

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Les perceptions de soi, de l'idéal et d'autrui dans les relations d'autorité et de subordination

Analyse organisationnelle en matière de commandement

THÈSE

PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

PAR

Claudine Rosselet-Christ

1982



PETER LANG
Berne · Francfort/M.

Madame Claudine ROSSELET-CHRIST est autorisée à imprimer sa thèse de doctorat en psychologie du travail intitulée »Perception de soi, de l'idéal et d'autrui dans les relations d'autorité et de subordination. Analyse organisationnelle en matière de commandement«.

Elle assume seule la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 3 décembre 1981

**Le doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques**

J. P. Gern

**Les perceptions de soi, de l'idéal et d'autrui
dans les relations d'autorité et de subordination**

REMERCIEMENTS

Le présent travail n'aurait pu être réalisé sans la participation des cadres et des ouvriers d'une entreprise de Suisse romande. Nous les remercions ainsi que la Direction de l'entreprise de leur collaboration et de leur compréhension.

Pour l'encadrement scientifique, nous remercions tout particulièrement le professeur M. ROUSSON, directeur de thèse ainsi que le professeur A. STROHMEIER, co-rapporteur de thèse.

Toutes les autres personnes qui nous ont soutenue pendant le déroulement de ce travail, sur le plan scientifique, pratique et moral, sont trop nombreuses pour être mentionnées.

Nous tenons néanmoins à les remercier très sincèrement de l'aide qu'elles nous ont apportée et nous sommes persuadée que chacune d'elle se sentira personnellement concernée par le présent témoignage de reconnaissance.

P R E M I E R E P A R T I E

INTRODUCTION ET PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE 1 INTRODUCTION

Suite à une enquête par questionnaires, lancée en Suisse Romande sur l'évaluation de la formation dans les organisations, nous avons été amenée à contacter certaines entreprises afin d'examiner de manière plus approfondie leurs méthodes d'évaluation des plans de formation. L'étude présentée ci-dessous s'est déroulée dans une des entreprises contactées. Elle fait partie d'un groupe de dimension et de renommée internationales, employant au total 5'000 personnes. Son activité essentielle consiste en la fabrication de machines de bureau et d'organisation. Mille sept cents personnes travaillent dans les deux usines situées en Suisse. L'organigramme de l'entreprise suisse compte sept niveaux hiérarchiques. Un président directeur général, six directeurs de département. Le département production, (sur lequel porte notre étude) comprend à lui seul : 1 directeur, 9 chefs de service, 20 chefs de section, 40 contremaîtres, 70 chefs d'équipe et environ 1'300 ouvriers.

Au moment où nous sommes entrés en contact avec l'entreprise, que nous désignerons ci-après par le nom de Romana, un programme de formation des cadres techniques de trois niveaux hiérarchiques était en cours, dans le but d'unifier la doctrine de commandement. Les responsables, intéressés par nos recherches sur l'évaluation de la formation, ont accepté que nous procédions nous-même à l'évaluation de cette formation au commandement, aucun système d'évaluation n'ayant été prévu.

Nous avons saisi l'occasion qui s'offrait, jugée "exceptionnelle", d'expérimenter une évaluation de formation aux relations humaines dans une situation réelle de travail. En effet, le chercheur en sciences humaines est souvent réduit à des recherches en laboratoires ou éventuellement avec les étudiants en sciences sociales, mais la recherche sur le terrain est chose assez rare, tout particulièrement en Europe.

Un plan de recherche a été élaboré et soumis aux dirigeants lors d'une séance réunissant l'adjoint du directeur du personnel, l'assistant du directeur de production et quatre chefs de service du dit département.

Le plan complet de recherche comprenait d'une part une étude verticale, consistant en une analyse du style de commandement aux différents niveaux hiérarchiques, et d'autre part, une étude horizontale, visant l'évaluation de l'effet de la formation destinée aux chefs d'équipe, ceci en recueillant de l'information à trois moments différents : avant la formation, à la fin du cours (contenu, connaissances retenus) et six mois après la formation (effet de la formation dans l'expérience quotidienne). (Debétaz & Rousson, 1975, Debétaz, 1976, Rosselet-Christ, 1977).

L'analyse verticale (objet du présent travail) consiste en un diagnostic organisationnel en matière de commandement. A cet effet, nous souhaitons des réponses aux questions ci-dessous :

1. Quelle est l'idéologie des dirigeants de l'entreprise Romana en matière de commandement, plus précisément quelles sont les valeurs qu'ils souhaitent transmettre, au moyen du cours, à leurs cadres techniques ?

2. Quelle est l'idéologie de l'ensemble des cadres concernés et des ouvriers quant au commandement ? Plus précisément, quel est l'idéal organisationnel (ensemble des personnes) et l'idéal des groupes (idéal défini par niveaux hiérarchiques), y compris celui du groupe des ouvriers ?

Des questions 1 et 2, découlent les suivantes :

3. Existe-t-il un écart entre l'idéal des dirigeants (idéal du cours = norme théorique de référence) et l'idéal organisationnel ?
4. L'idéal de commandement défini par groupe hiérarchique est-il le même que l'idéal organisationnel ?
5. Se dégage-t-il des différences par niveaux hiérarchiques dans l'idéal exprimé ?

En plus des normes théorique, organisationnelle et de groupe, nous nous sommes interrogée sur les perceptions que les agents sociaux ont d'eux-mêmes et d'autrui, c'est-à-dire de leurs supérieurs ou de leurs subordonnés.

En effet, l'important n'est pas de savoir comment un observateur décrit les comportements des sujets, mais comment les sujets eux-mêmes se perçoivent et perçoivent autrui. Ce sont ces perceptions réciproques qui prennent un sens dans la réalité quotidienne et surdéterminent la nature des relations entre les parties concernées dans l'acte de commandement. De plus, les perceptions de l'idéal, de soi et d'autrui sont également influencées par l'histoire du sujet, ses expériences passées dans la fonction de chef ou de subordonné et par la situation actuelle dans laquelle il est impliqué affectivement, matériellement et tout particulièrement par le rapport de forces existant. James (1890) affirmait "qu'une personne a autant de sois qu'il existe d'individus qui la reconnaissent".

La présente analyse vise essentiellement à comparer les différentes perceptions à propos desquelles nous ne pouvons que formuler des hypothèses sur les processus mis en jeu dans leur élaboration. Afin de procéder à ces comparaisons, nous avons souhaité répondre aux questions ci-dessous :

6. Comment les chefs perçoivent-ils leur commandement ?
7. Comment les subordonnés perçoivent-ils le commandement de leurs supérieurs ?
8. Comment les supérieurs perçoivent-ils le commandement de leurs subordonnés, dans le cas où ceux-ci exercent également la fonction de chef ?

Les questions 2, 6, 7, 8 ont pour but d'obtenir un éclairage sur les distances existant entre les perceptions et de répondre aux points soulevés ci-dessous :

9. Quelle est la distance entre la perception de soi et la perception de l'idéal ? Commande-t-on selon son idéal, peut-on être congruent ?

10. Quelle est la distance entre la perception de soi et la perception donnée par autrui (les supérieurs, les subordonnés) ? Y a-t-il confirmation ou non-confirmation des perceptions par l'entourage immédiat de travail ? De plus, la perception donnée par le supérieur (relation de pouvoir) est-elle semblable à la perception donnée par les subordonnés (relation de subordination) pour la même personne ?
11. Quelle est la distance entre l'idéal du groupe et la perception de ce groupe de son supérieur, est-on satisfait du commandement de son supérieur ?
12. Quelle est la distance entre l'idéal du groupe et la perception qu'il donne pour le commandement des subordonnés ? Est-on satisfait du commandement de ses subordonnés ?

Le tableau 1.1 regroupe les comparaisons possibles entre les différentes perceptions. A l'intérieur des neuf cases (intersection des perceptions) sont mentionnés les effets pouvant découler des différences ou des similitudes enregistrées, suite aux comparaisons. Ces états sont :

1. Congruence vs Incongruence des chefs

La perception de soi correspond / ne correspond pas à l'idéal. Comparaison de l'idéal et de la perception de soi, par groupe. Commande-t-on selon son idéal ?

2. Satisfaction vs Insatisfaction à l'égard du supérieur

Les supérieurs correspondent / ne correspondent pas à l'idéal. Comparaison de l'idéal et de la perception du supérieur par groupe hiérarchique.

3. Satisfaction vs Insatisfaction à l'égard des subordonnés

Les subordonnés correspondent / ne correspondent pas à l'idéal. Comparaison de l'idéal et de la perception des subordonnés par groupe hiérarchique.

4. Différenciation vs Indifférenciation d'autrui

Les supérieurs et les subordonnés sont perçus / ne sont pas perçus différemment. Comparaison des perceptions données pour autrui : les supérieurs, les subordonnés.

5. Individuation vs Non-individuation par rapport aux supérieurs

La perception de soi est / n'est pas semblable à la perception donnée pour autrui : les supérieurs. Comparaison de la perception de soi et de la perception donnée pour les supérieurs.

6. Individuation vs Non-individuation par rapport aux subordonnés

La perception de soi est / n'est pas semblable à la perception donnée pour autrui : les subordonnés. Comparaison de la perception de soi et de la perception donnée pour les subordonnés.

7. Confirmation vs Non-confirmation par les supérieurs

La perception de soi correspond / ne correspond pas à la perception donnée par autrui : les supérieurs. Comparaison de la perception de soi et de la perception donnée par les supérieurs.

8. Confirmation vs Non-confirmation par les subordonnés

La perception de soi correspond / ne correspond pas à la perception donnée par autrui : les subordonnés. Comparaison de la perception de soi et de la perception donnée par les subordonnés.

9. Accord vs Non-accord entre les supérieurs et les subordonnés dans la perception d'un même groupe

Effet du lien hiérarchique (autorité, subordination) sur la description du commandement d'une même personne. Une même personne est / n'est pas décrite de manière identique par son supérieur et ses subordonnés. Comparaison de la perception donnée par les supérieurs pour un groupe et par les subordonnés pour ce même groupe de personnes.

Le cours sur le commandement utilisé dans la formation a joué un rôle fondamental dans la recherche. A partir de l'inventaire des comportements préconisés par le cours, un questionnaire de 60 items de comportements de chef, présenté sous forme d'échelle en 5 points a été utilisé pour recueillir l'information et déceler les comportements perçus ou souhaités.

Pour affiner le diagnostic, il nous a paru intéressant de connaître le profil des chefs en saisissant des caractéristiques plus personnelles que les comportements. A cet effet, une liste de traits a également été utilisée. L'apport des instruments de ce type dans les recherches sociales n'est plus à démontrer. Mentionnons l'"Adjective check list" de Gough, H.G. & Heibrun, A.B. (1965), le différenciateur sémantique d'Osgood, C.E., Suci, G.J. et Tannenbaum, P.H. (1957), l'instrument "LPC" de Fiedler, F.E. (1977), pour ne citer que les classiques qui ont inspiré l'usage de la liste d'adjectifs. Nous avons recensé également un nombre non négligeable d'instruments formés d'adjectifs dans les études portant spécifiquement sur le commandement. Dans l'approche de la personnalité par les traits, l'utilisation de l'adjectif comme stimulus est fréquent.

De plus, nous souhaitons, à l'aide de ces deux instruments, tirer un parallèle entre comportements et traits.

L'aspect méthodologique concernant ces instruments est traité dans le chapitre 3 ci-après.

Subsidiairement aux diverses perceptions, afin d'en saisir les déterminants les plus importants, un certain nombre de variables concernant les agents sociaux ont été contrôlées. Celles-ci peuvent être regroupées en 4 grandes catégories :

1. Les variables personnelles : l'âge, le sexe, l'état civil, la nationalité, la formation.

Tableau 1.1.1 : Comparaison des perceptions et effets possibles pouvant en découler

PERCEPTION DE	PERCEPTION DE L'IDEAL	PERCEPTION D'AUTRUI		PERCEPTION PAR AUTRUI	
		SUPERIEUR	SUBORDONNE	SUPERIEUR	SUBORDONNE
SOI	1) Congruence Incongruence	5) Individuation Non-individuation	6) Individuation Non-individuation	7) Confirmation Non-confirmation	8) Confirmation Non-confirmation
	IDEAL	2) Satisfaction Insatisfaction	3) Satisfaction Insatisfaction		
SUPERIEUR		4) Différenciation Non-différenciation	9) Accord Non-accord		

2. Les variables professionnelles : le niveau hiérarchique, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans l'entreprise.
3. Les variables organisationnelles : le nombre de collaborateurs sous les ordres d'un chef, la structure socio-technique des ateliers.
4. Les variables socio-culturelles : les deux usines étant situées dans des lieux différents, nous avons voulu contrôler si cette double implantation géographique engendrait une différence perceptible, tout en étant parfaitement consciente qu'il pouvait s'agir d'une variable de climat d'usine plus que d'une variable socio-culturelle.

Précisons encore que le point de départ de la recherche est purement pragmatique et non théorique. Nous n'avons pas voulu vérifier une théorie en établissant un plan de recherche type; nous sommes partie d'un problème concret, tel qu'il était posé par les dirigeants. De plus, nous avons été totalement libre d'agir dans la mesure où nous n'intervenions pas avec un mandat, mais dans une perspective de recherche uniquement. Cet aspect est important pour la compréhension chronologique de toute la démarche. De plus nous ne nous sommes pas définie comme observateur objectif d'une situation, mais nous voulions donner la parole aux agents sociaux eux-mêmes. La réalité du champ social présentait des avantages en évitant les artefacts de la recherche expérimentale, mais parallèlement, elle imposait des limites qu'une recherche expérimentale ne rencontre pas nécessairement.

Concurremment au travail d'organisation de la recherche et de recueil de l'information, une compilation des publications en matière de commandement a été faite. Une cinquantaine d'ouvrages classiques sur le commandement ont permis de faire le point sur les théories du commandement et la consultation d'une vingtaine de revues, parues ces dix dernières années, nous a donné un aperçu des études récentes sur le commandement et des résultats intéressants concernant les variables retenues dans notre plan de recherche.

L'état des travaux sur la perception de soi et d'autrui a également été fait.

Ces prolégomènes posés, le plan de rédaction est le suivant : la première partie, introduction et partie théorique, comprend encore le chapitre 2 qui présente les différentes théories du commandement et des travaux sur les perceptions réciproques, et le chapitre 3 qui est consacré à l'aspect purement méthodologique de la recherche.

La deuxième partie, présentation des résultats, comprend le chapitre 4 dans lequel sont présentés les résultats concernant les normes théorique, organisationnelle, de groupe, ainsi que le calcul d'indices découlant du tableau 1.1, le chapitre 5, consacré à l'analyse factorielle des traits et le chapitre 6 à l'analyse factorielle des comportements.

La 3ème partie, synthèse et conclusion, comprend le chapitre 7, dans lequel nous tentons la synthèse des résultats, réexaminés à la lumière des théories présentées dans le chapitre 2, et le chapitre 8 enfin qui, en guise de conclusion, s'attache à définir une démarche d'intervention en matière de commandement.

CHAPITRE 2 THEORIES DU COMMANDEMENT ET RECHERCHES SUR LES PERCEPTIONS

2.1. Les théories du commandement

2.1.1. La théorie des traits du chef

2.1.2. Les théories des comportements du chef

2.1.2.1. Les études du Centre de Recherches de l'Université d'Ohio

2.1.2.2. Les études du Centre de Recherches de l'Université de Michigan

2.1.2.3. Remarques

2.1.3. L'approche situationnelle

2.1.3.1. Le modèle de contingence de F.E. Fiedler

2.1.3.2. Le commandement situationnel de Hersey & Blanchard

2.1.4. L'approche humaniste

2.1.4.1. D. McGregor

2.1.4.2. C. Argyris

2.1.4.3. R. Maigniez : le commandement opérationnel

2.2. Quelques recherches sur la perception de soi, de l'idéal et d'autrui

2.2.1. Le phénomène PIP de Codol

2.2.2. Quelques résultats de recherches

2.3. Intégration des courants théoriques dans la recherche

THEORIES DU COMMANDEMENT ET RECHERCHES SUR LES PERCEPTIONS

La présentation des grands courants théoriques en matière de commandement fait l'objet de ce chapitre. Etant donné l'importance que nous avons accordée aux perceptions réciproques des agents sociaux pour le diagnostic organisationnel en matière de commandement, nous réservons la dernière partie du chapitre à la mention de quelques recherches sur les perceptions réciproques, sans toutefois entrer dans le détail de ce champ théorique, les perceptions n'étant, dans le présent travail, qu'un moyen utilisé à des fins d'analyse organisationnelle.

2.1. LES THEORIES DU COMMANDEMENT

Les courants théoriques en matière de commandement sont présentés sous cinq volets. Sous le premier volet figurent les études sur les traits du chef idéal, le chef-né. Sous le deuxième sont groupés les travaux des Centres de Recherche des Universités d'Ohio et de Michigan, portant sur les comportements du chef. Le troisième volet comprend l'approche situationnelle, le quatrième, l'approche humaniste et le cinquième est réservé au commandement opérationnel de Meigniez.

Ce classement n'est en aucun cas exhaustif et seules les théories les plus citées et les plus pertinentes pour notre propos ont été retenues. Tous les travaux se réfèrent à des situations où le pouvoir est légal, plus précisément où le chef exerce l'autorité formellement. Il ne sera pas fait mention des travaux sur l'influence, le pouvoir informel, sur "le leadership" informel. Les concepts sont nombreux et afin d'éviter toute ambiguïté, provenant de l'utilisation polysémique de certains concepts, voici quelques définitions des termes utilisés :

Le commandement : la façon dont le pouvoir est exercé par ses détenteurs institutionnels.

Commander, selon le Petit Robert, c'est exercer son autorité sur quelqu'un en lui dictant sa conduite.

L'autorité est définie par Koontz et O'Donnell (1973, p. 64) comme "pouvoir légal ou légitime, droit de commander ou d'agir".

Le pouvoir d'une personne est défini par Dahl R.A. (cité par Rochebiave-Spenlé, 1974, p. 138) de la façon suivante : "A a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut faire faire à B quelque chose que B ne ferait pas sans cela".

2.1.1. La théorie des traits du chef

A l'origine, la théorie des traits du chef, appelée aussi théorie du grand homme (du chef-né) avait pour postulat que la capacité au commandement est innée; on naît chef, on ne le devient pas. Le bon chef est, par conséquent, celui qui a un certain nombre de traits, de caractéristiques bien définies. Ce courant a toutefois évolué et actuellement les traits sont également souhaités en fonction des situations.

Stogdill (1974) recense les nombreuses études parues dans ce domaine au cours de ce siècle et il en présente les résultats en les regroupant en deux périodes, 1904-1947 et 1948-1970.

Dans son résumé des travaux de la première période, Stogdill mentionne les traits suivants comme tout particulièrement présents chez les chefs (cf. pp. 62-63, op.cit.) : sociabilité, initiative, persistance, savoir-faire, confiance en soi, rapidité et compréhension dans l'appréhension des situations, esprit coopératif, popularité, adaptabilité, facilité verbale, originalité, agressivité, désir de réussir, humour, vivacité.

Le résumé des recherches de la deuxième période dégage des traits plus généraux (cf. p. 81, op.cit.), à savoir :

- désir de responsabilités;
- capacité d'achever une tâche;
- persistance dans la poursuite des buts fixés;
- ouverture à la nouveauté, à l'imprévu;
- originalité dans la solution des problèmes;
- besoin d'exercice;
- capacité de prendre des initiatives dans les situations sociales;
- confiance en soi;
- sens des responsabilités;
- capacité d'accepter les conséquences des décisions prises;
- capacité de calmer la nervosité des gens de l'environnement social;
- capacité de structurer les interactions sociales.

Remarques

Nous rejoignons Stogdill lorsqu'il précise que certains traits sont en effet indispensables mais que beaucoup d'autres variables entrent en considération.

En effet, on imagine mal une personne timide, ne s'exprimant pas aisément, passive, dans une fonction de commandement. Toutefois les capacités nécessaires sont de plus en plus des capacités de tolérance à des situations ambiguës, de diagnostic, de médiation.

Il s'agit plutôt de savoir-faire et de savoir-être, que de qualités intrinsèques et innées.

Nous avons, nous-même, utilisé une liste de traits dans le double but de calculer des indices (cf. chapitre 4) et de dégager des structures de traits par rapport auxquelles nous pouvions situer des individus ou des groupements d'individus (cf. chapitre 5).

2.1.2. Les théories des comportements du chef

Les travaux des deux célèbres centres de recherches américains, celui de l'Université d'Ohio et celui de l'Université de Michigan, sont tout particulièrement représentatifs de cette approche. Ces centres se sont attachés à l'étude des comportements des chefs, plus précisément de l'observable. En effet, lorsqu'on parle de comportement, le discours devient descriptif et porte à moins d'ambiguïté que l'attribution de traits.

2.1.2.1. Les études du Centre de Recherches de l'Université d'Ohio

Hemphill (1949) a initialement recensé 1'800 comportements de chef qui ont été analysés factoriellement. 48 items ont été retenus et classés en deux facteurs principaux et orthogonaux.

Le premier facteur "Consideration" regroupe des comportements essentiellement relationnels, caractéristiques d'un chef ayant avec ses subordonnés des rapports étroits et chaleureux, empreints de confiance réciproque. (Exemple d'un item de ce facteur : "Il met ses subordonnés à l'aise lorsqu'ils parlent avec lui").

Le deuxième facteur "Initiating Structure" regroupe des comportements s'intéressant tout particulièrement à la réalisation de la tâche. (Exemple d'un tel comportement : "Il aiguillonne ses subordonnés pour leur faire fournir un effort plus grand").

Les mesures se sont faites au moyen de deux instruments, construits à partir des analyses de Hemphill : le premier sert à la description du supérieur (LBDQ - Leadership Behavior Description Questionnaire) et le deuxième à la description du commandement idéal (LDQ - Leadership Opinion Questionnaire).

Les résultats des études de Fleishman, Harris & Burt (1955) et de Stogdill & Coons (1957) confirment l'indépendance des deux dimensions "Consideration" et "Initiating Structure".

Remarques

Ces deux dimensions sont devenues classiques. Relevons toutefois que l'indépendance n'a pas été confirmée par toutes les études entreprises ultérieurement avec les deux instruments (LOQ, LBDQ), si l'on en croit les travaux recensés par Yukl (1971).

2.1.2.2. Les études du Centre de Recherches de l'Université de Michigan

Les chercheurs de l'Université de Michigan, parallèlement aux travaux de l'Université d'Ohio, ont également élaboré un modèle de comportement à deux dimensions avec, d'une part, un style de commandement centré sur la production (production au sens large, production de biens ou de services) et d'autre part un style centré sur les problèmes humains (Katz et Kahn, 1966).

Blake et Mouton (1972) ont rendu ces travaux très populaires, en utilisant ce modèle à des fins de diagnostic organisationnel et de formation au commandement. Le style d'autorité d'un chef est défini selon la manière dont il tient compte de ces deux dimensions, représentées sur la grille ci-dessous. A partir de ces deux dimensions, cinq styles de comportement sont mis en évidence. Néanmoins toutes les nuances existent sur les deux dimensions (cf. p. 23, op.cit.) "Le style d'un individu correspond donc à un ensemble dominant d'hypothèses qui orientent sa pensée et son comportement dans les rapports production-individu, hypothèses dont il peut être plus ou moins conscient". (Cf. p. 25, op.cit.).

Tableau 2.1 : La grille de Blake et Mouton

Degré d'intérêt porté aux problèmes humains	Elevé 9	1,9				9,9			
	8	Une grande attention accordée aux besoins des employés dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.				Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.			
	7								
	6								
	5	5,5							
	4	Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des employés.							
	3								
	2	1,1				9,1			
	Faible 1	Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du personnel de l'entreprise.				L'efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques.			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Degré d'intérêt porté aux impératifs de la production								

Ci-après, on trouvera une description succincte de ces cinq styles :

1. Le style centré sur la tâche (9, 1)

Le chef exerce son autorité et son pouvoir de contrôle afin de rendre ses subordonnés soumis. Ceux-ci exécutent les ordres sans poser de questions. Il n'y a pas de relations personnelles entre supérieurs et subordonnés, seules des communications d'ordres. Le chef étouffe les conflits. Seule la production compte. (Cf. p. 55).

2. Le style centré sur les relations (1, 9)

Les subordonnés reçoivent des encouragements et non des menaces. "Le patron est plus un grand frère qu'un père austère et rigide". Les relations humaines sont une fin en soi. Le chef est surtout soucieux du climat régnant dans l'entreprise et le minimum de travail est assuré afin de maintenir une bonne ambiance. (Cf. p. 75).

3. Le style avec faible intérêt pour la production et faible intérêt pour les relations (1, 1)

"Etre présent, tout en étant absent", tel est la définition succincte de ce style. Ce chef ne montre de l'intérêt ni pour la production, ni pour le per-

sonnel. Il se dégage de sa responsabilité, il ne critique jamais, il évite toute relation. (Cf. p. 94).

4. Le style avec intérêt moyen pour la production et intérêt moyen pour les relations (5, 5)

Ce chef accorde autant d'importance au personnel qu'à la production mais avec modération. Il informe ses subordonnés par les moyens formels et informels. "Il ne se contente pas de surveiller la marche des opérations et de contrôler "le téléphone arabe"; il l'utilise aux fins de l'organisation". Il entretient les relations afin d'accomplir les objectifs. (Cf. pp. 114-115).

5. Le style centré sur la tâche et sur les relations (9, 9)

Les besoins essentiels des hommes : "participer, se sentir responsable d'un travail utile, avoir des idées, créer" sont pris en considération par le chef exerçant ce style de commandement. Il fait participer à l'élaboration du travail ceux qui auront à l'exécuter.

Les aspirations des hommes se confondent avec celles de l'organisation. (Cf. p. 144).

2.1.2.3. Remarques

Les deux approches ci-dessus sont toujours d'actualité et de nombreux travaux s'en sont fortement inspirés.

Pour notre part, nous avons également utilisé un instrument composé d'items de comportements et nous réexaminerons les deux dimensions ("Consideration"-Centré sur les relations humaines et "Initiating Structure" - Centré sur la production) en les comparant aux dimensions dégagées par nos résultats.

2.1.3. L'approche situationnelle

Sous le volet approche situationnelle, dite aussi approche de contingence (contingency approach), nous présentons d'une part Fiedler et d'autre part Hersey et Blanchard. Ces auteurs envisagent le commandement d'un point de vue plus large que les précédents en intégrant d'autres variables dans leur modèle.

2.1.3.1. Le modèle de contingence de F.E. Fiedler

Fiedler (1965, 1970, 1974, 1977) présente une théorie générale de l'efficacité en matière de commandement, intégrant le style du chef et l'analyse de la situation.

Son hypothèse principale est la suivante : "La perception qu'a le chef de ses collaborateurs trahit des attitudes importantes par rapport à la tâche et cette perception a une influence sur l'interaction dans le groupe et sur sa performance". (Fiedler, 1965, p. 182).

C'est à partir de ses recherches sur les rapports psychothérapeutiques qu'il a élaboré cette hypothèse. Nous le citons encore : "Les données montraient

que les psychothérapeutes ayant une réputation d'efficacité tendaient à percevoir leurs patients comme plus semblables à eux que ne le faisaient les psychothérapeutes moins réputés".

Pour vérifier cette distance et ses effets, il a effectué les deux mesures ci-dessous, au moyen d'une liste de 18 adjectifs bi-polaires, notés sur une échelle en 8 points.

1. L'estime manifestée à l'égard du collègue avec qui on souhaite le moins travailler (CME). (Least preferred co-workers - LPC)

Le chef qui obtient :

- un score élevé est motivé par les relations, est réceptif, non directif et prévenant;
- un score bas est motivé par la tâche, est directif, il contrôle et dirige davantage le groupe.

Précisons qu'un score élevé signifie l'attribution d'adjectifs positifs, ceux-ci ayant la note 8. Par ex. l'échelle Agréable (8) à Désagréable (1).

2. La ressemblance supposée entre contraires (RSC) (Assumed similarity between opposite - ASO)

La note RSC est obtenue de la façon suivante :

a) description du collègue préféré (CP)

b) description du collègue le moins estimé (CME) = LPC

A l'aide de ces deux totaux, on calcule une mesure de ressemblance de profil D, par la formule $\frac{1}{D}$, D = CP-CME.

Un score élevé indique que le collègue le plus estimé et le collègue le moins estimé sont perçus de manière semblable (valeur de divergence réduite).

Un score bas sera obtenu par l'individu qui différencie très nettement les contraires préférés et moins préférés.

Les deux mesures RSC et CME sont fortement corrélées. Elles peuvent donc être utilisées de manière interchangeable.

En plus du diagnostic des préférences du chef, Fiedler inclut dans son modèle les trois dimensions ci-dessous permettant d'évaluer la situation générale :

1. Les rapports affectifs entre le leader et le groupe

Pour l'analyse de ces rapports le chef décrit le climat du groupe, au moyen d'une liste de 10 adjectifs bi-polaires ou d'un questionnaire comprenant 8 échelles.

Selon l'auteur, le chef qui se sent accepté par les membres de son groupe est évidemment capable d'agir de façon décisive et avec plus de confiance que celui qui se sent rejeté ou privé de la confiance des membres du groupe.

2. La structure de la tâche

La structure de la tâche est évaluée au moyen des réponses à 10 questions touchant :

- la clarté du but
- la multiplicité des chemins vers le but (les divers procédés)

- la spécificité de la solution (une seule ou plusieurs solutions)
- la possibilité de contrôler l'exactitude du travail.

