et non persuasives que reste-t-il ? Les chercheurs en psychologie sociale disposent aujourd'hui d'un concept théorique et pratique fort : l'engagement et son arsenal de procédures d'influence du comportement qui offrent une réelle opportunité pour obtenir qu'un individu adopte, de manière durable, un comportement attendu.

1.1 Le concept d'engagement

Historiquement, Kurt Lewin (1947) est le premier chercheur à avoir montré l'efficacité des stratégies engageantes en matière de changement comportemental. Sa recherche visait à inciter des ménagères, en période de pénurie alimentaire (seconde guerre mondiale), à cuisiner des abats et pièces

moins nobles des animaux de boucherie. Plutôt que de favoriser les techniques de contrainte ou de conviction, ce chercheur a utilisé une procédure aboutissant à la concrétisation d'une décision en un acte librement consenti (création de recettes originales lors de groupes de rencontre, valorisation publique des abats...) que l'individu s'engage à accomplir et qui va modifier ce qu'il pense et comment il agit. Les résultats montreront que, effectivement, par rapport à un groupe de ménagères ayant été informées de la valeur des abats, celles qui ont accompli des actes en groupe ont consommé dans des proportions très supérieures les abats que l'on cherchait à valoriser. Kurt Lewin appellera cet effet le « gel cognitif » qui est devenu un des éléments du concept d'engagement.

Ce concept d'engagement a été défini par un chercheur américain (Kiesler, 1971) lequel a tenté de le théoriser. Pour ce chercheur, l'engagement pourrait être défini comme le lien qui unit l'individu aux actes qu'il accomplit ou aux décisions qu'il prend. Lorsqu'un individu, responsable et libre de ses actes, décide d'agir, il active une pression psychologique qui va le pousser à tenter d'accomplir ce à quoi il s'est engagé. Il pense intimement que l'acte qu'il accomplit correspond à ce qu'il recherche et est en adéquation avec sa personnalité et ses souhaits. Selon Joule et Beauvois (1999; 2002), l'engagement dépend de caractéristiques externes à l'individu. Pour ces auteurs l'engagement correspondrait, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé. La taille et les raisons de l'acte catégorisent ces conditions d'engagement. Ainsi, un acte annoncé publiquement est plus engageant qu'un acte privé et un acte accompli librement est plus engageant.

1.2 Qu'est ce qui engage ?

Définir un concept est une chose mais cela suppose également de décliner les conditions permettant à ce concept d'être opérationnalisé. A travers la présentation des premiers travaux sur l'engagement, nous avons déjà pu voir que certains facteurs favorisaient ou étaient indispensables pour produire de l'engagement. On a pu ainsi observer que l'engagement semble s'accompagner d'un accroissement de la responsabilité du sujet, que la production d'un acte est plus engageante, que l'engagement est d'autant plus fort que l'on s'est engagé envers quelqu'un de bien particulier. En fait, bien avant l'apparition des premières applications de l'engagement et l'élaboration de techniques d'influence en lien avec ce concept, certaines conditions favorisant l'engagement ont été définies. Ainsi, Kiesler et Sakumura ont, dans un article publié en 1966, présenté ces conditions qui, selon eux, devaient favoriser l'engagement. Ces principes, au nombre de cinq, étaient les suivants :

1] Le nombre de comportements du sujet : La probabilité d'émettre un comportement est d'autant importante que ce même comportement a déjà été émis au préalable.

2] L'importance du comportement pour le sujet : Un comportement est d'autant plus engageant qu'il a de l'importance pour le sujet parce qu'il vise quelque chose auquel le sujet croît, adhère, qui compte à ses yeux.

3] Le caractère explicite (public, non ambigu) du comportement : Un comportement est d'autant plus engageant qu'il est émis en public et que sa signification est claire tant pour celui qui le produit que pour celui qui l'observe.

4] Le caractère irrévocable du comportement : Ici, l'émission du comportement rend difficile toute possibilité de revenir en arrière. Cela concerne aussi une impossibilité de contester cet engagement.

5] Le caractère de liberté perçue par le sujet dans la production de son comportement : Pour que le sujet perçoive le lien qu'il y a entre lui et son acte, il faut que l'accomplissement de cet acte s'accompagne d'une perception de la liberté de choix ou de décision de sa part.

Bien entendu, ces premiers principes favorisant l'engagement ont été énoncés il y a fort longtemps. On peut voir, aujourd'hui, que l'on pourrait rajouter d'autres critères et notamment l'induction d'un sentiment de responsabilité personnelle à émettre le comportement attendu (Guéguen, 2004). Ainsi, plus le sujet se sent de responsabilité personnelle à produire le comportement plus la probabilité qu'il émette ce comportement est importante. On peut aussi dire que le coût du comportement à son importance. Un comportement coûteux accompli en toute liberté est plus engageant qu'un comportement facile à produire ne réclamant pas beaucoup de ressources personnelles de la part du sujet. Enfin, on sait aussi que certains principes de Kiesler et Sakumura (1966) peuvent être affinés ou renforcés. Ainsi, le caractère public d'un engagement serait d'autant plus puissant que les personnes assistant à l'acte d'engagement sont importantes pour le sujet ou sont nombreuses. Pour finir, on peut également penser que ces principes ne sont pas indépendants les uns des autres et que leur « force engageante » est d'autant plus grande qu'ils sont combinés.

Bien entendu, en multipliant ces principes, en faisant varier leurs caractéristiques et le niveau de chacune de ces caractéristiques, en combinant ces principes entre-eux, on arrive rapidement à une infinité de conditions plus ou moins engageantes qu'il serait nécessaire de tester empiriquement. La

littérature ne dispose pas encore de cette exhaustivité, bien au contraire. Toutefois, en respectant ces principes, en tentant de réfléchir à ce que l'engagement implique et donc en réfléchissant sur les principes qui le favorisent, on peut influencer efficacement le comportement d'autrui. Nous allons voir que le respect plus ou moins marqué d'un ou plusieurs de ces principes ou de principes compatibles avec la théorie de l'engagement s'avère particulièrement heuristique dans les organisations.

1.3 L'engagement et ses effets comportementaux dans les organisations

Même si le terrain et le comportement visé réclament des adaptations de procédures, le substrat théorique et le niveau de connaissance actuel sur l'engagement permettent de s'adapter à de nouveaux contextes ou de nouveaux comportements. Dans l'entreprise, cadre de développement de notre projet de recherche, des procédures engageantes, adaptées au contexte, ont présenté de nombreuses applications.

En matière de sécurité, on a pu montrer une meilleure observation du respect des règles de sécurité ou de réduction des comportements à risque pour le salarié. Louche et Lanneau (2004) ont, par une étude menée en entreprise, comparé les effets à long terme de la stratégie persuasive et ceux de la stratégie de l'engagement sur le changement du comportement des salariés vis-à-vis de la sécurité au travail. Dans l'entreprise, on avait décidé de sensibiliser les salariés à la sécurité sur le lieu de travail en raison de l'augmentation des accidents. Dans un cas, une procédure de communication persuasive était utilisée (fondée sur l'autorité organisationnelle, formation imposée, thèmes successifs imposés, contenu de la formation définie par la direction...). En condition d'engagement, on disait que la formation provenait certes d'une volonté de la direction de réduire les accidents et qu'une formation était nécessaire, mais le formateur précisait que le sujet était libre du choix du thème, des objectifs qu'il souhaitait obtenir. La liberté de décision était maintenue le plus possible en permanence. Une mesure comportementale et d'attitude était réalisée. S'agissant des attitudes à l'égard de la sécurité, celles-ci étaient mesurées à l'aide de 8 items avant et après l'action avec un délai de 6 mois et 1 an (exemple d'item : *La charge de travail quotidienne est trop importante pour qu'un opérateur s'occupe de la sécurité de son poste*). Le comportement était mesuré par la réalisation de travaux demandés en dehors des séances en vue de la préparation de séances ultérieures. Le taux de prise de parole durant les séances a également été pris en compte.

Les résultats comparés mettront en évidence une différence entre les deux conditions tant sur les attitudes que sur les comportements. En ce qui

concerne les attitudes, en condition d'engagement, comparativement à la condition persuasive, on observera que les salariés ont attribué une moindre responsabilité personnelle pour la survenue des accidents au responsable de l'entreprise. Ils considèrent aussi plus qu'il n'est pas impossible d'améliorer la sécurité du poste de travail. Ils se montrent également plus favorables à la réalisation d'une étude sécurité. En outre, cet effet s'observe sur du long terme puisque des différences entre les groupes sont présentes avec les mesures à 6 mois et 1 an. Toutefois, en condition d'engagement, les salariés estiment plus que la charge de travail empêche la sécurité sur le poste de travail. En ce qui concerne les mesures comportementales, on observera que le taux de réalisation des tâches préparatoires aux séances a été de 68 % en condition d'engagement contre 30.8 % en condition de persuasion. L'engagement initial a donc fait changer le comportement des salariés.

Les résultats de cette recherche menée en condition naturelle ont été obtenus à plusieurs reprises par les chercheurs et les praticiens en psychologie sociale. Dans une autre recherche portant sur la sécurité, Joule et Beauvois (1999) ont utilisé des techniques engageantes pour inciter des salariés d'entreprise à se prémunir des risques d'accidents (chutes) ou à des environnements susceptibles de créer des lésions auditives (exposition au bruit). Ces chercheurs ont utilisé une technique combinant la réalisation d'un acte engageant préparatoire (remplir un questionnaire, observer un équipement) et la participation à un groupe de pairs conformément à la méthode de Lewin présentée ci-dessus. Les résultats montreront que, comparativement à un groupe contrôle ayant reçu une simple information, les salariés en condition d'engagement ont été deux fois plus nombreux à porter leurs équipements de protection et à respecter les règles de sécurité. En outre, les observations sur le terrain ont montré que les salariés sont devenus plus sensibles à cet aspect par la suite et devenaient prescripteurs des consignes notamment au niveau des nouveaux entrants.

Les applications que nous venons d'étudier présentent des cas bien précis d'utilisation de la théorie de l'engagement à des fins de changement ou d'adoption de comportements particuliers. Dans un contexte organisationnel, le spectre du registre comportemental est immense et il n'y a pas de raison de penser qu'il y ait un comportement qui ne puisse être testé à l'aune de cette théorie et de ses opérationnalisations. Ainsi, des travaux ont montré que l'on peut, avec des procédures engageantes, faire participer les salariés d'un hôpital au projet d'établissement de lutte contre les infections nosocomiales ou à l'amélioration de la qualité dans une structure industrielle (Joule et Beauvois, 1999). On a également mis en évidence l'effet de ces procédures sur l'absentéisme dans l'entreprise, le respect des horaires et l'amélioration de

différents niveaux de la chaîne qualité (Joule, 1994). Par ailleurs, ces techniques s'accompagnent souvent d'effets secondaires non négligeables pour une structure organisationnelle : amélioration de la motivation du personnel, amélioration de l'ambiance de travail, renforcement de la cohésion de groupe, renforcement de l'efficacité de la chaîne hiérarchique, adhésion plus forte aux projets de l'entreprise, régulation des conflits etc....

Toutefois, on ne peut calquer la méthodologie employée dans ces quelques applications à toutes les situations. Parfois, il faut aller loin pour obtenir ce que l'on escompte. Joule (1994) a montré que pour inciter du personnel hospitalier à faire des économies d'énergie à l'hôpital, il fallait un long travail de préparation des sujets (petit questionnaire préalable, entretiens individuels, plusieurs réunions de groupes, engagement en public,...). Même si, au final, le résultat est là (baisse de 25 % de la consommation d'énergie), il a fallu beaucoup « d'énergie » pour y parvenir. Plus le comportement recherché est coûteux, difficile à produire et plus la méthodologie à mettre en œuvre doit être pertinente, travaillée, affinée et répétée. De plus, comme le soulignent Joule et Beauvois (1999), toute mise en place d'un dispositif de changement des comportements ou d'adoption de comportement nouveau réclame une analyse préalable de la part du praticien qui prendra autant en compte le comportement lui-même (son coût, sa faisabilité, la répétition,...) que le contexte dans lequel il se produit (social, familial, professionnel,...).

2. Objectif de notre recherche

Comme nous venons de le voir, l'engagement s'avère particulièrement heuristique pour changer les comportements des individus d'une organisation. Les travaux montrent également que des pratiques managériales engageantes favorisent la construction d'un lien entre l'organisation et l'individu (Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2004). L'objectif de notre recherche expérimentale en situation réelle a été d'utiliser les ressources théoriques et méthodologiques de l'engagement afin d'étudier l'impact de facteurs engageants sur l'implication de salariés à une action d'amélioration continue introduite dans l'organisation afin d'accroître sa compétitivité. L'objectif était à la fois pratique puisqu'il visait à faire adopter cette action par les salariés mais également théorique dans la mesure où la recherche a porté sur l'impact de la répétition des facteurs engageants sur le changement comportemental de l'individu. De plus, nous avons fait en sorte que les actes engageants utilisés combinent plusieurs principes énoncés plus tôt: le caractère de liberté, le caractère explicite et le caractère irrévocable des actes.

Hypothèse

En nous appuyant sur la théorie de l'engagement et les travaux mentionnés ci-avant, nous pensons que l'implication dans un projet d'amélioration continue sera d'autant plus importante au fur et à mesure que les actes engageants augmentent.

3. Méthode

3.1 Présentation de l'entreprise et du contexte interne lors de la recherche

La recherche présentée dans cet article a été menée dans une société internationale des arts de la table (effectif en France N = 9 930). Cette entreprise a subi de lourdes pertes financières en 2003 et 2004. Pour redresser la situation, elle a décidé de mettre en place un plan de compétitivité composé de plusieurs projets d'entreprise avec pour objectif de diminuer de 26 % les coûts de productivité à l'échéance de 2008. L'entreprise a décidé de placer l'amélioration de la performance au cœur de ses préoccupations. Ce plan s'inscrit dans une dynamique générale qui se résume d'ailleurs par un slogan managérial 3E (Ensemble, Engagement, Enthousiasme).

Notre étude s'est focalisée sur un des 12 projets, le 5S et le Management Visuel. Ce projet contribue à l'amélioration du management et des processus de l'entreprise en définissant un socle commun de fonctionnement au quotidien. Ces objectifs sont à la fois de créer un environnement de travail ordonné et agréable pour favoriser l'efficacité (le 5S) et de fournir aux collaborateurs des indicateurs de leur activité pour évaluer et améliorer leurs performances (le Management Visuel).

La démarche 5S (Chaque S fait référence à l'initiale de 5 mots japonais) consiste à rendre l'environnement de travail plus fonctionnel afin d'optimiser la productivité et la gestion de ce dernier. La démarche est structurée de la façon suivante:

1^{er} S, Débarrasser : J'enlève tout ce qui est inutile pour mon travail.

2^{ème} S, Ranger : Je mets chaque chose à sa bonne place.

3^{ème} S, Nettoyer : J'empêche la dégradation de mon environnement de travail.

4^{ème} S, Standardiser : Je rends les règles de travail faciles à comprendre et à contrôler.

5^{ème} S, Pérenniser : Je maintiens et améliore en permanence mon environnement de travail.

Contrairement à ce qu'une vision réductrice voudrait laisser croire, le 5S n'est pas seulement « nettoyer ». C'est surtout s'interroger de façon permanente sur son travail, son environnement et supprimer tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée.

Le projet 5S se décompose en 7 séquences successives :

Séquence 1 : préparation de l'espace 5S

Séquence 2 : préparation de la mise à niveau

Séquence 3 : remise à niveau

Séquence 4 : consolidation

Séquence 5 : affectation

Séquence 6 : réduction des salissures et amélioration du nettoyage

Séquence 7 : mise en autonomie

La phase 1 de l'expérience se déroule pendant la séquence 1. Puis nous sommes intervenus pendant la séquence 4 pour la phase 2 (au milieu du projet) au moment où les actions réalisées sont consolidées. Selon les zones, il a fallu de 4 mois à 12 mois pour parvenir à cette séquence. Nous sommes donc en moyenne à 6 mois du début de notre intervention.

2005 a été une année de préparation, 2006 est une année de déploiement. Ce projet impliquera au final plus de 5000 personnes et notre échantillon a concerné 540 collaborateurs. Parmi ces personnes, 70 % ont plus de 40 ans dont 21 % ont plus de 50 ans; Ce projet est décomposé en zones autonomes. Chaque zone se structure autour de parrains (ce sont les responsables hiérarchiques), de pilotes (ce sont les personnes identifiées pour suivre le projet sur leur zone) et d'animateurs (ce sont les garants du bon déroulement de la méthodologie). Nous avons estimé une durée moyenne de 6 mois par zone. Or en raison de contraintes opérationnelles la durée du projet a été multipliée par deux, soit un an. L'organisation industrielle de cette entreprise est en changement constant, notamment à cause du plan de restructuration et de la réorganisation des services. Certaines zones ont donc été plus affectées que d'autres. D'où un état d'esprit a priori peu favorable à l'implication des employés dans une démarche d'entreprise. Cette réorganisation s'accompagne de départs en retraite anticipée : soit 1700 personnes en 4 ans (entre 2005 et 2008).

La constitution des échantillons a été faite selon la facilité d'approche des salariés qui devaient être dans des zones faciles d'accès pour nous. La différenciation de taille des groupes est expliquée par la volonté de l'entreprise d'avancer rapidement sur le projet d'adhésion au programme. Or, la troisième condition expérimentale (PDLP avec Contact Initial) réclamait plus de temps

pour être mise en place. Il fallait donc tester son efficacité sur un petit nombre afin d'obtenir rapidement une évaluation de l'efficacité de la procédure mis en œuvre dans ce groupe et limiter les coûts initiaux. Cela explique la différence d'effectifs affectés à cette condition comparativement aux 2 autres.

Toutefois les critères d'affectation des groupes dans l'une ou l'autre des conditions ont été aléatoires en fonction du nombre d'individus par zone. Un soin particulier a été mis en œuvre afin que les caractéristiques des groupes ne soient pas différentes selon les conditions expérimentales. L'affectation aléatoire des groupes de zones a été le critère principal retenu.

Cette recherche se décompose en deux phases: une première phase d'une durée 5 mois (de février à juin 2006) et une deuxième phase qui a duré 7 mois (de juillet 2006 à janvier 2007).

3.2 Participants

La première phase de l'expérience a impliqué 540 salariés. Parmi ces derniers, 44% n'avaient jamais été sollicités pour un projet d'entreprise ou avaient le sentiment de ne pas avoir été sollicités. Pour la deuxième phase de l'expérience, l'échantillon est passé de 540 à 463. L'évolution des tailles de groupe est la conséquence directe des réorganisations faites au sein de l'entreprise.

Tableau 1: Constitution des échantillons

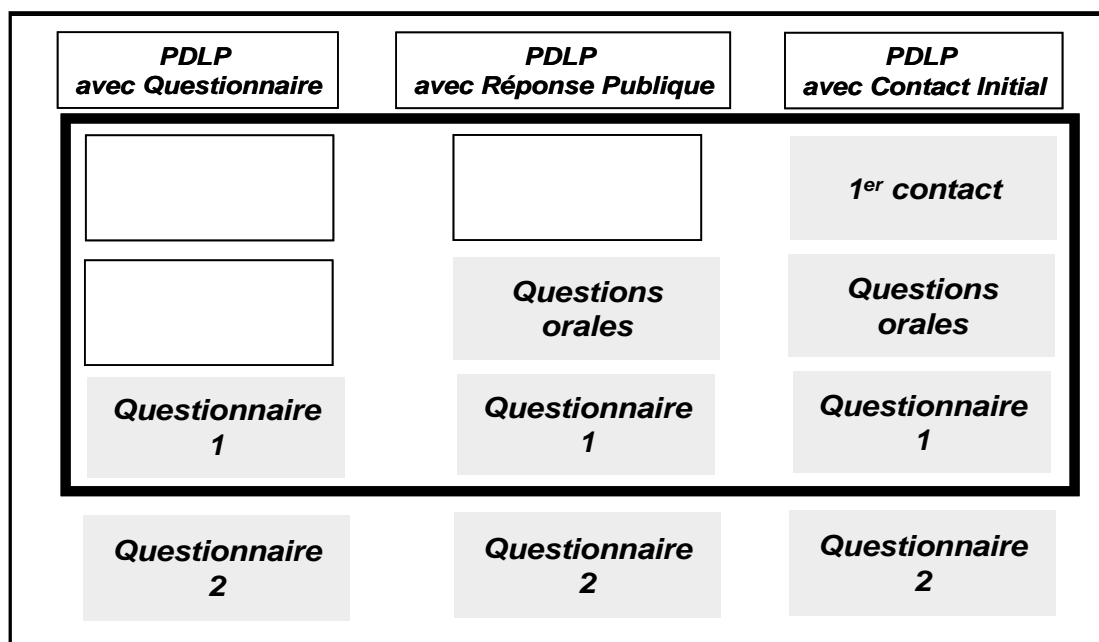
	Pied dans la porte			Total
	PDLP avec Questionnaire	PDLP avec Réponse Publique	PDLP avec Contact Initial	
Phase 1	233	217	36	540
Phase 2 ¹	194	233	36	463

1- Entre les deux phases en raison de restructurations et de départs, 38 personnes du groupe PDLP avec Questionnaire sont parties, 39 en PDLP avec Réponse Publique et aucune en PDLP avec Contact Initial.

3.3 Procédure expérimentale

L'étude s'est déroulée au sein de 18 zones différentes. La structuration des différentes conditions engageantes (et donc des groupes expérimentaux) s'est faite en combinant différents facteurs engageants (un contact, un acte public, deux questionnaires). Une représentation formelle de ces différentes conditions est présentée dans la figure 1.

Figure 1 : Description des procédures engageantes des trois groupes expérimentaux



L'encadré plus foncé à l'intérieur de cette figure représente la méthodologie suivie lors de la phase 1.

En condition de Pied-Dans-La-Porte avec Questionnaire; les sujets sont invités à prendre et à retourner un premier questionnaire sur le thème de la sensibilisation qu'ils viennent de recevoir. Le délai de retour est fixé à 4 semaines, et passé ce délai ils ne sont plus ramassés. Nous demandons au sujet de s'exprimer par écrit. Cette action est libre, anonyme et le retour des questionnaires se fait individuellement. On insiste donc sur le caractère de liberté de cette action qui est, comme nous l'avons vu précédemment, un facteur d'engagement. De la même façon, un deuxième questionnaire est distribué quelque mois plus tard (phase 2). Ce questionnaire porte sur le regard que les salariés ont sur le projet. C'est une auto-critique de la démarche mise en place. La démarche est similaire au premier questionnaire.

En condition de Pied-Dans-La-Porte avec Réponse Publique, les sujets réalisent ces deux mêmes actions mais, au préalable, ils sont invités à participer à un débat de 15 minutes. Nous sommes en fin de sensibilisation et ils viennent de recevoir un message général sur le projet de l'entreprise. Dans un premier temps on leur demandait de définir certaines caractéristiques de l'action. Cela se faisait à l'aide d'un débat en groupe de pairs de 15 minutes (groupe de 5 à 20 personnes) où 3 questions étaient posées et où on rappelait que chacun était libre de participer au débat et d'exprimer ses besoins. Les questions étaient les suivantes : « Sur quels éléments de votre environnement devrait se porter le 5S

en priorité », « Imaginer les arguments et gains que va pouvoir donner le 5S pour votre travail ? (temps, place ...) » « Qui voudrait mettre en œuvre une action 5S ou qui a déjà fait une action 5S spontanément ? » « Quelle action a été mise en œuvre ? ». Tout en laissant les salariés s'exprimer, l'expérimentateur cherchait à recentrer le débat sur leurs préoccupations. Les réponses validées par le groupe étaient notées sur un tableau pour le maintien de leur caractère public. On a donc ajouté une action à caractère public à l'action à caractère de liberté.

En condition de Pied-Dans-La-Porte avec Contact Initial; la procédure PDLP avec Réponse Publique est appliquée mais l'expérimentateur prend le temps de rencontrer tous les futurs sujets avant même qu'ils aient eu une information officielle sur le projet. Nous sommes dans une situation de face à face entre l'expérimentateur et un salarié. L'objectif est d'identifier comment est perçu le projet, et de mesurer leur état d'esprit à ce stade. On insiste sur le caractère irrévocable de ce comportement, ce dernier survenant à la suite d'un comportement à caractère de liberté et d'un comportement à caractère public. Le caractère irrévocable de l'action provenait de l'engagement verbal que les sujets ont exprimé lors de l'échange. L'expérimentateur s'est rendu sur leur lieu de travail et a fait le tour de l'ensemble des personnes en utilisant la procédure suivante. Il présentait au salarié les caractéristiques de l'action et demandait ensuite en toute liberté si ce dernier était d'accord pour répondre à deux questions. Puis, on lui demandait s'il était d'accord pour participer au projet 5S et de donner son avis par la suite. Durant cette phase, il est très clairement ressorti que tout le monde était prêt à répondre aux questions et une large majorité a exprimé son accord par rapport au projet 5S et Management Visuel. Par la suite, l'information officielle sur le projet survenait et la condition PDLP avec Réponse Publique était appliquée comme avec le groupe précédent.

3.4 Le questionnaire 1

Nous étions dans le cadre d'un projet opérationnel, aussi le document d'évaluation n'autorise pas la méthodologie classique de constitution d'un questionnaire en raison du fait que le contenu est fortement orienté par les objectifs de la mesure de la direction et pas seulement par une adéquation entre la méthodologie et sa mesure : la direction étant intéressée par le projet 5 S et non par des mesures d'attitudes en lien avec l'engagement. Le document a fait l'objet d'une recommandation de contenu et de validation de la direction des Méthodes Industrielles France qui supervise la mise en place du projet 5S et Management Visuel. L'implication de chacun a été essentielle pour l'intégration des techniques d'engagement dans l'action. Ce document (Voir Annexe A) est constitué de 3 parties: la première concerne le contenu de la sensibilisation

(Items 1 à 7), elle permet de valider la compréhension du message qui est passé; une autre porte sur le contexte du projet (Items 8-9), il est important pour la direction de connaître l'état d'esprit des collaborateurs dans une période aussi critique; et la dernière porte sur l'engagement des individus par rapport au projet (Items 10-12), nous sommes dans le cadre d'un plan de compétitivité où l'objectif de la direction est de gagner 26% de compétitivité.

Les premières applications terrain ont permis d'asseoir le contenu du document, notamment la compréhension des questions. La question 12 « Pensez vous poursuivre l'action 5S et Management Visuel? » a été complétée des réponses : « je n'ai pas commencé d'action » et « je fais même des actions chez moi » Nous avons aussi systématisé le retour par courrier interne (enveloppe navette) pour garantir l'anonymat des personnes. L'objectif de ce questionnaire n'était pas de différencier des bonnes ou mauvaises réponses, mais plutôt des réponses qui permettraient d'identifier le niveau de compréhension du projet (par exemple, percevoir que l'élimination des mudas (élimination des gaspillages) permet de travailler moins et donc de produire plus)

3.5 Le questionnaire 2

Selon le même mode de fonctionnement que le premier questionnaire, ce document (Voir Annexe C) a fait l'objet d'une implication de l'équipe opérationnelle et sa validation a été faite par la direction elle-même. Le questionnaire étant anonyme, le document commence par 3 questions sur les conditions expérimentales (Items 1 à 3B). Ce sont des questions simples où l'on répond par oui ou par non. Puis, les attitudes de chacun par rapport au projet 5S sont mesurées plus précisément (Items 6 à 13). Chaque affirmation a quatre niveaux de réponse : tout à fait d'accord (implication maximum), en partie d'accord, un peu d'accord ou pas du tout d'accord (implication minimum), et inversement si l'affirmation est négative. Avec l'Item 4, il est demandé à chacun de se positionner dans le projet, entre les séquences 1 et 7. Le deuxième questionnaire est donné en séquence 4. On cherche à mesurer l'écart entre l'attitude (la réponse au questionnaire) et le comportement (la situation). Plus on s'éloigne de la bonne réponse, moins on est proche de la réalité et donc moins on est impliqué dans l'action en cours.