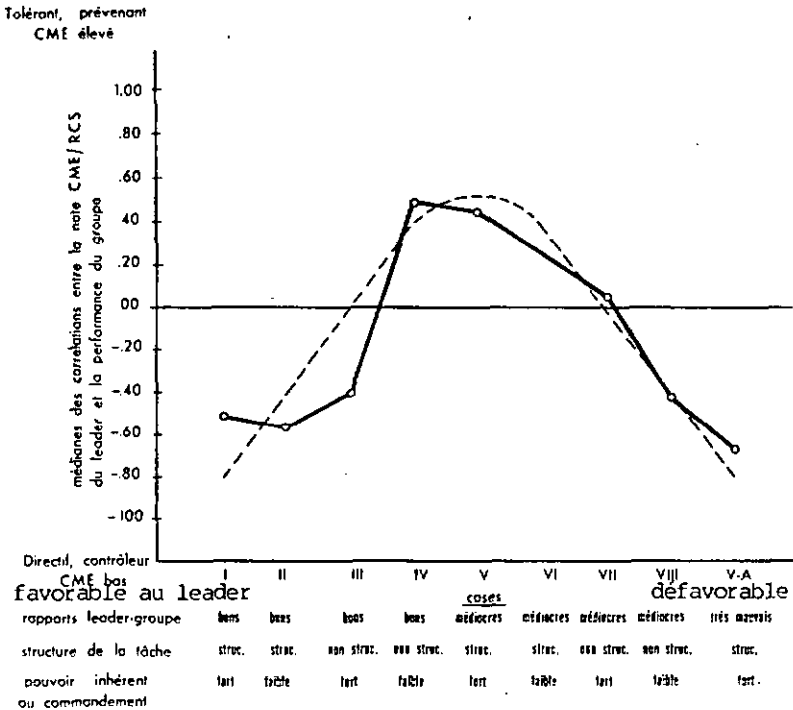
3. Le pouvoir du chef

Le pouvoir du chef est évalué sur les points suivants :

- le pouvoir de sanction
- le pouvoir d'engager, de promouvoir, de renvoyer ses collaborateurs
- les connaissances nécessaires pour distribuer les tâches et former ses collaborateurs
- le pouvoir d'évaluer ses collaborateurs
- le titre officiel.

Le style du chef et la performance du groupe sera fonction des huit conditions découlant de la combinaison des trois dimensions ci-dessus, à savoir : les rapports chef-groupe, la structure de la tâche et le pouvoir du chef. Ces huit combinaisons donnent une nouvelle dimension, appelée Situation. Celle-ci peut être très favorable au chef ou très défavorable : il doit choisir son style en fonction de la situation. Par exemple, les attitudes directives (chef motivé par la tâche) conviennent aux situations très défavorables ou très favorables et les attitudes tolérantes, réceptives (chef motivé par les relations) conviennent aux situations modérément défavorables.

Tableau 2.2 : Style de commandement et situation du chef selon Fiedler



Nous avons reproduit ci-dessus la "courbe indiquant les attitudes et le comportement les plus adéquats du chef (tolérant, prévenant ou directif, contrôleur) requis par les diverses situations de tâche de groupe, ainsi que les médianes des corrélations observées dans les différentes conditions". (Cf. p. 191, op.cit.). Notons ici que ces affirmations sont le résultat d'une série de recherches expérimentales.

Remarques

L'intérêt du modèle de Fiedler est indéniable par les dimensions qu'il englobe : le style du chef, son pouvoir, ses relations avec le groupe des subordonnés, la nature de la tâche. Cependant toutes les informations concernant les subordonnés ne sont saisies que du point de vue du chef. Fiedler admet l'importance de la perception qu'ont les chefs de leurs subordonnés et du climat du groupe, mais il n'inclut pas dans son modèle la perception des subordonnés concernant le chef et le groupe. C'est là une lacune pour une analyse complète des relations.

Pour notre propos, la mesure de la similitude et l'hypothèse selon laquelle "la personne qui perçoit un individu autre comme semblable tend à se sentir psychologiquement plus proche de lui et à être tolérante et réceptive à son égard" (cf. p. 182, op.cit.) pourra apporter un éclairage lorsque nous comparerons les perceptions réciproques des agents sociaux.

2.1.3.2. Le commandement situationnel de Hersey & Blanchard

Le deuxième modèle que nous souhaitons présenter sous l'approche situationnelle est celui de Hersey et Blanchard (1977).

Ils repréentent les deux dimensions classiques "Initiating Structure" et "Consideration" qu'ils nomment et définissent de la façon suivante (cf. p. 322 op.cit.) :

- Comportements centrés sur la tâche

La communication se fait à sens unique. Le chef explique à chaque personne ce qu'elle doit faire, quand, où et comment la tâche doit être accomplie.

- Comportements centrés sur les relations

La communication se fait dans les deux sens. Ces comportements sont caractérisés par la présence de support socio-émotionnel, de "câresses psychologiques" et par des attitudes de facilitation.

A ces deux dimensions, ils en ajoutent une troisième : la maturité des subordonnés qu'ils définissent comme étant la capacité de se fixer des buts atteignables, la motivation et la capacité de prendre des responsabilités et enfin l'éducation et/ou l'expérience de l'individu (ou du groupe) (cf. pp. 161 et ss, op.cit.).

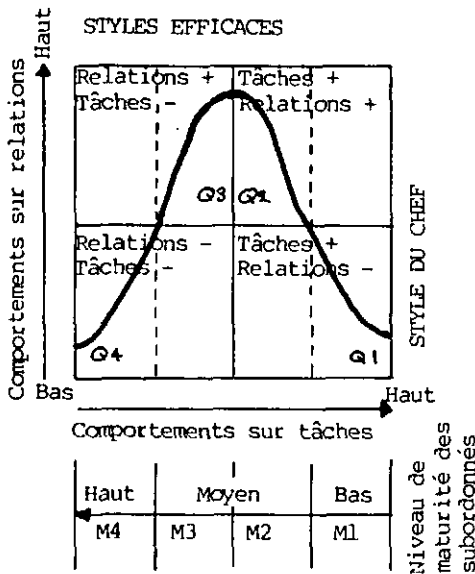
Le concept de maturité est à prendre au sens large en incluant d'une part la maturité dans le travail (habileté, connaissances techniques) et d'autre part la maturité psychologique (confiance en soi, respect de soi).

Ils précisent qu'un individu ou un groupe n'est pas soit mature, soit immature. Toute personne est plus ou moins mature selon les tâches, les fonctions et les objectifs à atteindre. Ils distinguent encore entre la maturité d'un individu et la maturité du groupe dans lequel se trouvent les individus.

Le rôle des chefs est par conséquent de diagnostiquer le niveau de maturité des subordonnés et après cette analyse d'adopter le style de commandement le plus efficace. Selon cette théorie, si le niveau de maturité des subordonnés augmente, dans une tâche spécifique, les chefs doivent diminuer leurs comportements centrés sur la tâche et augmenter leurs comportements centrés sur les relations, jusqu'à l'atteinte d'un certain niveau de maturité plus élevé qui peut permettre aux chefs de diminuer leurs comportements centrés sur les relations (le support émotionnel n'étant plus nécessaire).

Les auteurs ont élaboré un questionnaire permettant aux chefs de diagnostiquer leur style dominant ainsi que leur adaptabilité. Ce questionnaire "LEAD" (Leader Effectiveness and Adaptability Description) convient plus particulièrement à un diagnostic comportemental qu'à des mesures standardisées de style de commandement. Ci-dessous est reproduit ce modèle à trois dimensions (cf. p. 167, op.cit.).

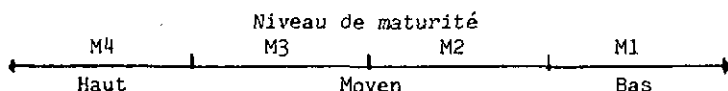
Tableau 2.3 : Le style du chef et la maturité des subordonnés, selon Hersey et Blanchard



Par ailleurs, Hersey et Blanchard ont réalisé un important travail comparatif entre cette dimension de la maturité, les styles de commandement et d'autres concepts organisationnels (cf. p. 321, op.cit.). Nous avons également reporté dans le tableau 2.4 les comparaisons avec les concepts de McGregor et Argyris, auteurs retenus pour illustrer l'approche humaniste.

Tableau 2.4 : Le concept de maturité de Hersey et Blanchard comparé à ceux d'Argyris et de McGregor

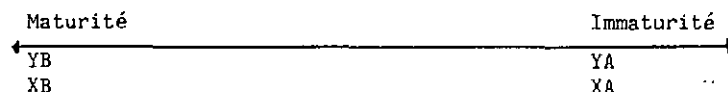
HERSEY & BLANCHARD



Définition du concept de Maturité

1. La capacité de se fixer des buts atteignables
2. La motivation et la capacité de prendre des responsabilités
3. L'éducation et/ou l'expérience de l'individu ou du groupe

ARGYRIS



Maturité

- Activité
- Indépendance
- Capacité de se comporter de différentes manières
- Intérêts forts et profonds
- Perspective à long terme
- Position d'égal ou de supérieur
- Connaissance et contrôle de soi

Immaturité

- Passivité
- Dépendance
- Capacité de se comporter de manière limitée
- Intérêts mouvants - peu sûrs
- Perspective à court terme
- Position de subordination
- Manque de connaissance de soi et de contrôle de soi

MCGREGOR



Remarques

Dans la perspective de Hersey et Blanchard, on s'éloigne de plus en plus de l'idée qu'il existe un style de commandement idéal (sous-entendu centré simultanément sur les tâches et les relations) et par conséquent aussi de l'idéologie de la présence indispensable d'un chef.

Dans ce modèle, le chef doit avant tout être souple, capable de modifier sans cesse ses comportements selon les besoins des subordonnés.

En extrapolant, nous nous demanderons si les préférences des subordonnés dépendent également de leur niveau de maturité. Ceci sera réexaminé plus bas dans le chapitre 7.

2.1.4. L'approche humaniste

McGregor et Argyris sont particulièrement représentatifs de cette approche qui part des valeurs des chefs et des théories implicites de ces derniers sur la nature humaine et, par voie de conséquence, sur leurs collaborateurs et subordonnés.

2.1.4.1. D. McGregor

McGregor (1971) réfléchit au commandement à partir de deux théories sur la nature humaine qui toutes deux reposent sur un ensemble d'hypothèses relatives aux hommes. L'une (la théorie X) est plutôt pessimiste, l'autre (la théorie Y) optimiste. Les théories ont un retentissement sur les comportements des chefs.

Hypothèses de la théorie X (cf. pp. 28-29, op.cit.)

1. L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail; il fera tout pour l'éviter.
2. A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
3. L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

Hypothèses de la théorie Y (cf. p. 40, op.cit.)

1. La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines conditions contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou une source de sanction (et sera évité, si possible).
2. Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
3. La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.
4. L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités. Le fait d'éviter les res-

ponsabilités, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont généralement les conséquences de l'expérience et non pas des caractéristiques innées de l'être humain.

5. Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
6. Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

Le principe central d'organisation et de commandement qui découle de la théorie X est donc le suivant : diriger et contrôler par l'exercice de l'autorité. Les décisions concernant le personnel sont prises unilatéralement.

Le principe central d'organisation et donc de commandement qui découle de la théorie Y est celui de l'intégration : la création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise. Le but est l'auto-direction et l'auto-contrôle. McGregor résume ainsi les conséquences de ces deux théories :

"La théorie X conduit naturellement à mettre l'accent sur les tactiques de contrôle - sur les procédés et les techniques qui permettent de dire aux individus ce qu'ils doivent faire, de déterminer s'ils sont bien en train de le faire et de distribuer les récompenses et les sanctions. L'assomption sous-jacente étant qu'on doit forcer les individus à faire ce qui est nécessaire pour la prospérité de l'entreprise, l'attention se porte naturellement vers les techniques de direction et de contrôle.

La théorie Y, au contraire, conduit à se préoccuper de la nature des relations, de la création d'un environnement qui poussera à l'engagement envers les objectifs de l'organisation et qui, pour les atteindre, fournira des occasions d'exercer au maximum l'esprit d'initiative, l'intelligence, et l'auto-direction". (Cf. p. 106, op.cit.)

Remarques

L'approche de McGregor est intéressante par l'importance qu'elle accorde aux théories implicites qui guident les comportements des chefs. En effet, c'est par la prise de conscience de ces théories que des changements peuvent réellement se produire. En ce qui concerne les subordonnés, il pense que la relation de dépendance contient des éléments semblables à la relation originelle et que pour accepter cette dépendance une maturité affective est nécessaire (cf. p. 23, op.cit.).

Il mentionne d'autres variables importantes dans la situation de commandement en dehors des caractéristiques du chef et des subordonnés : les caractéristiques de l'organisation et celles du milieu environnant, sans toutefois formaliser davantage ces aspects.

Par les mesures que nous avons effectuées pour le diagnostic organisationnel, nous serons à même de définir des idéaux renvoyant aux valeurs et hypothèses implicites des dirigeants et des chefs, telles que celles de McGregor.

2.1.4.2. C. Argyris

Argyris (1971) tente d'opérationnaliser les deux théories de McGregor, la théorie X et la théorie Y, fondées sur deux ensembles d'hypothèses sur l'homme, en définissant les comportements et les normes caractéristiques de la théorie X qu'il appelle le "pattern A" et les comportements et normes caractéristiques de la théorie Y, appelés "pattern B".

Ses interventions dans 15 organisations lui ont permis d'enregistrer 45'802 unités de comportements qu'il a classées dans 36 catégories, présentées dans le tableau ci-dessous. Elles sont subdivisées en deux niveaux. Le niveau I comprend des comportements individuels et interpersonnels et le niveau II les normes. Chaque comportement est simultanément classé dans le niveau I et II et peut porter soit sur les idées (i), soit sur les sentiments (s). Les comportements des catégories proches de la ligne zéro sont les plus faciles à adopter et les plus éloignés les plus difficiles. (Cf. p. 11, op.cit.).

Tableau 2.5 : Les catégories de comportements selon Argyris

Niveau I				Niveau II	
Individuel		Interindividuel		Normes	
Expérimentation	i s	Aide les autres à expérimenter	i s	Confiance	i s
Ouverture	i(4) s	Aide les autres à être ouverts	i s	Egard	i(2) s
Expression	i(1) s	Aide les autres à s'exprimer	i s	Individualité	i(5) s
----- ligne zéro -----					
Non-expression	i s	N'aide pas les au- tres à s'exprimer	i s	Conformité	i(3) s
Manque d'ouverture	i s	N'aide pas les au- tres à être ouverts	i s	Antagonisme	i(6) s
Refuse l'expé- rimentation	i s	N'aide pas les au- tres à expérimenter	i s	Néfiance	i s

Les résultats du dépouillement des comportements enregistrés lors des interventions se présentent ainsi :

75% Comportements caractéristiques du "pattern A"

- expression d'idées (1)
- égard pour les idées (2)
- conformité des idées (3)

Ce sont généralement les comportements que l'on trouve dans les organisations.

20% Autres comportements

- ouverture face aux idées (4)
- individualité dans les idées (5)
- antagonisme dans les idées (6)

5% Comportements caractéristiques du "pattern B"

- contenus dans les 30 autres catégories.

Les comportements et normes des deux "patterns" se distinguent sur plusieurs aspects comme le mettent en évidence les deux présentations ci-dessous.

Comportements et normes caractéristiques du "pattern A"

Ce sont les comportements qui se trouvent dans les organisations attachées aux valeurs pyramidales. Les chefs ne pensent pas qu'ils ont le pouvoir en eux mais pensent que c'est le système qui les oblige à se conduire ainsi; plus précisément leurs attitudes coercitives leur sont imposées de l'extérieur. L'expression des sentiments est jugée inappropriée ou si réellement on doit les exprimer, il y a lieu de le faire de manière intellectuelle. On ne donne pas de "feedback" aux membres, on n'en demande pas non plus. Les évaluations interpersonnelles ne sont pas partagées ouvertement. La discussion est considérée comme une perte de temps. On a peur de prendre des risques. Le conflit, les ennuis font peur, de même que les différences individuelles. On constate une intolérance à l'ambiguïté. Les subordonnés sont dépendants du chef. C'est le chef qui contrôle tout, son seul but est la réalisation de la tâche.

Une certaine ouverture au changement peut exister, mais dans l'attente d'application de la recette : " dites-nous que faire et nous le ferons". Le système de dépendance se reproduit.

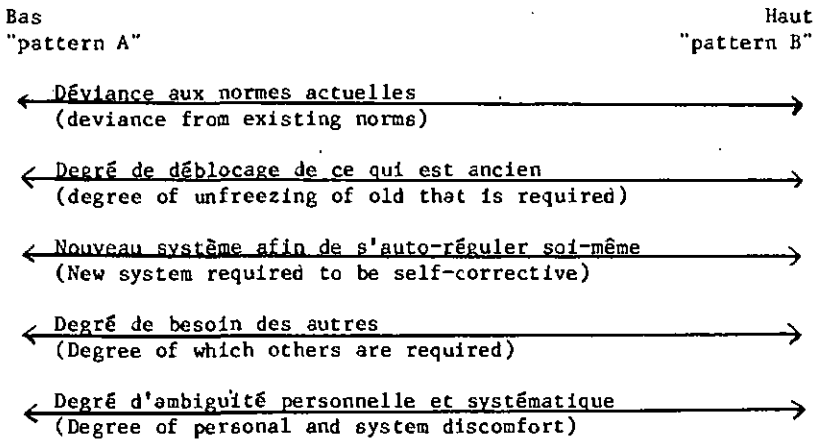
Comportements et normes caractéristiques du "pattern B"

Les comportements et normes réunis dans le "pattern B" favorisent l'expression de sentiments. L'échange se fait dans les deux sens, le "feedback" est donné et demandé. Les subordonnés ont une plus grande influence sur leur travail et sur leur chef. Le contrôle est effectué par les individus eux-mêmes. Le chef, s'il doit prendre une décision concernant ses subordonnés, contrôlera leur point de vue sur la question. Il voit ses subordonnés au minimum une fois par année pour évaluer les performances. On ne parle pas d'une personne en soi mais de sa relation avec autrui.

Enfin l'accomplissement de la tâche n'est pas isolé du contexte relationnel dans lequel la tâche se réalise.

C'est une démarche qui approuve l'expression des sentiments. L'angoisse que cela suscite effraie les adhérents du "pattern A" qui considèrent les comportements du "pattern B" comme des signes de faiblesse. Les adeptes du "pattern A", selon Argyris, projettent ainsi sur autrui leurs propres craintes et angoisse.

Pour résumer les différences entre ces deux "patterns" découlant des théories X et Y, Argyris propose cinq dimensions. Etre bas sur ces dimensions correspond au "pattern A" et haut au "pattern B". (Cf. p. 165, op.cit.).



Argyris nuance et précise qu'il y a des degrés dans ces dimensions.

Remarques

Etant donné la conversion des hypothèses en comportements, Argyris offre une méthode d'analyse en matière d'organisation. Il nous sera ainsi possible de classer les comportements de l'organisation Romana dans les "pattern A ou B" (cf. chapitre 7).

2.1.4.3. R. Meigniez : le commandement opérationnel

La fonction essentielle de celui qui exerce l'autorité est, selon la thèse de Meigniez (1955), de réduire l'incertitude. "Un chef n'est pas accepté simplement parce qu'il est en situation de donner des ordres, et qu'il dispose même pour ce faire de toute une puissance réglementaire, mais parce qu'on reconnaît qu'il est capable par ses ordres de structurer la situation, de rendre non chaotique l'ensemble des options qu'a à prendre le subordonné, donc de diminuer l'anxiété liée à l'incertitude rencontrée par celui-ci dans son comportement professionnel" (cf. p. 170 op.cit.).

Tout chef ne remplissant pas de façon équilibrée cette fonction de sécurisation peut susciter une pathologie de l'entreprise qui n'est en réalité qu'une pathologie du commandement. Toute déviation conduit soit au commandement totalitaire, soit au commandement bureaucratique. En effet, le commandement totalitaire est exercé par un chef qui augmente l'insécurité de ses subordonnés; plus ses subordonnés sont insécurisés, plus celui-ci aura de pouvoir.

Le commandement bureaucratique est le reflet d'un chef cherchant avant tout sa sécurité personnelle; celui-ci sacrifie les objectifs de l'organisation

pour réaliser ses propres objectifs dans un souci de protection personnelle.

Après une analyse approfondie des conditions aboutissant aux commandements totalitaire et bureaucratique, Meigniez propose comme solution à la pathologie de l'organisation, un commandement qu'il appelle commandement opérationnel.

"Le nom d'opérationnel provient de ce qu'il (le chef) structure chaque niveau et chaque section de l'entreprise en fonction des opérations à effectuer par tous les membres pour atteindre le but fixé pour ce niveau et pour cette section" (cf. p. 211, op.cit.).

Le chef exerçant un commandement opérationnel veille à ce que tout membre d'une organisation, quel que soient son niveau, sa fonction, bénéficie d'un champ de liberté fonctionnel adéquat, ce qui signifie que pour pouvoir fonctionner normalement, le titulaire d'un poste ou d'une fonction doit :

1. Etre en état de connaître l'objectif à atteindre.
2. Pouvoir prendre ou recevoir des informations pertinentes sur la situation.
3. Pouvoir interpréter ces informations de façon à dégager :
 - a) les facteurs fondamentaux qui déterminent la situation;
 - b) la hiérarchie des objectifs intermédiaires;
 - c) les moyens accessibles pour agir sur ces facteurs en fonction de ces objectifs.
4. Pouvoir mettre en oeuvre ces moyens.
5. Pouvoir prendre connaissance du résultat obtenu sous une forme qui permette de mesurer son écart au résultat visé (c'est-à-dire, selon le degré d'avancement, les objectifs intermédiaires ou l'objectif final).
6. Pouvoir "intégrer" cet écart de manière à corriger les moyens mis en oeuvre.
7. A tout moment de ce processus, être en état de connaître et "intégrer" (et pour cela, dans une certaine mesure, de prévoir) les changements advenus d'une manière dépendante ou indépendante de l'action poursuivie :
 - a) dans la nature de l'objectif visé;
 - b) dans celle des facteurs fondamentaux de la situation;
 - c) dans celle des moyens utilisables. (Cf. p. 4, op.cit.).

Ces conditions étant atteintes, les subordonnés seront capables de prendre leurs propres responsabilités et de gérer une certaine incertitude. De plus, le chef exerçant un commandement opérationnel doit être capable de s'impliquer affectivement, condition de tout changement et de tout bon fonctionnement.

Remarques

La richesse de l'approche de Meigniez est due au fait qu'il envisage le commandement sur le plan opérationnel, relationnel et affectif. Dans l'analyse de la relation chef-subordonnés, il fait référence aux concepts de la théorie psychanalytique; la situation de subordonné ne serait que la continuation de la relation initiale parents-enfants, marquée par la dépendance, la culpabilité et l'angoisse.

2.2. QUELQUES RECHERCHES SUR LA PERCEPTION DE SOI, DE L'IDEAL ET D'AUTRUI

Comme nous l'avons précédemment annoncé, nous nous limiterons à mentionner dans ce paragraphe quelques recherches sur les perceptions pouvant être utiles à la compréhension des perceptions que nous avons nous-même recueillies dans un but d'analyse organisationnelle.

2.2.1. Le phénomène PIP de Codol

Les travaux de Codol (1979) représentent un point de vue intéressant sur les processus mis en jeu par les personnes s'évaluant et évaluant autrui dans un contexte social.

La perception de soi et d'autrui est fonction des normes sociales en vigueur dans la situation où soi et autrui sont simultanément impliqués. Codol précise qu'il peut s'agir de normes de fait (état de fait habituel dans un complexe social) ou de normes désirables (état idéal de ce qui devrait être). (Cf. pp. 302-303, op.cit.).

L'individu dans ses comportements sociaux est simultanément à la recherche de similitude et de différence avec autrui. Afin de résoudre ce conflit, Codol fait l'hypothèse suivante : "Pour un ensemble défini d'individus, il existe en général une importante tendance de chacun à affirmer qu'il est lui-même plus conforme aux normes en vigueur dans cet ensemble (telles que ces normes sont perçues ou vécues) que ne le sont, de façon générale, les autres participants". (Cf. p. 309). Et il donne le nom de "phénomène de la conformité supérieure de soi" ou "d'effet PIP" (Primus Inter Pares, ce qui signifie "premier d'entre les pairs, les égaux"), au phénomène visé par son hypothèse.

Ainsi l'individu arrive-t-il à résoudre le conflit en sauvegardant son identité personnelle et en restant un être social. Cette valorisation de soi s'explique ainsi sur le plan théorique :

- "c'est pour donner à autrui une image favorable de soi-même que l'on affirme sa conformité aux normes sociales;
- c'est pour se valoriser à ses propres yeux que l'on prétend avoir une position originale". (Cf. p. 347, op.cit.).

Dans la plupart des cas les sujets tendent à considérer que les normes de fait en vigueur dans leur groupe ou dans leur catégorie sociale d'appartenance sont aussi des normes désirables.

Codol (1974) montre que les sujets ont davantage tendance à affirmer que tel trait comportemental ou de personnalité les caractérise plus que les autres d'autant plus que ce trait est lui-même plus normatif dans l'ensemble de référence. La représentation de soi est fortement influencée par la représentation générale de la situation dans laquelle les sujets sont impliqués.

Une situation sociale représentée comme coopérative induirait les sujets à s'estimer eux-mêmes coopératifs, alors que lorsque la même situation est représentée comme compétitive, les sujets se jugent eux-mêmes comme plutôt compétitifs. (Codol, 1970-1971).

2.2.2. Quelques résultats de recherches

Perception de soi

Goldberg (1978) a demandé à 14 échantillons de 100 sujets, de se décrire, de décrire trois autres personnes (une qu'ils aimaient bien, une qu'ils n'aimaient pas et une pour qui ils avaient une attitude neutre), au moyen d'une liste de traits. Les résultats confirment la théorie selon laquelle les individus s'évaluent en termes modérés, en fonction des situations, mais par ailleurs évaluent autrui en termes généraux de disposition. Les réponses "situationnelles" sont utilisées pour soi, un peu moins souvent pour les personnes neutres et encore moins fréquemment pour les personnes qu'on n'aime pas.

Thornton (1968) a vérifié la relation entre évaluation de soi et évaluation du supérieur dans une situation d'appréciation de performances sur 27 variables. Il trouve que les individus se décrivent plus positivement que ne le font leurs supérieurs. De plus, ceux qui s'évaluent le plus positivement sont, dans son étude, les moins susceptibles de promotion.

Comparaison perception de soi et perception de l'idéal

La différence entre la description de l'idéal et la description de soi serait, selon l'Ecuyer (1978), une indication du degré d'acceptation de soi, et indirectement une évaluation de l'estime de soi. Ces résultats sont confirmés par Rogers et Dymond (1954).

Pour Mustein (1954), les sentiments éprouvés pour une personne influencent la perception que l'on a d'elle. Les personnes aimées sont proches de la description de l'idéal.

Perception d'autrui

La personnalité des évaluateurs et leurs valeurs jouent un rôle important dans la perception qu'ils donnent d'autrui, (résultats trouvés par Rush, Thomas & Lord, 1977). Les facteurs personnels des évaluateurs jouent un rôle plus grand que les caractéristiques des évalués.

Les perceptions données pour autrui sont influencées par la performance réalisée et connue des évaluateurs. De même, selon House (1971), Mitchell, Larson & Green (1977), les subordonnés évaluent positivement leurs supérieurs si ceux-ci leur permettent d'atteindre leurs objectifs. Jago & Vroom (1977) ne trouvent pas d'accord entre la description faite par les chefs de leur style de commandement et la description donnée par leurs subordonnés. De plus les chefs ont tendance à se surévaluer par rapport à leurs subordonnés.

Comparaison perception d'autrui et perception de l'idéal

Selon le modèle de la discrédance (Yukl, 1971), la satisfaction est fonction de la différence entre un idéal de commandement et l'expérience vécue avec son chef.

2.3. INTEGRATION DES COURANTS THEORIQUES DANS LA RECHERCHE

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction, notre but n'était pas de vérifier une théorie mais de partir d'une situation existante dans l'organi-

sation et de n'utiliser la théorie que pour la compréhension des phénomènes observés. Nous souhaitons, avant de procéder à une évaluation de la formation au commandement, réaliser un diagnostic général en matière de commandement.

Le chapitre suivant est consacré à la présentation méthodologique de la recherche et des instruments construits, une liste d'adjectifs et un questionnaire.

Dans le chapitre 7, nous réexaminerons les résultats, présentés dans les chapitres 4, 5 et 6, à la lumière des théories présentées ci-dessus.

La liste d'adjectifs utilisée nous permettra des comparaisons avec les éléments théoriques contenus sous les paragraphes 2.1.1. (théorie des traits) et 2.1.3. (concept de valeur de divergence réduite de Fiedler). Comme il apparaît dans le chapitre 4, nous faisons un emploi beaucoup plus général de la liste d'adjectifs (indices calculés sur des différences de fréquences) que la simple énumération de traits et le regroupement de ceux-ci en facteurs. Les comportements du questionnaire seront comparés aux théories sur les comportements des deux Centres d'Ohio et de Michigan ainsi qu'à la recherche d'Argyris. L'analyse de l'idéologie des dirigeants et des membres de l'organisation permettra des comparaisons avec les théories de McGregor et les hypothèses s'y référant.

Une réflexion sera faite sur le concept de maturité de Hersey & Blanchard dans l'interprétation de l'idéal souhaité par certains groupes de l'organisation.

Dans notre démarche, nous accordons une place importante aux perceptions des agents sociaux et à leurs comparaisons pour le diagnostic organisationnel. Comme il ressort du paragraphe 2.2. ci-dessus, peu de travaux ont été trouvés dans ce domaine spécifique et nous espérons, dans les limites de ce travail, apporter des éléments nouveaux dans ce champ, carrefour de la psychologie, de la psychologie sociale et de l'intervention.