Ce document a été présenté au pilote de chaque zone par l'expérimentateur en prenant soin de parcourir ensemble tout le document et de répondre à toutes les questions. Le pilote est en charge de distribuer le questionnaire à l'ensemble des collaborateurs de la zone. Une fois rempli, il les rassemble et les renvoie par courrier interne (enveloppe navette). L'expérimentateur a toujours pris soin de fournir le nombre exact de

questionnaires en fonction de la zone et de définir avec le pilote un délai de retour des documents en tenant compte des contraintes organisationnelles.

3.6 Variables dépendantes

Différentes variables dépendantes ont été retenues pour la phase 1 dans cette recherche. Ces dernières étaient de nature attitudinale ou comportementale. En ce qui concerne les comportements, nous avons mesuré le taux de retour des questionnaires, leur délai de retour, le taux de remplissage, le taux de réponse à la question ouverte du questionnaire (voir Item 13 du questionnaire en annexe) qui nécessitait une implication plus forte du salarié notamment par le coût associé à l'acte et par la nature projective comportementale associée à cette dernière question (« Pensez-vous poursuivre l'action 5S et management visuel ? »). En ce qui concerne les attitudes, les réponses aux Items 10 à 12 ont constitué nos VD attitudinales. De la même manière, les variables dépendantes comportementales pour la phase 2 sont le taux de retour des questionnaires, leur délai de retour, le taux de remplissage, le positionnement dans le projet et la participation (Items 4 et 5). En ce qui concerne les attitudes, nous avons mesuré les réponses aux Items 6 à 13 qui caractérisent typiquement les VD attitudinales demandées par la direction.

4. Résultats

4.1 Variables dépendantes comportementales

La première VD comportementale concernait le taux de retour du questionnaire qui matérialisait l'intérêt que portaient les salariés à l'égard de l'action entreprise et qui permettait de mesurer dans le même temps l'efficacité des différentes procédures engageantes utilisées. Nous avons reçu 98 retours de questionnaires lors de la phase 1 ce qui représente un taux de retour de 18.1 % sur l'ensemble des groupes. Les retours de questionnaires en phase 2 ont été plus conséquent soit 224 retours d'où un taux de 48.38%. Les résultats pour chacun des groupes expérimentaux sont présentés dans le tableau 2 ci-après :

Tableau 2 : Taux de retour des questionnaires dans les deux phases

	PDLP Questionnaire	avec PDLP avec Réponse Publique	PDLP avec Contact Initial
Phase 1	11.2 % (26/233)	18.1 % (49/271)	63.9 % (23/36)
Phase 2	44,3% (86/194)	44,20% (103/233)	97,20% (35/36)

La comparaison des taux de retour du questionnaire 1 (phase 1) met en évidence une différence générale entre les trois groupes ($\chi^2(2, 540) = 58.38, p < .001, r = .31$). Les comparaisons deux à deux montrent que le groupe PDLP avec Contact Initial est statistiquement différent du groupe PDLP avec Réponse Publique ($\chi^2(1, 307) = 58.20, p < .001, r = .42$) ainsi que du groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(1, 269) = 37.14, p < .001, r = .32$). On observe également que les taux de retour des groupes PDLP avec Questionnaire et PDLP avec Réponse Publique s'avèrent statistiquement différents ($\chi^2(1, 504) = 4.74, p < .03, r = .10$). Ces comparaisons confirment que le renforcement de l'engagement lors de la phase préparatoire a affecté le taux de réponse des salariés aux questionnaires. Le cumul des actes engageants favorise l'implication des sujets dans le retour de l'information. On observe en outre que l'importance de l'effet est élevée en PDLP avec Contact Initial ($r = .37$ en moyenne).

De la même façon, le taux de retour du questionnaire 2 (phase 2) présente une différence générale statistiquement significative ($\chi^2(2, 463) = 37.28, p < .001, r = .27$). La comparaison deux par deux est statistiquement significative entre le groupe PDLP avec Contact Initial et le groupe PDLP avec Réponse Publique ($\chi^2(1, 138) = 35.08, p < .001, r = .34$), et entre le groupe PDLP avec Contact Initial et le groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(1, 121) = 34.07, p < .001, r = .35$). Elle n'est pas significative pour la comparaison entre le groupe PDLP avec Questionnaire et le groupe PDLP avec Réponse Publique ($\chi^2(1, 189) = 0.00, p < .98, r = .001$). L'importance de l'effet de l'engagement est le plus élevée entre le groupe PDLP avec Questionnaire et le groupe PDLP avec Contact Initial ($r = .35$). Ces résultats confirment les conclusions apportées lors de la phase 1 : le cumul d'actes engageants favorise l'implication des sujets dans le retour d'information et l'effet de l'engagement en PDLP avec Contact Initial ($r = .32$ en moyenne). Contrairement à précédemment, on n'observe pas de différence statistique avec les taux de retour des groupes PDLP avec Questionnaire et PDLP avec Réponse Publique ($\chi^2(1, 427) = 0.01, ns, r = .00$).

La comparaison du taux de retour des questionnaires entre les deux phases de notre expérience nous apporte d'autres éléments de réponse. De manière générale, le taux de réponses dans les trois conditions a été supérieur en phase 2 qu'en phase 1 ($\chi^2(1, 1003) = 104.52, p < .001, r = .31$). Cet effet s'observe dans chacune des conditions. Pour le groupe PDLP avec Questionnaire, la comparaison s'avère statistiquement significative ($\chi^2(1, 427) = 60.20, p < .001, r = .35$). Il en est de même pour le groupe PDLP avec Réponse Publique ($\chi^2(1, 504) = 40.59, p < .001, r = .27$) et le groupe PDLP avec Contact Initial ($\chi^2(1, 72) = 12.76, p < .001, r = .39$). Ces résultats montrent que la phase 2 a

produit de manière indépendante, et dans chacune des conditions, un effet global de renforcement de l'engagement.

La seconde VD comportementale était caractérisée par le délai de retour du questionnaire. On peut également imaginer que la diligence à répondre ait été influencée par le niveau d'engagement des groupes. De façon générale, le délai de retour des questionnaires pouvait varier entre une semaine et quatre semaines. En moyenne, il a été de deux semaines. Cela peut s'expliquer par un taux d'occupation des services importants et une faible disponibilité des employés. Nous sommes essentiellement sur des ateliers, les employés n'ont pas de zones de travail fixes, ils vont là où il y a du travail. Les fréquences de restitution sont présentées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Latence du retour des questionnaires

Délai de retour	PDLP Questionnaire	avec	PDLP Réponse Publique	avec	PDLP Contact Initial	avec
Phase 1	N = 26		N = 49		N = 36	
1 semaine	46.1 % (12)		63.3 % (31)		73.9 % (17)	
2 semaines	23.1 % (6)		6.1 % (3)		4.3 % (1)	
+ 2 semaines	30.8 % (8)		30.6 % (15)		21.8 % (5)	
Phase 2	N = 86		N = 103		N = 35	
1 semaine (0-7 jours)	19,7% (17)		19,4% (20)		91,4% (32)	
2 semaines (7-14 jours)	55,8% (48)		66,0% (68)		8,5% (3)	
+ 2 semaines	24,4% (21)		14,5 % (15)		0% (0)	

La comparaison de la latence du retour des questionnaires (phase 1) met en évidence une différence générale tendanciellement significative entre les trois groupes ($\chi^2(4, 98) = 7.89, p = .09, r = .27$). Les comparaisons deux à deux montrent les mêmes effets tendanciels. Le groupe PDLP avec Réponse Publique s'avère presque significativement différent du groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(2, 72) = 4.93, p = .08, r = .25$) tandis que le groupe PDLP avec Contact Initial s'avère tendanciellement différent du groupe PDLP avec Questionnaire

($\chi^2(2, 62) = 4.96, p = .07, r = .30$). La latence du renvoi du questionnaire entre le groupe PDLP avec Réponse Publique et le groupe PDLP avec Contact Initial n'est pas statistiquement significative ($\chi^2(2, 85) = 0.80, ns, r = .10$). Si l'on compare la condition PDLP avec Questionnaire (condition contrôle) avec les conditions conjointes PDLP avec Réponse Publique et PDLP avec Contact Initial (conditions engageantes), on observe une différence significative ($\chi^2(2, 98) = 7.12, p < .03, r = .26$). Il semble donc que les facteurs engageants ont induit un taux de retour statistiquement plus rapide des questionnaires. Toutefois il n'y a pas de différence entre les conditions avec Réponse publique et avec Contact Initial.

La comparaison de la latence du retour des questionnaires (phase 2) est statistiquement significative ($\chi^2(4, 224) = 75.41, p < .001, r = .50$). Les comparaisons deux à deux révèlent des différences significatives. Le groupe PDLP avec Contact Initial présente un taux de retour statistiquement plus rapide que le groupe PDLP avec Réponse Publique ($\chi^2(2, 138) = 57.80, p < .001, r = .54$) et le groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(2, 121) = 53.26, p < .001, r = .55$). Toutefois, le groupe PDLP avec Questionnaire n'est statistiquement pas différent du groupe PDLP avec Réponse publique ($\chi^2(2, 189) = 3.18, ns, r = .12$). Il semble donc que l'engagement par interaction sociale initiale semble induire un retour statistiquement plus rapide des questionnaires. Cet effet se couple avec les plus forts taux de retour des questionnaires.

Si l'on compare la latence de retour des questionnaires entre les deux phases, une différence générale est observée ($\chi^2(2, 322) = 52.46, p < .001, r = .37$). Lors de la phase 2, les retours des questionnaires ont été plus rapides qu'en phase 1. La différence statistique s'avère significative pour le groupe PDLP avec Contact Initial ($\chi^2(2, 71) = 8.47, p < .02, r = .35$). La proportion de retour en une semaine est passée de 73.9% à 91.4% entre les deux phases, avec un raccourcissement significatif du délai du retour (il n'y a pas eu de retour supérieur à deux semaines). La comparaison est également statistiquement significative pour le groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(2, 112) = 10.1, p < .001, r = .29$) et pour le groupe PDLP avec Réponse publique ($\chi^2(2, 152) = 48.86, p < .001, r = .49$). Ces résultats montrent qu'un acte engageant supplémentaire induit par la phase 2 augmente la réactivité des salariés. Ces résultats, portant sur la vitesse de réponse, sont congruents avec ceux montrant un plus fort taux de retour ce qui peut constituer une mise en évidence comportementale d'une plus forte implication en phase 2 qu'en phase 1.

La troisième VD comportementale portait sur le taux de remplissage du questionnaire. Nous avons distingué, dans un premier temps, le taux de remplissage des 12 premiers Items du questionnaire 1 qui étaient constitués de

questions fermées (voir questionnaire en Annexe A) Aucune différence significative ne sera observée globalement et entre les groupes ($p > .10$) et, très majoritairement 79.6 % des répondants ont répondu aux 12 questions fermées. 20.4 % n'ont pas répondu à la 12ème qui mesurait l'intention de poursuivre l'action 5S. Toutefois, les taux sont identiques dans les trois groupes. Le taux de remplissage du questionnaire 2 n'est guère différent ($p > .10$ dans tous les cas). 72.30 % des répondants ont complété intégralement le questionnaire (voir le détail dans le tableau 4).

Tableau 4 : Taux de remplissage des questionnaires

Taux de remplissage	PDLP Questionnaire	avec Réponse Publique	PDLP avec Contact Initial
Phase 1	N = 26	N = 49	N = 36
12 questions	92% (24)	71% (35)	83% (19)
11 questions	8% (2)	27% (13)	9% (2)
Autres	0% (0)	2% (1)	9% (2)
Phase 2	N = 86	N = 103	N = 35
13 questions	68,9% (59)	73,8% (76)	77,1% (27)
12 questions	20,9% (18)	11,7% (12)	5,7% (2)
Autres	10,5% (9)	14,6% (15)	17,1% (6)

Si l'on compare les taux de remplissage des questionnaires à la fois en phase 1 et en phase 2, on ne met pas en évidence de différence ($p > .10$). La comparaison des deux phases pour chaque groupe ne s'avère statistiquement pas différente ($p > .10$). A la lecture de ces résultats, il semble que nos conditions d'engagement, si elles ont bien un impact sur le taux de retour des questionnaires, n'ont toutefois pas d'impact sur le taux de remplissage des questionnaires. Il semble que la qualité des réponses reste sensiblement constante quelles que soient les conditions de Pied-Dans-La-Porte mises en œuvre.

La 13^{ème} question du questionnaire 1 était une question ouverte, et donnait l'opportunité au salarié de rédiger quelques lignes sur les actions qu'il avait déjà mises en œuvre et celles à venir. Ce comportement est plus coûteux et demande plus de temps, et plus de motivation de la part du sujet. Les taux de réponses selon les groupes expérimentaux sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5: Taux de remplissage de la question ouverte

	PDLP avec Questionnaire N = 233	PDLP avec Publique N = 271	Réponse PDLP avec Contact Initial N = 36
Phase 1	15.4 % (4/26)	28.2 % (11/49)	34.8 % (8/23)

Malgré des différences de proportions, l'analyse statistique ne met pas en évidence de différence entre les trois groupes ($\chi^2(2, 98) = 2.00, ns, r = .14$). Il en va de même avec les comparaisons deux à deux ($p > .10$). Ces résultats montrent que le type d'engagement initial n'a pas eu d'incidence sur un acte plus coûteux, la réponse à une question ouverte.

La quatrième VD comportementale concernait le positionnement de chacun par rapport au projet. Le fait de bien se positionner (questionnaire 2 - item 4) permet d'identifier les sujets impliqués dans la démarche. Le regroupement des données a été fait avec la logique suivante: plus une réponse est proche de la réalité, plus elle traduirait de clairvoyance de la part du salarié à établir un lien entre leur implication et l'état d'avancée du projet. Ces résultats sont présentés dans le tableau 6.

Tableau 6: Positionnement par rapport au projet

Positionnement Phase 2	PDLP avec Questionnaire N = 86	PDLP avec Réponse Publique N = 103	PDLP avec Contact Initial N = 35
sans réponse	17% (15)	7% (15)	2% (4)
seq 1 ou 7	7% (6)	2% (9)	0% (0)
seq 2 ou 6	6% (5)	22% (12)	9% (0)
seq 3 ou 5	50% (43)	40% (43)	32% (0)
seq 4	20% (17)	29% (24)	57% (31)

La comparaison générale des conditions met en évidence une différence statistiquement significative ($\chi^2(8, 224) = 66.9, p < .001, r = .47$). Les comparaisons deux à deux montrent les mêmes effets. Le groupe PDLP avec Contact Initial est statistiquement différent du groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(4, 121) = 52.2, p < .001, r = .52$) et du groupe PDLP avec Réponse Publique ($\chi^2(4, 138) = 49.8, p < .001, r = .51$). Seul le groupe PDLP avec Réponse Publique n'est statistiquement pas différent du groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(4, 189) = 3,17, ns, r = .13$). L'importance de l'effet est plus significative entre le groupe PDLP avec Contact Initial et le groupe PDLP avec Questionnaire ($r = .52$) et, le groupe PDLP avec Contact Initial et le groupe PDLP avec Réponse publique ($r = .51$). Ces résultats confirment que l'augmentation de l'engagement est un facteur qui permet de mieux se positionner dans un projet.

La cinquième VD comportementale portait sur la participation au projet. Nous sommes dans le cadre d'un projet d'entreprise qui touche à l'amélioration des conditions de travail. Tout en respectant le choix de chacun (questionnaire anonyme, liberté de le retourner), le nombre de participations aux actions est une mesure pragmatique des techniques d'influence mises en œuvre. Plus on est investi dans le projet, plus l'engagement est fort et plus la participation est importante (voir le détail tableau 7).

Tableau 7: Nombre de participations

Participations Phase 2	PDLP avec Questionnaire	PDLP avec Réponse Publique	PDLP avec Contact Initial
	N = 86	N = 103	N = 35
sans réponse	5% (4)	7% (7)	2% (1)
1	27% (23)	29% (30)	57% (20)
2 ou 3	37% (32)	40% (42)	32% (11)
4 ou 5	29% (25)	22% (22)	9% (3)
6 ou 7	2% (2)	2% (2)	0% (0)

La comparaison générale du taux de participation au projet met en évidence une différence tendancielle ($\chi^2(8, 224) = 14.8, p < .07, r = .25$). Les comparaisons deux à deux montrent que le groupe PDLP avec Contact Initial est significativement différent du groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(4, 121) = 12.2, p < .02, r = .30$) et du groupe PDLP avec Réponse Publique ($\chi^2(4, 138) = 9.99, p < .05, r = .26$). Le groupe PDLP avec Réponse Publique n'est statistiquement pas différent du groupe PDLP avec Questionnaire ($\chi^2(4, 189) = 1.77, ns, r = .096$). Il semble donc que les actes engageants soient des facteurs non négligeables quand on parle de participation volontaire à une problématique collective, d'amélioration des conditions de travail.

4.2 Variables dépendantes attitudinales

Le questionnaire 1 - phase 1 (Voir Annexe A) était composé de 12 Items élaborés avec les animateurs du projet. Il se structurait en trois parties : le contenu de la sensibilisation (les questions de 1 à 7), une autre partie portait sur le contexte du projet (Items 8-9) et la dernière portait sur l'engagement des individus par rapport au projet (Items 10-12). Une analyse comparative des Items 1-7 n'a d'ailleurs pas montré de différences selon les groupes. Dans l'ensemble, les résultats ont mis en évidence une bonne compréhension du projet. En ce qui concerne l'adhésion et l'implication (Items 8-12), une comparaison des trois groupes n'a pas mis en évidence de différence. Aucune différence significative ne sera observée lors des comparaisons groupe à groupe. Seul l'Item 12 (Pensez-vous poursuivre l'action 5S et Management Visuel ?) a révélé un résultat intéressant entre les groupes. Il s'agit de réponses à choix multiples et l'une de ces réponses portait sur la production extensive de ce comportement (« Je fais même des actions chez moi »). On constate que cette réponse a été plus souvent sélectionnée dans le groupe PDLP avec Réponse Publique et le groupe PDLP avec Contact Initial (29.2 % des cas) que dans le groupe PDLP avec Questionnaire (11.5 %). La différence apparaît ici significative ($\chi^2(2, 98) = 10.9, p < .005, r = .32$). Il semble que les salariés engagés ont plus favorablement transféré les principes du projet d'amélioration continue utilisé dans le cadre de leur activité professionnelle vers des pratiques extraprofessionnelles.

Le questionnaire 2 - phase 2 (Voir Annexe C) a aussi été élaboré avec les animateurs du projet et validé comme un outil de travail par l'entreprise. Il se structurait autour des mêmes thèmes : le projet 5S et Management Visuel (Items 6 à 10) et son contexte (Items 11 à 13). Pour chaque question, il y a 4 réponses possibles (tout à fait d'accord, en partie d'accord, un peu d'accord ou pas du tout d'accord). Dans l'ensemble, les résultats montrent que les sujets sont toujours mobilisés autour du projet même au bout de 6 mois; ainsi 58.4% se sentent

intéressés (Item 11). L'analyse comparative des données montre quelques tendances. L'analyse des Items sur le contenu du projet (Items 6 à 10) ne montre que de faibles différences. Pour l'Item 8 (il est important de participer à la séance de remise à niveau), les réponses se sont portées largement sur la validation de cette affirmation, soit 49.1% des sujets. On observe une différence significative entre le groupe avec Réponse Publique et le groupe avec Contact Initial ($z = 2.18, p < .05$). Les autres comparaisons ne sont pas significatives ($p > .10$). Les actes engageants mis en œuvre semblent avoir un certain impact sur l'importance attribuée à cette étape du projet (PDLP avec Réponse Publique > PDPL avec Contact Initial et PDLP avec Questionnaire). Pour l'Item 10 (le 5S est une perte de temps), on observe une négation forte à cette affirmation (53.5%). Les actes engageants ne semblent pas influencer positivement sur la nécessité de réaliser ce projet ($p > .10$). L'analyse des Items sur le contexte du projet révèle des différences sensiblement plus significatives. Pour l'Item 12 (Il est important d'être acteur du projet), les réponses se sont portées sur la validation de cette affirmation, soit 48.2% des sujets. La comparaison deux à deux est significative entre le groupe PDLP avec Réponse Publique et le groupe PDLP avec Questionnaire ($z = 2.10, p < .05$). Les autres comparaisons ne sont pas significatives ($p > .10$). L'intérêt d'être proactif sur ce projet semble augmenter avec le cumul acte libre et acte public. Pour l'Item 13 (l'action 5S et Management Visuel va se poursuivre), les réponses se sont portées sur la validation de cette affirmation, soit 49.1% des sujets. La comparaison deux à deux est significative entre le groupe PDLP avec Réponse Publique et le groupe PDLP avec Questionnaire ($z = 5.61, p < .001$) et entre le groupe PDLP avec Contact Initial et le groupe PDLP avec Questionnaire ($z = 2.51, p < .05$). Il semble que le cumul des actes produise un effet positif sur l'image du projet. Les salariés du groupe PDLP avec Réponse Publique sont les plus confiants dans l'avenir du projet (PDLP avec Réponse Publique > PDPL avec Contact Initial et PDLP avec Questionnaire).

4.3 L'implication

Pour la mesure de l'implication, un coefficient est affecté à chaque type de réponse, de 0 pour « tout à fait » à 3 pour « pas du tout ». On considère que ne pas répondre à la question est équivalent à la réponse « pas du tout », on lui affecte donc le coefficient 3. Plus le résultat tends vers 0 plus le sujet sera impliqué. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 8.

Tableau 8 : Moyenne et écart-type à l'échelle d'implication
(questionnaire 2 - item 8)

Il est important de participer à la séance de remise à niveau	PDLP avec Questionnaire N = 86	PDLP avec Réponse Publique N = 103	PDLP avec Contact Initial N = 35
Moyenne	1.05	0.79	1.26
Ecart type	1.16	1.05	1.24

Lorsque l'on compare les moyennes entre les groupes, la différence est significative entre le groupe PDLP avec Réponse Publique et le groupe PDLP avec Contact Initial ($z = 2.18, p < .05$). Le groupe PDLP avec Questionnaire ne diffère pas des groupes PDLP avec Réponse Publique ($z = 1.62, ns$) et PDLP avec Contact Initial ($z = .86, ns$). Ainsi, le cumul d'actes engageants semble agir sensiblement sur l'intérêt porté à la séance de remise à niveau.

4.4 Synthèse des résultats

Dans la phase 1, nous avons pu constater que la multiplication des actes engageants avait augmenté l'intérêt des salariés-cibles pour un projet : le niveau de sensibilité à cet engagement se traduisant par le retour plus massif des questionnaires. Nous n'avons pas observé de différence notable entre les groupes pour ce qui concerne les autres mesures de comportement et les attitudes. Toutefois, cette absence de résultats est à nuancer. Pour des raisons opérationnelles, la taille d'un des groupes (PDLP avec Contact Initial) était relativement faible. Par la suite, la taille de notre échantillon s'est encore réduite puisque les analyses de réponse ne pouvaient se faire qu'auprès des salariés ayant rendu le questionnaire. Nous avons donc des échantillons de petite taille pour les analyses complémentaires. Or, les instruments de mesure utilisés pour des évaluations de fréquences exigent des effectifs de plus grande taille. La différence n'apparaît pas statistiquement significative dans les répartitions alors même que les différences d'amplitude d'effet sont bien là (exemple tableaux 2 et 3). Une seconde limite à l'évaluation des différences de ces procédures engageantes vient de ce que les sujets n'ont pas eu beaucoup de recul par rapport à leurs actes. Le délai entre les questions orales et le questionnaire était de quelques minutes. Or, un délai plus important est nécessaire pour que les actes engageants produisent leur effet.

Lors de la deuxième phase de l'expérience, un acte engageant (un deuxième questionnaire) est rajouté à nos trois conditions initiales. Le cumul d'actes engageants entraîne un intérêt grandissant pour le projet ce qui confirme nos premiers résultats, mais aussi une plus grande réactivité de la part des salariés de l'entreprise, ce qui est un nouvel élément. De plus, cette différence de répartition s'accompagne de différences d'amplitude. L'effet de l'engagement semble plus fort quand les actes se multiplient. La notion de positionnement dans le projet a été amenée avec la phase 2. On a pu observer que le cumul d'actes engageants permet de mieux se positionner au sein du projet et donc d'être vraisemblablement plus pro-actif. De la même manière, le taux de participation au projet semble être positivement influencé par la multiplication des actes.

La comparaison entre les deux phases, condition par condition, a permis de définir l'effet d'un acte supplémentaire au sein de chaque condition. Comme nous avons pu l'observer, le nombre d'actes favorise le taux de retour des questionnaires. De cette façon, le nombre de questionnaires retournés augmente entre la phase 1 et la phase 2. Ainsi, on multiplie par 3 les retours en condition avec Questionnaire (de 11.2 % à 44.3 %) et l'on atteint presque 100 % en condition avec Contact Initial. On peut donc penser que la phase 2 constitue un acte engageant en soi, qui par effet cumulatif, permet d'obtenir, dans certaines conditions, de tels taux de réponse. Ces résultats comportementaux sont corroborés par la mesure du délai de réponse qui est également supérieure en phase 2. Nous avons là l'illustration selon laquelle la répétition d'un acte et l'implication temporelle dans un dispositif favorise l'engagement. Or, ces résultats sont consistants avec les principes de la théorie de l'engagement édictant la répétition d'un acte comme facteur engageant (Guéguen, 2004 ; Kiesler, 1971 ; Joule & Beauvois, 1999).

5. Discussion générale

Les résultats de cette expérimentation en entreprise ont montré que des facteurs engageants introduits dans le cadre d'un projet d'entreprise se mettant en place peuvent affecter l'intérêt que porte les salariés à l'égard de ce projet. Ici, en mettant en place un groupe participatif (condition PDLP avec Réponse Publique) ou une information face-à-face préalable suivie d'un groupe participatif (condition PDLP avec Contact Initial) nous sommes parvenus à accroître l'intérêt des salariés-cibles du projet puisque ces derniers ont, plus massivement, rempli le questionnaire qui leur a été remis. Cet effet est particulièrement manifeste avec le groupe en condition PDLP avec Contact Initial à la fois pour la phase 1 et la phase 2. De tels résultats sont convergents avec des travaux préalables de psychologie sociale utilisant le paradigme du

double-pied-dans-la-porte. Rappelons que le Pied-dans-la-Porte (Freedman & Fraser, 1966) est une procédure engageante consistant à soumettre, dans un premier temps, une petite requête à une personne (requête préparatoire) pour ensuite lui soumettre la requête réellement recherchée (requête-cible). De cette manière, on obtient plus de soumission finale que lorsque la requête cible est adressée directement. Avec la procédure du double-pied-dans-la-porte, la phase préparatoire est décomposée en deux parties utilisant des requêtes d'un coût graduel. Ainsi dans l'expérience princeps sur ce thème (Goldman, Creason & McCall, 1981), les chercheurs souhaitaient inciter des personnes à répertorier les disques qu'ils écouteront durant les six semaines à venir. En condition de Pied-dans-la-Porte, les sujets étaient préparés par une question où on leur demandait de donner le nom des deux stations de radio qu'ils écoutaient le plus souvent. En condition de Double Pied-dans-la-Porte, cette première requête était adressée au sujet qui, après avoir répondu, était sollicité afin d'écouter la radio pendant une demi-heure et répondre ensuite à certaines questions sur le programme. Dès que l'accord était obtenu, on lui disait qu'il serait sollicité ultérieurement pour cela et on lui formulait alors la requête-cible. Ici le double-pied-dans-la-porte s'est révélé plus efficace encore que le simple pied-dans-la-porte. Un tel résultat peut être expliqué en terme de gradient d'engagement puisque le double pied-dans-la-porte entraîne une répétition de l'acte préparatoire qui est considéré comme engageant (Joule & Beauvois, 2002). Dans cette recherche de Goldman et al. (1981), le caractère engageant était lié à la répétition et à l'augmentation graduelle du coût des requêtes engageantes précédant l'acte final recherché. On sait toutefois que d'autres facteurs interviennent dans la production de l'engagement. De fait, dans notre recherche, l'intérêt plus massif des salariés matérialisé par la proportion plus importante de taux de réponse aux questionnaires en condition PDLP avec Contact Initial pourrait être imputable à ces effets de dédoublement de la procédure engageante comme dans le cas du double pied-dans-la-porte. La différence porte ici sur la nature des actes préparatoires qui combinent à la fois un effet graduel (rencontre préalable avec décision dans un premier temps puis débat de sensibilisation avec renforcement du caractère public). Dans les deux cas, on montre bien que c'est la répétition des actes engageants qui favorise la production du comportement de la part des personnes qui en sont la cible. La nature interactionnelle de la condition de PDLP avec Contact Initial peut également expliquer en partie ces résultats. On sait qu'un contact réel synchrone comme une communication en face à face n'est pas exigé pour obtenir un effet de Pied-Dans-La-Porte. Par exemple, Freedman et Fraser (1966) ou Goldman, Creason & McCall, (1982) ont montré un effet de cette technique par téléphone. Une sollicitation en mode de communication asynchrone (communication par courrier électronique) montre que la technique du Pied-Dans-La-Porte s'avère également efficace (Guéguen, 2002). Toutefois, les travaux montrent que les

taux d'acceptation des requêtes sont moins efficaces qu'en face-à-face pour des sollicitations de nature identique ce qui tend à montrer que la nature synchrone et les sollicitations de face-à-face utilisant une procédure de Pied-Dans-La-Porte rendent cette technique encore plus efficace. Cela pourrait également expliquer cette plus forte différence dans notre recherche au profit de la condition de PDLP avec Contact Initial.

On peut également admettre, comme le soutiennent Guéguen (2004) ou Joule et Beauvois (1999) que le temps qui passe joue en faveur de l'engagement dans la mesure où le temps favorise l'appropriation interne de nos actes préalables. Or, l'internalisation de nos actes (le fait de croire qu'ils sont le résultat de nos décisions) constitue un facteur engageant. Ici le temps qui s'est écoulé entre la phase 1 et phase 2 a certainement permis à cette internalisation de se produire et donc a favorisé ce taux de retour nettement plus important entre les 2 phases. De fait, d'un point de vue opérationnel et méthodologique, cette différence d'efficacité entre les phases souligne aussi pour le chercheur de terrain la difficulté qu'il y a entre une phase de déploiement d'une procédure et la phase d'évaluation de ces effets. Contrairement à des procédures engageantes portant sur des actes de la vie courante tels que ceux que l'on trouve dans la majeure partie des publications scientifiques dans ce domaine, on constate qu'avec des actes plus problématiques, liés à une insertion dans un contexte organisationnel, les effets des procédures ne se donnent pas à voir de la même manière et avec la même efficacité temporelle.

En ce qui concerne le délai de retour des questionnaires, on observe qu'en condition avec Contact Initial, les retours ont été plus rapides que les groupes en condition avec Questionnaire et avec Réponse Publique. L'effet de l'engagement est particulièrement notoire en condition de PDLP avec Contact Initial quand on compare les deux phases de l'expérience. Ces résultats sont conformes à des résultats déjà observés dans la littérature où on montre qu'une procédure engageante peut s'avérer plus efficace pour accroître le taux de personnes qui acceptent de produire la requête mais également diminue la latence de la production de ce comportement chez ceux qui ont consentis à le produire (Guéguen, 2002; Hansen & Robinson, 1980). Ainsi avec un pied dans la porte électronique (2 requêtes adressées par mail plutôt qu'une seule) on observe un effet positif de la procédure engageante sur le taux de soumission à la requête par mail (ici répondre à un questionnaire) mais également sur la latence du retour qui était plus courte en condition de Pied-Dans-La-Porte (Guéguen, 2002). Selon Hansen et Robinson (1980), le délai de retour d'un questionnaire est plus rapide en condition de Pied-Dans-La-Porte qu'en condition de Contrôle : on est passé de 7.6 jours à 14 jours. De tels résultats plaident pour une explication en terme d'implication permise par la nature des actes engageants et par leur répétition. Il est légitime de penser que

l'engagement constitue une forme de pression interne (pourtant induite de manière externe) à agir (Joule & Beauvois, 1999). De fait, il est congruent de constater que cette pression, variable selon les conditions, a ici affecté les taux de réponses aux questionnaires mais également la vitesse à laquelle les salariés ont répondu.

Pour ce qui est de la nature des réponses apportées au questionnaire, le taux de remplissage ne semble pas avoir subi d'influence de nos différentes conditions de Pied-Dans-La-Porte. Ces résultats confirment les observations de Hansen et Robinson (1980) et de Wynn (1985) puisqu'il n'y a pas d'effet significatif sur l'omission des questions. Dans l'expérience mise en œuvre par Wynn (1985), on partait du principe que le Pied-Dans-La-Porte conduirait le sujet à plus s'impliquer, à réaliser de manière plus consciencieuse le travail qu'il a consenti de faire. De la même manière, avec un engagement plus fort, le sujet devait répondre de manière plus minutieuse et plus exacte. Mais cette expérience n'a montré aucun effet du Pied-Dans-La-Porte sur le taux d'erreur et le niveau de remplissage de chaque question alors que cette procédure a été plus efficace pour augmenter le taux de réponse à ce questionnaire. Il est légitime de penser qu'une fois que la décision de remplir le questionnaire est prise elle constitue en soi un acte engageant d'égale importance chez les salariés et il est donc logique de ne pas observer de différence. En outre, le questionnaire était ici de petite taille puisque volontairement limité par la direction de l'entreprise et facile à remplir. De fait, le coût temporel dans la tâche est minime. Or, pour pouvoir observer un effet éventuel de l'engagement sur le remplissage, il conviendrait d'utiliser un questionnaire dont le coût de remplissage serait plus élevé. En raison de la contrainte d'imposition du questionnaire ici, il était difficile de tester cet effet.

Au niveau des attitudes, peu d'effets sont observés mais ce résultat n'induit pas nécessairement que l'attitude n'est pas sensible aux effets des facteurs engageants. Joule (1994) a montré que l'utilisation d'une procédure d'engagement dans le cadre de la formation professionnelle a induit un changement d'attitudes à l'égard de l'intérêt et de l'utilité de la formation. L'absence d'effet est certainement imputable au fait que les mesures proviennent essentiellement des salariés ayant accepté de répondre au questionnaire. De fait en accomplissant cet acte, un effet de « lissage » des caractéristiques des groupes semble avoir lieu à ce moment-là. Les groupes plus engagés sont également ceux qui ont admis plus utiliser cette méthodologie d'amélioration continue en dehors de leur travail. Il semble y avoir là un transfert des comportements adoptés sur le lieu de travail vers d'autres activités. Là encore ces travaux sont conformes à des données de la littérature qui montrent cet effet de transfert d'un engageant préalable à d'autres situations

(Guéguen & Triffaut, 2003). En matière écologique des travaux ont montré que le comportement visé par une démarche engageante (par exemple économiser de l'énergie en mettant des ampoules basse consommation à la maison) s'accompagnait sur un plus long terme par des changements de comportements qui, pourtant, n'avaient pas fait l'objet de la mise en place d'une autre procédure engageante ciblée spécifiquement (par exemple décider spontanément de mettre un composteur de déchets végétaux). Ce transfert dans un autre contexte est important car, sur le plan théorique, il est assimilable à la répétition des actes qui est, on le sait un des principes de l'engagement (Guéguen, 2004 ; Kiesler, 1971; Joule et Beauvois, 1998). Nous avons vu ici que le temps qui passe favorise l'engagement par rapport aux actes d'implication mesurés (taux de réponses et délais ayant augmenté entre phase 1 et phase 2). De fait, il est possible qu'un délai plus important soit nécessaire pour faire varier les attitudes. De plus, comme nous l'avons souligné ici, l'exigence sur le contenu même du questionnaire imposé par le donneur d'ordre de cette recherche portait sur la réalisation des actes en lien avec le projet et moins sur des attitudes en lien avec l'organisation elle-même.

6. Conclusion

Cette recherche montre que, dans un cadre organisationnel et plus particulièrement industriel, la gestion du changement peut recourir à des technologies psychosociales afin de permettre une sensibilisation plus forte des salariés au projet de l'entreprise. L'engagement apparaît être une théorie pertinente dans ce cas d'espèce pour mettre au point des méthodes opérationnelles favorisant cette implication et l'intérêt des salariés. On sait que l'engagement exerce plus d'effets que la persuasion à court terme et à long terme sur le changement d'attitude face à la sécurité. (Louche & Lanneau, 2004). Doutré et Kouabenan (1998) ont également montré que l'engagement favorise plus d'implication du personnel dans le cadre d'une stratégie qualité mise en place dans une entreprise. Notre recherche souligne l'intérêt de la multiplication des actes préparatoires pour sensibiliser les opérateurs à s'engager dans l'amélioration continue de leur zone de travail. La variation du niveau de sensibilisation traduite par le taux retour des questionnaires est ici manifeste, mais il est nécessaire d'aller plus loin et de voir si les comportements de terrain vont être influencés par notre action. Les travaux que nous avons présentés ici sont une première phase destinée à repérer ce qu'il convient de mettre initialement en place pour obtenir ce premier effet de renforcement de l'adhésion des salariés en utilisant une variable comportementale classique de mesure de cette adhésion. Le contexte organisationnel implique des limites à l'engagement et sa mise en oeuvre que l'on ne retrouve pas dans un autre contexte (Louche & Lanneau, 2004) mais il n'en demeure pas moins que cette

théorie apparaît valide dans les stratégies de management des hommes et qu'elle peut être utilement invoquée pour permettre l'intégration des changements organisationnels qui s'opèrent. En outre, cette théorie présente l'avantage de mettre l'acteur au centre du dispositif en lui redonnant une part du contrôle qu'il souhaite avoir dans l'organisation et qui favorise son sentiment d'utilité collective (Joule & Beauvois, 1999). Les contraintes opérationnelles sont immanquablement plus importantes dans ce contexte mais la matérialisation de leurs effets doit permettre de comprendre que l'accompagnement du changement organisationnel peut passer par d'autres facteurs que la classique méthode d'information/persuasion ou par le recours à l'autorité. Bien entendu, ces résultats, qui portaient sur des actes simples de mesure de l'intérêt ne peuvent permettre de prédire que ces procédures sont suffisantes pour affecter d'autres registres comportementaux des salariés en lien avec l'implication au travail (Neveu & Thévenet, 2002). Le seul travail sur les comportements de cette cible ne peut suffire tant le système organisationnel est un système complexe, emboîté et intégré. On ne peut pas en effet penser qu'à système constant, l'emploi de ces procédures s'accompagne de changements durables dans l'implication si le système d'insertion du salarié est en contradiction avec les actes recherchés. Une fois encore, le transfert de ces expertises en psychologie sociale a, malgré son intérêt indéniable, ses limites dans un contexte opérationnel.

Annexes

Annexe A: Questionnaire 1

Instructions d'utilisation

- Les questions suivantes portent sur la sensibilisation 5S qui vous a été dispensée.
- Chaque question peut avoir une ou plusieurs réponses.
- Ce document est à remplir à la main.
- Il est à déposer dans une zone de retour.
- Délai : 1 semaine après audit de séquence 1.

Le pilote doit renvoyer le tout par courrier interne

1 – Combien y a t il de séquences dans un chantier 5S et Management Visuel (MV) ?

- 5 10 7

2 – Le 5S sert notamment à :

- améliorer l'efficacité, délai, qualité, sécurité
- ranger ses affaires
- faire des photos
- vider les placards

3 - Le Management Visuel (MV) sert notamment à :

- rendre beau
- améliorer l'esprit d'équipe, la communication
- mettre des couleurs
- prendre du temps

- 4 – L'Amélioration continue (AC) c'est :
- parler avec des données
 - respecter les processus
 - penser globalement et pas seulement localement
 - chercher la perfection immédiate
- 5 – Comment rendre visuel ?
- utiliser un code couleur
 - mettre tout en vrac
 - organiser le rangement
 - faire des marquages
- 6 – Pourquoi éliminer les mudas ?
- travailler mieux
 - produire plus
 - travailler plus
 - travailler moins
- 7 – Pourquoi un standard ?
- avoir une référence unique et connue
 - capitaliser le savoir-faire
 - augmenter la variabilité
 - faire comme tout le monde
- 8 – En général, les projets de l'entreprise vous intéressent-ils ?
- je connais ce projet du plan de compétitivité
 - je ne connais pas de projets du plan de compétitivité
 - je connais d'autres projets du plan de compétitivité
- 9 – Avez-vous fait partie de projets ?
- souvent
 - parfois
 - rarement
 - jamais
- 10 – Etes-vous d'accord avec l'idée de participer à un projet qui concerne votre environnement ?
- tout à fait d'accord
 - en partie d'accord
 - pas du tout d'accord
- 11 – Selon vous, quelles sont les raisons pour se sentir intégré dans la démarche ?
- comprendre l'objectif du projet
 - avoir une présentation (sensibilisation) à tous les acteurs
 - avoir des exemples concrets entreprise (Arc)
 - avoir une illustration par un jeu
 - avoir un formateur hors entreprise
 - assister à une formation en salle
 - avoir des livrets de formation
 - avoir une convocation
 - avoir un animateur 5S dans le service
 - avoir un appui de la hiérarchie
 - se sentir utile
 - être écouté – entendu
 - autres : ...

12 – Pensez-vous poursuivre l'action 5S et management visuel?

- je n'ai pas commencé d'action
- ça ne va pas durer 6 mois
- je pense que ça va continuer tout le temps
- je n'y voit aucun intérêt
- je fais même des actions chez moi.

13 - Est-ce que vous avez mis en place une ou des actions 5S avant le démarrage de la séquence 2 ?

Merci d'entourer la bonne réponse :

Votre âge 20-30 ans 30-40 ans 40-50ans +50ans

Votre sensibilisation date de : 1 semaine 2 semaines 3 semaines 4 semaines

Annexe B: Résultat du Questionnaire 1

Contenu	PDLP Questionnaire	PDLP Réponse Publique	PDLP Contact Initial
	N = 26	N = 49	N = 36
1 – Combien y-a-t-il de séquences dans un chantier 5S et Management Visuel (MV) ?			
<input type="radio"/> 5	31%	24%	39%
<input type="radio"/> 10	0%	4%	4%
<input type="radio"/> 7	69%	69%	52%
2 – Le 5S sert notamment à :			
<input type="radio"/> améliorer l'efficacité, délai, qualité, sécurité	96%	98%	100%
<input type="radio"/> ranger ses affaires	50%	45%	52%
<input type="radio"/> faire des photos	0%	0%	0%
<input type="radio"/> vider les placards	8%	12%	13%
3 - Le Management Visuel (MV) sert notamment à :			
<input type="radio"/> rendre beau	0%	4%	0%
<input type="radio"/> améliorer l'esprit d'équipe, la communication	88%	98%	87%
<input type="radio"/> mettre des couleurs	23%	14%	26%
<input type="radio"/> prendre du temps	0%	2%	4%
6 – Pourquoi éliminer les mudas ?			
<input type="radio"/> travailler mieux	96%	78%	87%
<input type="radio"/> produire plus	54%	57%	65%
<input type="radio"/> travailler plus	4%	0%	22%
<input type="radio"/> travailler moins	0%	6%	0%

4 – L'Amélioration continue (AC) c'est :				
<input type="radio"/>	parler avec des données	19%	27%	39%
<input type="radio"/>	respecter les processus	42%	82%	74%
<input type="radio"/>	penser globalement et pas seulement localement	73%	41%	78%
<input type="radio"/>	chercher la perfection immédiate	8%	2%	4%

Contexte	PDLP Questionnaire	PDLP Réponse Publique	PDLP Contact Initial	
	N = 26	N = 49	N = 36	
5 – Comment rendre visuel?				
<input type="radio"/>	utiliser un code couleur	81%	76%	83%
<input type="radio"/>	mettre tout en vrac	0%	0%	0%
<input type="radio"/>	organiser le rangement	54%	59%	70%
<input type="radio"/>	faire des marquages	77%	84%	83%
7 – Pourquoi un standard ?				
<input type="radio"/>	avoir une référence unique et connue	100%	80%	91%
<input type="radio"/>	capitaliser le savoir-faire	23%	27%	48%
<input type="radio"/>	augmenter la variabilité	4%	8%	4%
<input type="radio"/>	faire comme tout le monde	0%	0%	4%
8 – En général, les projets de l'entreprise vous intéressent-ils ?				
<input type="radio"/>	je connais ce projet du plan de compétitivité	69%	82%	70%
<input type="radio"/>	je ne connais pas de projets du plan de compétitivité	0%	4%	0%
<input type="radio"/>	je connais d'autres projets du plan de compétitivité	42%	27%	26%
9 – Avez-vous fait partie de projets ?				
<input type="radio"/>	souvent	12%	4%	9%
<input type="radio"/>	parfois	19%	41%	13%
<input type="radio"/>	rarement	23%	16%	17%
<input type="radio"/>	jamais	46%	37%	57%

Contexte	PDLP Questionnaire	PDLP Réponse Publique	PDLP Contact Initial
	N = 26	N = 49	N = 36
11 – Selon vous, quelles sont les raisons pour se sentir intégré dans la démarche ?			
<input type="radio"/> comprendre l'objectif du projet	81%	71%	78%
<input type="radio"/> avoir une présentation (sensibilisation) à tous les acteurs	46%	41%	61%
<input type="radio"/> avoir des exemples concrets entreprise (Arc)	27%	27%	30%
<input type="radio"/> avoir une illustration par un jeu	8%	10%	13%
<input type="radio"/> avoir un formateur hors entreprise	0%	2%	9%
<input type="radio"/> assister à une formation en salle	23%	37%	13%
<input type="radio"/> avoir des livrets de formation	8%	8%	4%
<input type="radio"/> avoir une convocation	8%	2%	0%
<input type="radio"/> avoir un animateur 5S dans le service	35%	45%	43%
<input type="radio"/> avoir un appui de la hiérarchie	65%	45%	48%
<input type="radio"/> se sentir utile	62%	41%	61%
<input type="radio"/> être écouté – entendu	92%	92%	78%
<input type="radio"/> autres : ...	4%	0%	4%

Implication	PDLP Questionnaire	PDLP Réponse Publique	PDLP Contact Initial
	N = 26	N = 49	N = 36
10 – Etes-vous d'accord avec l'idée de participer à un projet qui concerne votre environnement ?			
<input type="radio"/> tout à fait d'accord	88%	71%	70%
<input type="radio"/> en partie d'accord	12%	27%	30%
<input type="radio"/> pas du tout d'accord	0%	0%	0%
12 – Pensez-vous poursuivre l'action 5S et management visuel?			
<input type="radio"/> je n'ai pas commencé d'action	31%	6%	13%
<input type="radio"/> ça ne va pas durer 6 mois	0%	8%	13%
<input type="radio"/> je pense que ça va continuer tout le temps	69%	63%	70%
<input type="radio"/> je n'y vois aucun intérêt	0%	2%	0%
<input type="radio"/> je fais même des actions chez moi.	12%	39%	9%

Annexe C: Questionnaire 2

Instructions d'utilisation

- L'enquête doit être faite après la séquence 4.
- Ce document est à remplir à la main.
- Merci répondre aux affirmations suivantes
- Le temps est libre, nous vous demandons de répondre le plus sincèrement possible

1. Avez-vous eu un contact avant la formation ?
 oui non
2. Avez-vous répondu à des questions en fin de sensibilisation ?
 oui non
3. Avez-vous eu un 1er questionnaire ?
 oui non
- 3.B Avez-vous rendu le 1er questionnaire ?
 oui non
4. Dans quelle séquence êtes vous ?
 1 2 3 4 5 6 7
5. A combien d'action 5S avez-vous participé ?
 1 2 3 4 5 6 7
6. Vous avez du temps libéré grâce aux actions 5S.
 tout à fait
 en partie
 un peu
 pas du tout
7. Les standards mis en place ne sont pas respectés
 tout à fait
 en partie
 un peu
 pas du tout
8. Il est important de participer à la séance de remise à niveau (séquence 3)
 tout à fait
 en partie
 un peu
 pas du tout
9. Le 5S est de la responsabilité uniquement de l'animateur 5S
 tout à fait
 en partie
 un peu
 pas du tout
10. Le 5S est une perte de temps
 tout à fait
 en partie
 un peu
 pas du tout

11. Le projet 5S et management visuel vous intéressent

- tout à fait
- en partie
- un peu
- pas du tout

12. Il est important d'être acteur dans le projet

- tout à fait
- en partie
- un peu
- pas du tout

13. L'action 5S et management visuel va se poursuivre

- tout à fait
- en partie
- un peu
- pas du tout

Annexe D: Résultats du Questionnaire 2

contenu		COEF	PDLP	PDLP	PDLP
			Questionnaire	Réponse Publique	Contact Initial
			N = 86	N = 103	N = 35
6. Vous avez du temps libéré grâce aux actions 5S.		COEF			
	<input type="radio"/> tout à fait	0	3%	8%	14%
	<input type="radio"/> en partie	1	21%	19%	17%
	<input type="radio"/> un peu	2	35%	40%	20%
	<input type="radio"/> pas du tout	3	40%	33%	49%
	<input type="radio"/> sans réponse	3			
7. Les standards mis en place ne sont pas respectés		COEF			
	<input type="radio"/> sans réponse	3			
	<input type="radio"/> tout à fait	3	8%	11%	9%
	<input type="radio"/> en partie	2	52%	51%	57%
	<input type="radio"/> un peu	1	26%	29%	11%
	<input type="radio"/> pas du tout	0	9%	9%	20%
8. Il est important de participer à la séance de remise à niveau (séquence 3)		COEF			
	<input type="radio"/> tout à fait	0	45%	55%	40%
	<input type="radio"/> en partie	1	23%	23%	20%

	<input type="radio"/> un peu	2	13%	9%	14%
	<input type="radio"/> pas du tout	3	17%	8%	26%
	<input type="radio"/> sans réponse	3			
9. Le 5S est de la responsabilité uniquement de l'animateur 5S		COEF			
	<input type="radio"/> sans réponse	3			
	<input type="radio"/> tout à fait	3	1%	7%	6%
	<input type="radio"/> en partie	2	22%	10%	29%
	<input type="radio"/> un peu	1	5%	14%	14%
	<input type="radio"/> pas du tout	0	66%	62%	49%

contexte		COEF	PDLP	PDLP	PDLP
			Questionnaire	Réponse Publique	Contact Initial
			N = 86	N = 103	N = 35
10. Le 5S est une perte de temps		COEF			
	<input type="radio"/> sans réponse	3			
	<input type="radio"/> tout à fait	3	3%	2%	11%
	<input type="radio"/> en partie	2	14%	15%	3%
	<input type="radio"/> un peu	1	26%	17%	43%
	<input type="radio"/> pas du tout	0	52%	59%	40%
11. Le projet 5S et management visuel vous intéressent		COEF			
	<input type="radio"/> tout à fait	0	24%	29%	23%
	<input type="radio"/> en partie	1	28%	37%	29%
	<input type="radio"/> un peu	2	24%	19%	31%
	<input type="radio"/> pas du tout	3	19%	8%	17%
	<input type="radio"/> sans réponse	3			
12. Il est important d'être acteur dans le projet		COEF			
	<input type="radio"/> tout à fait	0	44%	51%	49%
	<input type="radio"/> en partie	1	20%	30%	20%
	<input type="radio"/> un peu	2	20%	10%	29%
	<input type="radio"/> pas du tout	3	12%	2%	3%
	<input type="radio"/> sans réponse	3			

13. L'action 5S et management visuel va se poursuivre		COEF			
<input type="radio"/>	tout à fait	0	44%	54%	46%
<input type="radio"/>	en partie	1	27%	32%	26%
<input type="radio"/>	un peu	2	12%	4%	11%
<input type="radio"/>	pas du tout	3	8%	1%	6%
<input type="radio"/>	sans réponse	3			

Références

- Doutre, E., & Kouabenan, R., (1998). *Engagement par soumission librement consentie : un essai d'application aux stratégies qualité communication*. 2ème colloque international de psychologie sociale de langue française, Turin, 18-19 septembre 1998.
- Freedman, J., & Fraser, S. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195-202.
- Goldman, M., Creason, C., & McCall, C. (1981). Compliance employing a Two-Feet-in-the-Door procedure. *The Journal of Social Psychology*, 114, 259-265.
- Guéguen, N., (2002). Foot-in-the-door and computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior* 18, 11-15.
- Guéguen, N., 2004. *Psychologie de la manipulation et de la soumission*. Paris, Dunod.
- Guéguen, N., & Triffaut, J., (2003). L'effet de persistance et de transfert d'une requête engageante : Une illustration en milieu naturel. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 15, 5-28.
- Hansen, R., & Robinson, L., (1980). Testing the effectiveness of alternative Foot-in-the-door manipulations. *Journal of Marketing Research*, 17, 359-364.
- Joule, R.-V., (1994). Trois applications de la théorie de l'engagement. In G. Guingouain F. Le Poulter Eds. (1994). *A quoi sert aujourd'hui la psychologie sociale ?*, (pp. 11-22). Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L., 1999. *La soumission librement consentie*. Paris, PUF.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L., 2002. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Kiesler, C., 1971. *The psychology of commitment. Experiments liking behavior to belief*. New York, Academic Press.
- Kiesler, C., & Sakumura, J., 1966. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 349-353.
- Lewin, K., (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb E. L. Hartley Eds. *Readings in Social Psychology*. New York, Henry Holt and Co.
- Louche, C., & Lanneau, C., (2004). Effets à long terme de l'engagement dans une organisation industrielle. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 189-203.
- Neveu, J. P., & Thévenet, M., (2002). *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.

- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C., (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 165-187.
- Wynn, G.W., & Mc Daniel, S.W., (1985). The effect of the alternative foot-int-the-door manipulations on mailed questionnaire response rate and quality. *Journal of Market Research Society*, 27, 15-26.

Stratégies identitaires et structuration des relations de pouvoir en milieu carcéral

Identity strategies and power in prison

Laurent Auzoult* & Sid Abdellaoui **

*Institut National des Sciences Appliquées de Rouen, 7 avenue des Poiriers,
76530 Grand Couronne, lauzoult@club-internet.fr

**Université de Rouen, Laboratoire PRIS, rue Thomas Becket,
76821 Mont Saint Aignan, siduniversite@yahoo.fr

Résumé

Cette enquête porte sur les relations de pouvoir en milieu carcéral entre surveillants et jeunes détenus. Nous étudions le lien entre les stratégies identitaires des acteurs et l'usage du pouvoir. Les données révèlent que les relations sont essentiellement basées sur l'échange entre les surveillants et les détenus. Les bases de pouvoir utilisées par les surveillants dépendent de la façon dont ils réagissent à la mauvaise image qu'ils ont dans l'institution carcérale. De même, les surveillants tiennent compte de la situation pour mettre en œuvre leurs relations de pouvoir. Ces résultats sont discutés en référence au modèle IPIM de Raven.

Abstract

This qualitative study explores power between supervisors and of young prisoners in prison. We study the relation between the identity strategies and the use of power by the actors. The data reveal that the relations are primarily based on the exchange between the supervisors and the prisoners. The bases of power used by the supervisors depend on the way in which it reacts to the bad image they have in the institution. In the same way, the supervisors hold account of the situation to control prisoners. These results are discussed by reference to the IPIM model of Raven.

Mots clés : Pouvoir, Stratégies identitaires, Prison

Key words: Power, Identity strategies, Prison

De très nombreuses études se sont penchées sur l'analyse du pouvoir dans les organisations, selon des perspectives très différentes (Crozier & Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1987 ; Francfort, Osty, Sainsaulieu & Uhalde, 1995 ; Enriquez, 1997 ; Gangloff, 2000). Dans le domaine carcéral, les études faisant références au pouvoir se centrent principalement sur la dynamique des relations entre les représentants de l'administration pénitentiaire et les détenus (Benguigui, 1997 ; Abdellaoui, 2000). Et pourtant, la prison est une organisation sociale et professionnelle dont l'une des particularités porte sur la difficulté à devoir concilier des objectifs considérés par beaucoup comme incompatibles, à savoir contribuer à la sécurité tout en oeuvrant dans une perspective de resocialisation. Ainsi, les missions des surveillants et la manière dont ils envisagent leur statut à l'égard des individus incarcérés ne sont pas sans poser problèmes, dans un univers où les tensions permanentes peuvent donner lieu à des phénomènes incontrôlables. En effet, la prison, bien que dominée par le souci de l'ordre et de la sécurité, s'apparente à un contexte d'incertitudes multiples où règnent avant tout la promiscuité et la violence multiforme. Comme on pu le démontrer certains auteurs, de par la nature de leurs fonctions professionnelles, les surveillants doivent veiller à la sécurité des personnes incarcérées, de leurs collègues et des intervenants en milieu carcéral (Boudoukha, Przygodzki-Lionet & Hautekeete, *sous presse*). Toutefois, en prison comme ailleurs, le fonctionnement du pouvoir a rarement été examiné dans une perspective psycho-sociale de type préférence/contrainte (Shweder, 2006), c'est-à-dire centrée sur les interactions individuelles expliquées à travers les finalités poursuivies par les acteurs et les moyens dont ils disposent dans les contextes où ils évoluent. La théorie de Raven (1992) illustre une telle perspective et nous servira de cadre de référence pour étudier les relations de pouvoir s'exerçant dans l'univers carcéral entre les surveillants et des mineurs ou jeunes majeurs incarcérés.

1. Le modèle IPIM (Interpersonal Power/Interaction Model of influence) de Raven

Le modèle IPIM a pour finalité d'expliquer le changement exercé par les personnes et/ou les groupes, en s'appuyant sur le pouvoir détenu par ces acteurs sociaux (Turner, 2005). Dans ce modèle la source d'influence est supposée être un acteur rationnel, percevant et choisissant les moyens disponibles pour exercer son contrôle en fonction de la situation dans laquelle il évolue, ceci dans une boucle de rétro-action incluant la réponse de la cible d'influence. Le choix des agents concerne les formes d'expression du pouvoir (humoristique, sarcastique, menaçante) mais aussi l'utilisations des ressources disponibles pour exercer ce pouvoir. Ces choix sont pilotés initialement par les motivations des agents à exercer ce pouvoir, lesquelles peuvent être fondées sur

un besoin de pouvoir et de reconnaissance ou une conformité à des normes de rôles.

Plus précisément, les agents perçoivent ou élaborent des bases de pouvoir à partir d'une analyse coût/bénéfice associée à chacune de ces bases. La typologie des bases de pouvoir proposée par Raven (1992) repose sur plusieurs centaines de recherches ayant été menées ces quarante dernières années dans divers milieux, scolaires, professionnels, familiaux, mais jamais à notre connaissance en milieu carcéral. Si initialement, French et Raven (1959) décrivent une typologie fondée sur cinq bases¹, Raven propose de distinguer huit bases de pouvoir. Les deux premières bases sont la récompense et la coercition (promesse de rémunération, de promotion, sanction). La légitimité constitue une troisième base de pouvoir. Cette dernière s'appuie sur la reconnaissance d'un droit à commander, cette légitimation étant tributaire des normes sociales en vigueur à une époque donnée (Weber, 1947). Dans ce cas on fait référence aux finalités collectives, aux valeurs ou aux lois, mais également à des normes plus générales comme celle de réciprocité. Ainsi, une requête peut devenir légitime du simple fait qu'elle repose sur la nécessité par la cible du contrôle de rendre ce qui lui est octroyé. Raven décrit également la base d'expertise, la base informationnelle et la base de référence qui s'appuient sur la qualité des personnes ou de leurs propos. L'expertise repose sur les qualités supposées ou avérées d'une personne, la base informationnelle sur ses arguments et la base de référence sur le degré d'attraction de la personne qui exerce le pouvoir. Enfin, Raven envisage la base écologique qui s'appuie sur les caractéristiques de la situation et celle du pouvoir des tiers qui permet d'asseoir ou d'accentuer un pouvoir propre à partir de celui détenu par une autre personne.

Selon Raven, la préférence pour telle ou telle base dépendrait de la perception des caractéristiques de la situation et des moyens d'y agir ainsi que des dispositions propres aux acteurs de pouvoir. Par exemple, on observe une prédilection à user de la coercition dans le cas d'une faible estime de soi et d'une base informationnelle dans le cas d'une forte estime de soi. Les préférences peuvent également être le produit d'une réflexion rationnelle prenant en compte l'état des ressources disponibles ou des contraintes de la situation. Ainsi, une tentative de persuasion peut demander beaucoup de temps, ce qui invalide le recours à une base informationnelle en situation d'urgence.

¹ Le pouvoir de récompense, de coercition, légitime, de référence et de compétence.

2. Stratégie identitaire et usage du pouvoir

Le fait que l'on puisse envisager l'usage des bases de pouvoir en relation avec les caractéristiques des agents sociaux (Koslowsky & Schwarzwald, 2001 ; Raven, 1992 ; 2001), implique que la structuration des relations de pouvoir puisse dépendre de la construction sociale des personnes.

La notion de stratégie identitaire rend compte de la marge d'autonomie qui existe pour les acteurs sociaux quant à la définition d'eux mêmes. Plus précisément, cette notion traduit la mise en œuvre, consciente ou inconsciente, de procédures pour atteindre une ou des finalités au regard des multiples matérialisations/explicitations de soi qu'implique l'appartenance à différents contextes culturels, sociaux, historiques (Camilleri, Kastarsztein, Lipiansky, Malewska-Peyre, Taboada-Leonetti & Vasquez, 1990). L'élaboration identitaire vise la possibilité d'une reconnaissance par autrui dans le champ social. Elle vise aussi une singularisation, c'est-à-dire la possibilité d'être reconnu dans son unicité, à travers la possibilité de se différencier des autres groupes sociaux ou plus simplement des autres, ainsi qu'une valorisation, c'est-à-dire une image positive pour soi et/ou pour autrui. Enfin, elle tend à assurer une permanence à travers une filiation avec le passé et une possibilité de se projeter vers l'avenir. La remise en cause de l'une ou l'autre de ces finalités se traduit par une menace identitaire, qui favorise la mise en œuvre de moyens cognitifs et comportementaux permettant de restaurer une image visible, distincte, positive et stable (Aebischer & Oberlé, 1990).

Dans cette perspective, on peut noter que Raven (2001) envisage que les acteurs puissent moduler leur usage du pouvoir en fonction de l'image qu'ils transmettent auprès d'autrui. Plus précisément, il envisage que les choix concernant les bases de pouvoir puissent être déterminés par le besoin de satisfaire certains rôles sociaux et le besoin de préserver ou augmenter l'estime de soi. Le besoin de reconnaissance et la préservation de l'image de soi interviennent aussi bien au niveau des motivations initiales vers le pouvoir que dans le choix des bases et du mode d'exercice du pouvoir. Ces enjeux socio-affectifs ou motivationnels constituent également un facteur explicatif de la manière de défendre ou de faire valoir telle ou telle règle ou valeur sociomorale. En effet, selon le statut dominant (vs dominé) de celui qui porte le jugement ou de celui qui est jugé, le niveau de sévérité ou de tolérance peut s'avérer sensiblement différent (Abdellaoui & Pittolo, 1999). Aussi, des chercheurs ont démontré l'impact que pouvaient avoir le statut social et le rôle social des professionnels sur leur appréciation des situations d'agression. Ceci notamment lorsqu'il s'agit de produire un jugement de punition (Desombre, Przygodzki-Lionet, Durand-Delvigne & Deboscher, 2005) ou d'inscrire sa pratique

professionnelle dans une orientation punitive (vs socio-éducative) (Abdellaoui, Blatier, Auzoult, Boudoukha, Combaluzier, Jamet, Le Goff, Paulicand, Reggad, Viaux, 2006). Par ailleurs, Koslowsky et Schwarzwald (2001) évoquent également l'usage des bases de récompense ou de coercition en fonction d'une motivation à préserver ou à élaborer une image de soi positive. Ces derniers émettent également l'idée que le pouvoir de référence pourrait correspondre au besoin de former une identité commune entre la cible et la source de contrôle.

3. Cadre et objectifs de recherche

Au niveau sociétal, les représentations sociales concernant le pouvoir s'élaborent en relation avec les insertions sociales objectives et subjectives des personnes (Vala, 1989). Dans cette recherche, nous avons étudié les relations de pouvoir dans un contexte carcéral entre détenus mineurs, jeunes majeurs² et surveillants. Nous avons procédé à une recension des bases de pouvoir invoquées par ces différents acteurs et porté une attention particulière aux éléments du contexte qui pouvaient être reliés à la perception de ces bases. De même, nous nous sommes intéressés aux stratégies identitaires des acteurs, domaine qui à notre connaissance n'a jamais été invoqué, tel quel, dans l'explication de la structuration des relations de pouvoir.

D'ailleurs, ce type d'organisation apparaît particulièrement intéressant du fait qu'il fonctionne sur la base d'options fortes du pouvoir, peu libérales (Beauvois, 1994) avec une population réputée particulièrement rétive à ce type de relation. A ce titre, l'intérêt d'aller dans ce sens peut répondre à quelques interrogations largement formulés dans plusieurs travaux traitant de l'organisation et de ses effets sur la vie carcérale tant au niveau des surveillants (Chauvenet, Benguigui & Orlic, 1994 ; Lhuillier & Aymard, 1997 ; Froment, 2003) que sur celui des détenus (Chantraine, 2004 ; Abdellaoui & *al.*, 2006). En effet, la problématique du changement individuel qui se situe au cœur du modèle de Raven pourrait s'avérer déterminante dans la compréhension du processus de ré-insertion des détenus (Combessie, 2001). En effet, l'incarcération met en jeu, de manière centrale, les questions du pouvoir et de l'influence auprès d'une population encore dans une phase de maturation identitaire (Harter, 1999).

² L'ancienne majorité est encore en vigueur dans les prisons françaises. Les détenus âgés de 18 à 21 ans ont donc un traitement carcéral particulier et sont dans certains établissements, incarcérés en Centre pour Jeunes Détenus, avec les détenus mineurs.

Compte tenu des éléments théoriques que nous avons rapportés, nous nous attendions à ce que la structuration des relations de pouvoir dépende de la perception des contraintes liées à la situation ainsi que des stratégies identitaires développées par les acteurs de l’incarcération. Notre objectif étant exploratoire, nous avons opté pour une démarche d’enquête par entretien.

4. Contexte méthodologique

4.1 Population

Nous avons mené une enquête par entretien auprès de 43 personnes, composées de 24 détenus, mineurs et jeunes majeurs, âgés de 17 ans en moyenne et 19 surveillant(e)s dont six surveillantes, âgés de 41 ans en moyenne³. Les détenus étaient prévenus ou condamnés. Les surveillants avaient en moyenne cinq ans et huit mois d’ancienneté dans leur fonction (entre un an et 16 ans). Tous les entretiens ont été réalisés par un même interviewer dans quatre structures pénitentiaires, deux situées en province et deux situées en région parisienne.

4.2 Recueil des données

Les données ont été recueillies par l’intermédiaire d’entretiens semi-directifs d’une durée moyenne de 45 minutes. L’entretien débutaient avec les surveillants par la question : « *Pouvez-vous me parler de vos relations avec les détenus ?* ». Puis, au cours de l’entretien, les autres questions abordaient le thèmes des situations professionnelles typiques (vie quotidienne, phénomènes posant problème de façon récurrente), des conflits (refus d’obéissance, rébellion, violence ...), de la perception des mineurs, du positionnement dans l’institution et de l’expérience personnelle. L’entretien débutait avec les détenus par la question : « *Que peux-tu me dire des relations avec les surveillants ?* ». On abordait également dans ces entretiens avec les détenus les thèmes de l’autorité, de la finalité de l’incarcération et des relations avec les autres détenus.

Les rencontres se sont déroulées sur le lieu de détention dans des lieux clos préservant la confidentialité des propos. L’étude était présentée comme une recherche universitaire visant à mieux comprendre le fonctionnement des lieux

³ Les variables liées à l’âge et au sexe des sujets ne pouvant être reliées à l’usage spécifique de bases de pouvoir, nous n’avons pas mis en avant les caractéristiques des sujets dans la présentation des résultats.

de détention pour mineurs et jeunes majeurs. L'interviewer se présentait comme universitaire.

Nous n'avons pas pu enregistrer tous les entretiens dans tous les établissements, pour diverses raisons liées à l'autorisation d'enregistrer les propos des personnes interrogées (soit de leur fait, soit du fait de l'institution). Les entretiens avaient donc deux formes principales : soit un compte rendu d'entretien classique retranscrit sous forme écrite, soit un discours rapporté *via* la prise de notes de l'interviewer. Nous avons traité de manière identique ces deux matériaux.

4.3 Le traitement des données

Le traitement des données a été réalisé en deux étapes (Le Bossé, Lavallée & Herrera, 1996). Le premier temps, consacré à la préparation du matériel, a consisté à définir le cadre et les modalités de l'analyse du discours. Les entretiens enregistrés sur bandes magnétiques ont été retranscrits intégralement. Deux entretiens de surveillants et de détenus, sélectionnés au hasard, ont fait l'objet d'une codification par trois juges extérieurs à l'étude. Chacun des trois juges devait, ainsi, découper l'entretien en unités thématiques. Puis, les trois juges après avoir regroupé leurs observations, avaient pour tâche de dégager, en commun, une typologie des thèmes évoqués dans les entretiens qui leurs avaient été donnés (conditions d'incarcération, satisfaction au travail, perception de l'environnement, histoire professionnelle ou personnelle, par exemple). Le taux d'entente entre les trois juges, mis en évidence par le Kappa de Cohen, est de 0.68. A partir de cette codification, le discours des sujets interrogés a fait l'objet d'une analyse thématique.

Concernant la perception des bases du pouvoir, nous avons opté pour une procédure close (Ghiglione & Matalon, 1991) consistant à caractériser, à partir d'une grille théorique préalable (Raven, 1992), le contenu des discours. Le codage des séquences de discours a été réalisé par les trois personnes extérieures à l'étude. Leurs réponses devaient être consensuelles pour être validées.

L'ensemble du corpus thèmes/bases a ensuite été regroupé en vue d'une analyse globale. Dans ce second temps, l'analyse a consisté à identifier ce qui, dans le discours direct ou rapporté, correspondait à des éléments les plus significatifs par rapport aux thèmes et aux bases de pouvoir évoquées. La démarche trans-sujet/trans-thématique permet d'établir des liens entre les différents types de réponses (bases/thèmes), les caractéristiques de la situation (typologie des lieux, règlement) dans laquelle les discours sont produits et les caractéristiques bio-sociales (sexe, âge, grade, ancienneté) des sujets. L'analyse globale a débouché sur l'élaboration d'une typologie de ces différents éléments d'observation.

5. Les résultats

5.1 Les bases de pouvoir évoquées par les surveillants et les détenus

D'un point de vue quantitatif, on observe que les bases du pouvoir (voir tableau 1) mentionnées par les détenus sont préférentiellement la coercition (47 %⁴), la légitimité (35.4 %) puis le pouvoir de récompense (17.6 %). La comparaison de la répartition des effectifs observés à celles des effectifs théoriquement attendu (effectif total/8) à l'aide du X^2 d'ajustement, permet d'établir une telle préférence pour ces bases de pouvoir ($X^2(7) = 34.29, p < .01$).

Parallèlement, les bases évoquées par les surveillants sont préférentiellement la légitimité (58.9 %), la coercition (15.6 %), l'invocation d'un tiers (14.4 %), puis à égalité le pouvoir de récompense, informationnel et écologique (11.1 %). Dans ce cas, la comparaison des effectifs observés à celles des effectifs théoriquement attendu (effectif total/8) à l'aide du X^2 d'ajustement, permet d'établir une telle préférence dans cette population ($X^2(7)=24.1, p < .01$).

Tableau 1 : Bases de pouvoir évoquées par les surveillants et les détenus

Bases évoquées	Exemples
Coercition	Arrêt des échanges entre les cellules. Coupure de la télévision, privation d'activités (sport, baby-foot, formation scolaire).
Récompense	Mise en œuvre du régime progressif (gain ou perte d'activités en fonction du comportement du détenu). Douches ou participation à des activités supplémentaires.
Informationnel	Explications pour tout ce qui est demandé aux détenus. Demandes récurrentes dans le temps auprès des détenus (faire son lit, par ex.).
Écologique et/ou Environnemental	Incitation à participer aux activités pour occuper/fatiguer les détenus. En cas de conflit, avéré ou potentiel entre les détenus, séparation de cellule, d'étage ou de couloir.
Pouvoir invoqué d'un tiers	Appel à l'autorité du supérieur hiérarchique ou au règlement.
Légitime	Echanges entre les cellules (contractualisation avec le détenu) : appel à la norme de réciprocité.

⁴ Le pourcentage correspond à la proportion de chaque catégorie de réponses par rapport à l'ensemble des réponses évoquées dans les entretiens.

5.1.1 Du point de vue des détenus

Lorsqu'ils évoquent leurs relations, un grand nombre de détenus traduisent les conduites des surveillants, essentiellement, par une volonté d'établir une relation coercitive. A ce niveau, les détenus se placent sur un plan égalitaire. D'ailleurs, de nombreux détenus mettent en avant l'égalité de traitement vis-à-vis d'eux pour évoquer l'idée qu'ils se sentent bien traités. Il apparaît, finalement, que l'évocation de conduites réciproques devient l'occasion d'effectuer un retournement subjectif du rapport de pouvoir en mettant sur le même plan ce qu'ils concèdent et ce qui leur est concédé par les surveillants.

Certains détenus expriment également un discours plus normatif. La légitimité est ainsi mise en avant par un tiers d'entre eux comme base de pouvoir. Si l'on ajoute les détenus qui perçoivent les échanges avec les surveillants comme une forme de récompense, près de la moitié des détenus s'inscrivent dans un rapport de subordination et/ou d'allégeance (Gangloff, 1996 ; 1997) avec les surveillants. Au niveau de nos données, rien ne permet de distinguer ces détenus de ceux faisant référence à la coercition.

5.1.2 Du point de vue des surveillants

La plupart des conduites des surveillants repose sur l'échange de services, de denrées, sur le donnant/donnant comme le qualifient les personnes concernées. Les surveillants attendent une conduite appropriée de la part des détenus, ceci en échange de services qui leur sont rendus quotidiennement (passage entre les cellules au moment du repas par exemple). Ces services réciproques apparaissent comme un moyen pour les surveillants de se placer sur le champ de l'autorité avec les détenus. De leur point de vue, une requête s'avère être légitime du simple fait qu'elle repose sur la nécessité de la part des détenus de rendre ce qui leur est octroyé.

D'autres bases sont abordées dans le discours des personnels de surveillance. Ainsi, l'autorité d'un tiers est évoquée par les surveillants qui font alors référence à leur hiérarchie directe. De même, certains surveillants évoquent une gestion écologique de la détention, notamment à travers la gestion des activités ou le choix des cellules. D'autres font également référence à la nécessité de convaincre les détenus du bien fondé de ce qui leur est prescrit. Dans certains cas, le discours des surveillants tend à affirmer qu'il faut, pour obtenir des changements durables, systématiquement entrer dans des stratégies de persuasion basées sur la consistance dans le temps.

Finalement, on peut repérer d'autres types de conduites que celles basées sur l'échange. Nous nous posons alors la question de savoir ce qui distingue la majorité des surveillants faisant appel à la légitimité ou à la force de ceux qui évoquent des bases plus diverses et indirectes en s'inscrivant dans un rapport quasi-éducatif avec les détenus.

5.2 Menace identitaire et usage des bases de pouvoir chez les surveillants

L'analyse thématique des discours révèle assez clairement la difficulté des personnels de surveillance travaillant avec des mineurs ou des jeunes majeurs, à se définir professionnellement par rapport à leurs collègues en charge des adultes. Ces personnels de surveillance sont confrontés à l'empêchement de se catégoriser comme surveillants et à préserver une image professionnelle positive. Effectivement, reprenant le discours de leurs collègues en charge des majeurs, ils expriment la complexité à se percevoir comme de *vrais surveillants* du fait qu'ils ne surveillent pas de *vrais détenus*, seul le détenu majeur apparaissant comme prototypique. Cette difficulté à se définir de manière stable et claire est également liée objectivement au caractère contradictoire de leur double mission ; surveiller et ré-insérer les détenus.

Face à cette menace identitaire, on peut repérer trois profils de surveillants. Un premier type de surveillants, exprime une intériorisation de cette image dévalorisante, en indiquant leur mal être et en remettant en cause le fonctionnement des structures en charge des jeunes détenus. Cette stratégie identitaire de conformité apparaît comme un moyen de réaffirmer subjectivement leur assimilation au corps professionnel des surveillants. Du point de vue de leur relation aux détenus, ils font majoritairement référence à l'échange (légitimité) et à l'usage potentiel de la force (coercition) pour contrôler les détenus.

Un second type de personnels adopte une stratégie d'incomparabilité. Selon eux, la spécificité des détenus dont ils ont la charge induirait la nécessité d'instaurer une relation différente de celle généralement observée avec les détenus adultes. En interdisant une comparaison de leurs conduites avec celles des surveillants en charge des majeurs, ils échappent à la destitution professionnelle qui ferait d'eux des éducateurs plutôt que des surveillants et entament une revalorisation de leur image en soulignant l'aspect pragmatique de leurs conduites. Comme les précédents, ces personnels de surveillance font référence à l'échange (légitimité) pour qualifier leur relation avec les détenus. Toutefois, ils admettent également chercher à dialoguer avec eux (base informationnelle) et se servent de l'ensemble des dispositifs présents dans

l'institution (règlements, sport, activités diverses) pour les gérer (base écologique).

Enfin, on peut repérer un troisième type de personnels de surveillance, qui, tout en reconnaissant la particularité de leur rôle professionnel, opère un retournement de valeur associée aux conduites qu'ils adoptent avec les détenus. Dans certains cas, également, ils mettent en avant leurs conduites peu conformes comme une forme de distinction positive, qui ne font pas d'eux *de simples porteurs de clés se contentant d'ouvrir et fermer les portes*. Ces stratégies identitaires de retournement sémantique et de surenchère (Camilleri & al., *op. cit.*) amènent ces acteurs à revendiquer le rôle éducatif qu'ils auraient auprès des détenus. Ils soulignent explicitement les limites de l'échange dans la gestion des détenus et mettent en avant la nécessité d'instaurer un climat de confiance basé sur le dialogue et les renforcements positifs à destination des détenus (bases informationnelle et de récompense).

Globalement, on observe que la prise en compte des stratégies identitaires des personnels de surveillance permet de distinguer leurs pratiques professionnelles. Toutefois, les discours croisés des surveillants et des détenus témoignent, également, du poids du contexte dans lequel ils évoluent pour expliquer l'usage des bases de pouvoir.

5.3 La perception des contraintes liées à la situation

Les contraintes situationnelles permettent de rendre compte des relations de pouvoir au sein des quartiers mineurs et des Centres de Jeunes en Détention. Ainsi, les temporalités institutionnelles et sociales déterminent l'usage du pouvoir. La gestion des détenus s'avère plus difficile pendant les périodes de vacances scolaires ou l'été du fait que les activités et les visites des familles sont moins nombreuses. Le support social modifie également le contrôle des surveillants. A ce niveau la connaissance des autres détenus ou les relations avec les familles modifient la façon dont les détenus acceptent la relation de pouvoir avec les surveillants. Cette prise en compte s'exprime notamment au moment de la promenade, où le regroupement des détenus amène préférentiellement à adopter une relation basée sur la discussion plutôt que sur la menace de sanction.

Enfin, on peut remarquer l'impact des conduites hiérarchiques à destination des surveillants sur la structuration des relations entre ces derniers et les détenus. Au cours de notre enquête, nous avons observé des conduites particulières dans un des centres de détention. Dans ce dernier, on laisse une place importante à la responsabilisation des détenus. A titre d'exemple, les

surveillants laissent les détenus gérer leur argent, la télé ainsi que leur cantine⁵. De même, le dialogue qui s'instaure autour de la sanction s'appuie systématiquement sur la responsabilité des détenus. Bien évidemment, ces éléments caractérisent qualitativement une légère déviation dans l'exercice du pouvoir mis en œuvre par les surveillants de cette institution, par rapport aux autres centres. Dans cette structure comme dans les autres, l'exercice du pouvoir correspond majoritairement à l'usage de l'échange où la marge de manœuvre réelle des détenus est limitée. A ce niveau, seule la déclaration de liberté, concernant certains aspects de l'incarcération, distingue la pratique des surveillants de ce centre. Dans le même temps, le discours des surveillants et de leur responsable traduit un fonctionnement identique, ce dernier laissant « toute liberté » à ses surveillants dans leur gestion des détenus. Il apparaît donc que le mode de légitimation du pouvoir (Beauvois, 1994) mis en œuvre par les surveillants vis-à-vis des détenus correspond à une reproduction du mode de légitimation mis en œuvre au niveau hiérarchique chez les surveillants.