CHAPITRE 3 POPULATION ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. La population

3.2. Les variables contrôlées

3.2.1. Les niveaux hiérarchiques et l'objet des perceptions

3.2.1.1. Les niveaux hiérarchiques

3.2.1.2. L'objet des perceptions

3.2.2. Les variables personnelles : l'âge, le sexe, l'état civil, la nationalité, la formation

3.2.2.1. L'âge

3.2.2.2. Le sexe

3.2.2.3. L'état civil

3.2.2.4. La nationalité

3.2.2.5. La formation

3.2.3. Les variables professionnelles

3.2.3.1. L'expérience : le nombre d'années dans la fonction

3.2.3.2. L'ancienneté : le nombre d'années dans l'entreprise

3.2.4. Les variables organisationnelles

3.2.4.1. Le nombre et le sexe des collaborateurs directs

3.2.4.2. La structure socio-technique

3.2.5. Les variables socio-culturelles

3.3. Les instruments

3.3.1. Le questionnaire

3.3.1.1. Le contenu des items du questionnaire

3.3.1.2. Validité et fidélité du questionnaire

A. Etude de la fidélité : item par item

B. Etude de la fidélité de la structure des échelles

3.3.1.3. Conclusion sur la fidélité du questionnaire

3.3.2. La liste d'adjectifs

3.3.2.1. Contenu et consigne

3.3.2.2. Etude de la fidélité de la liste d'adjectifs

A. Fidélité item par item

B. Fidélité de la structure globale des adjectifs

3.3.2.3. Conclusion sur la fidélité de la liste d'adjectifs

3.4. La récolte des données

3.5. Remarques générales sur la relation entreprise-chercheur

3.6. Le traitement des données

3.6.1. Les observations

3.6.2. Les variables

3.6.3. Les variables contrôlées

3.6.4. Les observations supplémentaires

3.6.5. Présentation de l'analyse factorielle des correspondances

POPULATION ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. LA POPULATION

La population ayant participé indirectement ou directement à la recherche compte 254 personnes du département production des deux usines suisses de Romana. Ces personnes se situent de la façon suivante dans la ligne hiérarchique du département :

ayant participé indirectement (seul leur commandement a été décrit) :

- 9 Chefs de service

ayant participé directement :

- 13 Chefs de section
- 34 Contremaîtres
- 72 Chefs d'équipe
- 126 Ouvriers (représentant environ 10% de la population ouvrière et choisis comme suit : chaque chef d'équipe a dressé la liste de ses ouvriers et deux ouvriers par chef d'équipe ont été désignés par tirage au sort.

La totalité des chefs de section, des contremaîtres et des chefs d'équipe a pris part à la recherche, à l'exception des personnes absentes pour diverses raisons. Une seule personne a refusé de participer à l'étude.

3.2. LES VARIABLES CONTROLEES

Les variables contrôlées peuvent être classées en 5 groupes : les niveaux hiérarchiques et l'objet des perceptions, les variables personnelles, les variables professionnelles, les variables organisationnelles et enfin les variables environnementales.

3.2.1. Les niveaux hiérarchiques et l'objet des perceptions

Le premier groupe comprend deux variables importantes dont les modalités sont les suivantes :

3.2.1.1. Les niveaux hiérarchiques

Ils sont au nombre de 4

- chefs de section
- contremaîtres
- chefs d'équipe
- ouvriers

3.2.1.2. L'objet des perceptions

L'objet des perceptions peut concerner :

- la personne elle-même : perception de soi

- l'idéal : perception de l'idéal
- autrui : perception du supérieur, perception des subordonnés.

La combinaison de ces deux variables donne le tableau ci-dessous :

Tableau 3.1 : Répartition des observations par niveaux hiérarchiques et objets.

Source de la perception	P E R C E P T I O N				
	de soi	de l'idéal	d'autrui		
			du sup.	du sub.	
Chefs de section	13	13	13	20	
Contremaîtres	34	34	34	59	
Chefs d'équipe	72	70	72	0	
Ouvriers	0	100	126	0	
Totaux	119	217 *	245 *	79	660

Au total 660 observations. Les observations seront définies plus loin. (Cf. paragraphe 3.6. Le traitement des données).

3.2.2. Les variables personnelles : l'âge, le sexe, l'état-civil, la nationalité et la formation

Les modalités de ces variables sont les suivantes :

3.2.2.1. L'âge

- âgé de moins de 25 ans
- de 26 à 35 ans
- de 35 à 50 ans
- plus de 50 ans
- sans mention

3.2.2.2. Le sexe

3.2.2.3. L'état civil

- marié
- célibataire
- autres

* Les nombres ne sont pas les mêmes car 2 chefs d'équipe et 26 ouvriers n'ont pas rempli le questionnaire "idéal".

3.2.2.4. La nationalité

- espagnole
- italienne
- française (français frontaliers)
- française (français résidents)
- suisse (suisse allemands)
- suisse (suisse français)
- autres
- sans mention

3.2.2.5. La formation

- formation non professionnelle (sans apprentissage)
- formation professionnelle (apprentissage)
- technicum
- sans mention

3.2.3. Les variables professionnelles

Ce groupe comprend, en sus de la fonction présentée dans le premier groupe :

3.2.3.1. L'expérience : le nombre d'années dans la fonction

- moins d'un an
- de 1 à 3 ans
- de 4 à 10 ans
- plus de 10 ans
- sans mention

3.2.3.2. L'ancienneté : le nombre d'années dans l'entreprise

- depuis moins d'un an
- de 1 à 3 ans
- de 4 à 10 ans
- plus de 10 ans
- sans mention

3.2.4. Les variables organisationnelles comprennent :

3.2.4.1. Le nombre et le sexe des collaborateurs directs, catégorisés comme suit :

- de 0 à 12
- de 13 à 25
- de 26 à 45

3.2.4.2. La structure socio-technique

Pour cette variable, les réponses ont été regroupées par ateliers :

- fabrication
- montage classique
- contrôle
- montage enrichissement des tâches
- atelier de mécanique
- installation
- magasin
- divers
- sans mention

3.2.5. Les variables socio-culturelles

Il s'agit plus précisément du lieu des usines :

- Etablissement 1 (ville de plaine)
- Etablissement 2 (ville de montagne).

Toutes ces informations ont été recueillies sur une feuille qui suivait les deux instruments présentés ci-dessous. Sur ce document, il était également demandé aux participants d'indiquer le nom de la personne dont le commandement était décrit ainsi que leur propre nom, ceci afin de procéder aux recoupements nécessaires pour comparer les perceptions.

3.3. LES INSTRUMENTS

Les deux instruments construits pour recueillir l'information, d'une part la description des comportements et, d'autre part, les traits du chef, sont présentés ci-dessous. Le premier est un questionnaire de 60 items et le deuxième une liste de 67 adjectifs.

3.3.1. Le questionnaire

Le questionnaire définitif comprend 60 items dont l'ordre de présentation a été effectué par tirage au sort.

Les réponses se font sur une échelle de type Likert en 5 points.

toujours	souvent	occasion- nellement	rarement	jamais
----------	---------	------------------------	----------	--------

La page de consigne précédait les items et se présentait ainsi :

"Le présent questionnaire se remplit de la façon suivante :

Lisez la phrase en pensant :

- *- à votre commandement
- *- au commandement du chef idéal
- *- au commandement de votre supérieur
- *- au commandement de votre collaborateur

* seule cette précision changeait selon le commandement concerné.

et mettez une croix dans la case correspondant à votre opinion. Les termes : toujours, souvent, occasionnellement, rarement, jamais sont simplement des indications qui caractérisent les différentes possibilités de réponses. Ils ne conviennent peut-être pas toujours exactement. Nous précisons qu'il n'y a pas de réponses justes ou fausses, c'est votre opinion qui compte. Veuillez répondre le plus spontanément possible."

3.3.1.1. Le contenu des items du questionnaire

Le questionnaire a été construit à partir de l'analyse du contenu du cours sur le commandement, choisi par le service de formation de l'entreprise Romana. Le cours se présente sous forme de "package", à donner sur 5 jours, comprenant des diapositifs, des études de cas, des exercices de groupe, des jeux de rôle, etc.

Les cinq chapitres couvrent les domaines suivants :

1. le chef et ses collaborateurs
2. planifier
3. organiser
4. diriger
5. contrôler.

174 comportements de commandement ont été dégagés du contenu du cours et classés en 20 catégories : les cinq catégories ci-dessus (représentant les 5 chapitres du cours) en intersection avec quatre groupements de comportement de chef, pouvant concerner, à des degrés divers :

- l'entreprise
- le groupe des collaborateurs
- le travail des collaborateurs
- la personnalité et les aptitudes des collaborateurs.

Les items qui nous paraissaient semblables ou peu différenciés quant au contenu ainsi que les items peu importants quant à l'idéologie du commandement véhiculée par le cours ont été éliminés. Il en va de même des comportements connus seulement du chef lui-même, tels ceux qui concernent son organisation personnelle et qui ne sont pas directement observables par les personnes de son environnement.

Notons encore que les réponses correspondant à l'idéal du cours sont "toujours", à l'exception des items indiqués par un astérisque à gauche du numéro de l'item.

Les 60 items définitifs sont répartis de la façon suivante par chapitre du cours (entre parenthèses l'abréviation de l'item) :

1. LE CHEF ET SES COLLABORATEURS

3. Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs. (VIE)
5. Il défend les intérêts de la maison. (INT)

- * 8. Il utilise sa position hiérarchique pour se faire obéir, c'est-à-dire il se fait obéir de par sa nomination de chef. (HIE)
- *15. Il fait le travail lui-même afin de ne pas être obligé de donner des explications. (TRAV)
- 16 Il s'excuse auprès de ses collaborateurs s'il a lui-même commis une faute. (EXC)
- 24 Il aide ses collaborateurs (il est serviable). (AID)
- *29 Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens. (MEM)
- 36 Il cherche la cause du mécontentement des collaborateurs avant d'intervenir. (MEC)
- 49 Il reconnaît ses défauts et accepte les reproches. (DEF)
- 53 Il veille au bon fonctionnement du groupe en s'occupant des relations entre les collaborateurs. (RELA)
- 60 Il invite ses collaborateurs à faire des suggestions. (SUGG)

2. PLANIFIER

- 1. Il s'adresse à ses collaborateurs avec un ton calme et amical. (TON)
- 17. Il donne la raison de ses ordres et explique sa façon d'agir. (RAI)
- 20. Il fait connaître à ses collaborateurs les buts de la maison. (BUT)
- 28. Il couvre avec sa responsabilité, une tâche qu'il a confiée à son collaborateur. (COUV)
- 31. Il ne fait que les choses essentielles (il ne se perd pas dans les détails). (ESS)
- *32. Il est indispensable à tout moment. (IND)
- 34. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable). (SUP)
- 38. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger. (DER)
- *42. Il s'occupe de tout, même des petites choses. (OCCU)
- *54. Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs. (SUPE)
- 55. Il fait appliquer les consignes de sécurité à ses collaborateurs. (CONS)

3. ORGANISER

- * 7. Il indique dans les petits détails la façon d'exécuter une tâche. (DET)
- 23. Il donne les éléments nécessaires aux collaborateurs leur permettant d'agir de manière indépendante. (ELE)
- *26. Il donne des travaux à ses collaborateurs même s'ils n'ont pas la compétence nécessaire. (COMP)
- 39. Il a'intéresse plus au résultat du travail qu'à la façon de le faire (il laisse une liberté d'action). (RES)
- 40. Il forme ses collaborateurs de façon à ce qu'ils puissent exécuter les tâches qui leur sont confiées. (FORM)
- 41. Il informe ses collaborateurs de tout changement pouvant intervenir. (CHAN)
- 48. Il tient compte du penchant et des connaissances de ses collaborateurs lorsqu'il confie une tâche et organise le travail. (PEN)
- 56. Il assume la responsabilité de tout ce qui se passe dans son secteur. (RESP)

- 57. Il donne à ses collaborateurs des tâches de plus en plus difficiles afin de les stimuler. (DIF)
- 59. Quand il constate qu'un collaborateur a de l'influence dans le groupe, il en tient compte. (COLL)

4. DIRIGER

- 4. Quand il donne un ordre, il précise le nom de la personne à qui cet ordre est adressé. (NOM)
- 10. Il laisse à ses collaborateurs une certaine liberté d'action et encourage l'initiative personnelle. (LIB)
- *11. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires. (ETOU)
- 13. Il précise les délais dans lesquels le travail doit être effectué. (PRE)
- 21. Il essaie de se mettre dans la situation du collaborateur. (SIT)
- 30. Il cherche à connaître l'avis de ses collaborateurs avant de prendre une décision. (AVIS)
- *35. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent. (RUM)
- 37. Il cherche à être informé afin de pouvoir informer ses collaborateurs à son tour. (INF)
- *44. Il ferme les yeux lorsque les prescriptions de sécurité ne sont pas respectées. (YEUX)
- 46. Il est à la disposition de ses collaborateurs pour donner des explications sur le travail. (DISP)

5. CONTROLER

- 2. Il fait les critiques au moment de l'incident (au moment où les problèmes se posent). (CRIT)
- 6. Il contrôle toute l'équipe non seulement quelques collaborateurs. (EQUI)
- * 9. Il refuse un travail mal fait sans donner d'explications. (REF)
- 12. Il se réfère à des cas précis pour évaluer le comportement de ses collaborateurs. (CAS)
- 14. Il manifeste sa reconnaissance lorsque ses subordonnés fournissent un effort particulier. (RECO)
- 18. Il indique à ses collaborateurs les normes, les critères selon lesquels il contrôle. (NOR)
- 19. Il cherche les causes des fautes commises. (CAU)
- 22. Il écoute d'abord le point de vue du collaborateur avant de faire une critique. (ECOU)
- 25. Lorsqu'il a une critique à faire à une personne, il le fait en tête-à-tête (TETE)
- * 27. Il rend attentif à l'erreur avec fermeté. (FERM)
- 33. Il laisse et encourage dans la mesure du possible ses collaborateurs à contrôler eux-mêmes leur travail. (ENC)
- * 43. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques. (EVL)
- 45. Il critique le travail non la personne du collaborateur. (TRAN)
- * 47. Il ne fait pas les critiques sur le moment même, mais attend une autre occasion. (MOM)
- 50. Il inspire confiance de façon à ce que ses collaborateurs le consultent lorsqu'ils ont des problèmes. (CONF)

51. Il rend attentif à l'erreur avec quelques paroles d'encouragement. (ERR)
- * 52. Lorsqu'il y a une critique à faire, il demande à une autre personne de la faire. (PER)
- * 58. Il contrôle le travail sans que ses collaborateurs s'en rendent compte. (CONT)

3.3.3.2. Validité et fidélité du questionnaire

Le questionnaire ainsi construit permettait-il de mesurer le style de commandement en vigueur et le style souhaité ainsi que, pour un usage ultérieur, d'évaluer l'effet du cours ?

Pour valider le questionnaire, nous avons utilisé la méthode des experts. Ce questionnaire a été soumis à un groupe d'experts provenant des deux secteurs concernés : entreprise et université. Les experts qui ne connaissaient pas le cours nous ont fait des remarques judicieuses quant à la formulation des items. Parmi les autres, quatre personnes connaissaient le cours pour l'avoir donné à plusieurs reprises dans leur entreprise ainsi qu'à l'extérieur.

Elles nous ont confirmé reconnaître le contenu du cours dans les questions retenues et nous ont suggéré un certain nombre de modifications. Nous avons également soumis ce questionnaire à un échantillon de 10 personnes, du niveau de la population ouvrière qui aurait à le remplir, afin de vérifier leur compréhension des questions.

Quant à la fidélité, elle a été réalisée par la méthode test-retest à 2-3 semaines d'intervalle sur une population d'étudiants (61 personnes) de la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de l'Université de Neuchâtel. Il s'agit d'une population appareillée; seuls les étudiants ayant répondu les 2 fois ont été retenus. La consigne donnée était de décrire le commandement idéal.

Comme c'est souvent le cas lorsqu'il s'agit de travaux effectués sur le terrain, il n'a pas été possible de réaliser l'étude de la fidélité sur la même population que celle de la recherche.

L'étude de la fidélité s'est faite :

1. sur les items

Comparaison item par item, à partir des différences de moyennes entre le test et le retest;

2. sur la structure globale des items

Cette structure est obtenue à partir du calcul des corrélations entre les vecteurs propres dégagés dans l'analyse factorielle des correspondances des items du test et du retest. (La technique de l'analyse factorielle des correspondances sera présentée plus loin car c'est également à l'aide de cette technique que l'analyse des données a été réalisée).

L'étude de la fidélité a fait l'objet d'une publication séparée (Chappuis, 1980).

A. Etude de la fidélité

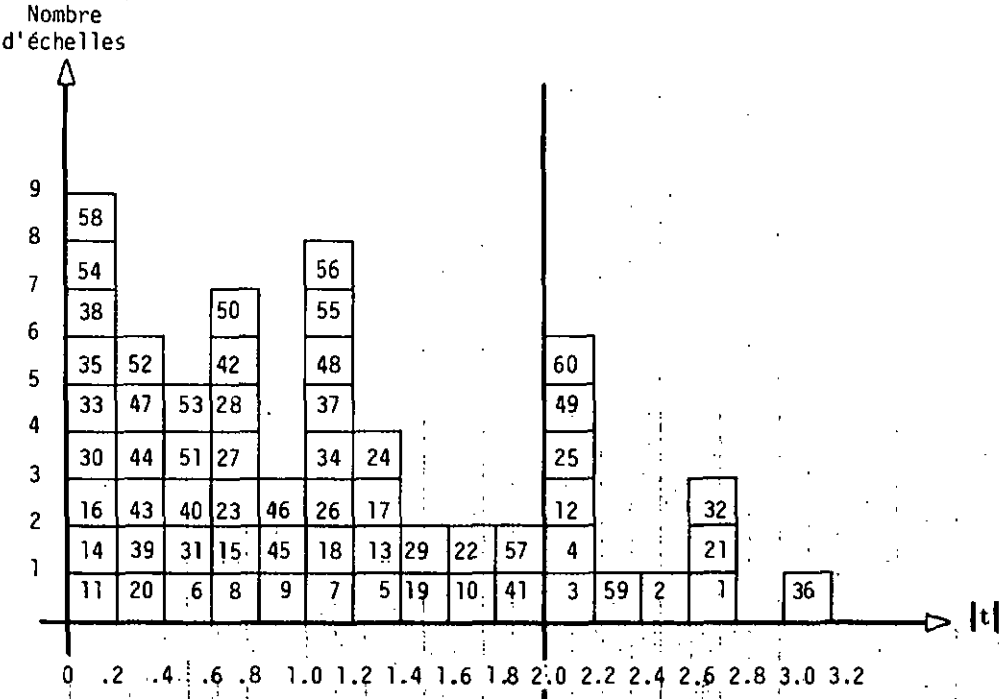
Item par item - test de la moyenne de groupes appariés

La fidélité a été analysée item par item en testant les moyennes des différences de chaque item entre le test et le retest. Le test t de Student-Fisher a été utilisé pour vérifier l'hypothèse nulle, soit : il n'y a pas de différence entre les moyennes appariées de chaque item entre les deux mesures. La valeur limite vaut $|t| = 2.0$ pour 60 degrés de liberté et un seuil de 5%.

Pour 48 items, l'hypothèse nulle peut être acceptée. L'hypothèse nulle est infirmée pour les 12 items suivants : 1, 2, 3, 4, 12, 21, 25, 32, 36, 49, 59, 60. (Pour le contenu sémantique de ces items, voir paragraphe 3.3.1.1).

Ci-après l'histogramme des valeurs absolues de $|t|$ calculées sur la base des moyennes des différences des scores appariés des étudiants. En ordonnée, on lira le nombre d'échelles et en abscisse la valeur absolue de $|t|$. A l'intérieur des cases se trouve le numéro des items.

Tableau 3.2 : Histogramme de la fidélité des items du questionnaire



L'étude de la fidélité par test-retest peut mettre en évidence soit un changement de l'environnement pendant la passation des instruments, soit enfin un changement individuel.

L'effet de la situation de test peut être une explication de la non-fidélité des quatre premiers items. On peut en effet voir là un biais dû à la mise en train dans la situation de réponse.

Pour l'ensemble des items, étant donné le manque de référent pratique dans le champ d'action des étudiants, en ce qui concerne le commandement, l'effet des dispositions personnelles du moment a pu indéniablement jouer un rôle.

En conclusion, nous devons au moment de l'analyse faire preuve de circonspection, tout particulièrement pour les 6 échelles : 59, 2, 32, 21, 1, 36 se trouvant dans l'histogramme ci-dessus entre un t de 2.2 et 3.2.

B. Etude de la fidélité de la structure globale des échelles

Afin d'analyser la fidélité de la structure du questionnaire, les corrélations entre les vecteurs propres dégagés dans les analyses factorielles du test et du retest ont été calculées sur les trois premiers facteurs, les deux suivants apparaissant a priori non fidèles.

Une fidélité parfaite correspond à une corrélation égale à $+1$ ou -1 , ce qui signifierait un angle nul entre les facteurs, c'est-à-dire la superposition des facteurs.

Le tableau 3.3 ci-après indique la corrélation et l'angle inscrit entre les vecteurs propres, pour les trois premiers facteurs.

Tableau 3.3 : Corrélations et angles entre les facteurs

		ANALYSE FACTORIELLE DU RETEST		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
ANALYSE FACTORIELLE DU TEST	r			
	α			
	Facteur 1	+ .89 27°	-.02 89°	-.20 78°
	Facteur 2	-.11 83°	-.49 61°	-.46 62°
Facteur 3	+ .17 80°	+ .38 67°	-.13 82°	

Le facteur 1 du test et le facteur 1 du retest sont très proches de la fidélité parfaite puisque leur corrélation est égale à .89. Par ailleurs, ces facteurs sont indépendants des facteurs de rang plus élevé. (L'indépendance

entre les facteurs est donnée par une corrélation égale à 0, qui est traduite par un angle de 90°).

Quant au facteur 2, la corrélation entre le test et le retest est égale à .49. On constate une certaine fidélité, qui est toutefois plus faible que la précédente. Ceci s'explique par le fait que le facteur 2 du test n'est pas indépendant du facteur 3 du retest, ni le facteur 2 du retest du facteur 3 du test. (Corr. de .46 entre F2 du test et F3 du retest et de .38 entre F3 du test et F2 du retest).

Le facteur 3 n'est pas fidèle, car la corrélation ne vaut que .13.

3.3.1.3. Conclusion sur la fidélité du questionnaire

En ce qui concerne les échelles prises item par item, 54 d'entre elles se sont avérées fidèles. La prudence dans l'interprétation des résultats s'impose en ce qui concerne 6 items particulièrement peu fidèles.

Les deux premiers facteurs peuvent être considérés comme fidèles, ce qui n'est pas le cas pour le troisième.

3.3.2. La liste d'adjectifs

Le deuxième instrument utilisé pour le recueil de l'information, (recueil des traits) se présente sous la forme d'une liste de 67 adjectifs. (Liste ci-dessous).

3.3.2.1. Contenu et consigne

La liste définitive a été tirée d'une liste préliminaire de 200 adjectifs, construite sur la base de divers instruments ("adjective check list"), différenciateur sémantique et lectures sur le commandement). C'est également par la méthode des experts que sa réduction a été opérée.

Les 67 adjectifs sont :

1. actif	18. disponible	35. indulgent	52. pratique
2. ambitieux	19. discret	36. inventif	53. prévoyant
3. autoritaire	20. dynamique	37. ironique	54. prudent
4. bavard	21. égoïste	38. juste	55. réaliste
5. brusque	22. élogieux	39. loyal	56. réfléchi
6. calme	23. enthousiaste	40. manipulateur	57. rusé
7. coléreux	24. entreprenant	41. méfiant	58. acrupuleux
8. compréhensif	25. exigeant	42. nerveux	59. sensible
9. confiant	26. faible	43. nuancé	60. serviable
10. consciencieux	27. ferme	44. objectif	61. sociable
11. courageux	28. franc	45. organisé	62. stimulant
12. curieux	29. généreux	46. orgueilleux	63. sûr de soi
13. démocratique	30. imaginatif	47. ouvert	64. tâillon
14. désordonné	31. impulsif	48. paasif	65. timide
15. digne	32. incohérent	49. patient	66. vaniteux
16. diplomate	33. indécis	50. persévérant	67. volontaire
17. directif	34. indépendant	51. persuasif	

Les consignes données lors de la présentation de la liste étaient les suivantes :

- lors de la description de soi : "l'adjectif vous caractérise-t-il oui ou non ?"
- lors de la description de l'idéal : "veuillez indiquer si l'adjectif est un défaut ou une qualité pour un chef idéal".
- lors de la description d'autrui, du supérieur ou du subordonné : "veuillez dire si l'adjectif le caractérise oui ou non".

3.3.2.2. Etude de la fidélité de la liste d'adjectifs

Deux types de mesure de fidélité ont été effectués pour les adjectifs (item par item et structure globale de l'instrument) avec les mêmes méthodes que celles précédemment décrites pour les échelles. Il s'agit également de populations appareillées.

A. Fidélité item par item - test sur les moyennes des différences

La fidélité des adjectifs pris un à un a été testée au moyen du calcul sur les moyennes des différences de chaque item entre le test et le retest. L'hypothèse nulle est acceptée avec un seuil de signification de 5%, un nombre de liberté égal à 60, pour un $|t| \leq 2.0$. Toutefois, la distribution du $|t|$ des notes ne donne pas une distribution normale. L'histogramme ci-après montre 2 modes, l'un pour la classe $0 < |t| \leq 0.2$ et l'autre pour la classe $1 < |t| \leq 1.2$. Ceci permet de constater que les 39 adjectifs qui ont un $|t| < 1.0$ sont tout particulièrement fidèles, les 28 adjectifs avec un $|t| \geq 1.0$ le sont également mais dans une moindre mesure. Parmi ces 28 les 8 adjectifs les moins fidèles, avec un $|t|$ compris entre 1.2 et 2.0 sont : 37) ironique, 46) orgueilleux, 51) persuasif, 67) volontaire, 60) persévérant, 2) ambitieux, 4) bavard, 63) sûr de soi.

En conclusion, nous pouvons considérer les adjectifs pris un à un comme fidèles à des degrés divers.

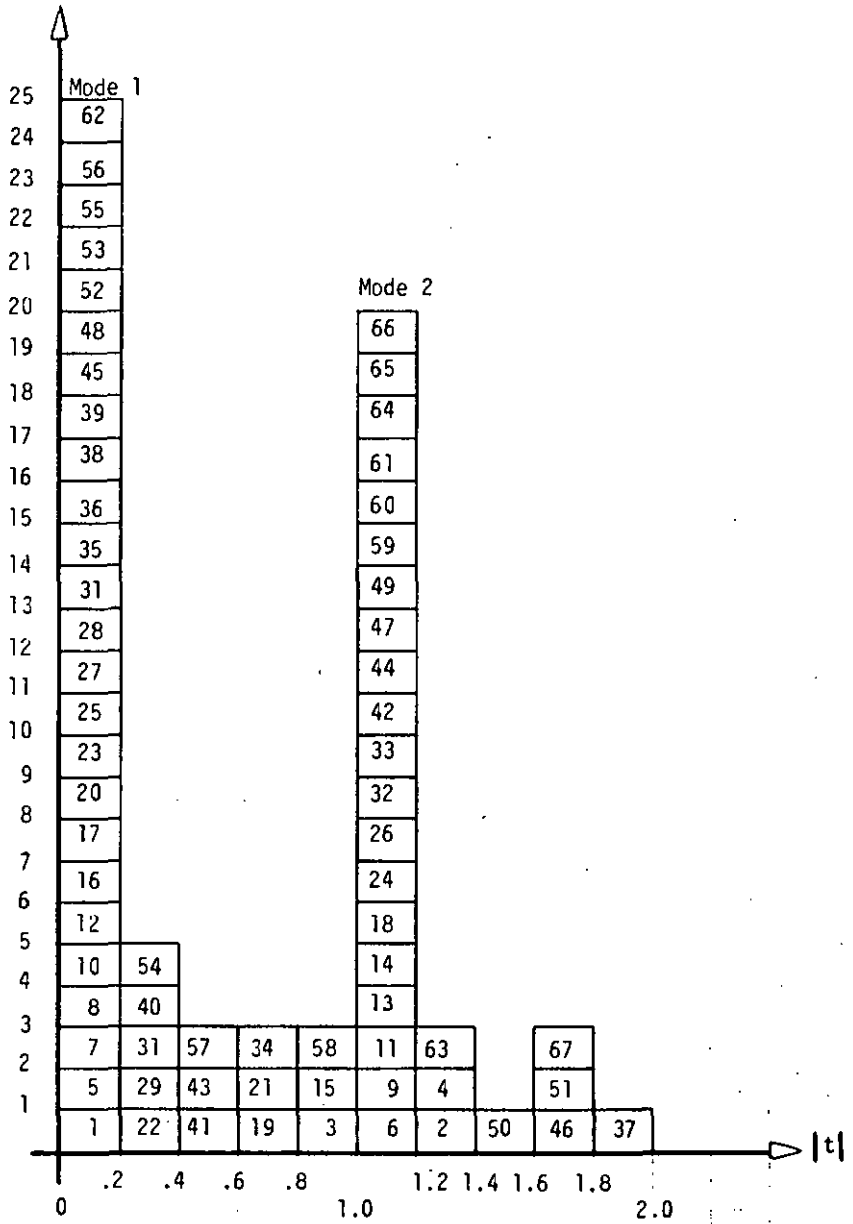
L'histogramme du tableau 3.4 présente en ordonnées le nombre d'adjectifs et en abscisses la valeur de $|t|$. A l'intérieur des cases, les numéros des adjectifs.

B. Fidélité de la structure globale de la liste d'adjectifs

Les corrélations entre les vecteurs propres des facteurs dégagés par les analyses factorielles effectuées sur le test et le retest ont également été analysées pour la mesure de la fidélité de la structure globale. Seuls les trois premiers facteurs ont été analysés, les deux suivants apparaissant a priori comme non fidèles. Les résultats obtenus sont contenus dans le tableau 3.5.

Tableau 3.4 : Histogramme de la fidélité des adjectifs

Nombre d'adjectifs



33 adj. ← médiane → 34 adj.

Tableau 3.5 : Corrélations et angles entre les facteurs

ANALYSE FACTORIELLE DU TEST		ANALYSE FACTORIELLE DU RETEST		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Facteur 1	+ .94 20°	-.02 89°	-.04 88°	
Facteur 2	+ .03 88°	-.85 32°	+ .28 74°	
Facteur 3	-.09 85°	-.07 86°	+ .29 73°	

La corrélation de .94 entre le facteur 1 du test et le facteur 1 du retest démontre la fidélité quasi parfaite du facteur 1. De plus, les facteurs 1 du test et du retest sont pratiquement indépendants des facteurs 2 et 3 de l'autre test. Le facteur 1 s'avère donc fidèle et indépendant.

Quant au facteur 2, la corrélation de .85 entre le facteur 2 du test et le facteur 2 du retest nous autorise à parler d'une très bonne fidélité. Ce facteur est également indépendant des facteurs 1 et 3.

Nous ne pouvons parler de fidélité pour le facteur 3, étant donné que la corrélation entre le facteur 3 du test et le facteur 3 du retest est faible (.29).

3.3.2.3. Conclusion sur la fidélité de la liste d'adjectifs

En résumé, les adjectifs sont fidèles pris isolément (test des moyennes item par item); il en va de même des deux premiers facteurs.

3.4. LA RECOLTE DES DONNEES

La prise d'information s'est déroulée durant quatre jours dans les deux usines. Les personnes, réunies par niveaux hiérarchiques dans une salle, après une information donnée par le directeur-adjoint du département du personnel, l'assistant du directeur de production et la chargée de recherche, recevaient un ensemble de documents composés des pièces suivantes :

- une première page de consignes
- le questionnaire de 60 items
- la liste de 67 adjectifs
- la feuille d'identification

Elles étaient priées de les remplir dans l'ordre suivant * :

- perception du commandement de leur supérieur
- perception de leur propre commandement
- perception de leur idéal de commandement
- perception du commandement de leurs subordonnés.

Seuls les documents concernant la perception des subordonnés étaient remplis en dehors de la situation de groupe. En effet, pour certains chefs le nombre de collaborateurs était trop élevé pour qu'ils puissent remplir les documents in situ. Le nombre d'instruments à remplir différait selon le niveau hiérarchique. Les ouvriers n'en remplissaient que deux (perception du supérieur et de l'idéal) alors que les chefs, s'ils avaient eux-mêmes des subordonnés chefs, étaient amenés à en remplir plusieurs (un par subordonné).

3.5. REMARQUES GENERALES SUR LA RELATION ENTREPRISE-CHERCHEUR

Cette étude s'est effectuée, non à la demande de l'entreprise Romana mais à notre requête, situation qui suscite deux remarques : d'une part, elle nous permettait d'expliquer clairement aux personnes concernées notre indépendance vis-à-vis de l'entreprise, en précisant que cette recherche se faisait dans un but uniquement scientifique et que, pour cette raison, cela devait les mettre à l'aise et les rassurer puisqu'il n'y aurait pas de conséquences directes sur le plan organisationnel. D'autre part, nous avions conscience que notre recherche représentait une charge importante en heures de travail des chefs et en heures de production des ouvriers.

Au niveau de la direction, la recherche a été favorablement accueillie et tout a été mis en oeuvre afin de faciliter son déroulement.

La réaction des personnes directement concernées a varié selon le niveau hiérarchique. Certains chefs de section ont manifesté leur crainte quant à l'utilisation "politique" des résultats par des groupements extérieurs, voire extrémistes. Quelques-uns ont souhaité avoir plus d'informations sur la personne effectuant la recherche ainsi que sur l'origine des fonds la finançant.

Les contremaîtres et les chefs d'équipe ont, d'une manière générale, rempli scrupuleusement les deux instruments et la feuille d'identification.

Une certaine méfiance s'est manifestée chez les ouvriers. Ceux-ci craignaient que leurs chefs aient connaissance des réponses. Ils se sont également montrés soucieux des répercussions possibles de notre étude sur la politique de gestion du personnel. L'entreprise émergeait, en effet, d'une période très

* Codol (1975) a contrôlé l'ordre de passation des questionnaires au moyen desquels les personnes se définissaient, indiquaient une norme et décrivaient d'autres personnes. Il n'a pas trouvé d'influence significative dans l'ordre de la distribution des instruments.

difficile et, bien qu'aucun licenciement n'ait réellement eu lieu, son spectre planait inévitablement.

L'effet des craintes ressenties par les chefs de section et la base s'est manifesté par des non-réponses dans la feuille d'identification. Afin de pouvoir effectuer des recoupements, il était indispensable de connaître l'identité des personnes. Nous avons prévu que cet aspect soulèverait des défenses et avons pris la précaution d'assurer les répondants, au moyen d'une lettre signée, qu'aucun membre de l'entreprise n'aurait accès à cette information et que le traitement des résultats resterait confidentiel.

Demander d'évaluer le commandement du supérieur est, à certains égards, une provocation envers l'institution du commandement. Bien que notre démarche ne s'inscrive pas dans celle de l'analyse institutionnelle, l'évaluation du supérieur par les subordonnés a fonctionné comme un analyseur au sens où Lourau le définit : "On donnera le nom d'analyseur à ce qui permet de révéler la structure de l'organisation, de la provoquer, de la forcer à parler" (Lourau, 1970 p. 283). Précisons qu'il s'agit dans ce cas d'un analyseur naturel et non construit.

Evaluer le commandement de son supérieur ne s'inscrit dans aucune pratique en usage. Dans cette situation, les rôles sont inversés, ce qui est contraire aux coutumes dans les rapports habituels avec les figures d'autorité. De plus, devoir indiquer son identité ne peut que susciter, à un niveau conscient, des défenses (peur des conséquences possibles) et, à un niveau inconscient, de la culpabilité (outrages aux figures d'autorité, prendre la place du père).

Ce n'est d'ailleurs pas sans difficulté que les chefs eux-mêmes évaluent leurs subordonnés. Nous avons déjà eu l'occasion de constater, dans d'autres circonstances, combien l'évaluation est une fonction du commandement difficile à réaliser; malgré son importance, son usage n'est pas systématique, même dans le sens descendant de la ligne hiérarchique. Sur le plan cognitif, on est unanime à reconnaître son importance. Notre système culturel veut qu'on n'exprime à autrui que les éléments positifs dans le but de maintenir une relation, tandis que les éléments négatifs n'interviennent qu'en cas de rupture de la relation. Il n'est pas rare en effet que la verbalisation des griefs ne se fasse qu'au moment où la séparation est irrévocable, au grand étonnement de la partie incriminée.

Le conflit n'a pas sa place dans les valeurs sociales en cours. Il est connoté négativement et l'éducation reçue ne va pas dans le sens de la gestion du conflit. Il serait souhaitable que toute relation avec autrui soit envisagée comme un processus sur lequel on travaille constamment au moyen de "feedbacks" réciproques, sans que cela suscite l'angoisse d'abandon et la culpabilité.

On peut faire l'hypothèse que les difficultés rencontrées dans l'acte d'évaluation trouvent leur explication dans les peurs très archaïques d'abandon. Plus précisément, en termes kleinien, la position schizo-paranoïde (tendance au clivage) subsiste à des degrés variables toute la

vie. Au début, le clivage entre bon et mauvais objet* est total. Ce n'est que dans la position dépressive, qu'il y a synthèse entre bon et mauvais objet et qu'autrui est accepté avec ces deux composantes.

Si cette synthèse n'est pas possible (accepter autrui en tant que bon et mauvais objet), des mécanismes de défenses, tels que l'idéalisation (l'objet est bon), le déni (refus de voir l'aspect mauvais) sont mis en place pour éviter d'affronter la complexité de l'autre ainsi que la relation à autrui avec les aspects "bon" et "mauvais" (Klein, 1968). Les conséquences du non-dit peuvent alors prendre toutes les formes possibles et des déplacements s'ensuivent inévitablement avec tous les malentendus qui peuvent en découler.

Si, d'une façon générale, les consignes ont été respectées et que les personnes ont tout de même évalué leur supérieur, nous pensons qu'un autre type d'autorité a joué son rôle : l'autorité scientifique que nous représentions. Dans ses études sur l'autorité, Milgram (1974) montre la capacité d'obéissance de l'homme, même lorsqu'il doit faire violence à autrui.

3.6. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Les données recueillies ont été traitées de plusieurs façons. En premier lieu, on a effectué des tris à plat tant sur les adjectifs que sur les échelles. Les résultats sont exposés dans le chapitre 4. En second lieu, toutes les données ont fait l'objet d'analyses factorielles des correspondances, exposées dans les chapitres 5 et 6. Avant de présenter succinctement cette dernière technique, nous donnons ci-dessous quelques définitions de termes utilisés : les observations, les variables, les variables contrôlées, les observations supplémentaires.

3.6.1. Les observations

Chaque document rempli est considéré comme une observation (un document comprend : la page de consignes, le questionnaire, la liste d'adjectifs et la feuille d'identification). Les observations sont au nombre de 660. Il y a plus d'observations que de sujets puisque le nombre des réponses varie selon la position hiérarchique et le nombre de collaborateurs de chacun d'eux. Pour les distinguer, les documents ont été numérotés différemment selon les types de perception demandés.

La répartition par perception est la suivante :

- 119 observations se rapportent à la perception de soi.
Le numéro du document est précédé du chiffre 2.
- 217 observations se rapportent à la perception de l'idéal.
Le numéro du document est précédé du chiffre 3

* Il faut prendre le concept "objet" au sens psychanalytique du terme, c'est-à-dire relation avec autrui.

- 245 observations se rapportent à la perception du supérieur par les subordonnés.

Le numéro du document est précédé du chiffre 1

- 79 observations se rapportent à la perception du subordonné par leur supérieur.

Le numéro du document est précédé du chiffre 4.

3.6.2. Les variables

Les variables, au nombre de 127, se rapportent soit aux items du questionnaire soit à ceux de la liste d'adjectifs.

Les 60 items du questionnaire

A chaque item, le sujet donne une réponse sur une échelle à cinq degrés, comme mentionné précédemment.

Pour les 43 items positifs, la gradation des réponses est 1 (toujours), 2 (souvent), 3 (occasionnellement), 4 (rarement), 5 (jamais). Pour les 17 items négatifs, les items ont été retournés et la gradation est 5 (toujours), 4 (souvent), 3 (occasionnellement), 2 (rarement), 1 (jamais).

Cette recodification s'est faite pour l'analyse factorielle des correspondances, présentée plus loin et non pour les calculs des moyennes, effectués séparément.

Dans la suite du texte, nous parlerons de comportements ou d'échelles en nous référant aux items du questionnaire.

Les 67 adjectifs de la liste

Les réponses données aux adjectifs pouvaient être Oui ou Non. La qualité ou présence du trait (réponse Oui) était cotée 1, le défaut ou l'absence du trait 0 (réponse Non). Les non-réponses ont été cotées 0.5, ceci afin d'avoir un système complet de réponses pour le traitement statistique. Il sera fait mention d'adjectifs ou de traits.

3.6.3. Les variables contrôlées

Les variables contrôlées dans leurs différentes modalités ont été présentées dans le paragraphe 3.2. Elles sont au nombre de onze et se réfèrent aux caractéristiques des répondants, à celles de la situation ou aux types de réponses à donner.

3.6.4. Les observations supplémentaires

Il sera fait mention d'observations supplémentaires lorsque l'analyse portera sur un ensemble d'observations regroupées par modalité de une ou plusieurs variables contrôlées. Il peut s'agir :

A. de groupes définis par une seule variable contrôlée

Dans ce cas, les personnes seront réunies en fonction des modalités d'une

seule variable contrôlée. Par exemple : les personnes dont l'âge se situe entre 26 et 35 ans.

B. de groupes définis par plusieurs variables contrôlées

Ici, nous aurons par exemple un groupe défini par une combinaison de variables contrôlées : la perception de l'idéal de commandement par les ouvrières (sexe féminin).

Au total, il a été constitué 307 sous-groupes définis par une, deux, trois, voire quatre variables contrôlées simultanément. L'infrastructure des installations informatiques dans lesquelles les résultats ont été traités permettaient de combiner au maximum quatre variables contrôlées à la fois.

Les observations, observations supplémentaires, variables et variables contrôlées ainsi définies, il convient maintenant de présenter les techniques de traitement utilisées.

Les échelles et les adjectifs ont été traités au moyen de l'analyse factorielle des correspondances, présentée sommairement plus loin.

Pour les échelles, le calcul des moyennes et des écarts-types a été également effectué, essentiellement dans le but de comparer l'idéal du cours à l'idéal de la population.

Pour les adjectifs, on a relevé les fréquences des différentes réponses, dans le but essentiel de dresser des listes de traits, les plus souvent mentionnés, pour caractériser l'idéal et de comparer ces fréquences à d'autres évaluations. Divers indices, calculés sur des comparaisons de fréquence, ont également été élaborés. (Le terme indice est à prendre dans le sens d'une tendance et non dans le sens mathématique du terme).

L'utilisation des fréquences sera explicitée dans le chapitre présentant ces données.

3.6.5. Présentation de l'analyse factorielle des correspondances

Le point de départ d'une analyse factorielle des correspondances est un tableau rectangulaire de nombres positifs. Pour que la méthode puisse être appliquée, il faut que des pourcentages en ligne et en colonne aient un sens. Dans ce cas, la technique permet de synthétiser l'information contenue dans le tableau et de la représenter graphiquement.

Dans l'étude présente, nous avons analysé deux tableaux, celui des échelles et celui des adjectifs.

Dans le tableau 3.6 ci-après, les observations sont donc les sujets qui ont répondu au questionnaire. Les variables sont les items, chaque item étant représenté par une échelle. A l'intersection de la i -ième ligne, associée à l'individu i , et de la j -ième colonne, relative à l'item j , nous trouvons la valeur d'échelle attribuée à l'item j par le sujet i .

Cette valeur est notée dans la figure x_{ij} et est comprise entre 1 et 5.

Tableau 3.6 : Réponses aux items du questionnaire

Sujets \ Items	1 2.....j.....60						Σ	
1								
2								
...								
...								
i								x_i^j
...								
660								
Σ								

Dans le tableau 3.7 des adjectifs, les observations sont à nouveau les sujets qui ont répondu à la liste d'adjectifs (les variables sont les adjectifs). La valeur y_i^j désigne la valeur attribuée à l'adjectif j par l'individu i. Cette valeur correspond à une échelle dont les valeurs sont 1; 0; 0.5.

Tableau 3.7 : Réponses à la liste d'adjectifs

Sujets \ Items	1 2.....j.....67						Σ	
1								
2								
...								
...								
i								y_i^j
...								
660								
Σ								

Chaque observation se définit par un vecteur dont les composantes sont les valeurs des différentes variables pour cette observation. De même, chaque variable se définit par un vecteur dont les composantes sont les valeurs des différentes observations pour cette variable.

Pour synthétiser l'information des tableaux, on réduit la dimension de l'espace où sont représentées les 660 observations. Dans le cas des échelles, nous nous trouvons au départ dans un espace à 60 dimensions et dans celui des adjectifs dans un espace à 67 dimensions. Le nouvel espace, de dimension réduite, est déterminé par des axes orthogonaux selon lesquels la variance expliquée est maximale. Les vecteurs unitaires qui définissent ces axes s'appellent des facteurs. Ils peuvent être considérés comme des combinaisons linéaires des variables originelles, donc comme de nouvelles variables, pas directement mesurables.

"Il s'agit donc de choisir les droites de telle sorte que la perte d'information soit minimale. La première de ces droites (le premier facteur) doit être telle que la moyenne des distances des projections des points à l'origine soit maximale. Les droites suivantes sont choisies selon le même critère, mais avec la contrainte supplémentaire d'être perpendiculaires aux droites précédentes, ce qui assure l'indépendance linéaire des différents facteurs entre eux; autrement dit, deux facteurs différents ne représentent pas la même chose, ne portent pas la même information. Dans ces conditions, on représente sur la première droite la plus grande part possible de la variance totale (= somme des distances des points à l'origine), puis une part plus petite, mais la plus grande possible compte tenu de la contrainte précédente pour les droites suivantes. L'origine est fixée sur l'observation moyenne (le sujet moyen) ou, ce qui revient au même, sur la variable moyenne. En effet, il est mathématiquement justifié de représenter simultanément, sur les mêmes droites, les projections des points-variables et des points-observations, et d'interpréter les proximités entre ces différents points."(Amos & Chardon, 1977).

Pour notre propos, cette technique présentait l'avantage, comme nous l'avons dit ci-dessus, de rendre analysable une grande quantité d'informations : 660 observations x 67 variables-adjectifs et 660 observations x 60 variables-échelles. De plus, cela rendait possible de représenter sur un dessin les observations et les variables et d'examiner leurs ressemblances et leurs différences par l'étude de leurs proximités. Une fois les structures définies, il est également possible de visualiser des ensembles d'individus regroupés en fonction des préoccupations de la recherche.

Les programmes d'analyse factorielle utilisés fournissent deux indicateurs d'aide à l'interprétation, qui sont d'une part les contributions des variables et des observations aux facteurs et d'autre part les contributions des facteurs aux variables et aux observations. Le premier de ces indicateurs mesure l'influence de la variable, respectivement de l'observation, sur la détermination du facteur, étant entendu que l'ensemble des variables, respectivement l'ensemble des observations, déterminent un facteur à 100%. Le deuxième indicateur traduit dans quelle mesure le facteur explique la position du point (variable, observation) dans l'espace. Pour l'aspect mathématique de l'analyse factorielle des correspondances, voir Benzécri (1973), Strohmeier (1977).

DEUXIEME PARTIE

PRESENTATION DES RESULTATS

CHAPITRE 4 NORMES THEORIQUE, ORGANISATIONNELLE ET DE GROUPE POUR LES TRAITS
ET LES COMPORTEMENTS. CALCUL D'INDICES

- 4.1. idéal du cours (idéal théorique), idéal de la population de la recherche (idéal organisationnel) et idéal de groupe.
 - 4.1.1. L'idéal du cours (idéal théorique)
 - 4.1.2. L'idéal organisationnel comparé à l'idéal théorique
 - 4.1.3. L'idéal des groupes comparé à l'idéal théorique
 - 4.1.4. Proposition 1

- 4.2. Les traits du chef idéal. Proposition 2

- 4.3. Calcul de neuf indices
 - 4.3.1. Congruence vs incongruence des chefs
 - 4.3.2. Satisfaction vs Insatisfaction à l'égard du supérieur
 - 4.3.3. Satisfaction vs Insatisfaction à l'égard des subordonnés
 - 4.3.4. Différenciation vs Non-différenciation d'autrui
 - 4.3.5. Individuation vs Non-individuation par rapport aux supérieurs
 - 4.3.6. Individuation vs Non-individuation par rapport aux subordonnés
 - 4.3.7. Confirmation vs Non-confirmation par les supérieurs
 - 4.3.8. Confirmation vs Non-confirmation par les subordonnés
 - 4.3.9. Accord vs Non-accord dans la perception d'un même groupe
 - 4.3.10. Remarques sur les indices

NORMES THEORIQUE, ORGANISATIONNELLE ET DE GROUPE POUR LES COMPORTEMENTS

ET LES TRAITS. CALCUL D'INDICES

Ce chapitre sera consacré à l'étude des valeurs, et au calcul d'indices. Nous tenterons en tout premier lieu de dégager l'idéologie (l'idéal théorique) des dirigeants de l'entreprise Romana dans laquelle la recherche s'est déroulée, en analysant le contenu du cours qu'ils ont choisi pour leurs cadres techniques.

Les réponses données par l'ensemble des groupes lors de la description de l'idéal aux 60 items de comportement tirés du cours fourniront ensuite une mesure de l'idéal organisationnel (l'idéologie véhiculée dans l'organisation au moment de la prise d'information). Puis, en examinant les réponses par groupes hiérarchiques, il sera possible de saisir l'idéal de chaque groupe, toujours sur la base des réponses données aux 60 items de comportement. La comparaison portera entre l'idéal théorique et l'idéal organisationnel d'une part et l'idéal théorique et l'idéal de chaque groupe d'autre part. Les comportements divergeants de l'idéal théorique seront mentionnés, à savoir ceux pour lesquels la moyenne est égale ou supérieure à 3 et l'idéal du cours 1, de même que ceux dont la moyenne est égale ou inférieure à 3 et l'idéal du cours 5.

Les traits souhaités (adjectifs cochés) par l'ensemble des groupes dans la description du chef idéal donnent une mesure de l'idéal organisationnel. L'idéal défini par chaque groupe pris isolément permet le calcul de deux types d'indices : un indice de congruence et un indice de satisfaction. L'indice de congruence découlera de la comparaison entre l'idéal du groupe et la description de soi de ce groupe et l'indice de satisfaction sera obtenu par la comparaison entre l'idéal du groupe et la description du chef de ce groupe ou du subordonné dans la mesure où celui-ci exerce une fonction de commandement. Quatre autres indices ont encore été calculés, un indice de différenciation (perception donnée pour le supérieur comparée à la perception donnée pour le subordonné), un indice d'individuation (comparaison de la perception de soi et de la perception donnée pour autrui : supérieurs, subordonnés), un indice de confirmation (comparaison de la perception de soi et de la perception donnée par autrui : supérieur et/ou subordonné) et enfin un indice d'accord, les personnes de l'environnement (supérieurs et subordonnés) perçoivent-elles de manière identique un même groupe (cf. tableau 1.1).

4.1. IDEAL DU COURS (IDEAL THEORIQUE), IDEAL DE LA POPULATION DE LA

RECHERCHE (IDEAL ORGANISATIONNEL) ET IDEAL DE GROUPE. PROPOSITION 1

Les moyennes et les écarts-types ont été calculés sur les échelles pour lesquelles les réponses possibles variaient de 1 à 5. Dans le calcul des moyennes, les non-réponses n'ont pas été prises en considération et les réponses des échelles négatives n'ont pas été retournées, contrairement à ce qui a été fait pour l'analyse factorielle des correspondances.

Les tableaux en annexe 1, 2, 3, 4 indiquent, pour chaque item, l'idéal théorique (du cours), puis les moyennes et écarts-types pour l'ensemble de

la population et par niveau hiérarchique et ceci pour les différentes perceptions.

Les moyennes des échelles seront essentiellement utilisées pour répondre à la question posée dans l'introduction, à savoir : le commandement souhaité par les dirigeants (l'idéal théorique du cours) correspond-t-il à l'idéal de la population concernée ? (l'idéal organisationnel et l'idéal des groupes)

4.1.1. L'idéal du cours (idéal théorique)

Les 60 items de comportement regroupés dans les 5 catégories initiales (le chef et ses collaborateurs, planifier, organiser, diriger, contrôler) montrent nettement l'idéologie des dirigeants en matière de commandement. (Voir la liste, paragraphe 3.3.1.1).

Le portrait de ce chef pourrait être le suivant (entre parenthèses sont indiqués les numéros de référence des items du questionnaire).

Le chef souhaité est au service de la maison (5) dont il connaît les buts (20) et à la disposition de ses collaborateurs. Il sait motiver ses collaborateurs (36, 41, 53, 57, 60) en les informant (23, 37), les formant (26, 40) et en les consultant (30). Il est serviable et aimable avec ses collaborateurs (1, 24, 46) et prend en considération leurs caractéristiques personnelles (3, 29, 48). Il leur témoigne de la reconnaissance et est capable d'empathie (14, 21). Il a une autorité personnelle (8) et fait preuve d'humilité (16, 49). Il n'hésite pas à intervenir sur les problèmes relationnels (11, 35, 50, 59).

Il délègue de manière claire et précise (4, 13, 15, 17, 18, 31, 32, 38, 42) en expliquant ses raisons et en restant responsable de tout ce qui se passe dans son secteur (28, 56). Il est disponible tout en sauvegardant une partie de son autonomie.

Il laisse une marge de liberté dans la réalisation de la tâche (7, 10, 39), tout en faisant respecter les consignes de sécurité (44, 55).

Il encourage l'autocontrôle (38) et ne supervise que l'essentiel, ouvertement et équitablement (6, 34, 43, 54, 58).

Il analyse les erreurs (9, 12, 19, 22) et lorsqu'il a des remarques à formuler, il les fait au moment opportun et avec doigté (2, 25, 27, 45, 47, 51, 52).

Les comportements du chef idéal, l'idéal véhiculé par le cours, et indirectement l'idéal des dirigeants dans la mesure où ils ont choisi ce cours pour leurs cadres techniques, sera comparé à l'idéal organisationnel (idéal exprimé par l'ensemble de la population de la recherche) et à l'idéal groupal (idéal exprimé par niveaux hiérarchiques).

4.1.2. L'idéal organisationnel comparé à l'idéal théorique

Le tableau 4.1 regroupe les 11 items sur lesquels une divergence apparaît entre l'idéal du cours et l'idéal des quatre niveaux hiérarchiques regroupés. Ce sont les items dont la moyenne est supérieure à 3 et l'idéal du cours 1 et les items dont la moyenne est inférieure à 3 et l'idéal du cours 5.

Les quatre groupes, confondus, contrairement à l'idéal théorique, souhaitent un chef structurant la tâche dans le détail (7).*

Ce chef est constamment présent et s'occupe de tout (32, 38, 42), intervient avec fermeté en cas d'erreur (27), se comporte de manière identique envers tout le monde, ne prend pas en considération les caractéristiques personnelles (3, 29) et de plus supervise de très près le travail des collaborateurs (54). Ce chef n'évalue pas (43) et n'intervient pas en cas de rumeurs (11, 35).

Un encadrement technique et une présence constante sont souhaités, mais par contre des interventions dans le domaine relationnel (situation de conflit également) ne le sont pas. Le chef idéal s'occupe essentiellement de la tâche et non du processus relationnel.

En quelques mots-clés, on peut résumer cet idéal organisationnel par FERMETE, EQUITE AVEUGLE, CONTROLE STRICT, CONFLIT ETOUFFE.

4.1.3. L'idéal des groupes comparé à l'idéal théorique

L'étude de l'idéal des groupes pris isolément montre que les chefs de section s'éloignent sur 5 comportements de l'idéal théorique, tout comme les contremaîtres (notons que les contenus sont différents), les chefs d'équipe sur 10 et enfin les ouvriers sur 11 comportements. (Cf. tableau 4.1).

Les chefs de section se singularisent par rapport à l'ensemble en jugeant bon de ne pas donner tous les détails pour la réalisation de la tâche (7) et de ne pas s'occuper de tout (42). Ils estiment également qu'un chef n'est pas toujours indispensable (32), qu'il peut se réserver des heures pendant lesquelles on ne peut le déranger (38). Ils se distinguent de l'idéal organisationnel par une mise à distance. Ils s'opposent toutefois à l'idéal théorique sur le contrôle strict (54), la non-fermeté (27), la prise en considération des différences individuelles (29) et l'intervention en cas de rumeurs (35).

Les contremaîtres bien que plus intervenants sur le plan relationnel (3, 11, 35) s'opposent à l'idéal en pensant que le chef ne doit pas évaluer (43), doit toujours être présent (32, 38), s'occupant de tout (42), indiquant dans les moindres détails la façon de réaliser la tâche (7).

Les chefs de section et les contremaîtres ont des avis divergents entre eux sur quatre comportements, tout en ayant un nombre égal de comportements différents de l'idéal théorique. Les chefs de section ont une attitude générale moins interventionniste, tant sur le plan opérationnel (7, 38) que sur le plan relationnel (3, 35).

* Entre parenthèses sont indiqués les numéros des items.

Tableau 4.1 : Comparaison de l'idéal des groupes et de l'idéal théorique

Item		Idéal cours	Ensemble groupes	Chefs de Section	Contre- maîtres	Chefs Equipe	Ouvriers
3	Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.	1	X	X		X	X
7	Il indique dans les petits détails la façon d'exécuter une tâche.	5	X		X	X	X
11	Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.	1	X				X
27	Il rend attentif à l'erreur avec fermeté.	5	X	X	X	X	X
29	Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens.	5	X	X	X	X	X
32	Il est indispensable à tout moment. (1)	5	X			X	X
35	Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent	5	X	X		X	X
38	Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.	1	X		X	X	X
42	Il s'occupe de tout même des petites choses.	5	X			X	X
43	Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.	5	X			X	X
54	Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs.	5	X	X	X	X	X
Total comportements			11	5	5	10	11

le X signifie : items pour lesquels l'idéal des groupes est différent de l'idéal du cours.

(1) item pas fidèle (cf. paragraphe 3.3.2.2.)

Les chefs d'équipe et les ouvriers

L'idéal organisationnel est représentatif de l'idéal des chefs d'équipe et des ouvriers. Ces deux groupes ne se différencient que sur l'item 11 dans leur idéal comparé à la norme théorique. Les ouvriers pensent qu'un bon chef doit étouffer les histoires (11), position que ne partagent pas les chefs d'équipe.