6. Discussion et conclusion

Nous nous attendions à ce que l'usage des bases de pouvoir dépende des stratégies identitaires développées par les acteurs de l'incarcération et de leur perception des contraintes dans la situation où ils évoluent. On observe que l'usage des bases de pouvoir par les surveillants dépend de la façon dont ils gèrent l'image problématique qui est la leur dans l'institution. Ainsi, selon qu'ils se conforment, se rendent incomparables ou renversent la valeur associée à leur image sociale, ils adoptent des conduites différentes de pouvoir avec les détenus. Dans ce contexte les conduites dominantes sont basées sur la coercition et dans une moindre mesure la récompense, ces deux bases étant reliées traditionnellement à l'usage de la surveillance, ici pris comme substantif et comme fonction institutionnelle. Pour leur part, les détenus semblent percevoir ces conduites différemment selon qu'ils se sentent menacés du point de vue de leur sentiment d'identité ou non dans leur rapport aux adultes. Ici, le fait d'accepter ou non une mise en infériorité vis-à-vis des surveillants les amène à percevoir les conduites de ces derniers soit comme légitimes soit comme contraignantes. Le discours des surveillants et des détenus permet également de confirmer le rôle de la perception des contraintes situationnelles dans la structuration des relations de pouvoir. Dans ce contexte, on doit faire référence à l'enfermement, aux temporalités sociales ainsi qu'au support social dont bénéficient les détenus.

⁵ Les détenus ont la possibilité avec leur argent personnel d'acheter des denrées alimentaires permettant d'agrémenter leur quotidien.

D'un point de vue théorique, les résultats de cette enquête, sont conformes aux éléments rendant compte du modèle I.P.I.M. de Raven, concernant le rôle des contraintes situationnelles. De plus, ils offrent une interprétation nouvelle concernant les éléments rendant compte des caractéristiques des acteurs en jeu dans la situation de pouvoir. Nos résultats suggèrent que l'évocation du rôle des caractéristiques personnologiques et bio-sociales des agents de pouvoir dans le modèle I.P.I.M. pourrait traduire une psychologisation (Papastamou, 1991) des éléments dynamiques de construction identitaire visant à réaliser une perception claire et positive dans leur environnement social. Ce faisant, on peut penser que l'acteur envisagé par Raven poursuit d'autres types de rationalité que celle, instrumentale, consistant à évaluer les ressources permettant d'exercer un pouvoir dans un environnement donné.

Pour conclure, les résultats que nous avons obtenus éclairent d'un jour nouveau le fonctionnement organisationnel des unités de détention pour mineurs et jeunes majeurs. L'importance des relations entre surveillants et détenus sur la réinsertion de ces derniers est mise en exergue depuis longtemps par les chercheurs (Boudoukha, 2006) et reconnue par les acteurs eux mêmes et leur institution. Face aux insuffisances et aux limites générées par les rapports sociaux asymétriques qui caractérisent le plus souvent les relations entre surveillants et détenus, de nouveaux mécanismes de régulations sont régulièrement introduits. Comme c'est le cas pour de nombreuses problématiques sociales, l'organisation pénitentiaire avait certes répondu par un règlement (le guide du travail en quartier mineur) mais sans pour autant envisager que les conditions mêmes d'application de ce prescrit institutionnel dépendaient d'autres facteurs que l'obéissance ou la bonne volonté des acteurs de l'incarcération. Une autre stratégie pour l'organisation a consisté à suppléer les surveillants par des éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse. Pourtant ici, les conditions de visibilité et de reconnaissance identitaire des surveillants ne semblent pas réunies et apparaissent constituer le principal point de résistance vis-à-vis des conduites innovantes requises pour l'encadrement des détenus. Ce faisant, la grille de lecture qu'offrent nos résultats concourt au moins en partie, à la réalisation d'une efficacité organisationnelle en matière de conduite de changement.

Références

Abdellaoui, S. (2000). *Stratégies sociocognitives du détenu : recherche de contrôle et recherche d'identité, avant et après jugement*. Villeneuve d'Ascq, Ed. Presses Universitaires du Septentrion

- Abdellaoui, S., Blatier, C., Auzoult, L., Boudoukha, A., Combaluzier, S., Jamet, L., Le Goff, J.-L., Paulicand, M., Reggad, K. & Viaux, J.-L. (2006). *Les jeunes en détention*. Rapport de recherche financé par le GIP de la Mission « Droit et Justice », Ministère de la Justice
- Abdellaoui S. & Pittolo F. (1999). L'impact du statut d'expert sur la dynamique des jugements socio-moraux en milieu hospitalier. *Revue Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*. 6, n°1-2, 163-175
- Aebischer, V. & Oberlé, D. (1990). *Le groupe en psychologie sociale*. Paris, Dunod
- Beauvois, J.-L. (1994). *Traité de servitude libérale*. Paris, Dunod
- Benguigui, G. (1997). *Le monde des surveillants de prison*. Paris, PUF
- Boudoukha, A. (2006). *Étude conjointe du burnout et des troubles de stress traumatique dans une population à risques. Cas des professionnels en milieu carcéral*. Thèse de doctorat en psychologie soutenue à l'université de Lille 3
- Boudoukha, A., Przygodzki-Lionet, N. & Marc Hautekeete (sous presse). Événements traumatisants et schémas cognitifs précoces inadaptés. La vulnérabilité psychique des surveillants de prison. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*
- Camilleri, C., Kastersztejn, J., Lipiansky, E.-M., Malewska-Peyre, H., Taboada-Leonetti, I. & Vasquez, A. (1990). *Stratégies identitaires*. Paris, PUF
- Chantraine, G. (2004). *Par-delà les murs*. Paris, PUF
- Chauvenet, A., Benguigui G. & Orlic, F. (1994). *Le monde des surveillants de prison*. Paris, PUF
- Combessie, P. (2001). *Sociologie de la prison*. Paris, La découverte
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Editions du Seuil
- Desombre, C., Przygodzki-Lionet, N., Durand-Delvigne, A. & Deboscher, S. (2005). Auteurs d'infractions et victimes d'agressions : Impact de la violence et du contexte professionnel sur le jugement de punition, *Champ Pénal*, [En ligne], URL : <http://champpenal.revues.org/document333.html>
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R. & Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer
- French, J. & Raven, B. (1959). Les bases du pouvoir social. In : Lévy, A. (Ed.). *Psychologie Sociale : Textes fondamentaux anglais et américains 2*. Paris, Bordas, 359-376
- Froment J.-C. (2003). *Les surveillants de prison*. Paris, L'Harmattan
- Gangloff, B. (1996). *De la norme d'internalité à la norme d'allégeance*. Communication du congrès international de psychologie sociale, Montréal.
- Gangloff, B. (1997). Les implications théoriques d'un choix d'items : de la norme d'internalité à la norme d'allégeance. *Pratiques Psychologiques*, 2, 99-106
- Gangloff, B. (2000). L'autorité et le pouvoir. In : Bernaud, J.L. & Lemoine, C. (Eds.). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris, Dunod, 243-279
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1991). *Les enquêtes sociologiques : théories et pratiques*. Paris, Armand Colin.
- Harter, S. (1999). *The Construction of the Self : a developmental perspective*. New York, Guilford Press

- Koslowsky, M. & Schwarzwald, J. (2001). The Power Interaction Model, theory, methodology and empirical applications. In : Lee-Chai, A. Y. & Bargh, J. A. (Eds.), *The use and abuse of power*, Philadelphia, Psychology Press, 195-214
- Le Bossé, Y., Lavallée, M. & Herrera, M. (1996). Le vécu d'empowerment en milieu communautaire : analyse des relations entre le contrôle perçu et différents indicateurs potentiels de l'empowerment personnel. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 31, 62-90
- Lhuillier D. & Aymard, N. (1997). *L'univers pénitentiaire. Du côté des surveillants de prison*. Paris, Desclée de Brouwer
- Papastamou, S. (1991). La psychologisation. In *Grand dictionnaire de la psychologie*, Paris, Larousse.
- Raven, B.H. (1992). A Power/Interaction model of interpersonal influence. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, n°2, 217-244
- Raven, B.H. (2001). Power/Interaction and interpersonal influence : experimental investigations and case studies. In : Lee-Chai, A. Y. & Bargh, J. A. (Eds.), *The use and abuse of power*, Philadelphia, Psychology Press, 217-240
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
- Shweder, R.-A., (2006). Des personnes et des situations aux préférences et contraintes. *Psychologie française*, 51, 327-336
- Turner, J.C. (2005). Agenda 2005, explaining the nature of power : a three process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35, 1-22
- Vala, J. (1989). Identités sociales et représentations du pouvoir. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 3, n°3, 451-470
- Weber, M. (1947). Types d'autorité. In : Lévy, A. (Ed.), *Psychologie Sociale : Textes fondamentaux anglais et américains 2*, Paris, Bordas, 353-359

Analyse d'ouvrage

Olivier Klein & Sabine Pohl (Eds), (2007).
Psychologie des stéréotypes et des préjugés.
Loverval (Belgique), Editions Labor, 360 pages

Olivier Klein et Sabine Pohl rassemblent huit articles autour des processus relatifs aux stéréotypes et aux préjugés. L'avant-propos a l'intérêt de distinguer ces deux termes qui se retrouvent aussi avec des sens différents selon le type de langage, commun ou scientifique. Et il indique clairement que l'ouvrage porte sur l'analyse de situations concrètes, quotidiennes, et ne se limite pas aux expérimentations de laboratoire, même si, à l'instar de la psychologie sociale, le but est de rechercher à rendre compte des phénomènes à partir d'un petit nombre de processus généraux, mais modulés par le contexte social.

Dans l'article 1, L. Waroquier & O. Klein traitent de la difficulté de se débarrasser de ses habitudes mentales et examinent les mécanismes cognitifs impliqués dans la persistance des stéréotypes. On y découvre ou redécouvre des processus aussi généraux que la catégorisation mentale qui devient sociale, surtout quand il s'agit de groupes extérieurs au sien, avec une tendance à simplifier, à généraliser, et sans doute aussi la difficulté à revenir sur des idées bien établies : loi du moindre effort par confort ou biais de confirmation pour éviter de se dédire en révisant ses opinions ? Mais des facteurs de motivation peuvent aussi intervenir dans le maintien des stéréotypes, comme le rôle de l'estime de soi à préserver ou la recherche d'un accord avec ses attentes. Dès lors comment lutter contre les stéréotypes, qu'il ne faut pas confondre avec la discrimination ? Sans dévoiler la réponse, on peut dire que c'est sans doute en agissant sur le cadre de référence, à un niveau collectif plutôt qu'individuel. Mais on risque de retrouver le problème : un contre stéréotype n'est-il pas encore un stéréotype ?

L'article 2 (M. Vander Kelen, O. Lauwers & L. Licata) s'occupe du développement moral chez l'enfant et du développement des préjugés, notamment à partir du phénomène du «victimisateur heureux». Les auteurs passent en revue plusieurs théories sociales et cognitives, font référence à Piaget, ce grand oublié actuel, et prennent à contre pied l'idée simple du développement moral progressif en montrant que les préjugés peuvent très bien aussi se développer avec l'âge, par exemple en fonction du contexte social et de la recherche d'une identité sociale de groupe. En d'autres termes, les préjugés se cultivent et peuvent servir de protection, même si elle n'est qu'illusoire...

L. De Coster continue sur un thème proche avec le développement des stéréotypes de genre chez les enfants. Elle passe en revue les modèles de la psychanalyse, de l'apprentissage social, de la cognition et arrive à la construction de l'identité de genre, avant de s'occuper de stéréotypes dans l'univers des jouets masculins ou féminins, pour conclure à une construction

intégrative où les stéréotypes de genre se greffent sur la maturation et l'évolution de l'identité sexuée.

Un autre chapitre (N. Van der Linden) porte sur le difficile problème de l'antisémitisme qui est examiné à partir de théories psychosociales. Les explications par l'ethnocentrisme des juifs, par la psychanalyse et par la théorie de la frustration – agression qui suscite la crainte, sont examinées et discutées. L'hypothèse relative à la condition juive dans les sociétés européennes apporte aussi un éclairage intéressant mais qui ne peut rendre compte du fanatisme. La réflexion s'achemine ainsi vers des propositions contre intuitives, fréquentes en psychosociale, et en arrive à une catégorisation multiple où toutes les manifestations de l'antisémitisme ne sont pas équivalentes et sont à distinguer des préjugés défavorables qui ne produisent pas toujours la discrimination.

Les quatre articles suivants concernent des stéréotypes dans les milieux du travail. S. Pohl & O. Klein s'intéressent aux biais rencontrés lors de la sélection professionnelle et en proposent une analyse à partir des stéréotypes. On les retrouve dans les différentes phases : examen des cv, passation de tests moins réussis quand les sujets croient eux-mêmes aux stéréotypes dont ils sont l'objet, entretiens de sélection, prise de décision. Il apparaît que la tendance à percevoir l'autre en terme de catégories augmente le risque de stéréotypes, alors même que ceux-ci s'auto-entretiennent, voire s'accroissent, quand ils sont partagés par tous ou qu'ils correspondent à une demande sociale issue de la culture de l'entreprise.

Pour leur part, A. Casini & M. Sanchez-Mazas poursuivent l'étude des stéréotypes en recherchant les mécanismes impliqués dans le « plafond de verre » correspondant à la sous représentation des femmes au sommet de la hiérarchie professionnelle. La naturalisation des rôles sociaux peut s'expliquer par une norme sociale cachée derrière la différence biologique. L'opposition entre sphère publique et privée et la centralité davantage donnée à la première pour les hommes continuent aussi à être pertinentes et renvoient à une vision habituelle de la réussite en fonction du genre, ce qui maintient un conflit entre valeurs instrumentales masculines et relationnelles féminines. Une évolution demanderait de changer la norme compétitive et méritocratique qui domine dans le mode du travail.

Avec les travailleurs âgés, C. Hellemans passe à une autre population susceptible également d'être stéréotypée. Mais c'est plutôt un article sur la place à donner aux salariés qui parviennent à un plafonnement de carrière, sur les différents modes de management des seniors et sur les changements physiques et cognitifs qui leur arrivent. A partir de là se pose la question des représentations des travailleurs vieillissants. Il en ressort que l'image globale est plutôt positive, pour les intéressés comme pour les autres, même si l'idée d'adaptation au changement est moins retenue. C'est un chapitre qui a l'intérêt de poser un problème croissant pour la GRH, notamment en terme de transmission des savoirs internes à l'entreprise.

Mais la question posée dans un ouvrage sur les idées toutes faites ne peut qu'inciter le lecteur à se demander où est la limite entre représentations et stéréotypes. Ne faut-il pas davantage interroger les modèles de psychologie sociale pris pour référence dans la mesure où ils ne savent pas bien distinguer entre ces deux notions ? Soit ils généralisent et considèrent tout individu comme rempli de représentations stéréotypées, soit ils entretiennent par eux-mêmes des idées simplificatrices, générales et catégorisantes sur les représentations de ceux qui ne sont pas scientifiques...

Enfin le dernier article porte sur les chômeurs (G. Herman & D. Bourguignon), catégorie susceptible aussi de subir des stéréotypes. En fait le texte s'attache surtout à décrire une situation fréquente et difficile, et insiste sur les effets négatifs de la crainte de faire partie d'un groupe qui risque d'être stigmatisé. Il s'en suit que la question est surtout centrée sur la recherche d'une identité qui est mise à mal par une situation sociale négative et d'autant plus que la menace de stigmates a des effets handicapants sur les capacités individuelles. Toutefois, là encore, le lecteur peut se demander si tous les chômeurs sont systématiquement perçus comme « incompetents et parasites ». Le risque n'est-il pas d'accentuer une attitude possible des non psychologues en la généralisant, et par là d'augmenter le sentiment de jugements évaluatifs négatifs, que l'on sait inhibiteurs, au lieu de chercher à en sortir ?

Cet ouvrage a l'avantage d'être facile à lire tout en donnant un panorama étendu de la littérature sur les stéréotypes et les préjugés. Il a l'intérêt de situer la problématique en liaison directe avec des situations sociales concrètes. Il apporte des éclairages peu répandus comme l'idée que les stéréotypes s'entretiennent par l'intermédiaire de ceux-là même qui les subissent ou les craignent. Cependant il ne questionne peut-être pas assez les théories classiques, qui tendent également à être évaluatives et normatives, et aurait gagné à définir davantage la place des chercheurs qui sont confrontés à des données difficiles à traiter et sans doute multiformes.

Il ressort principalement que l'évaluation sur autrui et les généralisations qui s'en suivent, pratiques spontanées et non scientifiques, sont une source massive de mise à l'écart, qui nuisent à la fois à l'insertion sociale et à l'intégrité de l'individu. Dans cet ouvrage qui aborde des questions brûlantes, le lecteur découvre les façons de poser les problèmes dans les recherches sur ce thème, il est interrogé dans ses opinions, et il dispose d'une source importante de réflexions. A lire donc, sans modération.

Claude Lemoine

Validité de construit d'une épreuve de jeu de rôle dans le cadre d'un centre d'évaluation chez des officiers de marine.

The construct validity of a role play exercise in a navy officer's assessment center

Borteyrou¹, X., Rascle, N., Collomb, P. & Bruchon-Schweitzer, M.

xavier.borteyrou@univ-fcomte.fr

Résumé :

Cette étude porte sur la validité d'une épreuve de jeu de rôle. L'échantillon se compose de 125 officiers de marine, évalués à la fois par des psychologues et des officiers de marine. Tous les évaluateurs ont participé à des séances de formation (utilisation de grilles comportementales, formation sur les biais de l'évaluation, entraînement sur des séquences vidéo). La procédure d'évaluation incluait une épreuve de jeu de rôle, des questionnaires d'intelligence (test de facteur g) et de personnalité (cinq grands). Dans un premier temps, des analyses factorielles exploratoires ont été conduites à partir de la grille d'observation du jeu de rôle et 4 facteurs ont été identifiés (attitude autoritaire, considération, franchise, communication orale). Dans une perspective nomologique, nous avons établi des liens entre ces facteurs et les scores obtenus en personnalité et en intelligence. Les résultats suggèrent que le jeu de rôle et les questionnaires évaluent des construits psychologiques différents.

Abstract :

The present study was designed to obtain validity estimates for a role-play test. Participants were 125 French Navy officers who were rated by a pool of professional assessors and psychologists. All the assessors received recurring training sessions, focusing on the behavioral checklist, on rating errors, and on shared frame of reference. The assessment procedure included role play exercise, cognitive ability scale (g factor) and personality scale (big five factors). First, exploratory factor analyses were conducted on the data gathered, and four factors were identified (authoritarianism, oral communication, consideration with others and frankness). In a nomological perspective, we also analysed the links between the exercise dimensions, personality inventory and intelligence scale. The findings suggest that role play dimension, personality and intelligence seem to measure different constructs.

Mots clés : Epreuve de jeu de rôle, personnalité, intelligence, validité de construit, techniques de recrutement.

Key-words: Role play test, personality, intelligence, construct validity, personnel selection techniques.

¹ Laboratoire de Psychologie EA 4139. 3 ter place de la Victoire. 33 076 Bordeaux cedex.

1. Introduction

Les mises en situations (MS) sont de plus en plus utilisées dans le cadre du recrutement professionnel et/ou des bilans de compétences. Le principe de la mise en situation consiste à mettre un individu dans une situation professionnelle fictive mais réaliste, et à recueillir des informations sur son comportement. La situation correspond à un échantillon de travail c'est-à-dire à une situation représentative d'une activité professionnelle donnée. Aujourd'hui, on ne peut pas parler de mises en situations professionnelles sans évoquer les centres d'évaluation (CE), qui comprennent en général plusieurs types de MS individuelles et collectives (in basket, épreuve de groupe, jeu de rôle) ainsi que des épreuves psychométriques (personnalité et intelligence). Les épreuves " *in basket* " sont des épreuves individuelles dans lesquelles les évalués doivent répondre (par écrit) à un certain nombre de sollicitations en temps limité. Dans ces épreuves, les demandes faites aux candidats sont plus ou moins complexes et urgentes. D'une manière générale, un test *in basket* est une épreuve qui sert à appréhender la capacité à hiérarchiser et à traiter les priorités (Baron & Janman, 1996). L'épreuve de groupe est une épreuve collective dans laquelle les candidats doivent atteindre un objectif commun et qui permet notamment d'évaluer les qualités relationnelles et le travail en équipe (Baron & Janman, 1996).

Enfin, le jeu de rôle est une situation dans laquelle le candidat doit interagir avec une autre personne, les deux protagonistes ayant généralement des objectifs différents. Cette épreuve est systématiquement citée dans les CE car elle correspond à des situations d'évaluation et d'apprentissage privilégiées. Malgré un usage très fréquent, on possède peu d'information sur la nature de ce qui est évalué dans le cadre d'un jeu de rôle qui est un cas particulier des épreuves de mise en situation. Bien que les jeux de rôle aient déjà fait l'objet de rares tentatives de validation (Squires, Torkel, Smither, & Ingate, 1991), on ne sait pas bien si ces épreuves permettent d'évaluer des aspects cognitifs, conatifs ou alors des compétences spécifiques.

2. Problématique

2. 1. La validité des mises en situation

Si notre travail se rapporte à la validité de construit d'une épreuve de jeu de rôle, il nous semble important d'aborder rapidement la notion de validité de contenu car il est difficile d'envisager ces deux validités de manière séparée (Binning & Barrett, 1989).

2. 1. 1. La validité de contenu des MS

La validité de contenu consiste à se demander si les comportements évalués dans le cadre d'une mise en situation sont représentatifs des conduites professionnelles. Le postulat qui sous-tend la méthode des MS est la théorie de la cohérence comportementale (Wernimont & Campbell, 1968). Selon cette théorie, les comportements mis en place dans ces mises en situation sont représentatifs des comportements adoptés ultérieurement dans des situations professionnelles similaires. Dans une MS, il s'agit donc de recréer des échantillons professionnels les plus proches possibles des situations professionnelles futures du candidat. Etant donné que les MS sont construits sur le principe de la cohérence comportementale, la validité de contenu est le point fort de cette technique (Sackett, 1987). Il s'agit une étape qualitative du processus de validation qui repose sur un échantillonnage pertinent des conduites. Ainsi, la mise en place d'analyses de postes minutieuses ainsi que le « réalisme » des mises en situation sont considérés comme des pré requis nécessaires pour une validité de contenu satisfaisante (Callinan & Robertson, 2000).

2. 1. 2. La validité de construit des MS

La validité de construit consiste à se demander à quoi correspondent les construits psychologiques évalués dans le cadre d'une MS. Or, depuis 1979, différents chercheurs ne parviennent pas à décrire précisément ces construits (Archambeau, 1979; Lievens, 2002; Lievens & Klimoski, 2001; Sackett & Dreher, 1982). Pour cela, ils ont eu recours aux matrices multi-traits multi-méthodes (MTMM) ou aux analyses factorielles (AF).

L'objectif des MTMM est de vérifier si des construits psychologiques (leadership par exemple) mesurés lors d'épreuves différentes (jeu de rôle, épreuve de groupe par exemple) sont bien corrélées entre eux (Archambeau, 1979; Joyce, Thayer, & Pond, 1994; Turnage & Muchinsky, 1982). Les études utilisant ces techniques aboutissent toutes aux mêmes résultats avec des coefficients de validité convergente faibles et des coefficients de validité divergente qui sont élevés. Autrement dit, les corrélations entre des construits différents mesurés par une même épreuve sont fortes, alors que les corrélations entre les mêmes construits mesurés avec des épreuves différentes sont faibles. Ces premières recherches indiquent donc une faible validité de construit des MS car on ne parvient pas à identifier des construits psychologiques indépendants des épreuves utilisées (on parle dans ce cas de variance instrumentale).

D'autres chercheurs (Sackett & Dreher, 1982) ont tenté de décrire l'existence de construits psychologiques évalués avec des MS par analyse factorielle exploratoire. Ils mènent des AF à partir des scores obtenus sur toutes

les dimensions, ceci pour l'ensemble des épreuves de mise en situation d'un CE. Dans leur article, Sackett & Dreher (1982) mettent en évidence que les composantes issues des AF ne correspondent pas à des dimensions interprétables (communication orale, leadership ou résistance au stress par exemple) mais aux épreuves qui ont servi à les évaluer (épreuve de groupe, in basket par exemple). Ces derniers résultats seront ensuite contre-validés sur des CE différents avec des populations différentes (Kleinmann & Koller, 1997; Robertson, Gratton, & Sharpley, 1987; Silverman, Dalessio, Woods, & Johnson, 1986). Récemment, ces résultats ont été confirmés par des études ayant recours à des analyses factorielles confirmatoires. Lance, Lambert, Gewin, Lievens, & Conway (2004) conduisent des analyses confirmatoires à partir de résultats issus de 34 CE. En moyenne, ils observent que la part de variance expliquée par les épreuves ($\lambda^2=.52$) est supérieure à celle expliquée par les dimensions censées y être évaluées ($\lambda^2=.14$).

Les MTMM et les analyses factorielles suivent des logiques différentes mais ces deux techniques ont permis de mettre en évidence la faible validité de construit des MS utilisées conjointement dans le cadre d'un CE.

2. 2. Une solution pour améliorer la validité de construit des CE

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons pris en compte des solutions méthodologiques proposées récemment par la littérature pour améliorer la validité de construit des MS. Ces solutions incluent le recours à des grilles comportementales qui vont permettre de rendre la procédure d'évaluation plus descriptive qu'évaluative (Thornton & Zorich, 1980). Des chercheurs ont déjà mis en évidence que le recours à des grilles comportementales augmentait la validité convergente qui passe de .24 à .43 (Reilly, Henry, & Smither, 1990) ce qui permet de réduire la variance due aux exercices (variance instrumentale). Il ne s'agit plus d'évaluer le candidat de manière globale mais d'établir des listes très précises où les comportements ne sont pas inférés mais observés (Hennessy, Mabey, & Warr, 1998). Cette démarche implique de connaître très précisément les comportements qui sont pertinents à évaluer pour un poste donné. En effet, si l'utilisation des grilles comportementales rend l'évaluation plus rigoureuse, elle suppose que tous les comportements pertinents figurent bien dans cette grille. Si cette dernière condition n'est pas remplie, les évaluateurs peuvent « manquer » des informations importantes (Donahue, Truxillo, Cornwell, & Gerrity, 1997). L'utilisation de grilles comportementales implique donc un travail d'analyse de poste très précis et spécifique à chaque MS.

2. 3. La nécessité d'identifier ce qui est mesuré lors d'une mise en situation

Il existe aujourd'hui un certain consensus concernant la dénomination des construits psychologiques évalués dans le cadre des MS d'un CE. Les dimensions les plus fréquemment citées sont la communication écrite et orale, la considération, l'énergie, l'influence, l'organisation ou la résistance au stress par exemple (Arthur, Day, McNelly, & Edens, 2003). Par contre, les recherches donnent peu de précision concernant la nature ou le contenu de ces dimensions. Ces caractéristiques sont régulièrement citées mais nous possédons peu d'informations sur ce qu'elles recouvrent. Notre étude a donc pour objectif d'éclairer la nature des construits psychologiques évalués dans le cadre d'une épreuve de jeu de rôle afin de mieux comprendre ce qui est réellement appréhendé lors d'une épreuve de mise en situation.

Pour remplir cet objectif, nous avons dans un premier temps décidé d'adopter une démarche à visée exploratoire qui consiste à ne pas postuler a priori l'existence de dimensions pré identifiées pour noter les candidats. Dans un premier temps, il s'agit de décrire comment les évaluations se structurent dans le cadre d'une mise en situation afin de noter les candidats en conséquences, ceci sans *a priori* sur le nombre et le contenu des caractéristiques évaluées.

Enfin, nous souhaitons éclairer la nature de ces construits dans une perspective nomologique. Ce principe qui a été proposée très récemment, consiste à comparer les dimensions obtenues lors d'une MS à des construits psychologiques déjà clairement identifiés comme la personnalité et l'intelligence par exemple (Salgado & Moscoso, 2002; Shore, Thornton, & Shore, 1990). Cette procédure est considérée comme une méthode alternative aux techniques d'analyse factorielle et de MMTM pour mettre à l'épreuve la validité de construit des MS, afin d'identifier plus précisément la nature des construits évalués.

3. Méthode

3. 1. Participants

Notre échantillon comprend 125 officiers de la Marine Nationale ayant le grade de commandant (âge moyen : 41.2 ans, écart-type = 4.6 ans). Les stagiaires font partie de quatre promotions (1997, 1998, 1999 et 2000) du Collège Interarmées de Défense (CID) de l'école militaire de Paris. Le CID est une formation de 1 an qui donne ensuite aux stagiaires la possibilité d'accéder à des postes de haut niveau. L'accès au CID est extrêmement sélectif et se fait sur des critères d'expérience et de connaissances professionnelles. La sélection est

interne et fait suite à des examens écrits et oraux particulièrement exigeants à l'issue desquels seulement 5% des candidats sont retenus. Les stagiaires occupent des niveaux hiérarchiques assez proches (la majorité d'entre eux est "capitaine de frégate", ce qui correspond au 2^{ème} échelon du grade de Commandant). Ils ont tous un niveau scolaire élevé (formation initiale à l'Ecole Navale). Les participants sont invités à participer à un CE expérimental qui comprend une épreuve in basket, un jeu de rôle, un entretien semi structuré centré sur le travail et des tests psychométriques (intelligence et personnalité). Notre recherche est présentée comme « un moyen d'améliorer la politique de gestion du personnel de la Marine » et nous nous engageons à restituer les résultats à chaque participant. De plus, nous insistons sur le fait que les données recueillies ne sont pas communiquées à la hiérarchie

3. 2. Procédure

L'épreuve du jeu de rôle est évaluée par deux observateurs (un observateur psychologue et un observateur de la Marine Nationale qui ont été préalablement formés par nos soins). Ce dernier est plus gradé que le stagiaire et ne le connaît pas (nous disposons d'un vivier de 10 évaluateurs formés à l'évaluation que nous invitions en fonction de leur disponibilité). Le scénario est tiré d'une situation réelle dans laquelle un officier chargé de la gestion du personnel (le stagiaire) doit recevoir un officier qui n'est pas satisfait de l'affectation qu'on lui propose (ce rôle est joué par un compère). Ce dernier a eu un déroulement de carrière exemplaire et il trouve que le poste proposé ne correspond pas à ses compétences. Le candidat dispose de deux documents (une description très brève de la carrière de l'officier, une injonction de son supérieur hiérarchique qui lui intime l'ordre d'être persuasif). Ces documents sont fournis au dernier moment et le candidat décide du moment où il va accueillir le demandeur. Ce dernier possède un scénario très précis sur ce qu'il doit dire : rapide présentation de sa carrière, évocation d'une situation familiale difficile, possibilité de quitter la Marine Nationale si on le force à accepter cette affectation. Le candidat est donc mis dans une situation difficile où il doit défendre l'intérêt de l'institution tout en respectant la légitimité de la demande de l'impétrant. Sa marge de manœuvre est donc très réduite.

La négociation est limitée à 30 minutes à partir du moment où le stagiaire prend connaissance du dossier. L'épreuve est filmée afin que les deux observateurs puissent revenir sur des moments importants de la négociation. Chaque observateur remplit sa grille individuellement puis les deux grilles sont comparées par les observateurs afin de renseigner une grille consensuelle remplie conjointement.

3. 3. Outils

La grille d'évaluation du jeu de rôle

La grille d'observation utilisée pour évaluer le jeu de rôle a été construite suite à des analyses de postes menées selon la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954). Cette méthode consiste à relever tous les comportements qui sont utilisés dans une situation particulière et reconnus comme efficaces ou inefficaces. Ainsi, plusieurs entretiens ont été menés auprès de responsables de la gestion du personnel afin d'établir une grille pertinente et exhaustive de ces comportements. Pour chacun d'eux, les évaluateurs doivent cocher la case correspondante : comportement absent (jamais observé), comportement présent (observé une ou deux fois), comportement marqué (trois fois ou plus). Ces réponses ont été codées 1 (Absent), 2 (Observé) et 3 (Marqué).

Les indicateurs de personnalité

Le NEO PI-R (Costa, McCrae, & Rolland, 1998) est l'instrument le plus utilisé pour évaluer les cinq grands facteurs (Salgado, 2003). Il s'agit d'une version révisée du NEO PI, éditée aux Etats Unis en 1985 par Costa & McCrae. Ce questionnaire comporte 240 items qui évaluent 5 dimensions générales (Névrosisme, Extraversion, Ouverture, Agréabilité, Conscience) et 30 facettes plus spécifiques de la personnalité. Pour chaque proposition, le répondant doit indiquer son degré d'accord sur une échelle de Likert en 5 points. La validité de construit de ce questionnaire a été éprouvée (Rolland, 2004) ainsi que sa validité prédictive (Lévy-Leboyer, 2004; Salgado, 2003).

Les indicateurs d'efficience mentale

Le test de facteur g de R. B. Cattell (1974) vise à mesurer l'aptitude générale de déduction de relations. Il peut être défini comme “ *Une capacité mentale générale qui, entre autres choses, implique la faculté de raisonner, planifier, résoudre des problèmes, penser de manière abstraite, comprendre des idées complexes et apprendre rapidement* ” (Gottfredson, 2002). En matière de recrutement, les tests de facteur g sont reconnus comme étant les plus prédictifs de la performance professionnelle (Schmidt, 2002). De plus, le facteur g d'intelligence est bien identifié comme étant au sommet d'une organisation hiérarchique de l'intelligence (Huteau & Lautrey, 1999).

4. Résultats

4.1. La structure factorielle de l'épreuve de jeu de rôle : une approche exploratoire

Les épreuves de Jeu de Rôle, ainsi que les grilles utilisées ont été les mêmes entre 1999 et 2001. Chaque épreuve est évaluée par 2 personnes qui remplissent d'abord séparément une grille d'observation puis se réunissent pour coter de manière consensuelle. Nous disposons donc de 291 observations sur l'ensemble de ces années.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse descriptive des items afin de ne retenir que ceux qui se distribuent sur les trois modalités. Dans une étude similaire, Kendall et Stuart (1958) ont proposé d'éliminer les items dont le skewness (indice d'asymétrie) approche 2 (ou -2) et dont le kurtosis (indice d'aplatissement) est supérieur à 4. Ce critère sera pris en compte ici bien qu'il soit utilisé assez rarement dans les recherches actuelles, car il est très contraignant (Gorsuch, 1997). Nous avons cependant revu à la hausse le seuil d'acceptabilité des items afin de ne pas nous priver d'un trop grand nombre d'informations. Nous avons finalement éliminé les items dont le skewness approchait de 3 ou -3 et le kurtosis était supérieur à 4. Cette précaution est en effet nécessaire afin d'éliminer tous les items qui ne différencient pas suffisamment les individus observés. Les items ayant reçu systématiquement le score 1 ou le score 3 n'apportent effectivement aucune information en termes de différences individuelles. De plus, ces items seraient artificiellement corrélés entre eux. Dans le cadre de l'analyse factorielle, cela donnerait lieu à des pseudo-facteurs constitués d'items dont la variance est nulle. Cette première étape nous a conduit à supprimer 8 items non discriminatifs sur 48 (*ne se baser que sur des a priori ; Etre distrait ; fuir le regard de l'interlocuteur ; utiliser des comportements non verbaux non adaptés à la situation ; s'exprimer de manière laconique ; présenter un discours illogique ; rester passif ; faire preuve de malveillance pour aboutir*).

Nous avons soumis les 40 items restants à une analyse factorielle en maximum de vraisemblance suivie de rotations obliques de type promax. Nous avons choisi une analyse factorielle « pure » car notre démarche est entièrement exploratoire et une analyse en Composantes Principales serait dans notre cas trop contraignante. Nous avons choisi des rotations obliques car il n'y a pas de raison de penser que les dimensions recherchées sont indépendantes. Cette méthode d'extraction nous a permis d'identifier 6 facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 (critère de Kaiser). Ces résultats sont présentés au tableau 1.

Tableau 1 : Saturation des items de la grille du jeu de rôle sur les 6 facteurs extraits par analyse factorielle par maximum de vraisemblance, suivie de rotations promax.

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
Valeur propre	6.75	3.70	1.89	1.69	1.17	1.02
Pourcentage de variance expliquée	15.70	8.60	4.40	3.92	2.71	2.37
Chercher à gagner en s'opposant à l'autre	0,72					
Agresser	0,65					
Se poser comme détenteur de la vérité	0,62					
Montrer que l'autre a tort	0,61					
Réfuter d'emblée	0,52					
Chercher à aboutir en dominant	0,51					
Contester le propos de l'autre	0,48					
Montrer que l'on a raison	0,43					
Chercher à aboutir en affaiblissant	0,41					
Faire preuve de malveillance pour aboutir	0,30					
Orienter son esprit vers la compréhension de		0,74				
Tenir compte des réactions des interlocuteurs		0,68				
Accorder de l'estime à ce qu'il dit		0,63				
Avoir une attitude d'ouverture		0,61				
Fait preuve d'une conception interactive		0,60				
Accepter et intégrer d'autres idées		0,60				
Chercher à comprendre		0,60				
Entrer dans la logique de l'autre		0,58				
Engager une discussion constructive		0,55				
Avoir le réflexe de questionner		0,52				
Etre chaleureux		0,41				
Acquiescer d'emblée		0,34				
Faire preuve de ruse pour aboutir			-0,64			
Chercher à aboutir en manipulant			-0,56			
Se perdre dans les détails			-0,54			
Esquiver la logique de l'interlocuteur			-0,47			
Encaisser ce que dit l'autre, subir				-0,57		
Etre pris au dépourvu par les questions				-0,49		
S'engager à douter				-0,48		
Présenter des signes d'anxiété				-0,39		
S'exprimer avec aisance					0,63	

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
Etre attentif et concentré					0,63	
Présenter un discours structuré					0,56	
Parler de manière concise et claire					0,56	
S'exprimer en développant son discours					0,55	
Chercher à expliquer plutôt qu'à influencer					0,50	
Se baser sur des faits pour argumenter					0,45	
Réaliser un dosage équitable du temps de parole					0,30	
Parler de manière confuse						0,76
Ratés dans le discours						0,57
Alpha de Cronbach	0.81	0.87	0.64	0.49	0.78	0.36

Le premier facteur explique 15.40% de la variance totale des items. Les items saturés par le premier facteur sont relativement homogènes sur le plan sémantique. Ils renvoient à une attitude déterminée, à vouloir gagner en force, en dominant son interlocuteur. Ce premier facteur correspond clairement à une attitude de confrontation agressive et à une attitude **autoritaire** (*chercher à gagner en s'opposant à l'autre, agresser, se poser comme détenteur de la vérité*) qui évoque le type de leadership « autoritaire » décrit par Lewin (1975). L'alpha de Cronbach de ce facteur est de 0.81 ce qui est satisfaisant.

Les items saturés par le deuxième facteur font référence à une attitude d'ouverture et d'acceptation vis-à-vis de l'autre (*orienter son esprit vers la compréhension de l'autre, accorder de l'estime à ce qu'il dit*). Ce deuxième facteur qui explique 8.60% de la variance totale des items, est également très homogène sur le plan sémantique et proche de la dimension « **considération** » évoquée par Bass (1990). Ce facteur décrit dans quelle mesure un leader se montre concerné par le bien être d'autrui. Le leader considérant exprime sa reconnaissance du travail bien fait, met l'accent sur l'importance de la satisfaction au travail, maintient et renforce l'estime de soi de ses subordonnés en les traitant comme ses égaux. Nous pouvons d'ailleurs retrouver cette dimension dans les facteurs de deuxième ordre identifiés par Arthur et al (2003) sous le nom de considération/conscience des autres. Cette dimension décrit dans quelle mesure le stagiaire prend en compte les sentiments et les besoins de l'autre. En outre, ce facteur est très homogène avec un alpha de Cronbach de 0.87.

Le troisième facteur ne comporte que des items saturés négativement Il renvoie à une attitude correspondant à la volonté d'éviter le problème, de "noyer le poisson", attitude qui avait également été mise en évidence par les analyses de poste. L'intitulé du pôle positif de cette dimension devrait donc correspondre à une attitude **franche** et directe dans le cadre de la négociation. L'homogénéité de ce troisième facteur est moins satisfaisante avec un alpha de

Cronbach de 0.64 mais il s'agit là d'une dimension originale et il nous semble intéressant de la conserver.

Le quatrième facteur comporte également des items saturés négativement dont le contenu renvoie à un manque d'assurance, à une remise en question voire à une certaine anxiété. Le pôle positif de ce facteur correspondrait au contraire à une attitude **affirmée**, sereine et solide. Avec un alpha de Cronbach de 0.49, on ne peut pas considérer qu'il s'agit d'un facteur homogène et il faut en toute rigueur l'exclure de nos analyses (et ne pas s'en servir dans la mesure finale).

Le cinquième facteur correspond clairement à une expression orale en termes d'aisance, de clarté. Ce facteur est fréquemment retrouvé dans les CE sous la dénomination de « communication orale » (Arthur et al., 2003). Seul un item (*être attentif et concentré*) ne correspond pas précisément à la thématique de ce facteur. L'homogénéité de ce facteur est satisfaisante avec un alpha de Cronbach de 0.87.

Le sixième facteur fait état de difficultés dans le discours, de **confusion** et comprend seulement deux items qui apparaissent sémantiquement cohérents. Une vérification de la consistance interne de ce facteur indique cependant qu'il n'est pas homogène avec un alpha de Cronbach de 0.36. Nous avons donc décidé d'exclure ce facteur du reste de nos analyses.

Pour résumer, les quatre facteurs obtenus (attitude autoritaire, considération, franchise, communication orale) présentent une bonne homogénéité et sont clairement interprétables. Des facteurs dont le contenu est proche ont déjà été identifiés dans la littérature (Arthur et al., 2003), mais jamais en utilisant des analyses factorielles exploratoires. Notre épreuve de jeu de rôle permet d'évaluer ces quatre dimensions du comportement de façon satisfaisante et en respectant des étapes de la validation d'un outil. Par contre, 2 de ces facteurs ne sont pas homogènes et ne peuvent donc pas être considérés comme des dimensions interprétables.

4. 2. Mise en relation avec des indicateurs de personnalité et d'intelligence : une approche nomologique

Afin de nous éclairer davantage sur la nature des construits identifiés dans notre première hypothèse, nous les avons mis en relation avec des indicateurs de personnalité et d'intelligence. Nous avons calculé les notes en facteurs pour les quatre dimensions identifiées précédemment afin de noter chaque participant à partir de la grille consensuelle (remplie conjointement par les deux observateurs). Ces indicateurs n'ont pas été utilisés au hasard mais correspondent à des outils dont la validité de construit a été établie (Furnham, Forde, & Cotter, 1998; Goldberg, 1990).

Tableau 2 : Corrélations de Bravais-Pearson entre les dimensions issues du jeu de rôle et les échelles de personnalité et d'intelligence

	N	E	O	A	C	G
Attitude autoritaire	0,00	0,03	0,03	0,02	0,02	-0,05
Considération	-0,04	0,06	0,12	0,06	-0,07	0,09
Franchise	-0,11	0,01	-0,04	0,01	0,10	-0,22*
Communication Orale	0,22*	0,08	0,19*	-0,01	0,03	0,04

En gras, valeurs significatives à $P < 0,05$

N : Névrosisme, E : Extraversion, O : Ouverture, A : Agréabilité, C : Conscience, G : facteur g.

En premier lieu, nous constatons sur le tableau 2 que seuls 3 coefficients de corrélation sur 24 calculés sont significatifs. Les dimensions « Attitude autoritaire » et « Considération » ne corrélaient avec aucun des indicateurs de personnalité ou d'efficacité mentale retenus.

La dimension « franchise » est corrélée négativement avec le score obtenu au facteur g de Cattell. Les individus adoptant une attitude franche dans une relation duelle obtiendraient donc des scores plus bas en intelligence fluide. Toutefois, ces résultats doivent être considérés avec prudence car la dimension « franchise » est moyennement homogène.

La dimension Communication Orale est corrélée positivement avec deux variables de personnalité (le Névrosisme et l'Ouverture). Ceci indique que les personnes obtenant des scores élevés en Névrosisme et en Ouverture sont mieux évaluées sur leur communication orale.

Si nous comparons nos résultats à ceux obtenus avec d'autres études, les conclusions sont contrastées. Lance, Newbolt, Gatewood, Foster, & French (2000) avancent que les « in basket » sollicitent plutôt des caractéristiques cognitives alors que les jeux de rôle sollicitent plutôt des conduites conatives. Nos résultats ne permettent pas de corroborer leurs hypothèses dans la mesure où les variables de personnalité sont peu corrélées avec les dimensions évaluées dans notre épreuve de jeu de rôle (seulement 2 corrélations significatives sur 24). Scholz & Schuler (1993) trouvent que certaines dimensions sont liées à certains traits de personnalité (la communication orale avec l'extraversion par exemple) alors que d'autres seraient liées à des aspects intellectuels (délégation et contrôle et GMA par exemple). Or, nous ne retrouvons pas ces résultats avec nos données puisque dans notre cas, la communication orale est corrélée avec le Névrosisme et l'Ouverture.

Au regard de ces résultats, on peut se demander si la démarche nomologique adoptée ici contribue vraiment à éclairer la nature des construits psychologiques évalués dans le cadre de notre jeu de rôle. En effet, nous ne

sommes pas parvenus à répliquer les quelques résultats décrits par la littérature selon lesquels le jeu de rôle mettrait plutôt en jeu des compétences intellectuelles. Au contraire, nos résultats vont dans le sens d'une relation très faible entre les compétences évaluées dans le cadre de notre épreuve, des indicateurs de personnalité et des indicateurs d'efficacité mentale. Sur un plan psychométrique, cela revient à dire que les dimensions que nous avons identifiées, la personnalité et l'efficacité mentale ne se recouvrent pas.

5. Discussion

Durant ce travail, nous avons tenté de suivre deux objectifs. Le premier objectif était d'identifier de manière plus précise quels sont les construits psychologiques évalués dans le cadre d'une épreuve de jeu de rôle. Pour cela, nous avons d'abord recensé les comportements pertinents puis nous avons construit des grilles d'observation qui ont été renseignées par des observateurs formés aux biais de l'évaluation. Dans notre démarche, nous avons essayé de respecter toutes les étapes de validation de la construction d'un outil d'évaluation (Anastasi, 1990), sachant que ces précautions ne sont pas toujours prises lors de la mise en place d'une MS. Cela comprend les analyses de poste, la standardisation des épreuves, la formation des évaluateurs et l'utilisation de grilles comportementales. Nous sommes parvenus à isoler quatre dimensions interprétables et qui présentent des qualités psychométriques satisfaisantes. Ces dimensions (attitude autoritaire, considération, franchise, communication orale) ont été identifiées de manière exploratoire ce qui est nouveau. Notre travail trouve cependant des limites dans le fait que deux dimensions sur six (attitude affirmée et confusion) ne présentent pas les qualités psychométriques requises en termes d'homogénéité. De plus, nous avons mené des analyses factorielles sur l'ensemble des observations alors qu'il aurait fallu dans l'idéal mener des analyses séparées pour les évaluateurs psychologues et les évaluateurs de la Marine Nationale. On peut effectivement penser, avec Sagie & Magnezy (1997) que les évaluations se structurent différemment selon le type d'observateurs (les managers identifieraient moins de dimensions que des psychologues car plus soumis à l'effet de halo). Malheureusement, notre effectif ne nous permettait pas de mener des analyses factorielles séparément. Ces résultats sont malgré tout encourageants puisque la validité de construit est considérée comme le « talon d'Achille des CE » depuis le début des années 80. Nous avons mis en évidence que sous certaines conditions, la validité de construit d'une épreuve de jeu de rôle peut être améliorée. Nous pouvons donc affirmer que le premier objectif de notre travail est en grande partie atteint.

Notre deuxième objectif était de situer, d'éclairer la nature des construits psychologiques identifiés en les mettant en relation avec des indicateurs de la personnalité et de l'intelligence. Cette démarche est très

récente et correspond à un questionnement plus fondamental sur la nature de ce qui est réellement évalué dans le cadre d'une MS. Il est notamment intéressant de se demander si les conduites mises en place par les évalués relèvent plus de la performance (c'est-à-dire de l'intelligence) ou de conduites habituelles (c'est-à-dire de la personnalité). On peut également se demander si l'évaluation porte sur des caractéristiques dispositionnelles (relatives à l'individu uniquement) ou sur des caractéristiques situationnelles (relatives aux situations uniquement). Selon les résultats que nous obtenons, les caractéristiques évaluées dans le cadre de notre jeu de rôle sont peu corrélées avec des éléments de la personnalité et de l'intelligence. Autrement dit, les dimensions identifiées dans le cadre de notre épreuve apportent une variance spécifique par rapport à des variables dispositionnelles telles que la personnalité ou l'intelligence. Ceci explique certainement la validité prédictive élevée des MS qui apporte des informations supplémentaires à celles obtenues avec les tests psychométriques. On parle dans ce cas de validité incrémentielle avec Sechrest (1963), cité par Hunsley & Meyer (2003). Selon nous, l'intérêt principal d'une MS réside dans la possibilité d'évaluer l'individu dans le cadre d'une interaction avec les exigences professionnelles alors que les tests psychométriques traditionnels ne prennent pas en compte le contexte.

Notre travail montre qu'il est possible d'évaluer des caractéristiques individuelles à la fois homogènes, spécifiques et contextualisées. Ces caractéristiques individuelles ne peuvent être évaluées que dans le cadre des MS, et ne sont appropriées que si ces dernières restituent les situations professionnelles de manière fidèle. Les dimensions que nous avons retrouvées ne sont pertinentes que dans le cadre des épreuves qui ont servi à les évaluer. On ne peut donc pas donner de réponse générale à la question « que mesure une épreuve de jeu de rôle ? ». Par contre, nous sommes capables de dire ce qu'évalue l'épreuve de jeu de rôle que nous avons mise en place.

Nous espérons que ces résultats permettront de développer l'utilisation de grilles comportementales qui permettent de mieux connaître ce qui est réellement sollicité par les mises en situation. Des efforts doivent être poursuivis en ce sens. Nous espérons que ce travail encouragera les organismes de recrutement à mettre en place des techniques de sélection plus proches des réalités professionnelles et moins aprioristes, en utilisant des outils d'une bonne validité (de contenu, de construit et de critère), afin de mieux servir les intérêts des services qui recrutent mais aussi les intérêts des candidats.

Références

- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. New York: MacMillan.
- Archambeau, D. J. (1979). Relationship among skill ratings assigned in an assessment center. *Journal of Assessment Center Technology*, 2, 7-20.
- Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion related validity of assessment center dimension. *Personnel Psychology*, 56, 125-154.
- Baron, H., & Janman, K. (1996). Fairness in the assessment center. *International Reviews of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 60-112.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: The free Press.
- Binning, J. F., & Barrett, G. V. (1989). Validity of personnel decision: a conceptual analysis of the inferential and evidential bases. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 478-494.
- Callinan, M., & Robertson, I. T. (2000). Work sample testing. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 248-260.
- Cattell, R. B. (1974). *Manuel : Test de facteur "g" de R. B. Cattell*. Paris: ECPA.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Rolland, J. P. (1998). *NEO PI-R. inventaire de personnalité révisé*. Paris: Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Donahue, L. M., Truxillo, D. M., Cornwell, J. M., & Gerrity, M. J. (1997). Assessment center construct validity and behavioral checklists: Some additional findings. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(5), 85-108.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Furnham, A., Forde, L., & Cotter, T. (1998). Personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 24(2), 187-192.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality : the Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Gorsuch, R. L. (1997). Exploratory factor analysis ; its role in item analysis. *Journal of Personality Assessment*, 68, 532-560.
- Gottfredson, L. S. (2002). Where and why g matters: Not a mystery. *Human Performance*, 15(1/2), 25-46.
- Hennessy, J., Mabey, B., & Warr, P. (1998). Assessment Centre observation procedure: an experimental comparison of traditional, checklist and codind methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(4), 222-230.
- Hunsley, J., & Meyer, G. J. (2003). The incremental validity of psychological testing and assessment : conceptual, methodological and statistical issues. *Psychological Assessment*, 15(4), 446-455.
- Huteau, M., & Lautrey, J. (1999). *Evaluer l'intelligence*. Vendome: PUF.
- Joyce, L. W., Thayer, P. W., & Pond, S. (1994). Managerial functions: an alternative to traditional assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 47, 109-121.
- Kendall, M. G., & Stuart, A. (1958). *The advanced theory of statistics, Volume 1 : distribution theory*. Londres: Ch. Griffin et Cie.