4.1.4. Proposition 1

Nous formulerons sous forme de proposition les résultats des analyses présentées.

PROPOSITION 1. Normes organisationnelle et de groupe comparées à la norme théorique. (Comportements)

Plus on est haut placé dans la hiérarchie, plus l'idéal correspond à l'idéal des dirigeants, c'est-à-dire un idéal qui se définit par un type de commandement conciliant les réalisations de la tâche et l'intérêt pour les hommes. Plus on est bas dans la hiérarchie, plus on souhaite un chef homme-orchestre, omniprésent, structurant.

A ce stade de notre travail, nous n'aborderons pas encore les conséquences organisationnelles de tels résultats. Cet aspect sera traité dans les deux derniers chapitres.

4.2. LES TRAITS DU CHEF IDEAL. PROPOSITION 2

Les fréquences des réponses à la liste d'adjectifs (annexe 5) spécifiant si l'adjectif est une qualité ou un défaut ont permis de dresser, en termes de traits, un portrait du chef jugé idéal par l'ensemble de la population.

Trois catégories de traits, regroupées dans le tableau 4.2 ont été dégagées : une première catégorie d'adjectifs jugés comme étant une qualité par 75% ou plus de la population; une deuxième catégorie d'adjectifs tenus par 75% ou plus de la population pour un défaut et enfin une troisième catégorie d'adjectifs n'entrant pas dans les deux premières. Dans le premier cas, nous parlerons d'adjectifs-qualités, dans le deuxième cas d'adjectifs-défauts et dans le troisième cas, d'adjectifs non-évaluatifs. Cette troisième liste regroupe des adjectifs sur lesquels il n'y a pas accord pour les classer en qualités ou en défauts; elle reflète des valeurs plus personnelles des répondants ou des valeurs groupales car il n'y a pas consensus de la population - on ne peut donc pas parler de valeurs organisationnelles.

Sur la base des deux premières listes (les qualités et les défauts), un portrait du chef idéal a été dressé. Etant donné le quasi consensus, un stéréotype du bon chef se dégage et donne un aperçu de la culture organisationnelle, plus précisément des personnalités souhaitées pour l'exercice de la fonction de chef.

Ce portrait a été dressé en procédant à une analyse sémantique des adjectifs-qualités et adjectifs-défauts et en subdivisant les listes afin de dégager les caractéristiques psychologiques de ce chef idéal.

Tableau 4.2 : Les 3 listes d'adjectifs : qualités, défauts, non-évaluatifs

Liste No 1 38 adjectifs considérés comme une qualité	Liste no 2 13 adjectifs considérés comme un défaut	Liste no 3 16 adjectifs non-évaluatifs, qualité défaut
Actif 93%	Bavard (1) 80%	* Ambitieux (1) 54 % 32 %
Calme 89%	Brusque 82%	* Autoritaire 45 % 43 %
Compréhensif 92%	Coléreux 81%	0 Curieux 20 % 65 %
Confiant 89%	Désordonné 81%	* Elogieux 51 % 33 %
Conscientieux 91%	Egoïste 82%	x Exigeant 73 % 15 %
Courageux 88%	Faible 81%	0 Impulsif 22 % 63 %
Démocratique 78%	Incohérent 78%	* Indépendant 59 % 28 %
Digne 86%	Indécis 81%	* Manipulateur 37 % 46 %
Diplomate 86%	Ironique (1) 79%	0 Méfiant 19 % 66 %
Directif 76%	Nerveux 80%	* Nuancé 59 % 24 %
Disponibile 92%	Tâtilion 77%	0 Orgueilleux (1) 12 % 72 %
Discret 90%	Timide 76%	* Passif 28 % 55 %
Dynamique 89%	Vaniteux 79%	0 Rusé 18 % 65 %
Enthousiaste 83%		x Scrupuleux 63 % 23 %
Entreprenant 82%		x Sensible 74 % 12 %
Ferme 87%		x Volontaire (1) 70 % 17 %
Franc 91%		
Généreux 86%		
Imaginatif 81%		
Indulgent 76%		
Inventif 83%		
Juste 92%		
Loyal 89%		
Objectif 85%		
Organisé 87%		
Ouvert 89%		
Patient 87%		
Persévérant (1) 85%		
Persuasif (1) 81%		
Pratique 89%		
Prévoyant 88%		
Prudent 86%		
Réaliste 88%		
Réfléchi 88%		
Serviable 89%		
Sociable 90%		
Stimulant 78%		
Sûr de soi (1) 81%		

* Les réponses concernant ces 7 adjectifs sont tout particulièrement ambivalentes

0 Ces 5 adjectifs auraient pu être classés dans la liste "adjectifs-défauts". Ils ont en effet des pourcentages très proches (pas en-dessous de 63%) de ceux du critère retenu (75% ou plus).

x Ces 4 adjectifs pourraient figurer dans la liste des "adjectifs-qualités" ils sont très proches (pas en-dessous de 63%) du critère retenu (75% ou plus).

(1) adjectifs les moins fidèles (cf. paragraphe 3.3.2.2.).

Les adjectifs de la première liste ont été regroupés en trois catégories (cf. tableau 4.3). La première catégorie regroupe des adjectifs de puissance et définit un chef à grandes ressources énergétiques. La deuxième catégorie concerne l'équilibre entre la maîtrise de soi et l'extraversion; il se dégage de cette liste une atmosphère de calme, de sérénité et de disponibilité. L'équité caractérise principalement la troisième catégorie. Le chef ayant ces caractéristiques est juste, avec les nuances nécessaires à la compréhension d'autrui.

Afin de vérifier la logique des groupements effectués, nous avons demandé à cinq experts de procéder de même. L'accord a été quasi unanime à un adjectif près par catégorie.

Tableau 4.3 : Catégories de la liste no 1 des adjectifs

1. <u>PUissance</u>	2. <u>EQUILIBRE</u> <u>MAITRISE DE SOI</u> <u>ET EXTRAVERSION</u>	3. <u>EQUITE</u>
Actif	Calme	Démocratique
Courageux	Compréhensif	Franc *
Directif	Confiant	Indulgent
Dynamique	Conscientieux	Juste
Enthousiaste	Digne	Loyal
Entreprenant	Diplomate	Objectif
Ferme	Disponible	Ouvert
Imaginatif	Discret	Serviable
Inventif	Généreux	
Persévérant	Organisé	
Persuasif	Patient	
Pratique	Prévoyant *	
Réaliste *	Prudent	
Stimulant	Réfléchi	
	Sociable	
	Sûr de soi	

Deux tendances se dessinent empiriquement à partir de la liste des défauts. (Tableau 4.4). Une première appelée puissance incontrôlée et une deuxième introversion.

Tableau 4.4 : Catégories de la liste no 2 des adjectifs

1. <u>PUissance INCONTROLEE</u>	2. <u>INTROVERSION</u>
Bavard	Egoïste
Brusque	Faible
Coléreux	Indécis
Désordonné	Tâillon
Incohérent	Timide
Ironique *	
Nerveux *	
Vaniteux	

* adjectifs n'ayant pas rencontré l'unanimité des experts dans la classification

Un chef caractérisé par ces traits est en lutte contre son environnement et contre lui-même. Vaniteux, il manie l'ironie pour lutter contre sa timidité. C'est un homme tourmenté par les forces opposées qui l'habitent. Il cache sa faiblesse par sa brusquerie. Il est indécis, désordonné, tout en étant tâtilion. De plus, il est ambivalent, victime de ses pulsions destructrices, habité par de mauvais objets internes dont il a projeté une partie sur l'extérieur. Il se détruit, tout en détruisant.

L'analyse de la liste no 3 (les 16 adjectifs non-évaluatifs) fait ressortir 7 adjectifs nettement discriminatifs (ils permettent de distinguer les chefs) sans être évaluatifs (un chef pourrait avoir ces traits, sans être classé en bon ou mauvais chef) puisque les 9 autres sont classés en "qualité" ou "défaut" par plus de 63% des répondants. (Cf. tableau 4.2).

Parmi les 7 adjectifs restants, ambitieux, indépendant et passif se rapportent aux traits de personnalité du chef, ce sont des caractéristiques personnelles, alors que autoritaire, élogieux, manipulateur et nuancé sont des caractéristiques plus relationnelles, concernant l'entourage. Tous sont des traits ambivalents pouvant s'avérer soit des qualités, soit des défauts selon les situations.

Selon la première liste des qualités, le chef idéal doit être puissant mais d'une puissance qu'il maîtrise et qu'il utilise à des fins positives au service de sa vie sociale et de son travail. Il est extraverti et non introverti, tourné vers autrui (ses égaux, subordonnés et supérieurs) qu'il traite avec nuance et équité. C'est un être sécurisant et sécurisé, bien avec lui-même et les autres.

Il s'agit, en termes de structure psychique, d'une personne avec un moi bien structuré, maîtrisant ses pulsions (le ça) et ayant bien intégré les images parentales (le surmoi).

Cette personne sera à l'aise dans les structures sociales hiérarchisées, ayant résolu son problème face à l'autorité. Elle sera émotionnellement mûre. Erikson (1976, p. 180) parle d'intégrité du moi pour cette capacité sociale : "L'intégrité du moi, ..., implique une intégration émotionnelle qui permet aussi bien de suivre un chef que d'accepter la responsabilité de la direction".

Nous concluons en énonçant la proposition suivante :

PROPOSITION 2. Norme organisationnelle concernant les traits du chef idéal

Il existe une norme organisationnelle très prononcée sur les caractéristiques du chef idéal. Un chef doit avoir certains traits et ne pas en avoir d'autres. La norme organisationnelle est donnée par l'idéal de l'ensemble de la population de la recherche.

4.3. CALCUL DE NEUF INDICES

Le portrait du chef idéal, souhaité par l'ensemble de la population, sans différenciation de niveaux hiérarchiques étant dressé, il convient maintenant d'examiner les réponses données par chaque groupe pour l'idéal, la

perception de soi et la perception d'autrui. La différence dans les perceptions sera saisie ici par une mesure indirecte, au moyen d'un calcul d'indices (indice compris dans le sens de tendance). Ces indices répondront aux questions posées dans l'introduction, à savoir quel est le climat régnant dans l'organisation (indice de congruence, case no 1 du tableau 1.1, indice de satisfaction, cases 2 et 3); quelles sont les distances sociales entre groupes hiérarchiques (indice de différenciation, case 4 et indice d'individuation, cases 5 et 6) et enfin quelle est la connaissance d'autrui (indice de confirmation et indice d'accord, cases 8 et 9).

Les neuf indices (cf. pp. 5-6) sont le résultat de la comparaison de deux fréquences de réponses aux adjectifs (cf. annexe 5). Nous mentionnerons l'adjectif si la différence entre les deux fréquences concernées est égale ou supérieure à 20% (le critère de 20% a été retenu après l'analyse détaillée des résultats). Par exemple, pour le premier indice, les fréquences de réponses à l'idéal pour chaque adjectif, pour un groupe donné, ont été comparées aux fréquences de réponses obtenues pour la description de soi. Si la différence est égale ou supérieure à 20%, l'adjectif sera indiqué dans les tableaux ci-après, présentés par groupe hiérarchique.

4.3.1. Congruence vs Non-congruence des chefs

L'indice de congruence permet de saisir, en comparant l'idéal du groupe et la description de soi par les membres de ce même groupe (cf. case 1 du tableau 1.1) sur quels traits la situation de chef fait régresser (on pense qu'il faut être ainsi mais on ne peut se comporter selon cet idéal). Cet indice a pu être calculé pour les 3 groupes de chefs. Le nombre de traits sur lesquels il y a incongruence est relativement faible.

Dans le tableau 4.5, on constate que l'incongruence des chefs de section s'exprime sur 4 traits, celle des contremaîtres sur 8 traits et celle des chefs d'équipe sur 6 traits. Les contremaîtres seraient les plus incongruents.

Pour les 3 groupes, on remarque toutefois :

- de l'insécurité personnelle (trop timide, pas assez sûr de soi)
- de l'impatience face à l'environnement (trop brusque, impulsif, nerveux, pas assez calme)
- l'expression d'une certaine lassitude exprimée par le manque d'ambition, le manque d'enthousiasme, de créativité (inventif).

Tableau 4.5 : Traits sur lesquels les chefs sont incongruents.

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> se décrivent		<u>LES CONTREMAITRES</u> se décrivent		<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> se décrivent	
TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ
brusque nerveux timide	enthousiaste	impulsif nerveux timide	ambitieux calme élogieux inventif sûr de soi	nerveux	calme élogieux enthousiaste inventif sûr de soi

4.3.2. Satisfaction vs Insatisfaction à l'égard du supérieur

Cet indice de satisfaction (comparaison de l'idéal du groupe et de la perception donnée pour le supérieur, cf. case 2, tableau 1.1) fait ressortir les traits trop ou insuffisamment présents chez les chefs du point de vue de leurs subordonnés. Selon le tableau 4.6, les contremaîtres sont en tête dans l'expression de leur insatisfaction avec 14 traits, viennent ensuite les chefs d'équipe (11 traits), les chefs de section (7 traits) et enfin les ouvriers avec 6 traits.

Etant donné la diversité des traits, il convient d'examiner le nombre des traits pour chaque groupe séparément. Mais d'une manière générale, sur le plan relationnel, on déplore la nervosité, le manque de contacts. Quant à la personnalité même du chef, il est ressenti peu motivant et perçu, dans son organisation, comme trop indécis et trop scrupuleux.

Tableau 4.6 : Traits sur lesquels les subordonnés sont insatisfaits de leurs supérieurs

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> Leurs sup. apparaissent		<u>LES CONTREMAITRES</u> Leurs sup. apparaissent	
TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ
brusque curieux impulsif nerveux scrupuleux volontaire	élogieux	bavard égoïste indécis ironique nerveux rusé tâtilion	confiant élogieux généreux inventif sensible sociable stimulant
<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> Leurs sup. apparaissent		<u>LES OUVRIERS</u> Leurs sup. apparaissent	
TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ
bavard brusque	calme diplomate élogieux enthousiaste ferme généreux loyal patient sensible	bavard désordonné indécis nerveux	enthousiaste ferme

Nous avons également calculé un indice de satisfaction en nous référant à l'idéal organisationnel (idéal de l'ensemble des personnes), l'objectif étant de faire une comparaison entre la satisfaction découlant de l'idéal organisationnel et celle découlant de l'idéal groupal. Nous résumons ci-après le nombre d'adjectifs obtenus par ces deux comparaisons.

Tableau 4.7 : Nombre d'adjectifs obtenus en comparant la description des supérieurs avec l'idéal organisationnel et l'idéal groupal

	Chefs de section	Contremaîtres	Chefs d'équipe	Ouvriers
L'idéal organisationnel	8	5	7	13
L'idéal groupal	7	14	11	6

Les deux comparaisons du tableau 4.7 mettent en évidence des résultats différents. Si la comparaison porte sur l'évaluation du supérieur faite par les groupes séparément, par rapport à l'idéal organisationnel, les plus insatisfaits sont, dans l'ordre : les ouvriers (13 traits), les chefs de section (8 traits), les chefs d'équipe (7 traits) et en dernier lieu les contremaîtres (5 traits).

Par contre, en comparant l'idéal groupal et la perception du supérieur, dans l'ordre d'insatisfaction, on trouve d'abord les contremaîtres (14 traits), les chefs d'équipe (11 traits) les chefs de section (7 traits) et enfin les ouvriers (6 traits).

Le rang des ouvriers est inversé. Dans le premier cas, ils sont les plus insatisfaits et dans le dernier cas les moins insatisfaits. On relève la même situation, mais en sens contraire pour les contremaîtres. Ces résultats mettent en évidence un phénomène intéressant quant à l'idéologie véhiculée dans une organisation. En effet, en ne différenciant pas les niveaux hiérarchiques dans une analyse de climat, un biais est inévitablement introduit. Ces faits sont tout particulièrement marqués dans l'entreprise en question. Comme il a été mentionné précédemment, les dirigeants souhaitaient uniformiser les valeurs quant au commandement en donnant un cours semblable à tous les niveaux. Ces divergences confirment qu'une analyse préalable des valeurs s'avère nécessaire avant de commencer une action de formation. Nous reviendrons plus en détail sur ce point ultérieurement.

4.3.3. Satisfaction vs insatisfaction à l'égard des subordonnés

Deux groupes de chefs ont évalué leurs subordonnés. En comparant l'idéal du groupe et la description donnée pour les subordonnés (cf. case 3, tableau 1.1), on obtient l'indice de satisfaction à l'égard des subordonnés. Les résultats représentés dans les tableaux 4.8 montrent que les chefs de section expriment leur insatisfaction sur 20 traits et les contremaîtres

sur 17 traits. Quel est le message donné par ces adjectifs ? Tout d'abord, on déplore la brusquerie; celle-ci est exprimée sous diverses formes (manque de calme, de patience, trop de colère, d'impulsivité, de nervosité). Sur un plan personnel, le manque d'ambition et d'enthousiasme (trait décrivant davantage un état moral) ainsi que le manque d'imagination et d'invention (caractéristiques plus cognitives) sont surtout ressentis.

En ce qui concernent les traits touchant plus particulièrement la relation, les subordonnés sont ressentis comme trop méfiants, trop orgueilleux et pas assez courageux, dignes, diplomates, discrets, exigeants et généreux.

Tableau 4.8 : Traits sur lesquels les chefs sont insatisfaits de leurs subordonnés.

LES CHEFS DE SECTION Leurs sub. apparaissent		LES CONTREMAITRES Leurs sub. apparaissent	
TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ
bavard brusque coléreux impulsif méfiant nerveux orgueilleux	ambitieux calme confiant courageux digne diplomate discret enthousiaste exigeant généreux imaginatif inventif patient	bavard brusque coléreux indécis nerveux	ambitieux calme élogieux enthousiaste exigeant ferme imaginatif inventif patient persuasif stimulant sûr de soi

4.3.4. Différenciation vs Non-différenciation d'autrui

Perçoit-on autrui, supérieurs et subordonnés, différemment ? (Comparaison des perceptions données pour les supérieurs et les subordonnés, cf. case 4, tableau 1.1). Plus précisément, le type de relation hiérarchique, relation de pouvoir ou relation de subordination, modifie-t-il les perceptions ?

Il ressort du tableau 4.9 ci-après que les chefs de section distinguent leurs supérieurs et leurs subordonnés sur 21 traits. En prenant les traits jugés idéaux (normes organisationnelles), ils perçoivent plus positivement leurs supérieurs que leurs subordonnés. La différence est moins grande pour les contremaîtres; ceux-ci différencient en effet leurs supérieurs-subordonnés sur 10 traits, mais leur attitude demeure plus positive également en faveur des supérieurs.

Le supérieur est plus sûr de lui, plus dynamique tout en étant pondéré; il innove plus et montre davantage de talent dans les relations sociales.

Tableau 4.9 : Traits sur lesquels les chefs différencient leurs supérieurs de leurs subordonnés.

LES CHEFS DE SECTION perçoivent leurs supérieurs		LES CONTREMAITRES perçoivent leurs supérieurs	
PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)
que leurs subordonnés		que leurs subordonnés	
ambitieux calme compréhensif confiant courageux curieux digne diplomate directif discret enthousiaste exigeant ferme imaginatif inventif patient réfléchi sûr de soi	bavard orgueilleux pratique	ambitieux autoritaire calme exigeant ferme franc imaginatif	confiant généreux sociable

4.3.5. Individuation vs Non-individuation par rapport aux supérieurs

L'indice d'individuation, obtenu en comparant la perception de soi et la perception donnée pour les supérieurs (cf. case 5, tableau 1.1), est résumé dans le tableau 4.10 ci-après. Les chefs de section et les contremaîtres s'individualisent (ils se perçoivent différents) de leurs supérieurs sur 8 traits (à noter que le nombre est identique mais la nature des traits n'est pas la même).

Quant aux chefs d'équipe, ils ne se différencient pas de leurs supérieurs de manière significative selon le critère retenu.

Les chefs de section seraient plus pratiques et bavards et moins structurants dans le détail que leurs supérieurs les chefs de service.

Les contremaîtres seraient plus altruistes, plus confiants et moins calmes que leurs supérieurs. Le nombre de traits sur lesquels on note une différence est relativement faible.

Tableau 4.10 : Traits sur lesquels les chefs s'individualisent de leurs supérieurs.

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> se perçoivent eux-mêmes		<u>LES CONTREMAITRES</u> se perçoivent eux-mêmes	
PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)
que leurs <u>supérieurs</u>		que leurs <u>supérieurs</u>	
bavard diplomate pratique	compréhensif directif impulsif prudent scrupuleux	confiant. disponible franc généreux impulsif sensible	ambitieux calme

4.3.6. Individuation vs Non-individuation par rapport aux subordonnés

Le même indice calculé pour les subordonnés (comparaison de la perception de soi et de la perception donnée pour les subordonnés; cf. case 6, tableau 1.1) montre que les chefs de section s'individualisent de leurs subordonnés sur 16 traits et les contremaîtres sur 4 traits (tableau 4.11 ci-dessous). Les premiers s'évaluent plus positivement qu'ils n'évaluent leurs subordonnés. Il en est de même pour les contremaîtres à l'égard des chefs d'équipe, mais dans une moindre mesure.

Tableau 4.11 : Traits sur lesquels les chefs s'individualisent de leurs subordonnés

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> se perçoivent eux-mêmes		<u>LES CONTREMAITRES</u> se perçoivent eux-mêmes	
PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)
qu'ils ne perçoivent leurs <u>subordonnés</u>		qu'ils ne perçoivent leurs <u>subordonnés</u>	
calme curieux digne diplomate discret enthousiaste exigeant imaginatif indulgent inventif ouvert patient	coléreux impulsif orgueilleux prudent	dynamique exigeant ferme indulgent	

Les chefs de section auraient, de leur point de vue, un plus grand savoir-faire social, feraient preuve d'un plus grand dynamisme, tout en demeurant exigeants; ils montreraient plus de diplomatie que leurs subordonnés.

Les contremaîtres estiment être, à certains égards, plus encadrants que leurs subordonnés. Notons toutefois une distance nettement plus grande entre les chefs de section et leurs subordonnés qu'entre les contremaîtres et les chefs d'équipe.

4.3.7. Confirmation vs Non-confirmation par les supérieurs

Les contremaîtres ne sont pas confirmés par leurs supérieurs sur 19 traits et les chefs d'équipe sur 2 traits (comparaison de la perception de soi et de la perception donnée par les supérieurs, cf. case 7, tableau 1.1). L'information n'est pas disponible pour les chefs de section; leurs supérieurs (les chefs de service) n'ayant pas participé à la recherche.

Tableau 4.12 : Traits sur lesquels les supérieurs ne confirment pas leurs subordonnés

<u>LES CONTREMAITRES</u> Leurs supérieurs les perçoivent		<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> Leurs supérieurs les perçoivent	
MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)
qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes		qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes	
ambitieux compréhensif confiant courageux digne diplomate directif discret dynamique enthousiaste exigeant imaginatif indulgent inventif ouvert patient timide	bavard orgueilleux	exigeant	brusque

Une distance se dégage de ces résultats entre deux groupes hiérarchiques : les chefs de section et les contremaîtres. Ces derniers sont perçus par

leurs supérieurs de manière nettement moins positive qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes (la plupart des traits sont des défauts, selon la norme organisationnelle). En effet, les traits qui leur sont le moins attribués touchent les dimensions du dynamisme, du savoir-faire social et de l'imagination.

Pour les chefs d'équipe, il est permis de dire qu'ils sont confirmés par leurs supérieurs.

4.3.8. Confirmation vs Non-confirmation par les subordonnés

Les chefs sont-ils confirmés par leurs subordonnés dans leur manière de se décrire ? (Comparaison de la perception de soi et de la perception donnée par les subordonnés, cf. case 8, tableau 1.1).

Les chefs de section ne sont pas confirmés par leurs subordonnés (les contremaîtres) sur 13 traits, les contremaîtres sur 14 traits et les chefs d'équipe sur 3 traits.

Les chefs de section sont perçus par leurs subordonnés différents sans jugement de valeur (sur les 13 traits se trouvent autant de traits-défauts que de traits-qualités, toujours selon la référence à la norme organisationnelle). Ce n'est pas le cas pour les contremaîtres. On leur attribue moins de qualités que de défauts.

Tableau 4.13 : Traits sur lesquels les subordonnés ne sont pas confirmés par leurs supérieurs

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> Leurs subordonnés les perçoivent		<u>LES CONTREMAITRES</u> Leurs subordonnés les perçoivent		<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> Leurs subordonnés les perçoivent	
MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)
qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes		qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes		qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes	
curieux démocratique généreux	ambitieux directif indécis manipulateur nuancé passif prudent rusé scrupuleux tâtillon	confiant diplomate discret franc indépendant loyal objectif réaliste sensible timide	bavard calme ferme rusé	entrepreneur exigeant	passif

4.3.9. Accord vs Non-accord dans la perception d'un même groupe

Les contremaîtres et les chefs d'équipe sont-ils perçus différemment par leurs supérieurs et par leurs subordonnés ? (comparaison de la perception donnée pour un groupe par les supérieurs et par les subordonnés, cf. case 9, tableau 1.1).

La perception des contremaîtres par le chef de section diffère sur 13 traits de l'image que donnent d'eux les chefs d'équipe.

La nature des adjectifs indique que les chefs de section sont moins positifs à leur égard.

Les contremaîtres ne s'accordent pas avec les ouvriers dans l'attribution de 7 traits aux chefs d'équipe. Les supérieurs ici montrent une tendance à attribuer des adjectifs plus positifs que les subordonnés, ce qui n'était pas le cas pour le groupe des contremaîtres.

Tableau 4.14 : Traits sur lesquels les supérieurs et les subordonnés sont en désaccord dans la perception d'un même groupe.

<u>LES CONTREMAITRES</u> sont perçus par leurs <u>supérieurs</u>		<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> sont perçus par leurs <u>supérieurs</u>	
MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)
que ne les perçoivent leurs <u>subordonnés</u> .		que ne les perçoivent leurs <u>subordonnés</u>	
ambitieux calme diplomate directif enthousiaste imaginatif inventif manipulateur passif	impulsif indépendant loyal sensible	manipulateur passif	démocratique entreprenant franc persévérant scrupuleux

4.3.10. Remarques sur les indices

Au terme de cette analyse qualitative (nature des traits sur lesquels une différence apparaît entre les perceptions), en guise de conclusion, nous envisagerons l'aspect plus quantitatif (nombre de traits sur lesquels il y a divergence et ce pour l'ensemble des groupes et des perceptions). Le tableau 4.15 ci-après résume cette information. A gauche du tableau, les numéros correspondent à la numérotation des cases du tableau 1.1 page 7.

A ce stade du traitement des données, nous pouvons faire les remarques sui-

vantes, qui seront réexaminées à la lumière des résultats de l'analyse factorielle des traits.

1. Les contremaîtres sont les plus incongruents des trois groupes de chefs, viennent ensuite les chefs d'équipe et enfin les chefs de section.
2. Les contremaîtres sont les plus insatisfaits de leurs supérieurs (les chefs de section), puis viennent les chefs d'équipe (les contremaîtres), les chefs de section (le chef de service) et, enfin, les ouvriers (les chefs d'équipe).
3. Les chefs de section sont plus insatisfaits de leurs subordonnés (les contremaîtres) que les contremaîtres de leurs propres subordonnés (les chefs d'équipe).
4. Les chefs de section différencient leurs supérieurs et leurs subordonnés de manière plus nette que ne le font les contremaîtres.
5. Les chefs de section et les contremaîtres s'individualisent de leurs supérieurs sur un nombre de traits identiques.
6. Les chefs de section s'individualisent de leurs subordonnés (les contremaîtres) de manière plus nette que les contremaîtres ne s'individualisent des chefs d'équipe.
7. Les contremaîtres ne sont pas confirmés dans la manière de se percevoir par leurs supérieurs, alors que les chefs d'équipe le sont.
8. Les chefs de section et les contremaîtres ne sont pas confirmés par leurs subordonnés dans leur manière de se percevoir, ce qui n'est pas le cas des chefs d'équipe. Les ouvriers les perçoivent de manière proche de la description qu'ils donnent d'eux-mêmes.
9. On constate un désaccord entre les deux groupes environnant les contremaîtres (leurs supérieurs et leurs subordonnés) sur 13 traits tandis que 7 traits marquent le même désaccord entre les deux groupes environnant les chefs d'équipe.

Certains des points ci-dessus peuvent être interprétés en termes de distance sociale.

En effet, en analysant les réponses des chefs de section pour autrui et pour eux-mêmes, il ressort qu'ils montrent une valence plus positive envers leurs supérieurs qu'envers leurs subordonnés; l'insatisfaction envers leurs subordonnés porte sur 20 traits et envers leurs supérieurs sur 7 traits (cf. nos 2 et 3 du tableau 4.15 ci-après), une grande différence dans la perception des deux groupes (supérieurs et subordonnés no 4), une plus grande individuation par rapport aux subordonnés que par rapport aux supérieurs (nos 5 et 6).

Sur la base de ces constats, il est permis de poser l'hypothèse que leurs supérieurs seraient des modèles auxquels ils tentent de s'identifier et constitueraient leur groupe de référence.

Quant aux contremaîtres, l'insatisfaction à l'égard des supérieurs et à l'égard des subordonnés n'est pas très différente (nos 2 et 3). Ils différencient leurs supérieurs de leurs subordonnés (moins cependant que ne le font les chefs de section, no 4); ils s'individualisent moins de leurs subordonnés que de leurs supérieurs (nos 5, 6). Notons encore que leurs supérieurs les méconnaissent plus que leurs subordonnés (plus de traits sur lesquels ils ne sont pas confirmés) dans leur perception d'eux-mêmes (nos 7 et 8). Les contremaîtres seraient, selon ces résultats, socialement plus proches des chefs d'équipe que des chefs de section.

Les chefs d'équipe ne s'individualisent pas de leurs supérieurs (no 5) et ils sont reconnus par les personnes de leur environnement comme ils se perçoivent eux-mêmes (nos 7 et 8). Le désaccord entre leurs supérieurs et leurs subordonnés est moins élevé que pour les contremaîtres (no 9).

Pour l'ensemble, on peut par conséquent parler d'une coupure dans la ligne hiérarchique entre chefs de section et contremaîtres. Les chefs de section se sentent proches des chefs de service et éloignés des contremaîtres et inversement, les contremaîtres seraient plus proches de leurs subordonnés que de leurs supérieurs.

Tableau 4.15 : Nombre de traits relatifs aux neuf indices

No	Indice (cf. tableau 1.1)	Nombre de traits			
		Chefs de section	Contre- maîtres	Chefs d'équipe	Ouvriers
1.	Incongruence des chefs	4	8	6	
2.	Insatisfaction à l'égard des supérieurs	7	14	11	6
3.	Insatisfaction à l'égard des subordonnés	20	17		
4.	Différenciation supérieurs- subordonnés	21	10		
5.	Individuation par rapport aux supérieurs	8	8	0	
6.	Individuation par rapport aux subordonnés	16	4		
7.	Non-confirmation par les supérieurs		19	2	
8.	Non-confirmation par les subordonnés	13	14	3	
9.	Non-accord entre les supé- rieurs et les subordonnés dans la perception d'un même groupe		13	7	

CHAPITRE 5 LE TRAITEMENT DES ADJECTIFS PAR L'ANALYSE FACTORIELLE

DES CORRESPONDANCES

- 5.1. Structure des traits, le plan 1-2
- 5.2. Les observations dans le plan factoriel des adjectifs : observations excentriques
- 5.3. Les perceptions des traits en fonction de l'objet : soi, idéal, autrui
- 5.4. Les perceptions des traits en fonction du niveau hiérarchique
- 5.5. Les perceptions des traits selon l'objet et le niveau hiérarchique
 - 5.5.1. La perception de soi par les trois groupes de chefs
 - 5.5.2. La perception de l'idéal par les quatre niveaux hiérarchiques
 - 5.5.3. La perception du supérieur par les quatre niveaux hiérarchiques
 - 5.5.4. La perception du subordonné par deux niveaux hiérarchiques
 - 5.5.5. Remarques et Proposition 3
- 5.6. Comparaisons des différentes perceptions des traits par groupes hiérarchiques
 - 5.6.1. Perceptions concernant le groupe des chefs de section
 - 5.6.2. Perceptions concernant le groupe des contremaîtres
 - 5.6.3. Perceptions concernant le groupe des chefs d'équipe
 - 5.6.4. Perceptions concernant le groupe des ouvriers
 - 5.6.5. Remarques et Proposition 4
- 5.7. Effet de la formation sur les perceptions des traits
 - 5.7.1. Effet de la formation et du niveau hiérarchique
 - 5.7.2. Effet de la formation, du niveau hiérarchique et de l'objet des perceptions. Proposition 5
- 5.8. Effet du sexe sur les perceptions des traits. Proposition 6
- 5.9. Conclusion préliminaire

LE TRAITEMENT DES ADJECTIFS PAR L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRÉSPONDANCES

Le traitement des réponses aux adjectifs par l'analyse factorielle des correspondances présente des avantages sur l'analyse des indices telle que nous l'avons présentée précédemment. Cette méthode permet, en tout premier lieu, de dégager une structure globale des adjectifs. Deuxièmement, les réponses des individus (les observations) et les réponses des groupes (les réponses réunies selon certaines modalités des variables contrôlées) peuvent être projetées dans la structure ainsi définie.

Cette technique, présentée précédemment sous paragraphe 3.6.5. offre l'avantage de visualiser l'emplacement (proximité, distance) occupé dans l'espace par les adjectifs (les variables) et les individus (les observations) ou encore des groupes d'individus (les observations supplémentaires).

5.1. LA STRUCTURE DES TRAITS, LE PLAN 1-2

Cinq facteurs, extraits de l'ensemble des 67 adjectifs, expliquent 40.8% de la variance totale, répartie par facteur de la façon suivante.

Tableau 5.1 : Pourcentages de variance par facteurs

Facteurs	1	2	3	4	5
Pourcentage par facteur	22.8	6.6	4.3	3.6	3.5
Pourcentages cumulés	22.8	29.4	33.7	37.3	40.8

L'interprétation portera sur les deux premiers facteurs, expliquant respectivement 22.8% et 6.6% et totalisant 29.4% de la variance. Ces deux facteurs se sont avérés fidèles, ce qui n'est pas le cas des 3 facteurs suivants (cf. paragraphe 3.3.2.2.).

En annexe 6, est reproduit le tableau des contributions des variables (les adjectifs) aux facteurs et des facteurs aux variables.

Ci-après, sur le tableau 5.2, on trouvera les adjectifs contribuant le plus aux facteurs 1 et 2 dans l'ordre d'importance. A gauche figure le no de l'adjectif et à droite l'évaluation faite par l'ensemble de la population (cf. tableau 4.2).

Le graphique 5.1 représente le plan des facteurs 1 et 2 ainsi que la projection des 67 adjectifs. Les adjectifs soulignés définissent essentiellement les deux premiers facteurs. L'intersection des deux facteurs est le point 0 du plan, le centre. Chaque facteur a une extrémité positive et une extrémité négative, positif et négatif n'ayant ici aucune connotation valorisante.

Les adjectifs contribuant tout particulièrement à la définition du premier facteur se placent sur un continuum. En partant de l'extrémité positive, on

trouve les adjectifs : diplomate, stimulant, dynamique, organisé, réaliste, réfléchi, entreprenant, ferme, franc, objectif, persévérant, persuasif, prévoyant, puis sur l'axe négatif, en continuant depuis le centre vers la gauche : orgueilleux, nerveux, brusque, tâtilon, bavard, ironique, indécis, incohérent, faible, égoïste, désordonné, coléreux, vaniteux. Il s'agit de traits évaluatifs. Nous appellerons ce facteur Manichéen.

Tableau 5.2 : Les adjectifs définissant les deux premiers facteurs dans l'ordre d'importance de la contribution

FACTEUR 1 : facteur Manichéen			FACTEUR 2 : facteur de Puissance		
No	Adjectifs	Evaluation	No	Adjectifs	Evaluation
<u>Extrémité positive</u>			<u>Extrémité positive</u>		
16	Diplomate	Qualité	5	Brusque	Défaut
62	Stimulant	"	3	Autoritaire	Non-évaluatif
20	Dynamique	"	31	Impulsif	Non-évaluatif
45	Organisé	"	42	Nerveux	Défaut
55	Réaliste	"			
56	Réfléchi	"			
24	Entreprenant	"			
27	Ferme	"			
28	Franc	"			
44	Objectif	"			
50	Persévérant	"			
51	Persuasif	"			
53	Prévoyant	"			
<u>Extrémité négative</u>			<u>Extrémité négative</u>		
66	Vaniteux	Défaut	26	Faible	Défaut
7	Coléreux	"	65	Timide	Défaut
14	Désordonné	"	48	Passif	Non-évaluatif
21	Egoïste	"	14	Désordonné	Défaut
26	Faible	"	6	Calme	Qualité
32	Incohérent	"	34	Indécis	Défaut
33	Indécis	"			
37	Ironique	"			
4	Bavard	"			
64	Tâtillon	"			
5	Brusque	"			
42	Nerveux	"			
46	Orgueilleux	Non-évaluatif			

En effet, les adjectifs le définissant sont de deux natures : à l'extrémité droite, des adjectifs-qualités et à l'extrémité gauche des adjectifs-défauts. Les deux côtés seront désignés par l'adjectif le plus extrême, pour des raisons de commodité : Diplomate pour le côté droit et Vaniteux pour le côté gauche. C'est toutefois l'ensemble des adjectifs qu'il faut prendre en considération dans l'analyse.

Nous nommerons facteur de Puissance le deuxième facteur qui regroupe essentiellement des adjectifs-défauts et non-évaluatifs (selon définition sous paragraphe 4.2.). L'extrémité positive, définie par les adjectifs : brusque, autoritaire, impulsif, nerveux, sera désignée Brusque. Le côté opposé où se trouvent les adjectifs : faible, timide, passif, désordonné, calme, indécis, sera nommé Faible. On se trouve en présence d'une échelle montrant à une extrémité une tendance à la brusquerie par l'extériorisation d'affects et à l'autre extrémité une tendance à l'ambivalence et au retrait.

Le plan 1-2 schématisé ci-après, dans lequel ont été projetées les réponses isolées et regroupées (présentées ultérieurement), peut être divisé en quatre quadrants. Dans chacun de ces quadrants, on a placé les adjectifs caractéristiques de la "nature" d'une observation ou d'une observation supplémentaire qui y serait située.

Tableau 5.3 : Les quadrants de la structure factorielle des adjectifs

BRUSQUE	
Q4 Vaniteux-Brusque VANITEUX	Q1 Diplomate-Brusque DIPLOMATE
Q3 Vaniteux-Faible	Q2 Diplomate-Faible
FAIBLE	

QUADRANT 1 Intersection Diplomate- Brusque	QUADRANT 2 Intersection Diplomate- Faible	QUADRANT 3 Intersection Vaniteux- Faible	QUADRANT 4 Intersection Vaniteux- Brusque
stimulant ferme entreprenant persuasif persévérant prévoyant dynamique réaliste organisé	franc objectif réfléchi diplomate calme	égoïste ironique tâtilon bavard vaniteux incohérent indécis désordonné faible timide passif	coléreux brusque nerveux orgueilleux autoritaire

Nous allons tenter de dresser un portrait-robot des chefs qui pourraient être caractérisés par les traits ci-dessus.

Le chef Diplomate-Brusque

Cet homme est capable de planifier (réaliste, prévoyant), capable d'efforts (dynamique, persévérant, ferme), capable de structurer (organisé, entreprenant) et aussi d'influencer autrui (stimulant, persuasif). Ces traits donnent une image d'un homme continuellement en mouvement, d'un homme tirant également ses collaborateurs en avant.

Le chef Diplomate-Faible

Ce chef se caractérise par des qualités relationnelles (franc, diplomate), il est juste (objectif) et ne prend pas de risques (réfléchi et calme).

Le chef Vaniteux-Faible

Cet homme est replié sur lui-même (timide, égoïste), manque d'énergie (passif, faible), doute de lui (vaniteux, incohérent, indécis, désordonné), a des contacts difficiles (ironique, tâtilion) et de plus est bavard. Il est plutôt introverti.

Le chef Vaniteux-Brusque

L'orgueil et la brusquerie caractérisent tout particulièrement ce chef autoritaire. Il a un tempérament extraverti du type "soupe au lait".

La structure factorielle ainsi définie, il convient de situer l'ensemble des individus et d'examiner leur position.

5.2. LES OBSERVATIONS DANS LE PLAN FACTORIEL DES ADJECTIFS :

OBSERVATIONS EXCENTRIQUES.

La projection des observations (voir définition paragraphe 3.6.1.) dans le plan factoriel des adjectifs permet de constater l'uniformité de la répartition, ce qui signifie que toutes les possibilités de réponses ont été utilisées. Les réponses sont hétérogènes avec toutefois une forte concentration au centre du graphique.

Cependant, un certain nombre d'observations se marginalisent, en occupant des positions extrêmes dans le plan factoriel, dans les quadrants chef Vaniteux-Faible et chef Vaniteux-Brusque. Nous les avons analysées, en reprenant un à un les questionnaires se rapportant aux numéros des observations, afin de dégager leurs caractéristiques communes.

Ces observations se rapportent aux réponses de onze ouvriers, évaluant le commandement de leurs supérieurs, répartis également dans les ateliers et les établissements 1 et 2. Par ailleurs, ils sont tous de sexe masculin, suisses français, avec une formation professionnelle du niveau apprentissage et tous travaillent dans l'entreprise depuis au moins 5 ans, B depuis plus de 13 ans (un seul n'a pas donné cette information).

Le nombre total des ouvriers ayant ces caractéristiques n'est pas connu. Nous savons toutefois que le nombre des ouvriers suisses français s'élève à 42. On peut en déduire que les 11 personnes ci-dessus représentent un pourcentage non négligeable du groupe auquel les rattachent les mêmes caractéristiques personnelles et professionnelles.

GRAPHIQUE 5.1
ANALYSE FACTORIELLE
DES CORRESPONDANCES
PLAN 1 - 2 DES ADJECTIFS

q4

*BRUSQUE
NERVEUX*
*COLEREUX
MEFIANT*
*IMPULSIF
*AUTORITAIRE

*CURIEUX
AMBITIEUX
*ORGUEILLEUX
*RUSE
VOLONTAIRE
*EXIGEANT
*STIMULANT
*PERSERVERANT

VANITEUX
EGOISTE
*BONIQUE
*TATILTON
*BAVARD
MANIPULATEUR
*INCOHERENT
*INDECIS
*PASSIF

DESORDONNE*
*FAIBLE
*TIMIDE

BRUSQUE
FACTEUR 2

q1

- 1 ELOGIEUX
- 2 COMPREHENSIF
- 3 ACTIF
- 4 SCRUPULEUX
- 5 DISPONIBLE
- 6 CONSCIENCEUX
- 7 COURAGEUX
- 8 IMAGINATIF
- 9 INDEPENDANT
- 10 DIRECTIF
- 11 SUR DE SOI
- 12 PATIENT
- 13 CALME
- 14 SENSIBLE
- 15 INDULGENT
- 16 GENEREUX
- 17 NUANCE
- 18 SERVABLE
- 19 PRUDENT
- 20 JUSTE

DIPLOMATE
FACTEUR 1

- 1 LOYAL
- 2 CONFiant
- 3 DISCRET
- 4 DIGNE
- 5 PRATIQUE
- 6 FRANC
- 7 DEMOCRATIQUE
- 8 OBJECTIF
- 9 REFLECHI
- 10 INVENTIF
- 11 SOCIABLE
- 12 OUVERT
- 13 DIPLOMATE
- 14 ENTREPRENANT
- 15 PERSUASIF
- 16 PREVOYANT
- 17 DYNAMIQUE
- 18 REALISTE
- 19 ENTHOUSIASTE
- 20 ORGANISE
- 21 FERME
- 22 STIMULANT

q3

ECHELLE 1 UNITE — = D,153

FAIBLE

q2

Le graphique 5.2 met en évidence leur position excentrique. On constate que c'est surtout le facteur 1 qui contribue à l'explication de ces observations. Leur position sur le pôle Vaniteux signifie que les individus ont coché essentiellement les adjectifs du groupe Vaniteux. En bas à droite du graphique sont indiqués les numéros de ces observations et les contributions respectives des deux facteurs aux observations.

L'analyse des caractéristiques : sexe, niveau de formation, ancienneté voire même nationalité* met en évidence que ces ouvriers réunissent les conditions extérieures à une promotion au rang de chef d'équipe, promotion à laquelle ils n'ont pas accédé.

En posant le POSTULAT que l'utilisation des adjectifs-qualités est une marque de satisfaction de soi ou d'autrui et réciproquement l'utilisation des adjectifs-défauts une marque d'insatisfaction de soi ou d'autrui, nous pouvons conclure que les personnes de ce groupe évaluent négativement leur chef par insatisfaction personnelle. D'autres éléments ultérieurs pourront encore confirmer ou infirmer ces résultats.

Evaluer négativement le chef peut provenir de deux causes : une cause dite exogène, les chefs ont réellement ces traits-défauts et leur entourage en supporte les conséquences, et une deuxième cause, dite endogène, qui serait propre aux ouvriers, à leur vécu dans la situation de travail et, finalement serait la marque de leur insatisfaction. Ces personnes n'ayant pas eu accès à la fonction de chef, on assisterait à une projection sur autrui de leurs propres sentiments négatifs. Si cette hypothèse est juste, les causes des évaluations négatives sont attribuées aux répondants et non aux évalués : leurs points communs, de même que leur dispersion dans l'entreprise et les ateliers sont des éléments allant dans ce sens. Si les ouvriers provenaient d'un même atelier, cela montrerait que leur chef rencontre des difficultés réelles dans l'exercice de son commandement. Rush, Thomas & Lord (1977), ont également mis en évidence l'importance des facteurs personnels des évaluateurs. Selon eux, ces facteurs joueraient un plus grand rôle que ceux des évalués.

Précisons cependant qu'il convient d'être prudent et que ce phénomène de projection est une explication à une situation particulière, comme c'est le cas pour les onze ouvriers qui nous intéressent, et ne peut en aucun cas être généralisé. Nous reviendrons sur ce point et nous montrerons comment l'examen de réponses individuelles peut être intéressant dans une analyse organisationnelle.

Il convient maintenant d'examiner les groupes d'individus réunis en fonction des caractéristiques personnelles, professionnelles, organisationnelles et socio-culturelles. Au total 307 sous-groupes, constitués en fonction de 1, 2, 3 ou 4 variables contrôlées, ont été projetés dans le plan factoriel. Les regroupements selon les caractéristiques suivantes :

* Les étrangers ne sont souvent admis que dans la mesure où ils n'occupent pas des fonctions souhaitées par les Suisses.

GRAPHIQUE 5.2
ANALYSE FACTORIELLE
DES ADJECTIFS
PROJECTION DES OBSERVATIONS

BRUSQUE
FACTEUR 2

x1266

q4

*COLEREUX

x1163

x1217

VANITEUX

*BRUSQUE

x

*1121

*1175

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

q1

*AUTORITAIRE

*STIMULANT

DIPLOMATE
FACTEUR 1

q3

*VANITEUX

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

q2

*1226

x1161

*TIMIDE

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

*FAIBLE

x

No observ.

Contrib. des fact. aux obs.

fact 1

fact 2

ECHELLE 1 UNITE — = 0,153

FAIBLE

1266	(-) 57.7	16.5
1163	(-) 68.7	1.9
1217	(-) 68.8	1.0
1226	(-) 66.5	(-) 11.3
1121	(-) 42.2	18.2
1223	(-) 40.5	(-) 0.6
1176	(-) 53.2	0.0
1161	(-) 33.6	(-) 11.1
1231	(-) 43.7	(-) 0.4
1243	(-) 24.3	(-) 0.7
1178	(-) 47.4	(-) 1.5

- âge
- nationalité
- expérience
- ancienneté
- variables socio-culturelles
- nombre de collaborateurs-subordonnés
- structure socio-technique des ateliers

n'ont pas montré de résultats pertinents, généralisables et par conséquent n'ont pas été retenus.

Les groupes faisant l'objet d'une analyse sont présentés ci-dessous dans l'ordre suivant : les perceptions selon l'objet et selon le niveau hiérarchique. Ensuite les variables formation et sexe seront analysées. En annexe 7 on trouvera les contributions des facteurs aux observations supplémentaires pour l'ensemble des groupes présentés ci-après.

5.3. LES PERCEPTIONS DES TRAITS EN FONCTION DE L'OBJET : SOI, IDEAL, AUTRUI

Les réponses regroupées par objets : soi, idéal, autrui se placent sur le facteur 1, en partant du pôle Diplomate, dans l'ordre : perception de l'idéal, perception de soi, perception des subordonnés et perception du supérieur (voir le graphique 5.3).

L'idéal (pôle Diplomate) s'oppose à la perception du supérieur (pôle Vaniteux). La perception des subordonnés n'est pas expliquée par le facteur 1 mais se place sur le facteur 2, direction Brusque.

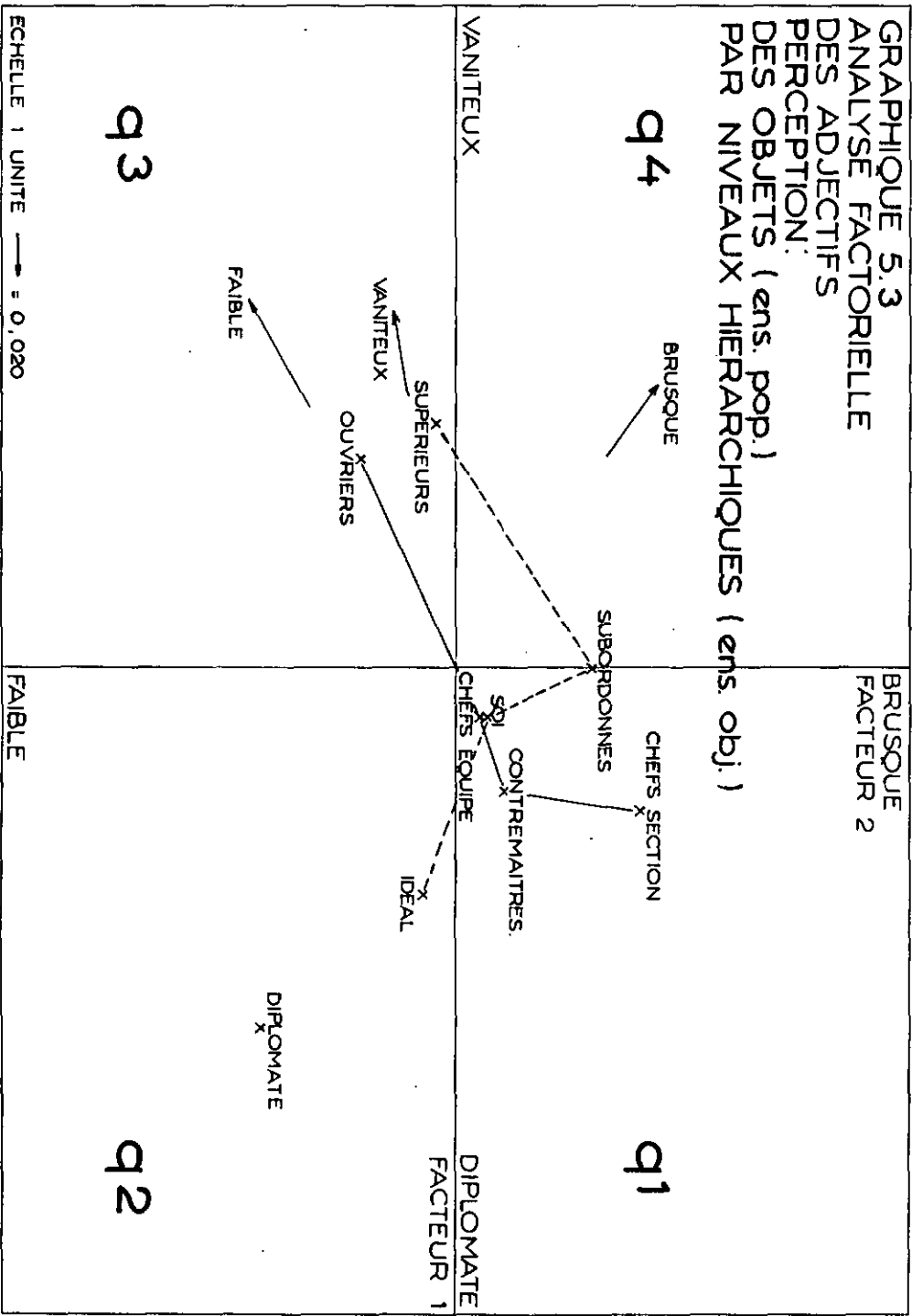
La perception de soi est placée dans le quadrant Diplomate-Brusque, mais proche du centre.*

Cette structure des perceptions regroupées par objets met en évidence un certain nombre de phénomènes :

1. Une opposition nette entre l'idéal (adjectifs-qualités) et la perception du supérieur (attirée vers les adjectifs-défauts). Les supérieurs n'ont pas les traits jugés idéaux et par conséquent, selon le postulat de la page 79, on n'est pas satisfait des caractéristiques qu'ils manifestent dans la relation de travail.
2. Autrui est différencié. En effet, les adjectifs attribués aux supérieurs ne sont pas de même nature que les adjectifs attribués aux subordonnés. La relation hiérarchique joue par conséquent un rôle dans la perception d'autrui.
3. La perception de soi se place entre l'idéal et autrui, avec une position centrale.

* L'emplacement central dans le plan signifie que les observations supplémentaires ne sont pas spécifiques, c'est-à-dire qu'elles ne se distinguent pas de la moyenne de la population.

GRAPHIQUE 5.3
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ADJECTIFS
 PERCEPTION:
 DES OBJETS (ens. pop.)
 PAR NIVEAUX HIERARCHIQUES (ens. obj.)



4. La structure globale des quatre perceptions est à mettre en relation avec un phénomène plus général, le phénomène PIP de Codol (voir paragraphe 2.2.1.). L'individu veut se distinguer d'autrui tout en restant dans la norme.

5.4. LES PERCEPTIONS DES TRAITS SELON LE NIVEAU HIERARCHIQUE

Les réponses, sans distinction d'objets, regroupées par niveau hiérarchique, se placent dans l'ordre suivant sur une trajectoire, partant du quadrant Diplomate-Brusque, les réponses des chefs de section, plus proche du centre, toujours dans le même quadrant, les réponses des contremaîtres et les réponses des chefs d'équipe, enfin dans le quadrant Vaniteux-Faible, les réponses des ouvriers (voir graphique 5.3).

Ces résultats sont une mise en évidence des points ci-dessous :

- L'ordre des emplacements dans le plan correspond à l'ordre hiérarchique.
- Les ouvriers utilisent essentiellement des adjectifs-défauts alors que les chefs de section se servent plutôt des adjectifs-qualités.
- Les réponses des chefs d'équipe ne se différencient pas de la moyenne de la population.
- Les réponses des contremaîtres sont proches de celles des chefs d'équipe, tout en étant davantage expliquées par le facteur 1, direction Diplomate.

5.5. LA PERCEPTION DES TRAITS SELON L'OBJET ET LE NIVEAU HIERARCHIQUE

Les deux variables (objet et niveau hiérarchique) précédemment analysées séparément dégagent des structures dans les deux cas. Qu'en est-il de leur combinaison ?

Le graphique 5.4 de la page suivante représente les quatre types de réponses, correspondant aux quatre questionnaires : description de soi, de l'idéal, du supérieur et du subordonné, remplis par les niveaux hiérarchiques concernés.

5.5.1. La perception de soi par les trois groupes de chefs

Les trois groupes de réponses concernant l'auto-évaluation se placent au centre du graphique. L'ordre correspond à nouveau à l'ordre hiérarchique, les réponses des chefs d'équipe se placent, légèrement côté Vaniteux du facteur 1, et, sur le pôle Diplomate, on trouve les réponses des contremaîtres et les réponses des chefs de section. Les trois groupes sont relativement proches par la place centrale qu'ils occupent.

5.5.2. La perception de l'idéal par les quatre niveaux hiérarchiques

Les quatre groupes répondant à l'idéal montrent un mouvement le long du pôle Diplomate du facteur 1. A gauche, proche du centre, mais légèrement expliqués par le facteur 2 (pôle Faible), on trouve les ouvriers. Viennent ensuite les chefs d'équipe, puis les contremaîtres et enfin, tout à droite, les chefs de section qui sont à l'extrême droite du facteur Diplomate. Si

la position des chefs d'équipe est pratiquement sur le facteur 1, celle des deux derniers groupes est légèrement attirée par le facteur 2 pôle Brusque, mais de façon peu significative. Les chefs d'équipe sont à égale distance, quant à leur idéal, des chefs de section et des ouvriers.

5.5.3. La perception du supérieur par les quatre niveaux hiérarchiques

La perception du supérieur par les quatre groupes hiérarchiques suit une oblique partant du quadrant 3 et se dirigeant vers le quadrant 1 en coupant le 4ème. Les ouvriers se situent à l'extrême gauche de cette ligne, au pôle Vaniteux du facteur 1 (avec une légère attirance pour le pôle Faible du facteur 2). Viennent ensuite les chefs d'équipe (dans le quadrant 4, mais proche du centre), puis les contremaîtres (très centraux). A l'autre extrémité, dans le premier quadrant, attirés surtout par le pôle Brusque du facteur 2, on trouve les chefs de section.

On relève donc une grande distance entre ouvriers et chefs de section dans la perception qu'ils ont de leurs supérieurs. On passe d'une position plutôt négative à une attitude plutôt positive. Chefs d'équipe et contremaîtres ont un jugement moyen.

L'emplacement des groupes sur cette trajectoire correspond à leur ordre hiérarchique.

5.5.4. La perception du subordonné par deux niveaux hiérarchiques

L'ensemble des réponses concernant les subordonnés se place sur le facteur 2. En différenciant les deux groupes qui ont évalué leurs subordonnés, on constate que les réponses des contremaîtres (COB) ne sont pas spécifiques (elles concernent les chefs d'équipe) et les réponses des chefs de section (CSSb) ne sont expliquées que par le facteur 2, pôle Brusque (elles concernent les contremaîtres).

Ce groupe de perceptions se différencie de l'ensemble dans la mesure où le facteur 1 ne convient pas à la description des subordonnés; ceux-ci en effet ne sont pas évalués de manière manichéenne avec des adjectifs-qualités ou des adjectifs-défauts; au contraire, ce sont les adjectifs du groupe Brusque qui leur sont attribués.

5.5.5. Remarques et Proposition 3

A ce point de l'analyse, les résultats ci-dessus sont reformulés sous forme de proposition.

PROPOSITION 3. Perception des traits en fonction des objets et des niveaux hiérarchiques

3.1. Les perceptions diffèrent selon leur objet et les niveaux hiérarchiques. La perception de soi; pour tous les groupes, se situe proche du centre, entre la perception de l'idéal (qui s'aligne le long du facteur 1, tendance Diplômé) et la perception du supérieur (qui passe du quadrant Vaniteux-Faible au quadrant Diplômé-Brusque).