- Kleinmann, M., & Koller, O. (1997). Construct validity of assessment centers: Appropriate use of confirmatory factor analysis and suitable construction principles. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(5), 65-84.
- Lance, C. E., Lambert, T. A., Gewin, A. G., Lievens, F., & Conway, J. M. (2004). Revised estimates of dimension and exercise variance components in assessment center postexercise dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 377-385.
- Lance, C. E., Newbolt, W. H., Gatewood, R. D., Foster, M. S., & French, N. R. (2000). Assessment center exercises represent cross-situational specificity, not method bias. *Human Performance*, 13, 323-353.
- Lévy-Leboyer, C. (2004). *La personnalité. Un facteur essentiel de réussite dans le monde du travail*. Paris: Editions d'Organisation.
- Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique*. Paris: PUF.
- Lievens, F. (2002). Trying to understand the different pieces of the construct validity puzzle of assessment centers: An examination of assessor and assessee effects. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 675-686.
- Lievens, F., & Klimoski, R. J. (2001). Understanding the assessment centre process: where are we now. *International Reviews of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 245-286.
- Reilly, R. R., Henry, S., & Smither, J. W. (1990). An examination of the effects of using behavior checklists on the construct validity of assessment center dimension. *Personnel Psychology*, 43, 71-84.
- Robertson, I. T., Gratton, L., & Sharpley, P. (1987). The psychometric properties and design of managerial assessment centres: Dimensions into exercises won't go. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 187-195.
- Rolland, J. P. (2004). *L'évaluation de la personnalité: Le modèle en cinq facteurs*. Sprimont: Mardaga.
- Sackett, P. R. (1987). Assessment centers and content validity: some neglected issues. *Personnel Psychology*, 40, 13-25.
- Sackett, P. R., & Dreher, G. F. (1982). Construct and assessment center dimensions: some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 401-410.
- Sagie, A., & Magnezy, R. (1997). Assessor type, number of distinguishable dimension categories, and assessment center construct validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 103-108.
- Salgado. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 323-346.
- Salgado, & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.
- Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: why there cannot be a debate. *Human Performance*, 15(1/2), 187-210.
- Scholz, C., & Schuler, H. (1993). Das nomologische netzwerk des Assessment Centre: Eine metaanalyse. *Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie*, 37, 73-85.

- Sechrest, L. (1963). Incremental validity : A recommendation. *Educational and Psychological Measurement*, 23, 153-158.
- Shore, T. H., Thornton, G. C., & Shore, L. M. (1990). Construct validity of two categories of assessment center dimension ratings. *Personnel Psychology*, 43(1), 101-116.
- Silverman, W. H., Dalessio, A., Woods, S. B., & Johnson, R. L. (1986). Influence of assessment center methods on assessors' ratings. *Personnel Psychology*, 39(3), 565-578.
- Squires, P., Torkel, S. J., Smither, J. W., & Ingate, M. R. (1991). Validity and generalizability of a role-play to select telemarketing representatives. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 37-47.
- Thornton, G. C. I., & Zorich, S. (1980). Training to improve observer accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 65, 351-354.
- Turnage, J. J., & Muchinsky, P. M. (1982). Transsituational variability in human performance within assessment centers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 174-200.
- Wernimont, P. F., & Campbell, J. P. (1968). Signs, samples, and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52, 372-376.

Vient de paraître...
dans la Collection "Travail & Organisation"
Dirigée par Eric Brangier, Alain Lancry et Claude Louche:

***Psychologie du Travail et des Organisations:
des savoirs au service de l'action***

Ouvrage collectif coordonné par Annick Durand-Delvigne, Caroline Desombre et Régis Verquerre. La collection «Travail & Organisation» publie des ouvrages théoriques relatifs à la production du savoir en psychologie du travail et des organisations. Elle concerne également des disciplines partenaires comme l'ergonomie, la gestion, les sciences de l'ingénieur, La sociologie, la linguistique, la communication et l'économie.

Dans un monde en pleine mutation et dans un contexte de compétition économique exacerbée, la psychologie du travail et des organisations, aujourd'hui centenaire, fait l'objet d'une demande sociale très hétérogène. Cette demande concerne des champs d'investigation très divers et suscite des modalités d'intervention très variées. Très sollicitée, la psychologie du travail court le risque de se réduire à un répertoire de pratiques supposées pertinentes et, répondant au coup par coup à des demandes multiples et hétérogènes, de perdre ainsi son unité.

Permettant de dépasser la diversité des champs d'investigation, c'est le lien "théorie-pratique" qui paraît essentiel à l'unité de la psychologie du travail et des organisations. Ce qui fonde, en effet, son originalité et sa spécificité, c'est l'interaction dialectique et contraignante entre savoirs théoriques et interventions sur le terrain. Seuls des savoirs validés peuvent générer des investigations utiles qui en retour, par les questions nouvelles qu'elles suscitent, sont susceptibles d'enrichir et de dynamiser les construits théoriques.

Cet ouvrage résulte de la contribution de nombreux auteurs : A. Durand, C. Desombre, R.Verquerre, S.Ponnelle, J-F. Fullata, C.Sauvezon, G.Masclat, A.Bardin, E.Brangier, B.Prot, Y.Clot, K.Kotulski ,M.Rebzani. Il apparaît comme un plaidoyer pour une psychologie du travail et des organisations qui s'appuie, dans ses applications sur le terrain, sur un savoir théorique validé. Sur la base de la présentation de cas concrets, il souligne aussi l'extrême diversité des travaux qu'elle suscite et offre un panorama, certes non exhaustif, des interventions qu'elle génère.

Cet ouvrage peut constituer une voie d'enrichissement pour ceux qui souhaite découvrir la psychologie du travail et des organisations comme pour ceux qui, spécialistes confirmés désirent approfondir leur réflexion. Il peut concerner aussi bien l'étudiant en psychologie du travail et des organisations ou en GRH que le chercheur et le professionnel déjà engagé dans l'action sur le terrain.

Pour commander:

CID- 131 Bld St Michel 75005 Paris

Tel 01 53 10 53 95 - Fax 01 40 51 02 80

Achat en ligne : www.lcdpu.fr

Similitudes et différences de perceptions chez des salariés hommes et femmes

Men and women perceptions in the work: similarity and difference

Michèle Joulain

Université François Rabelais, UPRES 2214, 3 rue des Tanneurs, 37041, Tours, France,
joulain@univ-tours.fr

Résumé

Cette étude traite de la perception différentielle des conditions de travail de salariés hommes et femmes. L'analyse porte sur les similitudes et différences des principales dimensions des conditions de travail (analyses en composantes principales) ainsi que sur la valeur prédictive de ces dimensions sur la satisfaction au travail (analyses de régression). Similitudes et différences sont également questionnées en ce qui concerne les niveaux de santé, l'importance accordée à différentes sphères de vie et l'intensité des interférences travail / famille. Les hommes et les femmes semblent organiser de façon similaire un ensemble de conditions de travail. Trois facteurs sont retenus (Relation avec la hiérarchie, Développement et autonomie et Intensité du travail), dont les deux premiers s'avèrent prédictifs de la satisfaction au travail pour les hommes et pour les femmes. Néanmoins nous relevons quelques divergences, à la fois dans la force de la prédiction, et au niveau des items particuliers qui ne se comportent pas de façon identique selon les hommes et les femmes. Ces différents points sont discutés.

Abstract

This study investigates men and women perceptions in the work, accros the relations between work conditions and job satisfaction. Similarity and difference are questioned about the mean dimensions of the work conditions (factor analysis) as well as the predictive value of theses dimensions for the job satisfaction (regression analysis). In the same point of view, similarity and difference are analysed about health, importance of life domains and work-family interferences. Men and women seem to organize in the same way work conditions. Three factors are retained (Relations with superiors, Development and autonomy, Work intensity), wich the first two predict job satisfaction, for the men and the women. Nevertheless we note some differences, both about the force of the prediction and about specific item. Results and and futur works are discussed.

Mots clés: Conditions de travail, Satisfaction, Genre, Santé, Hors travail

Key words: Work conditions, Job satisfaction, Gender, Health, Non work domain

1. Introduction

Ce travail s'inscrit dans un champ de recherches qui traite du bien-être au travail, il fait une place toute particulière à la satisfaction au travail, indice clé de ce bien-être. Suite à de nombreuses études sur les déterminants des attitudes au travail (Loscocco & Roschelle, 1991), il a été maintes fois attesté de l'impact primordial des conditions de travail. Les éléments mis en avant vont du confort, du salaire, de l'organisation du travail aux exigences et contraintes de productivité, en passant par les relations interpersonnelles, la reconnaissance, l'autonomie, la qualité et la richesse du travail en lui-même (Lease, 1998 ; Spector, 1997).

Cependant, à côté de cette approche appelée structurale, des chercheurs ont prôné également une approche individuelle. De fait, les travailleurs n'étant pas des acteurs passifs, on peut supposer qu'ils réagissent différemment à des conditions identiques, et ce du fait de leurs propres caractéristiques (âge, genre, compétences, acquis, valeurs, attentes, santé physique et psychique, jugements de valeurs sur soi, vécu hors travail). La majorité des approches aujourd'hui intègre des éléments des deux pôles, en donnant la priorité à l'un ou à l'autre, même si le plus souvent les attitudes au travail sont dites principalement déterminées par les conditions professionnelles.

Une façon de relier ces deux grands pôles est encore de poser l'hypothèse que si les conditions de travail sont prégnantes dans la détermination des attitudes, elles n'agissent pas automatiquement et de façon directe, c'est leur perception qui semble fondamentale. Entre autres, ceci a pu être montré dans de nombreuses études sur le stress (Lazarus & Folkman, 1984 ; Rosnet, 2002). Dans ce même ordre d'idées, des auteurs ont mis l'accent sur des variables dites modératrices, stipulant par exemple que les effets des conditions de travail étaient modulées en fonction de l'existence et de la qualité de soutiens sociaux mais aussi de ressources sociales, ou encore en fonction de stratégies de faire face mises en œuvre pour répondre aux diverses situations professionnelles (Rasle & Bruchon-Schweitzer, 2004). Mais encore on pourrait rajouter la variable interférences travail/famille comme pouvant influencer d'une façon positive ou négative sur la façon de vivre les conditions de travail, ou certaines d'entre elles (Netemeyer, Brashear-Alejandro & Boles, 2004 ; Duxbury & Higgins, 2001).

2. Genre, conditions de travail et bien-être

Nous nous intéressons particulièrement à l'impact des conditions de travail sur la satisfaction et la santé selon que l'on est un homme ou une femme.

Nous faisons l'hypothèse du poids omniprésent du regard psychosocial lié à l'identité sexuée dans le monde du travail, dans notre contexte historico-social. Une première raison renvoie à la présence plus récente d'une part conséquente des femmes dans le monde du travail, comparativement à la présence des hommes, ainsi la façon de concevoir les choses professionnelles est possiblement différente. Et puis concrètement, le monde du travail n'est toujours pas mixte (Maruani, 2005) et les normes culturelles véhiculées, définissant la gestion et les règles de fonctionnement, sont encore très souvent masculines (Bihl & Pfefferkorn, 1999 ; Gollac et Volkoff, 2002). Sans parler de la domination du principe viril, évoqué plus ou moins explicitement quand on parle du pouvoir dans l'entreprise (Boltanski, 1984 ; Dejourn, 1988), et qui est également très présent dans et au sujet de la catégorie cadres (Belghiti-Mahut, 2004 ; Gadéa, 2003). On ne peut extraire cette réflexion de l'existence de certaines images des femmes dans notre société qui leur assigne plus facilement certaines places plutôt que d'autres. Les sociétés définissent des traits caractéristiques du masculin et du féminin, les individus étant plus ou moins obligés de s'y soumettre (Chiland, 1997), d'adhérer aux rôles de sexe masculins et féminins, aux normes, aux prescriptions sociales de masculinité et de féminité (Marro, 2000). Dans le monde du travail, ainsi, des femmes continueraient de s'approprier les idées renvoyant aux stéréotypes liés au sexe féminin, moindre ambition et moindre combativité par exemple. On trouverait ici une des causes du faible accès des femmes aux postes de direction des entreprises. Burke & McKeen (1993) parlent de barrières internes comme le manque de confiance en soi, la peur d'être perçue comme une personne autoritaire par ses collègues, la peur du pouvoir et du succès, caractéristiques effectivement normativement plus masculines que féminines (Hirata & Senotier, 1996 ; Méda, 2001 ; Vinsonneau, 1999).

Plus concrètement, l'hypothèse d'une perception différentielle des conditions de travail s'appuie sur le constat régulier de ce qu'on appelle la satisfaction paradoxale des femmes dans le monde du travail : satisfaction similaire à celle des hommes alors que leurs conditions de travail sont objectivement moins bonnes (INSEE, 2000 ; Joulain, 2005 ; Maruani, op cit ; Phelan, 1994). Une question peut se poser : les femmes évaluerait-elles différemment les apports de leur activité professionnelle, du fait d'attentes différentes de celles des hommes ? Les femmes accorderaient-elles comparativement aux hommes, moins de place au salaire, plus d'importance à la famille qu'au travail, moins d'importance au pouvoir, etc. (Eagly & Johnson, 1990 ; Vinsonneau, op cit) ? Cependant, on peut penser que les conceptions évoluent avec le temps, parallèlement à l'évolution même des pratiques (Flament, 1994). C'est ce qui se passe à travers l'exercice de plus en plus fréquent d'une activité professionnelle pour les femmes, au même titre que les hommes, générant des expériences de plus en plus semblables et des

revendications similaires (Gagnon & Létourneau, 1997). Dans le cadre des transformations visibles, on voit poindre également des revendications identitaires similaires : comme pour une majorité d'hommes, les femmes se définissent de plus en plus par leur profession ou le fait même d'avoir une activité professionnelle (Bihr & Pfefferkorn, op cit).

Ainsi nous pouvons nous attendre à ce que les attitudes au travail des hommes et des femmes montrent plus de ressemblances que de différences, d'autant plus que le monde du travail rend saillantes d'autres variables. De fait, si l'importance de la catégorisation par le sexe existe toujours dans notre société, celle-ci peut diminuer au profit d'autres découpages du champ social, dans le contexte du travail par exemple au profit de l'impact des statuts professionnels (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994).

Les questions qui guideront nos analyses sont les suivantes :

- tout d'abord retrouve t-on ou non une satisfaction au travail similaire pour les hommes et femmes de l'échantillon considéré ?
- est-ce que les conditions de travail sont perçues de manière analogue chez les hommes et les femmes, et si il y a similarité de conception pour l'ensemble des conditions, ou pour certaines d'entre elles, l'impact sur le degré de satisfaction et sur la santé est-il similaire ou non ?
- peut-on mettre en avant des relations spécifiques travail / hors travail selon que l'on est homme ou femme, et celles-ci ont-elles des liens avec les attitudes liées au travail ? Ces dernières questions nous semblent susceptibles d'éclairer nos investigations toujours dans l'optique de rechercher dans quelles mesures les perceptions diffèrent ou non selon le sexe des individus. De fait nous savons la perméabilité entre les différentes sphères de vie et l'existence de répercussions positives et négatives des unes sur les autres (Duxbury & Higgins, 2001 ; Joulain, 2004).

3. Méthode

3.1 Le questionnaire

Nous avons interrogé des hommes et des femmes, exerçant tous un travail rémunéré, à l'aide d'un questionnaire portant sur diverses variables influant généralement sur la satisfaction globale des travailleurs. Ont été traités ainsi différents aspects pour lesquels les sujets évaluaient des items sur une échelle en cinq points allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord. Il s'agissait de 1) la satisfaction au travail : échelle en 20 items, Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Davis, England & Lofquist (1967) ; 2) la perception des conditions professionnelles : échelle de 30 items,

inspirée de Karasek (1979) ; 3) le degré de conflit perçu ou non entre travail et famille : échelle de 12 items de Maujenet & Morin (2001) ; 4) la satisfaction vis-à-vis de différents domaines de vie hors travail : de 16 domaines (Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001). La satisfaction globale de la santé a été évaluée à l'aide d'un item allant de 1 « pas du tout » à 10 « tout à fait », et nous avons utilisé le General Health Questionnaire de Goldberg (1978), en 12 items, en ce qui concerne l'estimation de la santé mentale. D'autre part, les sujets devaient dire dans quelle mesure chaque sphère de vie était importante dans leur vie (famille, travail, santé, amis, loisirs, formation, collectivité, spiritualité) sur une échelle en cinq points allant de 1 « pas du tout important » à 5 « très important ».

3.2 L'échantillon

Les données analysées portent sur 293 questionnaires, 141 remplis par des hommes et 152 par des femmes. Quatre groupes d'âges étaient distingués : les moins de 25 ans, les 25-34 ans, les 35-45 ans et les plus de 45 ans. A l'intérieur de chaque groupe, le nombre des hommes et des femmes était similaire. Un niveau de formation égal ou supérieur au baccalauréat concernait 50% des hommes contre 26% pour les femmes. Les cadres étaient plus nombreux chez les hommes (30%) que chez les femmes (13%), inversement pour les employés (25% des hommes et 58% des femmes). La quasi-totalité des hommes (97%) travaillaient à temps plein, contre 78% pour les femmes. Toutes les tailles d'entreprises étaient représentées : grandes, moyennes et petites. La majorité des individus vivaient en couple (74% des femmes et 82% des hommes), et la moitié environ avait au moins un enfant (59% des femmes et 46% des hommes). Sur l'ensemble de la population nous avons pu noter que, significativement, le niveau de diplôme moyen et le statut professionnel était plus élevés chez les hommes, le niveau de diplôme augmentait dans les plus grandes entreprises et diminuait avec l'ancienneté et que le temps partiel était plus fréquent chez les femmes. Ces données sont conformes aux résultats habituels obtenus avec des populations représentatives des salarié(e)s français.

4. Résultats

4.1 Conditions de travail, satisfaction et santé.

La satisfaction au travail, évaluée à l'aide du MSQ, est similaire pour les femmes et les hommes (moyenne de 67.42, écart-type de 15.37). La variable sexe seule n'a pas d'effet significatif sur le degré de satisfaction au travail (pour les hommes $m=68,26$, $ET=11,27$ et pour les femmes $m=66,6$, $ET=18,37$). L'interaction entre le genre et l'âge est en revanche significative pour les plus jeunes (moins de 25 ans) : les femmes sont plus satisfaites que les hommes

($m=74,9$ contre $65,9$; $F=4,63$, $p<.04$), et tendanciellement significative pour les plus âgés (plus 45 ans) : les hommes sont plus satisfaits que les femmes ($m=69$ contre $62,9$; $F=3,50$, $p<.06$).

La satisfaction est corrélée ($p<.05$) à la qualification aussi bien pour les femmes ($r=.24$) que pour les hommes ($r=.13$). Plus précisément, on note un effet significatif ($F=11,96$; $p<.001$) du statut : les cadres, qu'ils soient hommes ou femmes, sont plus satisfaits ($m= 69,5$ pour les hommes et $m= 81,8$ pour les femmes) que les employé(e)s ($m= 65,5$ pour les hommes et $m= 62,5$ pour les femmes) et que les ouvrier(ère)s ($m= 67,9$ pour les hommes et $m= 62,9$ pour les femmes). Il n'y a pas de différence significative entre la satisfaction des employé(e)s et celle des ouvrier(ère)s ($m= 63,6$, $ET = 15,4$ et $m= 65,8$, $ET=16,3$). La satisfaction est moindre quand le nombre de salariés augmente ($r=-.23$ pour les femmes et $-.13$ pour les hommes). Elle est liée positivement au fait d'avoir un temps plein comparativement au temps partiel ($r=.18$).

La perception des conditions de travail est similaire chez les hommes et les femmes en ce qui concerne les dimensions les plus prégnantes. Séparément pour les hommes et les femmes, nous avons réalisé des analyses en composantes principales (ACP) à partir des items évaluant les conditions de travail. La solution retenue met en avant 3 sous-échelles ou facteurs analogues (Tableau 1) qui obtiennent de bons scores de fiabilité pour les femmes et les hommes respectivement. Il s'agit du facteur I Relations avec la hiérarchie (cinq items, $\alpha= .94$; $.89$), du facteur II Développement et autonomie (sept items, $\alpha=.86$; $.76$) et du facteur III Intensité du travail (trois items, $\alpha= .71$; $.77$).

Tableau 1 : Items composants les 3 facteurs des conditions de travail

Facteur I- Relations hiérarchiques
Mes supérieurs se sentent concernés par le bien-être de leurs subordonnés
Mes supérieurs prêtent attention à ce que je dis
Mes supérieurs m'aident à mener ma tâche à bien
Mes supérieurs réussissent facilement à faire collaborer leurs subordonnés
Je peux facilement communiquer avec mes supérieurs
Facteur II- Développement et autonomie
Je dois apprendre des choses nouvelles
Je dois être créatif
J'ai souvent la possibilité de prendre des décisions seul
Il faut un haut niveau de compétence
J'ai des activités variées
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail
J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles
Facteur III- Intensité du travail
Je dois travailler vite
Je dois travailler très intensément
On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive

En quoi les facteurs précédents expliquent-ils la satisfaction au travail des hommes et des femmes ? Des analyses de régression séparées nous montrent que deux des trois facteurs mis en évidence sont prédicteurs de la satisfaction pour les hommes et pour les femmes : le facteur I Relations avec la hiérarchie et le facteur II Développement et autonomie. Cependant des nuances dans les effets sont observées : le facteur Relations avec la hiérarchie explique à lui seul 34,5% de la satisfaction des hommes, ce chiffre est de 58,5% pour les femmes. De même, le facteur Développement et autonomie ajoute 8,6% d'explication pour les hommes et 12,5% pour les femmes (Tableau 2).

Tableau 2 : Résultats des analyses de régression pour la satisfaction au travail des hommes et des femmes en fonction des facteurs conditions de travail

Facteurs	Hommes		Femmes	
	BETA	p	BETA	p
Hiérarchie	.527009	.000000.	.540	.000000
Développement	.30560	.000007	.411	.000000
R² ajusté	43, 1 %		71%	

Ces différences incitent à regarder plus précisément le poids de chaque item composant ces facteurs. Suite aux diverses analyses de régression pas à pas nous notons que l'item le plus important pour les hommes est 'Mes supérieurs prêtent attention à ce que je dis' expliquant à lui seul 34% de la variance. Pour les femmes, il s'agit d'un item proche sémantiquement : 'Mes supérieurs se sentent concernés par le bien-être de leurs subordonnés', il explique 53% de la variance (Tableau 3).

Tableau 3 : Synthèses des régressions pas à pas pour la satisfaction au travail, des hommes et des femmes.

Items conditions de travail	Hommes BETA	Femmes BETA
Mes supérieurs prêtent attention à ce que je dis	.335195 *** (33,9 %)	
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	.289703 ***	
J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	.203832 ***	.177325 ***
Je peux facilement communiquer avec mes supérieurs	.226952 ***	.258036 ***
Mes supérieurs se sentent concernés par le bien-être de leurs subordonnés		.358260 *** (53%)
Il faut un haut niveau de compétence		.172194 ***
Je dois être créatif		.101391 *
J'ai des activités variées		.095597 *
R² Ajusté	48%	71%

*p<.10 ; **p<.05 ; ***p<.01. Chiffre entre parenthèses : pourcentage d'explication de la satisfaction par l'item seul

Dans le même ordre d'idées, nous nous intéressons à d'autres items composant le questionnaire sur les conditions de travail, mais qui n'avaient pas été retenues dans les facteurs évoqués précédemment, soit ils participaient à plusieurs facteurs, soit leurs poids factoriel était trop faible. Qu'observons-nous, toujours à l'aide d'analyses de régression (Tableau 4) ?

Tableau 4. Pourcentages d'explication de différentes conditions de travail pour la satisfaction, pour les femmes et les hommes (analyses de régression pour chaque item)

Items conditions de travail	Femmes	Hommes
Je peux compter sur mes collègues	42,2%	8%
Je reçois des ordres contradictoires	16,9%	6%
J'ai une bonne sécurité d'emploi	13,8%	7%
Mes collègues sont compétents	12%	13%
J'ai souvent de longues de périodes de concentration intense	0%	4,7%
J'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail	6,4%	3,4%

Les femmes semblent surtout sensibles :

- en positif, au fait de compter sur leurs collègues, mais aussi de les juger compétents et enfin d'avoir une sécurité d'emploi ;
- et en négatif, au fait de recevoir des ordres contradictoires et dans une moindre mesure d'avoir très peu de liberté pour décider comment faire son travail.

Pour les hommes, tout d'abord ces autres items participent moins à l'explication de la satisfaction au travail, ensuite c'est surtout la compétence ressentie chez leurs collègues qui aurait une certaine influence et dans une moindre mesure le fait d'avoir de longues périodes de concentration intense.

Quels liens peut-on mettre en évidence entre les conditions de travail et la santé des hommes et des femmes ? Précisons tout d'abord les données générales sur la santé. La satisfaction globale de santé est en moyenne de 7, 5 (sur 10) avec un écart-type de 2. L'âge n'a pas d'effet significatif ni le sexe globalement. Nous observons seulement un effet du sexe pour les 25-34 ans, les femmes étant moins satisfaites de leur santé que les hommes du même âge ($F=8,68$, $p<.004$). La satisfaction de la santé est corrélée avec la satisfaction au travail (.21 et .26). Pour ce qui est de la santé mentale, elle s'avère en moyenne assez bonne. Cependant les femmes ont des scores supérieurs au GHQ ce qui signifie une moins bonne santé mentale que les hommes (11,86 contre 9,81, $F=8,36$, $p<.01$). On note des corrélations négatives entre le score GHQ et la satisfaction au travail ($r=-.23$ pour les femmes et $-.26$ pour les hommes).

Nous observons des différences de corrélations entre la santé et les facteurs conditions de travail entre les hommes et les femmes. Pour les premiers seul le facteur 'Intensité du travail' est corrélé positivement avec le GHQ c'est-à-dire lié à une moins bonne santé mentale ($r=.29$). Par contre pour les femmes les conditions de travail semblent agir beaucoup plus sur les niveaux de santé :

- le facteur 'Intensité du travail' est corrélé avec le GHQ ($r=.19$) ;
- le facteur 'Relations avec la hiérarchie' le facteur 'Développement et autonomie' sont corrélés négativement avec le GHQ ($r=-.24$, $r=-.16$), ainsi de bonnes relations avec la hiérarchie et des occasions de développement sont liées à une meilleure santé mentale ;
- le facteur 'Développement et autonomie' est également corrélé avec le niveau de santé globale ($r=.26$) ainsi que le facteur 'Relations avec la hiérarchie', même si c'est plus marginalement ($r=.15$, $p<.07$).

4.2 Données sur les liens travail – hors travail.

Observons tout d'abord les places du travail et de la famille dans la vie des sujets. En fonction des scores obtenus pour l'importance accordée aux différentes sphères de vie, nous réalisons un score de la place relative du travail. Il existe une certaine dispersion des résultats, les uns accordant une place très importante au travail, les autres moins. Cette dispersion est moindre pour les hommes. Au-delà, des analyses de variance nous montrent que les hommes accordent plus de place au travail que les femmes ($F= 15,09$, $p<.001$) et que cette place augmente en cas de temps plein comparativement au temps partiel ($F= 4,65$, $p<.0319$). Enfin, plus la place relative du travail est grande, plus la satisfaction est importante (corrélations de .31 pour les femmes et de .34 pour les hommes).

En ce qui concerne les scores relatifs de la place de la famille, on note une plus grande homogénéité comparativement aux scores précédents. Les hommes accordent une plus grande importance à la famille que les femmes ($F=61,17$, $p<.000$). Les sujets qui accordent une place importante au travail, accordent aussi une place importante à la famille ($r=.15$). Ajoutons que la santé mentale est moins bonne quand les places du travail et de la famille diminuent.

Au sujet des interférences travail famille, on retient en premier lieu deux items généraux sur l'existence ou non d'interférences positives, du travail sur la famille et de la famille sur le travail. Les femmes perçoivent plus d'interférences positives que les hommes ($F= 7,08$, $p<.01$). Précisons que pour les plus âgées il n'y a pas de différence avec les hommes. Enfin percevoir des interférences

positives et réciproques travail / famille est lié avec le degré de satisfaction au travail ($r = .38$ pour les femmes et $r = .20$ pour les hommes).