- 3.2. L'idéal expliqué par le facteur 1 (tendance Diplomate) se nuance selon les niveaux hiérarchiques, ce qui met en évidence que l'idéal organisationnel (toutes réponses confondues) diffère quelque peu de l'idéal des groupes.
- 3.3. Autrui est différencié. La perception donnée pour les supérieurs, attirée par l'extrémité Vaniteux du facteur 1, est parallèle à la perception de l'idéal alors que les perceptions concernant les subordonnés s'alignent le long du facteur 2, extrémité Brusque. Des traits de nature différente sont attribués aux supérieurs et aux subordonnés.
- 3.4. L'ordre des points dans l'espace factoriel correspond, pour tous les types de perceptions, à l'ordre hiérarchique.

5.6. COMPARAISONS DES DIFFERENTES PERCEPTIONS DES TRAITES PAR GROUPES

HIERARCHIQUES

L'ensemble des résultats présentés dans le paragraphe précédent est repris ici à la lumière d'une autre analyse. En effet, nous allons les examiner par groupes hiérarchiques et non plus par groupes de perception. Ces comparaisons ont pour but de répondre aux questions synthétisées dans le tableau 1.1 et reproduit sur le tableau 5.4 ci-après (les numéros en haut des cases se réfèrent aux états définis en page 7).

Les neuf comparaisons possibles à partir de l'analyse du graphique 5.5 et des pourcentages de contributions des facteurs aux observations supplémentaires, figurant en annexe 7, à savoir :

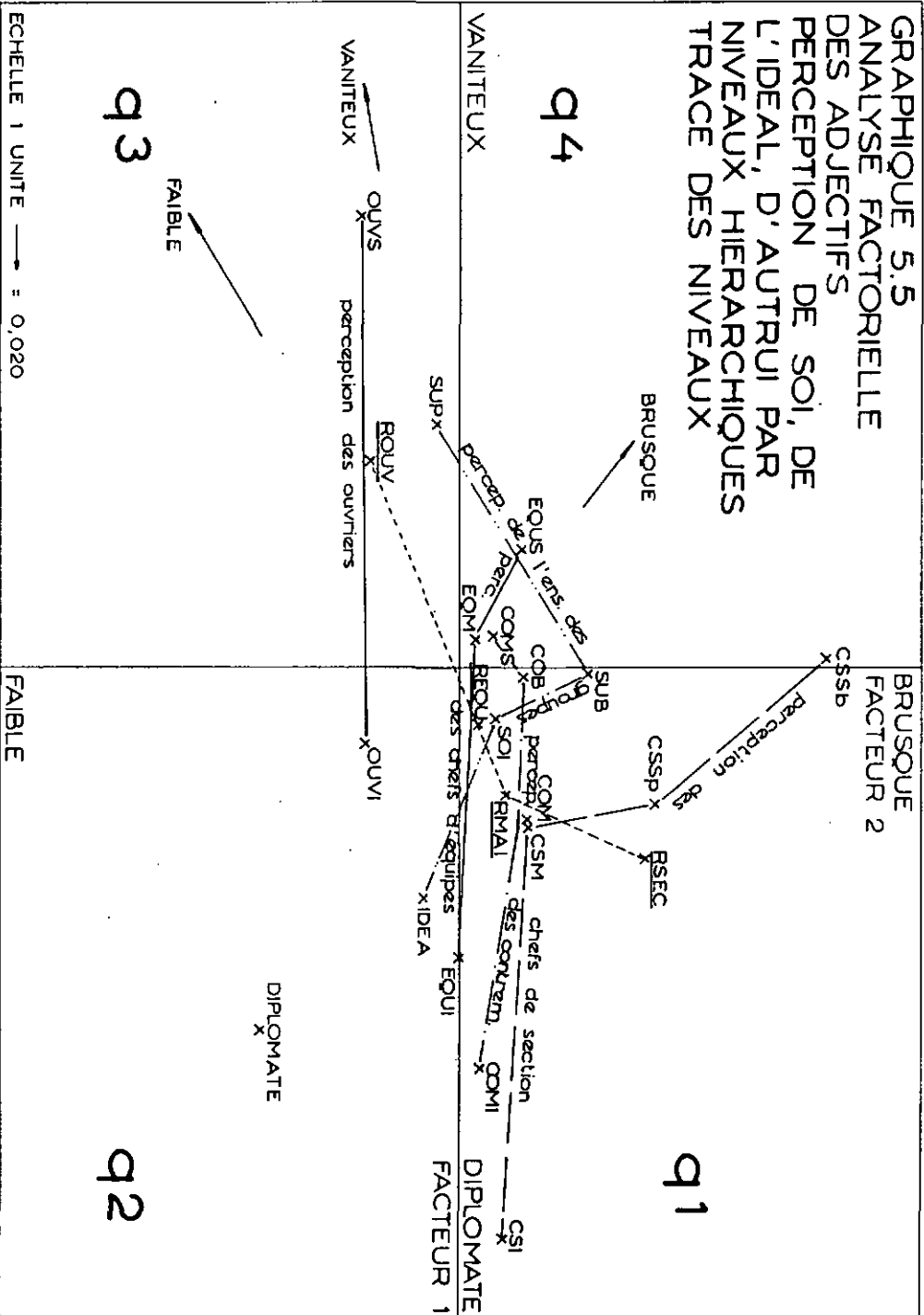
1. soi-idéal
2. idéal-supérieur
3. idéal-subordonné
4. subordonné-supérieur
5. soi-supérieur
6. soi-subordonné
7. soi-perception donnée par le supérieur
8. soi-perception donnée par le subordonné
9. autrui vu par supérieur et subordonné

donnent cinq types d'information, soit les états de :

- Congruence vs Incongruence (C vs \bar{C})	case 1
- Satisfaction vs Insatisfaction (S vs \bar{S})	cases 2, 3
- Différenciation vs Non-différenciation (D vs \bar{D})	case 4
- Individuation vs Non-individuation (I vs \bar{I})	cases 5, 6
- Confirmation vs Non-confirmation (Cf vs \bar{Cf})	cases 7, 8
- Accord vs Non-accord (A vs \bar{A})	case 9

(Ce sont les mêmes états que ceux précédemment dégagés au moyen des indices, dans le paragraphe 4.3.).

GRAPHIQUE 5.5
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ADJECTIFS
 PERCEPTION DE SOI, DE
 L'IDEAL, D'AUTRUI PAR
 NIVEAUX HIERARCHIQUES
 TRACE DES NIVEAUX



5.6.1. Perceptions concernant le groupe des chefs de section

Les quatre types de réponses des chefs de section se placent dans le quadrant Diplomate-Brusque avec deux groupes extrêmes : l'idéal (CSI) attiré par le pôle Diplomate et les perceptions données pour les subordonnés (CSSb) attirées par le pôle Brusque. Plus au centre, relativement proches, on trouve la perception qu'ils ont d'eux-mêmes (CSM) et la perception qu'ils ont de leurs supérieurs (CSSp) avec toutefois une attirance vers le pôle Brusque pour cette dernière. On ne peut parler de satisfaction quant aux traits de leurs supérieurs, ceux-ci étant décrits comme ayant les traits Brusque alors que les traits Diplomate sont souhaités et jugés idéaux (case 2, comparaison CSI-CSSp). Le même phénomène joue pour leurs subordonnés, (CSSb), ceux-ci étant décrits comme encore plus Brusque (case 3, comparaison CSI-CSSb).

La perception qu'ils ont d'eux-mêmes (CSM), proche du centre dans le quadrant Diplomate-Brusque, n'est pas très éloignée des perceptions d'eux données par leurs subordonnés (les contremaîtres, COMS); celles-ci sont également proches du centre mais situées dans le quadrant Vaniteux-Brusque (case 8, comparaison CSM-COMS). Ainsi, les chefs de section ne sont pas infirmés par leurs subordonnés dans leur description d'eux-mêmes. Par contre, on peut parler d'incongruence étant donné la distance entre leur position d'eux-mêmes dans le plan et leur idéal (case 1, comparaison CSI-CSM).

Dans l'évaluation qu'ils donnent d'autrui, ils différencient leurs supérieurs de leurs subordonnés (case 4, comparaison CSSp-CSSb). Ils s'individualisent de leurs subordonnés (case 6, comparaison CSM-CSSb), mais montrent une tendance à ne pas s'individualiser de leurs supérieurs (case 5, comparaison CSM-CSSp).

5.6.2. Perceptions concernant le groupe des contremaîtres

Les quatre types de réponses données par les contremaîtres s'alignent le long du pôle Diplomate. On trouve :

- au centre, légèrement dans le cadran Vaniteux-Brusque, la perception de leurs supérieurs (COMS);
- très proche de (COMS), légèrement direction pôle Brusque, la perception donnée pour leurs subordonnés (COB);
- en direction du pôle Diplomate, la perception d'eux-mêmes (COM);
- à l'extrémité du tracé, pôle Diplomate, leur idéal (COMI).

On ne peut constater de la satisfaction, ni à l'égard de leurs supérieurs (case 2 COMS-COMI), ni à l'égard de leurs subordonnés (case 3 COB-COMI). Il ne se dégage pas non plus de congruence étant donné la distance, (case 1 COMI-COM). Les contremaîtres différencient peu autrui : leurs supérieurs et leurs subordonnés (case 4 COMS-COB) et les réponses concernant autrui ne sont pas spécifiques. Il ressort également qu'ils se décrivent proches de leurs subordonnés (case 6 COM-COB), et relativement proches de leurs supérieurs (case 5 COM-COMS). On ne peut conclure à une réelle individuation.

Sont-ils confirmés dans leur perception d'eux-mêmes ? Ils ne le sont pas par leurs supérieurs (case 7 COM-CSSb) qui leur attribuent les traits du groupe Brusque, ni par leurs subordonnés, les chefs d'équipe (case 8 COM-EQUS), qui leur attribuent les traits du groupe Vaniteux-Brusque. Les personnes de leur environnement ne les confirment pas mais de plus les deux groupes (leurs supérieurs et leurs subordonnés) les perçoivent différemment (case 9, comparaison EQUS et CSSb).

5.6.3. Perceptions concernant le groupe des chefs d'équipe

Les trois groupes de réponses s'alignent le long du facteur 1; partant du quadrant Vaniteux-Brusque, on trouve :

- la perception donnée pour les supérieurs (EQUS),
- la perception d'eux-mêmes (EQM) toujours dans le même quadrant, proche du centre,
- la perception de l'idéal (EQUI) nettement sur le pôle Diplomate.

Ils ne sont pas satisfaits de leurs supérieurs (case 2 EQUI-EQUS), ni congruents (case 1 EQUI-EQM). Les chefs d'équipe sont relativement confirmés par leurs supérieurs, les contremaîtres (case 7 EQM-COB), notons toutefois que ces deux points sont proches du centre.

Les ouvriers attribuent aux chefs d'équipe des traits différents de ceux que ceux-ci s'attribuent (case 7 OUVS-EQM). Les personnes de l'environnement des chefs d'équipe les perçoivent différemment selon le lien hiérarchique en vigueur. En effet le point représentant la perception donnée par les ouvriers est éloigné du point indiquant la perception donnée par les contremaîtres (case 9 OUVS-COB).

5.6.4. Perceptions concernant le groupe des ouvriers

Les deux types de réponses concernant ce groupe sont tout particulièrement éloignés dans le plan l'un de l'autre (case 1 OUVS et OUVI).

L'idéal se place dans le quadrant Diplomate-Faible et la perception donnée pour leurs supérieurs dans le quadrant Vaniteux-Faible, ce qui montre que leurs supérieurs n'auraient pas les traits jugés idéaux.

5.6.5. Remarques et Proposition 4

Le tableau 5.4 résume les données précédemment présentées. Il met en évidence que les quatre groupes hiérarchiques seraient insatisfaits de leurs supérieurs (case 2) et les deux groupes de chefs de leurs subordonnés, (case 3). De plus les trois groupes de chefs manifesteraient de l'incongruence (case 1) et montreraient une tendance à ne pas s'individualiser de leurs propres supérieurs (case 5).

Les chefs de section s'individualisent de leurs subordonnés alors que les contremaîtres ont tendance à se décrire eux-mêmes comme ils décrivent leurs subordonnés (case 6).

Les chefs de section ne confirment pas l'autodescription des contremaîtres mais par contre les contremaîtres confirment la description que les chefs d'équipe donnent d'eux-mêmes (case 7).

Les contremaîtres confirment la description donnée d'eux-mêmes par les chefs de section, ce qui n'est pas le cas des chefs d'équipe concernant la description des contremaîtres, ni des ouvriers concernant les chefs d'équipe (case 8).

Notons encore que les chefs de section différencient leurs supérieurs et leurs subordonnés alors que ce n'est pas le cas pour les contremaîtres (case 4). Ceux-ci décrivent supérieurs et subordonnés de manière proche. Il n'y a pas accord, pour un même groupe, entre les supérieurs et les subordonnés (case 9). Plus précisément le même groupe est perçu différemment selon le lien des personnes, lien d'autorité ou lien de subordination. Ces résultats seront repris dans le chapitre 7. On trouvera ci-dessous, formulés sous forme de proposition, les résultats mettant en évidence le même phénomène pour tous les groupes.

PROPOSITION 4. Comparaison des perceptions des traits. Conséquences

- 4.1. Les quatre groupes montrent de l'insatisfaction à l'égard de leurs supérieurs, et les deux groupes de chefs ayant des subordonnés exerçant une fonction de chef, en montrent aussi à leur égard.
- 4.2. Une certaine incongruence et une tendance à ne pas s'individualiser de leurs supérieurs se dégagent des réponses de l'ensemble des chefs.
- 4.3. Le lien hiérarchique modifie les perceptions des traits. Pour les personnes d'un même groupe, on ne constate pas d'accord entre la perception donnée par leurs supérieurs (lien d'autorité) et la perception donnée par leurs subordonnés (lien de subordination).

5.7. EFFET DE LA FORMATION SUR LES PERCEPTIONS DES TRAITES

La variable formation comprend trois modalités : 1) formation non professionnelle (sans apprentissage), 2) formation professionnelle (apprentissage) et 3) formation du niveau technicum.

Ci-dessous nous présentons les résultats en fonction de cette variable prise isolément, puis ensuite combinée au niveau hiérarchique des répondants, sauf pour les chefs de section, les titulaires de cette fonction étant en nombre trop restreint pour être pris en considération.

Pour les chefs d'équipe, il nous a été possible de combiner trois variables simultanément : niveau hiérarchique, formation et type de perception.

5.7.1. Effet de la formation et du niveau hiérarchique

En considérant le critère formation, on constate que la tendance à utiliser des adjectifs du groupe Diplomate suit le niveau de formation. Le phénomène peut être observé sur le graphique 5.6. Le groupe sans formation (FOR 1) est situé dans le quadrant 3 (Vaniteux-Faible), alors que les groupes FOR 2

Tableau 5.4 : Comparaison de la perception des traits - Etats

PERCEPTION DE	P A R	PERCEPTION						PERCEPTION D'AUTRUI						PERCEPTION PAR AUTRUI								
		DE SOI			DE L'IDEAL			LES SUPERIEURS DES			LES SUBORDONNES DES			SUPERIEURS des		SUBORDONNES des						
		chefs de section CSM	contre-maîtres COM	chefs d'équipe EQM	chefs de section CSI	contre-maîtres COMI	chefs d'équipe EQUI	ouvriers OUVI	chefs de section CSSp	contre-maîtres COMS	chefs d'équipe EQUS	ouvriers OUVS	chefs de section CSSb	contre-maîtres COB	contre-maîtres CSSb	chefs d'équipe COB	chefs de section COMS	contre-maîtres EQUUS	chefs d'équipe OUVS			
S D I	Chefs de section CSM				1) \bar{C}							5) \bar{I} tendance			6) \bar{I}			7)		8) Cf		
	Contre-maîtres COM					\bar{C}							\bar{I} tendance			\bar{I}		\bar{Cf}			\bar{Cf}	
	chefs d'équipe EQM						\bar{C}							\bar{I} tendance					Cf		\bar{Cf}	
I D E A L	chefs de section CSI											2) \bar{S}			3) \bar{S}							
	contre-maîtres COMI								\bar{S}							\bar{S}						
	Chefs d'équipe EQUI									\bar{S}												
	Ouvriers OUVI										\bar{S}											
S U P E R I E U R	Chefs de section CSSP														4) D							
	Contre-maîtres COMS															\bar{D}						
	Chefs d'équipe EQUUS																	9) \bar{A}				
	Ouvriers OUVS																		\bar{A}			

- * 1) C VS \bar{C} Congruence VS Incongruence
- 2), 3) S VS \bar{S} Satisfaction VS Insatisfaction
- 4) D VS \bar{D} Différenciation VS Non-différenciation
- 5), 6) I VS \bar{I} Individuation VS Non-individuation
- 7), 8) Cf VS \bar{Cf} Confirmation VS Non-confirmation
- 9) A VS \bar{A} Accord VS Non-accord

* Ces numéros renvoient aux cases du tableau 1.1, page 7. Sur le présent tableau, ils concernent l'ensemble des cases situées à l'intersection des deux types de perceptions.

GRAPHIQUE 5.6
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ADJECTIFS
 PERCEPTION SELON LA FORMATION
 CONTREMAITRES
 CHEFS D'EQUIPE

BRUSQUE
 FACTEUR 2

q1

q4

VANITEUX

CHEFS EQUIPE
 FOR 1

FOR 1

[COF 1]

FOR 2

[COF 2]

CHEFS EQUIPE
 FOR 2

FOR 3

[COF 2]

FOR 3

DIPLOMATE
 FACTEUR 1

VANITEUX → [EQF 1]

FAIBLE →

[FOR 1]

[COF 3]
 DIPLOMATE

q3

ECHELLE 1 UNITE → = 0,020

FAIBLE

q2

Les chefs de section ne confirment pas l'autodescription des contremaîtres mais par contre les contremaîtres confirment la description que les chefs d'équipe donnent d'eux-mêmes (case 7).

Les contremaîtres confirment la description donnée d'eux-mêmes par les chefs de section, ce qui n'est pas le cas des chefs d'équipe concernant la description des contremaîtres, ni des ouvriers concernant les chefs d'équipe (case 8).

Notons encore que les chefs de section différencient leurs supérieurs et leurs subordonnés alors que ce n'est pas le cas pour les contremaîtres (case 4). Ceux-ci décrivent supérieurs et subordonnés de manière proche. Il n'y a pas accord, pour un même groupe, entre les supérieurs et les subordonnés (case 9). Plus précisément le même groupe est perçu différemment selon le lien des personnes, lien d'autorité ou lien de subordination. Ces résultats seront repris dans le chapitre 7. On trouvera ci-dessous, formulés sous forme de proposition, les résultats mettant en évidence le même phénomène pour tous les groupes.

PROPOSITION 4. Comparaison des perceptions des traits. Conséquences

- 4.1. Les quatre groupes montrent de l'insatisfaction à l'égard de leurs supérieurs, et les deux groupes de chefs ayant des subordonnés exerçant une fonction de chef, en montrent aussi à leur égard.
- 4.2. Une certaine incongruence et une tendance à ne pas s'individualiser de leurs supérieurs se dégagent des réponses de l'ensemble des chefs.
- 4.3. Le lien hiérarchique modifie les perceptions des traits. Pour les personnes d'un même groupe, on ne constate pas d'accord entre la perception donnée par leurs supérieurs (lien d'autorité) et la perception donnée par leurs subordonnés (lien de subordination).

5.7. EFFET DE LA FORMATION SUR LES PERCEPTIONS DES TRAITS

La variable formation comprend trois modalités : 1) formation non professionnelle (sans apprentissage), 2) formation professionnelle (apprentissage) et 3) formation du niveau technicum.

Ci-dessous nous présentons les résultats en fonction de cette variable prise isolément, puis ensuite combinée au niveau hiérarchique des répondants, sauf pour les chefs de section, les titulaires de cette fonction étant en nombre trop restreint pour être pris en considération.

Pour les chefs d'équipe, il nous a été possible de combiner trois variables simultanément : niveau hiérarchique, formation et type de perception.

5.7.1. Effet de la formation et du niveau hiérarchique

En considérant le critère formation, on constate que la tendance à utiliser des adjectifs du groupe Diplomate suit le niveau de formation. Le phénomène peut être observé sur le graphique 5.6. Le groupe sans formation (FOR 1) est situé dans le quadrant 3 (Vaniteux-Faible), alors que les groupes FOR 2

Sont-ils confirmés dans leur perception d'eux-mêmes ? Ils ne le sont pas par leurs supérieurs (case 7 COM-CSSb) qui leur attribuent les traits du groupe Brusque, ni par leurs subordonnés, les chefs d'équipe (case 8 COM-EQUS), qui leur attribuent les traits du groupe Vaniteux-Brusque. Les personnes de leur environnement ne les confirment pas mais de plus les deux groupes (leurs supérieurs et leurs subordonnés) les perçoivent différemment (case 9, comparaison EQUS et CSSb).

5.6.3. Perceptions concernant le groupe des chefs d'équipe

Les trois groupes de réponses s'alignent le long du facteur 1; partant du quadrant Vaniteux-Brusque, on trouve :

- la perception donnée pour les supérieurs (EQUS),
- la perception d'eux-mêmes (EQM) toujours dans le même quadrant, proche du centre,
- la perception de l'idéal (EQUI) nettement sur le pôle Diplomate.

Ils ne sont pas satisfaits de leurs supérieurs (case 2 EQUI-EQUS), ni congruents (case 1 EQUI-EQM). Les chefs d'équipe sont relativement confirmés par leurs supérieurs, les contremaîtres (case 7 EQM-COB), notons toutefois que ces deux points sont proches du centre.

Les ouvriers attribuent aux chefs d'équipe des traits différents de ceux que ceux-ci s'attribuent (case 7 OUVS-EQM). Les personnes de l'environnement des chefs d'équipe les perçoivent différemment selon le lien hiérarchique en vigueur. En effet le point représentant la perception donnée par les ouvriers est éloigné du point indiquant la perception donnée par les contremaîtres (case 9 OUVS-COB).

5.6.4. Perceptions concernant le groupe des ouvriers

Les deux types de réponses concernant ce groupe sont tout particulièrement éloignés dans le plan l'un de l'autre (case 1 OUVS et OUVI).

L'idéal se place dans le quadrant Diplomate-Faible et la perception donnée pour leurs supérieurs dans le quadrant Vaniteux-Faible, ce qui montre que leurs supérieurs n'auraient pas les traits jugés idéaux.

5.6.5. Remarques et Proposition 4

Le tableau 5.4 résume les données précédemment présentées. Il met en évidence que les quatre groupes hiérarchiques seraient insatisfaits de leurs supérieurs (case 2) et les deux groupes de chefs de leurs subordonnés, (case 3). De plus les trois groupes de chefs manifesteraient de l'incongruence (case 1) et montreraient une tendance à ne pas s'individualiser de leurs propres supérieurs (case 5).

Les chefs de section s'individualisent de leurs subordonnés alors que les contremaîtres ont tendance à se décrire eux-mêmes comme ils décrivent leurs subordonnés (case 6).

5.6.1. Perceptions concernant le groupe des chefs de section

Les quatre types de réponses des chefs de section se placent dans le quadrant Diplomate-Brusque avec deux groupes extrêmes : l'idéal (CSI) attiré par le pôle Diplomate et les perceptions données pour les subordonnés (CSSb) attirées par le pôle Brusque. Plus au centre, relativement proches, on trouve la perception qu'ils ont d'eux-mêmes (CSM) et la perception qu'ils ont de leurs supérieurs (CSSp) avec toutefois une attirance vers le pôle Brusque pour cette dernière. On ne peut parler de satisfaction quant aux traits de leurs supérieurs, ceux-ci étant décrits comme ayant les traits Brusque alors que les traits Diplomate sont souhaités et jugés idéaux (case 2, comparaison CSI-CSSp). Le même phénomène joue pour leurs subordonnés, (CSSb), ceux-ci étant décrits comme encore plus Brusque (case 3, comparaison CSI-CSSb).

La perception qu'ils ont d'eux-mêmes (CSM), proche du centre dans le quadrant Diplomate-Brusque, n'est pas très éloignée des perceptions d'eux données par leurs subordonnés (ies contremaîtres, COMS); celles-ci sont également proches du centre mais situées dans le quadrant Vaniteux-Brusque (case 8, comparaison CSM-COMS). Ainsi, les chefs de section ne sont pas infirmés par leurs subordonnés dans leur description d'eux-mêmes. Par contre, on peut parler d'incongruence étant donné la distance entre leur position d'eux-mêmes dans le plan et leur idéal (case 1, comparaison CSI-CSM).

Dans l'évaluation qu'ils donnent d'autrui, ils différencient leurs supérieurs de leurs subordonnés (case 4, comparaison CSSp-CSSb). Ils s'individualisent de leurs subordonnés (case 6, comparaison CSM-CSSb), mais montrent une tendance à ne pas s'individualiser de leurs supérieurs (case 5, comparaison CSM-CSSp).

5.6.2. Perceptions concernant le groupe des contremaîtres

Les quatre types de réponses données par les contremaîtres s'alignent le long du pôle Diplomate. On trouve :

- au centre, légèrement dans le cadran Vaniteux-Brusque, la perception de leurs supérieurs (COMS);
- très proche de (COMS), légèrement direction pôle Brusque, la perception donnée pour leurs subordonnés (COB);
- en direction du pôle Diplomate, la perception d'eux-mêmes (COM);
- à l'extrémité du tracé, pôle Diplomate, leur idéal (COMI).

On ne peut constater de la satisfaction, ni à l'égard de leurs supérieurs (case 2 COMS-COMI), ni à l'égard de leurs subordonnés (case 3 COB-COMI). Il ne se dégage pas non plus de congruence étant donné la distance, (case 1 COMI-COM). Les contremaîtres différencient peu autrui : leurs supérieurs et leurs subordonnés (case 4 COMS-COB) et les réponses concernant autrui ne sont pas spécifiques. Il ressort également qu'ils se décrivent proches de leurs subordonnés (case 6 COM-COB), et relativement proches de leurs supérieurs (case 5 COM-COMS). On ne peut conclure à une réelle individuation.

GRAPHIQUE 5.5
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ADJECTIFS
 PERCEPTION DE SOI, DE
 L'IDEAL, D'AUTRUI PAR
 NIVEAUX HIERARCHIQUES
 TRACE DES NIVEAUX

BRUSQUE
 FACTEUR 2

q1

VANITEUX

q4

VANITEUX

q3

FAIBLE

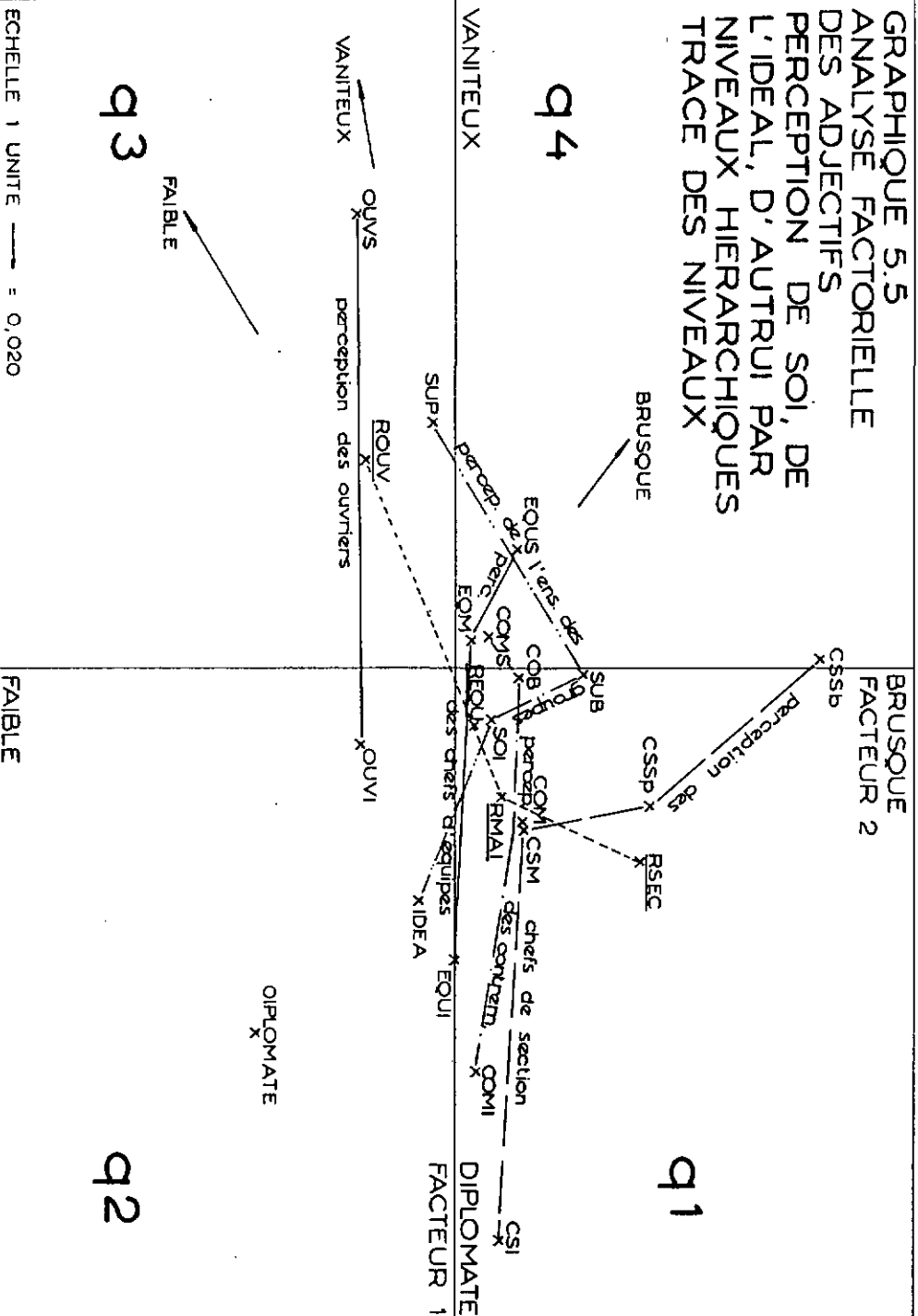
DIPLOMATE
 FACTEUR 1

q2

DIPLOMATE

ECHELLE 1 UNITE — = 0,020

FAIBLE



- 3.2. L'idéal expliqué par le facteur 1 (tendance Diplomate) se nuance selon les niveaux hiérarchiques, ce qui met en évidence que l'idéal organisationnel (toutes réponses confondues) diffère quelque peu de l'idéal des groupes.
- 3.3. Autrui est différencié. La perception donnée pour les supérieurs, attirée par l'extrémité Vaniteux du facteur 1, est parallèle à la perception de l'idéal alors que les perceptions concernant les subordonnés s'alignent le long du facteur 2, extrémité Brusque. Des traits de nature différente sont attribués aux supérieurs et aux subordonnés.
- 3.4. L'ordre des points dans l'espace factoriel correspond, pour tous les types de perceptions, à l'ordre hiérarchique.