Ensuite nous notons que les interférences négatives du travail sur la famille (évaluées à partir de cinq items) sont peu nombreuses, et ce de façon similaire pour les hommes et les femmes. On observe néanmoins que le niveau de qualification agit sur cette perception ($F = 2.87, p < .04$). Pour les femmes, les interférences seraient plus importantes pour des cadres supérieures et des ouvrières, ce n'est pas le cas pour les hommes ouvriers. Les scores sont encore plus faibles pour les interférences négatives de la famille sur le travail (évaluées à partir de cinq items), cependant les femmes en perçoivent quand même plus ($F = 7.237, p < .01$). Des analyses séparées montrent que c'est surtout le cas des femmes âgées de 35 à 44 ans, pour autant ces femmes ne sont pas moins satisfaites de leur travail.

5. Discussion

La présente étude se proposait de questionner la réalité d'une similitude ou non de perception des conditions de travail pour des hommes et des femmes. Premièrement nous constatons une nouvelle fois que les degrés de satisfaction effectivement ne diffèrent pas entre les salariés hommes et femmes (INSEE, 2000 ; Joulain, 2005 ; Maruani, 2005). A ce niveau global, la catégorisation par statuts professionnels semble plus saillante (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994), mais seulement si l'on compare les cadres avec les autres catégories. Les cadres sont plus satisfaits de leur travail (Abraham & Hansson, 1996 ; Warr, 1992).

Nos analyses montrent ensuite que les individus semblent organiser de façon similaire les conditions de travail, c'est-à-dire que trois facteurs analogues ressortent de nos analyses : 'Relation avec la hiérarchie', 'Développement et autonomie' et 'Intensité du travail'. Qu'ils soient hommes ou femmes, les individus ont à agir et réagir dans des situations professionnelles concrètes, ils semblent en attendre des apports similaires. Seuls les deux premiers facteurs 'Relation avec la hiérarchie' et 'Développement et autonomie' prédisent la satisfaction au travail, là encore chez les hommes et les femmes. Nous retrouvons ici des résultats souvent soulignés : l'importance des relations avec les supérieurs, de la possibilité de se développer professionnellement et de l'autonomie (Kasereka kyavuyirwe & Lemoine, 2002 ; Lease, 1998 ; Spector, 1997). En d'autres termes la priorité serait donnée aux variables de type intrinsèque, puisque les variables extrinsèques (quantité de travail et contraintes de temps) ne semblent pas avoir de conséquences directes sur la satisfaction. De ces premiers résultats, nous pouvons conclure globalement que les données prises en compte expliquent bien une part non négligeable de la satisfaction au travail et

que les attitudes des hommes et des femmes font montre de bien plus de similarité que de différence. On voit bien ici que nos résultats nous renseignent en premier lieu sur les préférences et les traitements des travailleurs en général. Analyser les dynamiques professionnelles ne revient pas systématiquement à faire la sociologie de catégories de main-d'œuvre particulières (Maruani, 2005).

Mais, dans le même temps, certains résultats nous permettent de mettre en avant quelques divergences. D'une part, il y a accentuation des effets pour les femmes, c'est-à-dire que les facteurs en cause expliquent une part plus importante de la variance de la satisfaction. A l'instar de Gagnon et Létourneau (1997), on peut dire qu'aujourd'hui les femmes ne se contentent pas de vouloir un emploi, elles réclament, et attendent une vraie reconnaissance et des possibilités concrètes d'évolution, qui de fait jouent sur leur satisfaction. On peut penser qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une revendication en terme d'égalité, mais plus d'une recherche d'une nouvelle place dans le monde du travail, d'une nouvelle liberté, comme il semble que ce soit le cas pour la place des femmes dans la société (Fraisie, 1995).

D'autre part, à un niveau plus précis, les items composant les facteurs ne se comportent pas de façon identique selon les hommes et les femmes. Il est intéressant par exemple de voir que la reconnaissance des supérieurs s'exprime un peu différemment. Les hommes sont plus sensibles à 'Mes supérieurs prêtent attention à ce que je dis', c'est-à-dire que l'objet de la considération a à voir avec le travail (procédure ou travail en lui-même). Les femmes sont plus sensibles à 'Mes supérieurs se sentent concernés par le bien-être de leurs subordonnés', c'est-à-dire que la considération porterait sur un état de bien-être plus global du travailleur. Ce résultat signe-t-il une différence importante ? En premier lieu il correspondrait au fait que les femmes concernées feraient une coupure moins nette que les hommes entre ce qu'elles sont au travail et ce qu'elles sont globalement. Cela rejoindrait également ce que Méda (2001) évoque quand elle dit que les femmes sont porteuses d'une revendication de pluralité, de multi-ancrage, voulant à la fois travailler, obtenir leur indépendance financière, avoir un métier, mais aussi que leur investissement professionnel ne se fasse pas au détriment de leurs autres ancrages et lieux de réalisation. A ce titre, leur bien-être général est primordial et se doit d'être pris en compte sur le lieu de travail. Ce pourrait être également la traduction d'un besoin particulier de reconnaissance de ce qu'elles sont globalement, en réponse à leur manque de confiance en soi, sentiment fréquemment observé (Burke & Mc Keen, 1993). Afin de mieux comprendre et expliquer les différences observées, il sera nécessaire d'approfondir ce type de résultats. Ce pourrait être étudié en quoi les mots ont des significations variées selon les hommes et les femmes, en quoi les références au « je » (individu) pour les hommes et aux « subordonnés » (groupe) pour les

femmes revêt un sens particulier, à l'aide par exemple des notions de groupe agrégat et de groupe collection (Lorenzi-Cioldi, 2002).

L'importance accordée au bien-être général est confirmée par les liens observés entre conditions de travail et santé. Effectivement nous notons la plus grande sensibilité chez les femmes à l'ensemble des conditions de travail, alors que pour les hommes seul le facteur 'intensité du travail' a un effet sur la santé, ce qui corrobore d'ailleurs les résultats habituels pour l'ensemble des travailleurs (Karasek, 1979 ; Touranchet, Dhainaut, Foures et al, 1999). Pour les femmes, les facteurs 'Relations avec la hiérarchie' et 'Développement et autonomie' agissent sur leur santé mentale et physique. L'ensemble des conditions de travail aurait donc un poids plus conséquent sur le bien-être des femmes. On aurait à faire une nouvelle fois à un fonctionnement plus systémique chez les femmes. Enfin, en moyenne, les femmes expriment une moins bonne santé mentale que les hommes, ce qui est en accord avec la tendance habituelle (cf Estryn-Behar, 1997).

Nous avons pu constater que les liens entre travail et famille sont diversement appréciés selon que l'on est un homme ou une femme. Premièrement, si les hommes, comme attendu, accordent plus de place au travail dans leur vie que les femmes, en revanche ces dernières n'expriment pas plus d'importance pour la famille, au contraire même. Ce dernier résultat, pour n'être pas généralisable compte tenu du faible échantillon concerné, n'en est pas moins intéressant. Il questionne la présence systématique de certains stéréotypes, par exemple celui qui dit que les femmes accordent toujours une plus grande importance à la famille que les hommes. Dans le même ordre d'idées Burke & Mc Keen (1993) avaient montré que certaines femmes diplômées se catégorisaient elles-mêmes comme soit mettant en premier la carrière, soit donnant autant d'importance à la carrière et à la famille, soit mettant en premier la famille. Deuxièmement, nous avons observé une différence au niveau du ressenti des interférences négatives de la famille sur le travail. Bien que très peu nombreuses globalement, elles sont significativement plus exprimées par les femmes, notamment celles âgées de 35 à 44 ans. Cela peut se comprendre car c'est un âge où le cumul des rôles professionnel et familial risque d'être particulièrement contraignant.

6. Conclusion

Suite aux différents résultats évoqués, il n'est pas aisé de dire qu'il y a similitude ou différence de perception des conditions de travail, selon que l'on est un salarié ou une salariée. D'une part, en lien avec une de nos hypothèses, ces résultats vont bien dans le sens d'une uniformisation des attitudes au travail

des hommes et des femmes, comme constaté à travers les appréciations ou évaluations de divers aspects du travail. Il y aurait donc une uniformisation de la perception de ceux-ci, une certaine « désexuation » des attentes (Vouillot, 2002). Quel que soit le sexe, le facteur relationnel, et pas n'importe lequel (surtout ce qui est lié à la reconnaissance par la hiérarchie), ainsi que le facteur d'évolution personnelle et d'autonomie, seraient des déterminants primordiaux de la satisfaction au travail, plus que les conditions de travail plus concrètes. D'une façon générale, on a pu déjà souligner (Joulain, 2005) le caractère paradoxal de ce fait tant le fonctionnement actuel des organisations semble souvent s'éloigner de ce type de conditions minimales dans le monde du travail (Gollac & Volkoff, 2000, cf « Le travail après la fin du travail », 2004). Le paradoxe serait encore plus fort dans le cas des femmes, puisque dans de nombreux emplois féminins les conditions de travail offrent peu les possibilités soulignées (Hirata & Senotier, 1996 ; Maruani, 2005 ; Méda, 2001).

D'autre part, au-delà de la tendance à une uniformité de points de vue, des indices de différenciation sont présents, quant au type de reconnaissance et quant aux interférences plus importantes entre les sphères travail et hors travail par exemple. Les recherches à venir peuvent être orientées dans diverses directions : a) une partie d'entre elles se doivent de préciser plusieurs notions, telles que perçues par les hommes et les femmes, par exemple leurs attentes concernant la reconnaissance au travail ; b) les différentes études doivent apporter de nouvelles données, dans des conditions variées, afin de se donner les moyens de mettre en avant de façon plus nette des régularités quant aux perceptions différentielles des hommes et des femmes, qualitativement et quantitativement ; c) d'autres recherches doivent également porter sur l'origine de la variabilité des perceptions, de façon à mieux comprendre la responsabilité du monde du travail à cet endroit. Par exemple, peut-on mettre en évidence des valeurs travail et hors travail et/ou des normes sociales plus larges qui expliqueraient ces perceptions ? Nous pouvons dans ce cadre nous intéresser aux perceptions et évaluations des hommes et des femmes quant aux différentes sphères de vie, afin de replacer la problématique du travail dans un ensemble plus vaste. Dans cet ordre d'idées il s'agirait de préciser ce que les hommes et les femmes attendent des activités hors travail comparativement à ce qu'ils attendent du travail. Il s'agira encore, par delà les conceptions très stéréotypées, de voir les évolutions réelles, mais aussi de prendre en compte la multiplicité des possibles chez les femmes mais également chez les hommes.

Références

- Abraham, J.D. & Hansson, R.O. (1996). Gender differences in the usefulness of goal-directed coping for middle-aged and older workers. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(8), 57-69.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue Française de Gestion, Vol. 30* (151), 145-160
- Bihl, A. & Pfefferkorn, R. (1999). *Déchiffrer les inégalités*. Paris : Syros.
- Boltanski, L. (1984). *Les cadres - la formation d'un groupe social*. Paris : Les éditions de Minuit.
- Burke, R.J. & Mc Keen, C.A. (1993). Career priority patterns among managerial and professional women. *Applied Psychology: An International Review, 42*(4), 341-352.
- Chiland, C. (1997). *Changer de sexe*. Paris : Editions Odile Jacob.
- Dejours, C. (1988). *Souffrance en France*. Paris : Seuil.
- Duxbury, L. & Higgins, C. (2001). *Work-Life Balance: Rhetoric versus Reality*. Ottawa : Canadian Policy Research Network.
- Eagly, A.H. & Johnson, B.T (1990). Gender and leadership style : a meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108* (2), 233-256.
- Estryn-Behar, M. (1997). *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital : reconnaissance, analyse et prévention*. Paris : Editions Estem.
- Flament C. (1994). Structure, dynamique et transformation des représentations sociales, in J.C Abric, *Pratiques sociales et représentations* (pp.37-57). Paris : PUF.
- Fraisse, G. (1995). Entre liberté et égalité. In Ephesia (Ed.), *La place des femmes : les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales*. Paris : La découverte.
- Gadéa, C. (2003). *Les cadres en France – une énigme sociologique*. Paris : Belin.
- Gagnon, Y.C. & Letourneau, F. (1997). Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs. *Gestion, Vol22, n°4*.
- Goldberg, D.P. (1978). *Manual for general health questionnaire*. Windsor : National Foundation for Educational Research.
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2002). La mise au travail des stéréotypes de genre. Les conditions de travail des ouvrières. *Travail, Genre et Sociétés, n°8*, 25-53.
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris : Repères, La découverte.
- Hirata, H. & Senotier, D. (dir.). (1996). *Femmes et partage du travail*. Paris : Syros.
- INSEE. (2000). Les femmes dans l'entreprise. *Liaisons Sociales, DARES*.
- Joulain, M. (2005). La satisfaction au travail chez les femmes. *Psychologie Française, Vol. 50*, 2, 181-194.
- Joulain, M. (2004). Les rapports au travail et au hors travail. In C. Bonardi, N. & Grégory, J-Y.N. Roussiau. *Psychologie sociale appliquée. Emploi, travail, ressources humaines.* (Chap 4, pp.75-91) Paris : In Press.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain, implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Kasereka kyavuyirwe, A. & Lemoine, C. (2002). Aspects culturels et professionnels de la motivation intrinsèque et extrinsèque au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations, Vol. 8, 2*, 113-137.

- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New-York : Springer Publishing Company.
- Lease, H.S. (1998). Annual Review, 1993-1997 : work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 154-183.
- Le travail après la fin du travail. (2004). Dossier in *Res Publica*, N° 38.
- Lorenzi-Cioldi, F. (2002). *Les représentations des groupes dominants et dominés: Collections et agrégats*. Grenoble: Presses Universitaires.
- Lorenzi-Cioldi, F. & Doise, W. (1994). Identité sociale et identité personnelle. In R Bourhis & J-Ph Leyens (Eds.), *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes* (pp. 69-96). Liège : Mardaga.
- Loscocco, K.A. & Roschelle, A.R. (1991). Influences of the quality of work and nonwork life : two decades in review. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 182-225.
- Marro, C. (2000). Différence des sexes et tolérance à la transgression des rôles de sexe. In F Vouillot (Eds.), *Filles et garçons à l'école : une égalité à construire* (pp. 123-129). Paris : CNDP.
- Maruani, M. (2005). Travail : les conquêtes inachevées. In A Touati (sous la direction), *Femmes Hommes. L'invention des possibles* (pp.49-59). Paris : Cultures en mouvement.
- Maujenet, C. & Morin, E. (2001). *Questionnaire sur les effets du conflit travail-famille sur la vie professionnelle et familiale des femmes cadres dirigeantes*. HEC, Montréal.
- Méda, D. (2001). *Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles*. Paris : Flammarion.
- Netemeyer, R.G., Brashear-Alejandro & Boles, J.S. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(1), 49-60.
- Phelan, J. (1994). The paradox of the contented female worker : an assessment of alternative explication. *Social psychology Quarterly*, 57(2), 95-107.
- Rasclé, N. & Bruchon-Schweitzer, M. (2004). Le stress au travail. In P. Pansu & C. Louche (sous la direction de.), *La psychologie appliquée à l'analyse de problèmes sociaux* (pp.65-82). Paris : PUF.
- Rosnet, E. (2002). Définitions, théories et modèles du stress. In D Lassare (sous la direction de.), *Stress et société* (pp.17-37). Publications du Laboratoire de Psychologie Appliquée, Reims : Presses Universitaires de Reims .
- Sirgy, J., Efraty, D., Siegel, F. & Lee, D-J. (2001). "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories", *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications
- Touranchet, A., Dhainaut, L., Foures, V., Parent, D., Biton, M., Cren, S. & al. (1999) Evaluation des liens entre souffrance mentale et facteurs professionnels dans trois secteurs d'activité. *Archives des Maladies Professionnelles*, Vol 60, 6, 582.
- Vinsonneau, G. (1999). *Inégalités sociales et procédés identitaires*. Paris : Armand Colin.
- Vouillot, F. (2002). Construction et affirmation de l'identité sexuée et sexuelle : Eléments d'analyses de la division sexuée de l'orientation. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 31, n°4, 485-494.
- Warr, P (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7(1), 37- 45.
- Weiss, D.J., Davis, R.V, England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Industrial Relations Center, University of Minnesota. Minneapolis, MN.

Analyse d'ouvrage

François Dubet (2006).

Injustices, l'expérience des inégalités au travail.

Paris : Seuil. 491 pages

Cet ouvrage collectif (rédigé par François Dubet, professeur de sociologie à l'université de Bordeaux 2, Valérie Cailler, Régis Cortéséro, David Mélo et Françoise Rault) est issu d'une recherche basée sur des entretiens et sur les réponses que 1142 salariés ont fourni à un questionnaire, entretiens et questionnaire axés sur la satisfaction au travail par rapport à 3 principes (ou critères) de justice : l'égalité, le mérite et l'autonomie.

Le point de départ de ce livre est une dichotomie entre deux perceptions des inégalités : celle où les inégalités sont perçues comme justes et celle où elles sont vécues comme injustes. Il apparaît en effet que toute inégalité n'est pas rejetée et qu'il est par exemple jugé normal que certains salariés bénéficient d'un meilleur salaire ou de meilleures conditions de travail que d'autres. A contrario, ce serait l'absence de ces inégalités qui provoquerait un sentiment d'injustice. La question posée est ainsi non pas celle de la définition (et de la critique) des inégalités mais celle de la définition des inégalités justes et injustes, c'est-à-dire des critères différenciateurs de ce qui est juste et de ce qui ne l'est pas. Les auteurs répertorient alors trois principes de justice dont ils montrent le caractère normatif et dont ils décrivent les conséquences d'application : l'ordre hiérarchique (appelé ici l'égalité), le mérite, et l'autonomie.

Le principe d'égalité justifie les différences de traitement des individus par leurs différences de position sur les échelles hiérarchiques des statuts organisationnels, différences notamment légitimées par des différences de diplômes. Les sentiments endogènes d'injustice proviendraient alors d'une insatisfaction des individus quant les positions qui leurs sont conférées ne sont pas en adéquation avec leurs diplômes, ou plus largement quand les règles de distribution des positions ne sont pas respectées. Avec le mérite, les inégalités sont évaluées à l'aune des efforts fournis ou à partir des résultats obtenus (productivité, performance au travail,...). Les individus seraient libres et égaux de naissance, la société leur offrirait une égalité de chances de mettre leurs capacités en application, et il ne tiendrait donc qu'à eux de devenir méritants. Ici, ce serait la non reconnaissance de ce mérite qui provoquerait les insatisfactions. Enfin l'autonomie renvoie au droit de chacun de pouvoir s'accomplir dans son travail, et c'est lorsque ce minimum d'accomplissement n'est pas permis que l'individu se sent traité de manière injuste.

Par ailleurs, à côté des éventuelles critiques endogènes que les partisans de tel ou tel principe réservent à la non application du principe auquel ils adhèrent surgissent des récriminations exogènes contre l'application de l'un ou l'autre des deux autres principes. Ainsi les partisans de l'égalité s'insurgent contre l'égoïsme et le règne du chacun pour soi générés par le mérite, tout comme ils dénoncent la destruction de tout esprit de cohésion sociale, notamment sur le plan d'une morale commune, qu'engendre le désir d'autonomie. Les émules du mérite reprochent à l'égalité d'être le terreau des privilèges et des avantages acquis, bloquant ainsi la libre concurrence. Sont ici mises en accusation les hiérarchies des postes et des

salaires fixées une fois pour toute par les diplômés au mépris des activités réelles. Mais l'autonomie est également sujette à caution, perçue de manière ambiguë : si l'autonomie est effet indispensable à la mise en œuvre et à la reconnaissance du mérite, elle risque aussi, si elle n'est pas encadrée et dirigée vers des objectifs spécifiés, de conduire à l'absence d'engagement et à la passivité la plus totale, d'où par exemple une critique véhémement des prestations sociales octroyées à certains parasites de la société qui voleraient en quelque sorte le pain des méritants. Quant aux adeptes de l'autonomie, qui affichent un désir d'affirmation de soi, le droit de construire sa vie comme on l'entend et de s'y épanouir, ils reprochent à l'égalité de détruire cette liberté et au mérite la soumission volontaire qu'il exige.

Ces différents principes sont par ailleurs mis en relation avec les professions (ou les statuts sociaux) et les appartenances politiques. Il apparaît ainsi, sans réelle surprise, que les fonctionnaires sont les plus attachés à l'égalité, que les catégories sociales supérieures valorisent principalement le mérite et attribuent les souffrances des travailleurs à leur manque de caractère plutôt qu'au système social, .. Mais plus que l'adoption de tel ou tel principe, ce sont les objets d'application de ces principes qui conduisent à des différences catégorielles : par exemple, plus on monte dans la hiérarchie sociale et plus le salaire à l'ancienneté est stigmatisé. Il semble également que les jugements prononcés sont davantage fonction du vécu et de l'utilité des principes en termes de justification de ces jugements qu'ils ne sont le fruit de l'appartenance à une classe sociale particulière ou d'une éventuelle idéologie. On aboutit ainsi à une utilisation de plusieurs principes de manière conjointe dans le but de justifier tel ou tel ressenti. Autre mise en relations examinée, celle reliant privilégièrement certaines organisations à l'application d'un des principes de justice au détriment des deux autres. Cette mise en correspondance relie ainsi la bureaucratie avec l'égalité, l'organisation taylorienne avec le mérite et le « nouveau management » (notamment caractérisé par un désir de récupération du potentiel créateur des individus) avec l'autonomie.

Les auteurs montrent également que subir des injustices ne conduit pas systématiquement à des actions : « il ne suffit pas d'être révolté pour agir » (p365). Plusieurs explications sont alors fournies : l'impuissance, la responsabilisation des victimes, et surtout la difficulté de lutter contre des responsables perçus comme immatériels (les systèmes économiques, politiques, ...) que comme des acteurs sociaux identifiables, ou encore la perception d'injustices acceptables par comparaison à des référents encore plus mal pourvus que soi. Enfin un dernier chapitre rappelle les conséquences des injustices sur la santé morale et physique des salariés.

Il s'agit ainsi d'un ouvrage dévoilant une nouvelle vision des injustices, riche en illustrations qui étayent les analyses réalisées, et ouvrage qui se garde d'être partisan pour rester au niveau du recueil des ressentis et de leur interprétation. On peut cependant regretter que tout un pan de la société n'est pas été approché : nous voulons parler des chômeurs qui ont sans doute eux aussi de nombreuses idées sur les injustices...

Bernard Gangloff

Note importante aux auteurs

Les articles proposés qui présentent une recherche empirique, un travail de synthèse, une revue critique de la littérature... doivent suivre les normes de publication de la revue. Les travaux doivent satisfaire aux critères de vérification scientifique et être présentés dans un langage clair.

Deux évaluateurs en assurent l'expertise, à l'issue de laquelle ils sont acceptés, avec ou sans modifications, ou refusés.

La présentation de l'article doit se conformer en tous points aux recommandations suivantes. En cas de non conformité de la présentation le document sera retourné aux auteurs.

Le texte est adressé par mail, en fichier Word (selon les consignes de mise en page indiquées) à la rédaction :

Rédacteur en Chef : Georges MASCLET
572 rue Longue
59450 Sin le Noble

Tél. Domicile : 03-27-98-78-26 et 06-60-58-78-26
Email : g.mascllet@revue-pto.com ou GMasc@aol.com

Assistante de rédaction : Lysiane MASCLET
Email : l.mascllet@revue-pto.com ou lisedesin@aol.com

N'hésitez pas à consulter également le site de la revue sur:

www.revue-pto.com

Dans le souci d'unifier la présentation des articles soumis pour publication et de répondre aux règles de bibliographie, nous portons à votre attention les points suivants :

Votre article doit être envoyé au format de la revue :

- fichier
- mise en page
- papier
- taille personnalisée (largeur : 16.5 ; hauteur 24)

1^{ère} page

- Titre (14 Times New Roman Gras ; en français, centré) & Titre (14 Times New Roman Gras ; en anglais, centré)
- Prénom Nom* & Prénom Nom ** (11 Times New Roman, centré)
- *Université de ..., Laboratoire..., Adresse, mail (10 Times New Roman, centré)
- Le résumé s'écrit en 10 Times new roman, interligne simple. Il ne dépasse pas 10 lignes ou 120 mots. Le titre « Résumé » est en Italique.
Le résumé indique la question traitée, son but, la référence théorique, donne le genre de méthodologie utilisée, indique le contexte et éventuellement la population, le résultat principal attendu ou obtenu. Le résumé (*Abstract*) doit être traduit en anglais.
- Mots-clés : Pas plus de 5, sur une ligne et key-words : traduction des mots clefs

A partir de la 2ème page

1. Consigne concernant le texte

- Le texte comprend une introduction, des informations sur les hypothèses, la méthode, les résultats, la discussion, une conclusion.
- La présentation fait apparaître clairement le plan (parties, sous parties).
- Vérifiez l'orthographe et la grammaire.
- Evitez les paragraphes trop longs.

2. Consigne concernant la mise en page

Cliquer sur «mise en page» dans «fichier». Pour obtenir un texte sur 20 cm de haut maximum et 11,8 cm de large, il faut mettre : Haut : 3 cm ; Bas : 5,8 cm ; Gauche : 6,2 cm ; Droite : 3 cm.

Les titres Voir l'exemple suivant:

1. Titre niveau 1 (en 11 Times New Roman gras)

1.1 Titre niveau 2 (en 11 Times New Roman ; retrait 1,25cm)

1.1.1 Titre niveau 3 (en 11 Times New Roman ; retrait 2,5cm)

Le texte

- Le texte est écrit en 11 Times New Roman, interligne simple. Tout le texte doit être traité en « justifié ».
- La première ligne d'un paragraphe commence avec un retrait de 1.25 cm.
- Tout paragraphe est suivi d'une ligne en blanc (et une seule). Il y a toujours une ligne en blanc avant un titre (et une seule). Il n'y a pas de point à la fin d'un titre.

Les tableaux et graphiques

- Un tableau doit être lisible et entrer dans la largeur de la page. Il est placé dans la page sans déborder sur la suivante. Il ne doit pas être placé à la fin du document écrit. Il se place dans le sens de la lecture
Il comprend une légende (en italique) placée au dessus et un n° de tableau. Si les tableaux sont en couleurs ils seront à la charge de l'auteur.

3. Consigne concernant la bibliographie

- Les références bibliographiques sont rédigées en 10 Times New Roman
- Les auteurs cités en bibliographie doivent impérativement être des auteurs cités dans le texte.
- Les normes sont celles de l'APA : le titre d'un ouvrage est en italique, de même que le nom d'une revue.
- Suivre les exemples suivants :

Références

Di Fabio, A., Majer, V. & Taralla, B. (2006). Corrélatifs de la Teacher Self-Efficacy : caractéristiques personnelles et attitude envers le travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, n°4, 263-277

Pithon, G. & Gangloff, B. (2005). *Evaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris, L'Harmattan

Savoie, A. & Brunet, L. (2000). Les équipes de travail. In : Bernaud, J.L. & Lemoine, C. (Eds). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris, Dunod, 171-202

L'ensemble ne doit pas dépasser 30 000 signes environ.