5.6. COMPARAISONS DES DIFFERENTES PERCEPTIONS DES TRAITS PAR GROUPES HIERARCHIQUES

L'ensemble des résultats présentés dans le paragraphe précédent est repris ici à la lumière d'une autre analyse. En effet, nous allons les examiner par groupes hiérarchiques et non plus par groupes de perception. Ces comparaisons ont pour but de répondre aux questions synthétisées dans le tableau 1.1 et reproduit sur le tableau 5.4 ci-après (les numéros en haut des cases se réfèrent aux états définis en page 7).

Les neuf comparaisons possibles à partir de l'analyse du graphiques 5.5 et des pourcentages de contributions des facteurs aux observations supplémentaires, figurant en annexe 7, à savoir :

1. soi-idéal
2. idéal-supérieur
3. idéal-subordonné
4. subordonné-supérieur
5. soi-supérieur
6. soi-subordonné
7. soi-perception donnée par le supérieur
8. soi-perception donnée par le subordonné
9. autrui vu par supérieur et subordonné

donnent cinq types d'information, soit les états de :

- Congruence vs Incongruence (C vs \bar{C})	case	1
- Satisfaction vs Insatisfaction (S vs \bar{S})	cases	2, 3
- Différenciation vs Non-différenciation (D vs \bar{D})	case	4
- Individuation vs Non-individuation (I vs \bar{I})	cases	5, 6
- Confirmation vs Non-confirmation (Cf vs \bar{Cf})	cases	7, 8
- Accord vs Non-accord (A vs \bar{A})	case	9

(Ce sont les mêmes états que ceux précédemment dégagés au moyen des indices, dans le paragraphe 4.3.).

la position des chefs d'équipe est pratiquement sur le facteur 1, celle des deux derniers groupes est légèrement attirée par le facteur 2 pôle Brusque, mais de façon peu significative. Les chefs d'équipe sont à égale distance, quant à leur idéal, des chefs de section et des ouvriers.

5.5.3. La perception du supérieur par les quatre niveaux hiérarchiques

La perception du supérieur par les quatre groupes hiérarchiques suit une oblique partant du quadrant 3 et se dirigeant vers le quadrant 1 en coupant le 4ème. Les ouvriers se situent à l'extrême gauche de cette ligne, au pôle Vaniteux du facteur 1 (avec une légère attirance pour le pôle Faible du facteur 2). Viennent ensuite les chefs d'équipe (dans le quadrant 4, mais proche du centre), puis les contremaîtres (très centraux). A l'autre extrémité, dans le premier quadrant, attirés surtout par le pôle Brusque du facteur 2, on trouve les chefs de section.

On relève donc une grande distance entre ouvriers et chefs de section dans la perception qu'ils ont de leurs supérieurs. On passe d'une position plutôt négative à une attitude plutôt positive. Chefs d'équipe et contremaîtres ont un jugement moyen.

L'emplacement des groupes sur cette trajectoire correspond à leur ordre hiérarchique.

5.5.4. La perception du subordonné par deux niveaux hiérarchiques

L'ensemble des réponses concernant les subordonnés se place sur le facteur 2. En différenciant les deux groupes qui ont évalué leurs subordonnés, on constate que les réponses des contremaîtres (COB) ne sont pas spécifiques (elles concernent les chefs d'équipe) et les réponses des chefs de section (CSSb) ne sont expliquées que par le facteur 2, pôle Brusque (elles concernent les contremaîtres).

Ce groupe de perceptions se différencie de l'ensemble dans la mesure où le facteur 1 ne convient pas à la description des subordonnés; ceux-ci en effet ne sont pas évalués de manière manichéenne avec des adjectifs-qualités ou des adjectifs-défauts; au contraire, ce sont les adjectifs du groupe Brusque qui leur sont attribués.

5.5.5. Remarques et Proposition 3

A ce point de l'analyse, les résultats ci-dessus sont reformulés sous forme de proposition.

PROPOSITION 3. Perception des traits en fonction des objets et des niveaux hiérarchiques

3.1. Les perceptions diffèrent selon leur objet et les niveaux hiérarchiques. La perception de soi, pour tous les groupes, se situe proche du centre, entre la perception de l'idéal (qui s'aligne le long du facteur 1, tendance Diplomate) et la perception du supérieur (qui passe du quadrant Vaniteux-Faible au quadrant Diplomate-Brusque).

4. La structure globale des quatre perceptions est à mettre en relation avec un phénomène plus général, le phénomène PIP de Codol (voir paragraphe 2.2.1.). L'individu veut se distinguer d'autrui tout en restant dans la norme.

5.4. LES PERCEPTIONS DES TRAITS SELON LE NIVEAU HIERARCHIQUE

Les réponses, sans distinction d'objets, regroupées par niveau hiérarchique, se placent dans l'ordre suivant sur une trajectoire, partant du quadrant Diplomate-Brusque, les réponses des chefs de section, plus proche du centre, toujours dans le même quadrant, les réponses des contremaîtres et les réponses des chefs d'équipe, enfin dans le quadrant Vaniteux-Faible, les réponses des ouvriers (voir graphique 5.3).

Ces résultats sont une mise en évidence des points ci-dessous :

- L'ordre des emplacements dans le plan correspond à l'ordre hiérarchique.
- Les ouvriers utilisent essentiellement des adjectifs-défauts alors que les chefs de section se servent plutôt des adjectifs-qualités.
- Les réponses des chefs d'équipe ne se différencient pas de la moyenne de la population.
- Les réponses des contremaîtres sont proches de celles des chefs d'équipe, tout en étant davantage expliquées par le facteur 1, direction Diplomate.

5.5. LA PERCEPTION DES TRAITS SELON L'OBJET ET LE NIVEAU HIERARCHIQUE

Les deux variables (objet et niveau hiérarchique) précédemment analysées séparément dégagent des structures dans les deux cas. Qu'en est-il de leur combinaison ?

Le graphique 5.4 de la page suivante représente les quatre types de réponses, correspondant aux quatre questionnaires : description de soi, de l'idéal, du supérieur et du subordonné, remplis par les niveaux hiérarchiques concernés.

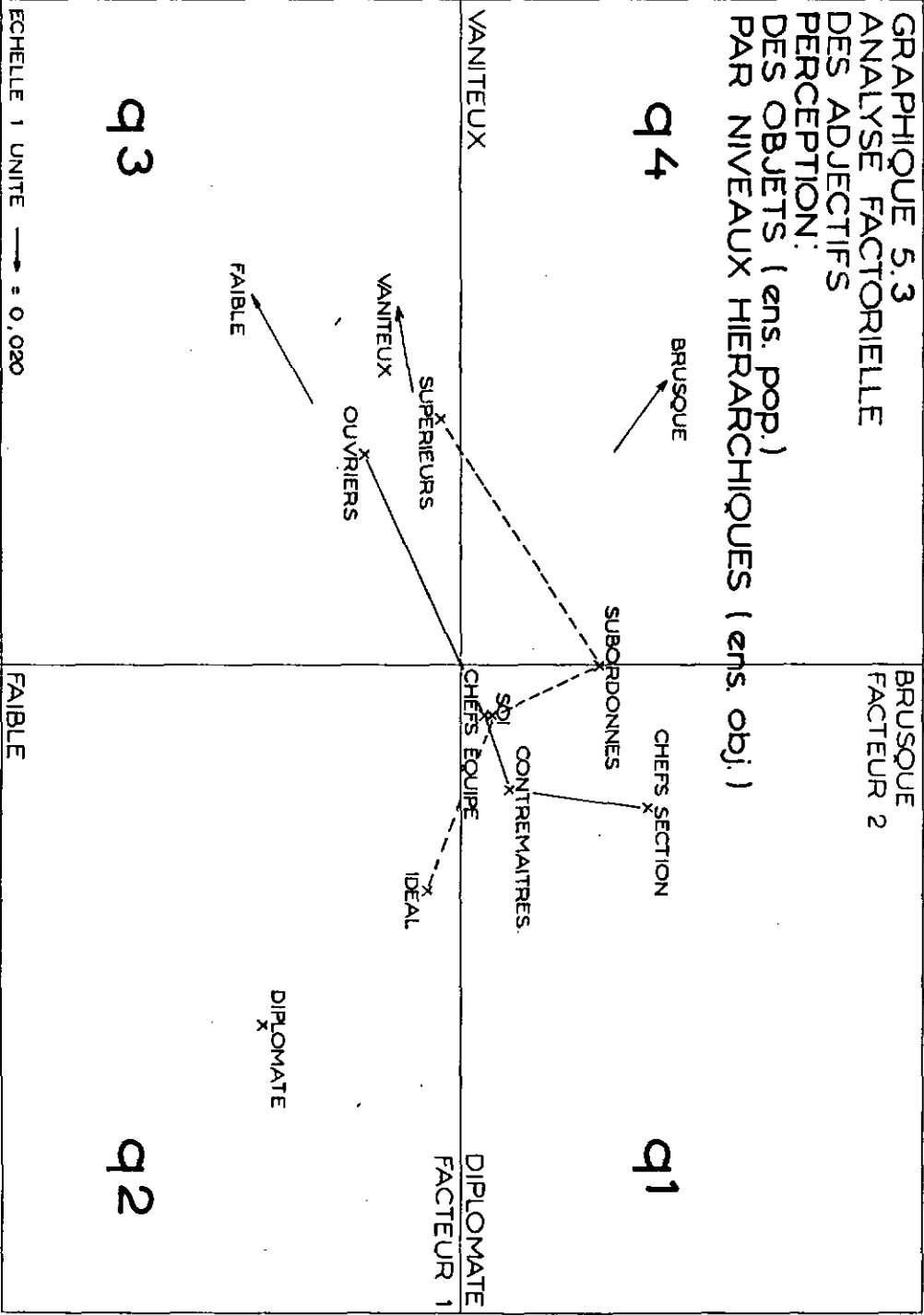
5.5.1. La perception de soi par les trois groupes de chefs

Les trois groupes de réponses concernant l'auto-évaluation se placent au centre du graphique. L'ordre correspond à nouveau à l'ordre hiérarchique, les réponses des chefs d'équipe se placent, légèrement côté Vaniteux du facteur 1, et, sur le pôle Diplomate, on trouve les réponses des contremaîtres et les réponses des chefs de section. Les trois groupes sont relativement proches par la place centrale qu'ils occupent.

5.5.2. La perception de l'idéal par les quatre niveaux hiérarchiques

Les quatre groupes répondant à l'idéal montrent un mouvement le long du pôle Diplomate du facteur 1. A gauche, proche du centre, mais légèrement expliqués par le facteur 2 (pôle Faible), on trouve les ouvriers. Viennent ensuite les chefs d'équipe, puis les contremaîtres et enfin, tout à droite, les chefs de section qui sont à l'extrême droite du facteur Diplomate. Si

GRAPHIQUE 5.3
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ADJECTIFS
 PERCEPTION:
 DES OBJETS (ens. pop.)
 PAR NIVEAUX HIERARCHIQUES (ens. obj.)



- âge
- nationalité
- expérience
- ancienneté
- variables socio-culturelles
- nombre de collaborateurs-subordonnés
- structure socio-technique des ateliers

n'ont pas montré de résultats pertinents, généralisables et par conséquent n'ont pas été retenus.

Les groupes faisant l'objet d'une analyse sont présentés ci-dessous dans l'ordre suivant : les perceptions selon l'objet et selon le niveau hiérarchique. Ensuite les variables formation et sexe seront analysées. En annexe 7 on trouvera les contributions des facteurs aux observations supplémentaires pour l'ensemble des groupes présentés ci-après.

5.3. LES PERCEPTIONS DES TRAITS EN FONCTION DE L'OBJET : SOI, IDEAL, AUTRUI

Les réponses regroupées par objets : soi, idéal, autrui se placent sur le facteur 1, en partant du pôle Diplomate, dans l'ordre : perception de l'idéal, perception de soi, perception des subordonnés et perception du supérieur (voir le graphique 5.3).

L'idéal (pôle Diplomate) s'oppose à la perception du supérieur (pôle Vaniteux). La perception des subordonnés n'est pas expliquée par le facteur 1 mais se place sur le facteur 2, direction Brusque.

La perception de soi est placée dans le quadrant Diplomate-Brusque, mais proche du centre.*

Cette structure des perceptions regroupées par objets met en évidence un certain nombre de phénomènes :

1. Une opposition nette entre l'idéal (adjectifs-qualités) et la perception du supérieur (attirée vers les adjectifs-défauts). Les supérieurs n'ont pas les traits jugés idéaux et par conséquent, selon le postulat de la page 79, on n'est pas satisfait des caractéristiques qu'ils manifestent dans la relation de travail.
2. Autrui est différencié. En effet, les adjectifs attribués aux supérieurs ne sont pas de même nature que les adjectifs attribués aux subordonnés. La relation hiérarchique joue par conséquent un rôle dans la perception d'autrui.
3. La perception de soi se place entre l'idéal et autrui, avec une position centrale.

* L'emplacement central dans le plan signifie que les observations supplémentaires ne sont pas spécifiques, c'est-à-dire qu'elles ne se distinguent pas de la moyenne de la population.

Le graphique 5.2 met en évidence leur position excentrique. On constate que c'est surtout le facteur 1 qui contribue à l'explication de ces observations. Leur position sur le pôle Vaniteux signifie que les individus ont coché essentiellement les adjectifs du groupe Vaniteux. En bas à droite du graphique sont indiqués les numéros de ces observations et les contributions respectives des deux facteurs aux observations.

L'analyse des caractéristiques : sexe, niveau de formation, ancienneté voire même nationalité* met en évidence que ces ouvriers réunissent les conditions extérieures à une promotion au rang de chef d'équipe, promotion à laquelle ils n'ont pas accédé.

En posant le POSTULAT que l'utilisation des adjectifs-qualités est une marque de satisfaction de soi ou d'autrui et réciproquement l'utilisation des adjectifs-défauts une marque d'insatisfaction de soi ou d'autrui, nous pouvons conclure que les personnes de ce groupe évaluent négativement leur chef par insatisfaction personnelle. D'autres éléments ultérieurs pourront encore confirmer ou infirmer ces résultats.

Evaluer négativement le chef peut provenir de deux causes : une cause dite exogène, les chefs ont réellement ces traits-défauts et leur entourage en supporte les conséquences, et une deuxième cause, dite endogène, qui serait propre aux ouvriers, à leur vécu dans la situation de travail et, finalement serait la marque de leur insatisfaction. Ces personnes n'ayant pas eu accès à la fonction de chef, on assisterait à une projection sur autrui de leurs propres sentiments négatifs. Si cette hypothèse est juste, les causes des évaluations négatives sont attribuées aux répondants et non aux évalués : leurs points communs, de même que leur dispersion dans l'entreprise et les ateliers sont des éléments allant dans ce sens. Si les ouvriers provenaient d'un même atelier, cela montrerait que leur chef rencontre des difficultés réelles dans l'exercice de son commandement. Rush, Thomas & Lord (1977), ont également mis en évidence l'importance des facteurs personnels des évaluateurs. Selon eux, ces facteurs joueraient un plus grand rôle que ceux des évalués.

Précisons cependant qu'il convient d'être prudent et que ce phénomène de projection est une explication à une situation particulière, comme c'est le cas pour les onze ouvriers qui nous intéressent, et ne peut en aucun cas être généralisé. Nous reviendrons sur ce point et nous montrerons comment l'examen de réponses individuelles peut être intéressant dans une analyse organisationnelle.

Il convient maintenant d'examiner les groupes d'individus réunis en fonction des caractéristiques personnelles, professionnelles, organisationnelles et socio-culturelles. Au total 307 sous-groupes, constitués en fonction de 1, 2, 3 ou 4 variables contrôlées, ont été projetés dans le plan factoriel. Les regroupements selon les caractéristiques suivantes :

* Les étrangers ne sont souvent admis que dans la mesure où ils n'occupent pas des fonctions souhaitées par les Suisses.

GRAPHIQUE 5.1
ANALYSE FACTORIELLE
DES CORRESPONDANCES
PLAN 1-2 DES ADJECTIFS

q4

VANITEUX

- *BRUSQUE
- NERVEUX*
- *COLEREUX
- MEFIANT*
- *ORGUEILLEUX
- *RUSE
- *VOLONTAIRE*
- *IMPULSIF
- *CURIEUX
- *AMBITIEUX*
- *EXIGEANT
- *STIMULANT
- *PERSEVERANT
- *BONIQUE
- *TATILLON
- *BAVARD
- MANIPULATEUR*
- *INCOHERENT
- *INDECIS
- *TIMIDE
- *FAIBLE

BRUSQUE
FACTEUR 2

q1

- 1 ELOGIEUX
- 2 COMPREHENSIF
- 3 ACTIF
- 4 SCRUPLEUX
- 5 DISPONIBLE
- 6 CONSCIENCEUX
- 7 COURAGEUX
- 8 IMAGINATIF
- 9 INDEPENDANT
- 10 DIRECTIF
- 11 SUR DE SOI
- 12 PATIENT
- 13 CALME
- 14 SENSIBLE
- 15 INDULGENT
- 16 GENEREUX
- 17 NUANCE
- 18 SERVABLE
- 19 PRUDENT
- 20 JUSTE

DIPLOMATE
FACTEUR 1

q3

ECHELLE 1 UNITE — = 0,153

FAIBLE

- 1 LOYAL
- 2 CONFIDENT
- 3 DISCRET
- 4 DIGNE
- 5 PRATIQUE
- 6 FRANÇ
- 7 DEMOCRATIQUE
- 8 OBJECTIF
- 9 REFLECHI
- 10 INVENTIF
- 11 SOCIABLE
- 12 OUVERT
- 13 DIPLOMATE
- 14 ENTREPRENANT
- 15 PERSUASIF
- 16 PREVOYANT
- 17 DYNAMIQUE
- 18 REALISTE
- 19 ENTHOUSIASTE
- 20 ORGANISE
- 21 FERME
- 22 STIMULANT

q2

Nous allons tenter de dresser un portrait-robot des chefs qui pourraient être caractérisés par les traits ci-dessus.

Le chef Diplomate-Brusque

Cet homme est capable de planifier (réaliste, prévoyant), capable d'efforts (dynamique, persévérant, ferme), capable de structurer (organisé, entreprenant) et aussi d'influencer autrui (stimulant, persuasif). Ces traits donnent une image d'un homme continuellement en mouvement, d'un homme tirant également ses collaborateurs en avant.

Le chef Diplomate-Faible

Ce chef se caractérise par des qualités relationnelles (franc, diplomate), il est juste (objectif) et ne prend pas de risques (réfléchi et calme).

Le chef Vaniteux-Faible

Cet homme est replié sur lui-même (timide, égoïste), manque d'énergie (passif, faible), doute de lui (vaniteux, incohérent, indécis, désordonné), a des contacts difficiles (ironique, tâtilton) et de plus est bavard. Il est plutôt introverti.

Le chef Vaniteux-Brusque

L'orgueil et la brusquerie caractérisent tout particulièrement ce chef autoritaire. Il a un tempérament extraverti du type "soupe au lait".

La structure factorielle ainsi définie, il convient de situer l'ensemble des individus et d'examiner leur position.

5.2. LES OBSERVATIONS DANS LE PLAN FACTORIEL DES ADJECTIFS :

OBSERVATIONS EXCENTRIQUES.

La projection des observations (voir définition paragraphe 3.6.1.) dans le plan factoriel des adjectifs permet de constater l'uniformité de la répartition, ce qui signifie que toutes les possibilités de réponses ont été utilisées. Les réponses sont hétérogènes avec toutefois une forte concentration au centre du graphique.

Cependant, un certain nombre d'observations se marginalisent, en occupant des positions extrêmes dans le plan factoriel, dans les quadrants chef Vaniteux-Faible et chef Vaniteux-Brusque. Nous les avons analysées, en reprenant un à un les questionnaires se rapportant aux numéros des observations, afin de dégager leurs caractéristiques communes.

Ces observations se rapportent aux réponses de onze ouvriers, évaluant le commandement de leurs supérieurs, répartis également dans les ateliers et les établissements 1 et 2. Par ailleurs, ils sont tous de sexe masculin, suisses français, avec une formation professionnelle du niveau apprentissage et tous travaillent dans l'entreprise depuis au moins 5 ans, 8 depuis plus de 13 ans (un seul n'a pas donné cette information).

Le nombre total des ouvriers ayant ces caractéristiques n'est pas connu. Nous savons toutefois que le nombre des ouvriers suisses français s'élève à 42. On peut en déduire que les 11 personnes ci-dessus représentent un pourcentage non négligeable du groupe auquel les rattachent les mêmes caractéristiques personnelles et professionnelles.

En effet, les adjectifs le définissant sont de deux natures : à l'extrémité droite, des adjectifs-qualités et à l'extrémité gauche des adjectifs-défauts. Les deux côtés seront désignés par l'adjectif le plus extrême, pour des raisons de commodité : Diplomate pour le côté droit et Vaniteux pour le côté gauche. C'est toutefois l'ensemble des adjectifs qu'il faut prendre en considération dans l'analyse.

Nous nommerons facteur de Puissance le deuxième facteur qui regroupe essentiellement des adjectifs-défauts et non-évaluatifs (selon définition sous paragraphe 4.2.). L'extrémité positive, définie par les adjectifs : brusque, autoritaire, impulsif, nerveux, sera désignée Brusque. Le côté opposé où se trouvent les adjectifs : faible, timide, passif, désordonné, calme, indécis, sera nommé Faible. On se trouve en présence d'une échelle montrant à une extrémité une tendance à la brusquerie par l'extériorisation d'affects et à l'autre extrémité une tendance à l'ambivalence et au retrait.

Le plan 1-2 schématisé ci-après, dans lequel ont été projetées les réponses isolées et regroupées (présentées ultérieurement), peut être divisé en quatre quadrants. Dans chacun de ces quadrants, on a placé les adjectifs caractéristiques de la "nature" d'une observation ou d'une observation supplémentaire qui y serait située.

Tableau 5.3 : Les quadrants de la structure factorielle des adjectifs

BRUSQUE	
Q4 Vaniteux-Brusque VANITEUX	Q1 Diplomate-Brusque DIPLOMATE
Q3 Vaniteux-Faible	Q2 Diplomate-Faible
FAIBLE	

QUADRANT 1 Intersection Diplomate- Brusque	QUADRANT 2 Intersection Diplomate- Faible	QUADRANT 3 Intersection Vaniteux- Faible	QUADRANT 4 Intersection Vaniteux- Brusque
stimulant ferme entreprenant persuasif persévérant prévoyant dynamique réaliste organisé	franc objectif réfléchi diplomate calme	égoïste ironique tâtillon bavard vaniteux incohérent indécis désordonné faible timide passif	coléreux brusque nerveux orgueilleux autoritaire

trouve les adjectifs : diplomate, stimulant, dynamique, organisé, réaliste, réfléchi, entreprenant, ferme, franc, objectif, persévérant, persuasif, prévoyant, puis sur l'axe négatif, en continuant depuis le centre vers la gauche : orgueilleux, nerveux, brusque, tâtilon, bavard, ironique, indécis, incohérent, faible, égoïste, désordonné, coléreux, vaniteux. Il s'agit de traits évaluatifs. Nous appellerons ce facteur Manichéen.

Tableau 5.2 : Les adjectifs définissant les deux premiers facteurs dans l'ordre d'importance de la contribution

FACTEUR 1 : facteur Manichéen			FACTEUR 2 : facteur de Puissance		
No	Adjectifs	Evaluation	No	Adjectifs	Evaluation
<u>Extrémité positive</u>			<u>Extrémité positive</u>		
16	Diplomate	Qualité	5	Brusque	Défaut
62	Stimulant	"	3	Autoritaire	Non-évaluatif
20	Dynamique	"	31	Impulsif	Non-évaluatif
45	Organisé	"	42	Nerveux	Défaut
55	Réaliste	"			
56	Réfléchi	"			
24	Entreprenant	"			
27	Ferme	"			
28	Franc	"			
44	Objectif	"			
50	Persévérant	"			
51	Persuasif	"			
53	Prévoyant	"			
<u>Extrémité négative</u>			<u>Extrémité négative</u>		
66	Vaniteux	Défaut	26	Faible	Défaut
7	Coléreux	"	65	Timide	Défaut
14	Désordonné	"	48	Passif	Non-évaluatif
21	Egoïste	"	14	Désordonné	Défaut
26	Faible	"	6	Calme	Qualité
32	Incohérent	"	34	Indécis	Défaut
33	Indécis	"			
37	Ironique	"			
4	Bavard	"			
64	Tâtilon	"			
5	Brusque	"			
42	Nerveux	"			
46	Orgueilleux	Non-évaluatif			

LE TRAITEMENT DES ADJECTIFS PAR L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRÉSPONDANCES

Le traitement des réponses aux adjectifs par l'analyse factorielle des correspondances présente des avantages sur l'analyse des indices telle que nous l'avons présentée précédemment. Cette méthode permet, en tout premier lieu, de dégager une structure globale des adjectifs. Deuxièmement, les réponses des individus (les observations) et les réponses des groupes (les réponses réunies selon certaines modalités des variables contrôlées) peuvent être projetées dans la structure ainsi définie.

Cette technique, présentée précédemment sous paragraphe 3.6.5. offre l'avantage de visualiser l'emplacement (proximité, distance) occupé dans l'espace par les adjectifs (les variables) et les individus (les observations) ou encore des groupes d'individus (les observations supplémentaires).

5.1. LA STRUCTURE DES TRAITS, LE PLAN 1-2

Cinq facteurs, extraits de l'ensemble des 67 adjectifs, expliquent 40.8% de la variance totale, répartie par facteur de la façon suivante.

Tableau 5.1 : Pourcentages de variance par facteurs

Facteurs	1	2	3	4	5
Pourcentage par facteur	22.8	6.6	4.3	3.6	3.5
Pourcentages cumulés	22.8	29.4	33.7	37.3	40.8

L'interprétation portera sur les deux premiers facteurs, expliquant respectivement 22.8% et 6.6% et totalisant 29.4% de la variance. Ces deux facteurs se sont avérés fidèles, ce qui n'est pas le cas des 3 facteurs suivants (cf. paragraphe 3.3.2.2.).

En annexe 6, est reproduit le tableau des contributions des variables (les adjectifs) aux facteurs et des facteurs aux variables.

Ci-après, sur le tableau 5.2, on trouvera les adjectifs contribuant le plus aux facteurs 1 et 2 dans l'ordre d'importance. A gauche figure le no de l'adjectif et à droite l'évaluation faite par l'ensemble de la population (cf. tableau 4.2).

Le graphique 5.1 représente le plan des facteurs 1 et 2 ainsi que la projection des 67 adjectifs. Les adjectifs soulignés définissent essentiellement les deux premiers facteurs. L'intersection des deux facteurs est le point 0 du plan, le centre. Chaque facteur a une extrémité positive et une extrémité négative, positif et négatif n'ayant ici aucune connotation valorisante.

Les adjectifs contribuant tout particulièrement à la définition du premier facteur se placent sur un continuum. En partant de l'extrémité positive, on

CHAPITRE 5 LE TRAITEMENT DES ADJECTIFS PAR L'ANALYSE FACTORIELLE

DES CORRESPONDANCES

- 5.1. Structure des traits, le plan 1-2
- 5.2. Les observations dans le plan factoriel des adjectifs : observations excentriques
- 5.3. Les perceptions des traits en fonction de l'objet : soi, idéal, autrui
- 5.4. Les perceptions des traits en fonction du niveau hiérarchique
- 5.5. Les perceptions des traits selon l'objet et le niveau hiérarchique
 - 5.5.1. La perception de soi par les trois groupes de chefs
 - 5.5.2. La perception de l'idéal par les quatre niveaux hiérarchiques
 - 5.5.3. La perception du supérieur par les quatre niveaux hiérarchiques
 - 5.5.4. La perception du subordonné par deux niveaux hiérarchiques
 - 5.5.5. Remarques et Proposition 3
- 5.6. Comparaisons des différentes perceptions des traits par groupes hiérarchiques
 - 5.6.1. Perceptions concernant le groupe des chefs de section
 - 5.6.2. Perceptions concernant le groupe des contremaîtres
 - 5.6.3. Perceptions concernant le groupe des chefs d'équipe
 - 5.6.4. Perceptions concernant le groupe des ouvriers
 - 5.6.5. Remarques et Proposition 4
- 5.7. Effet de la formation sur les perceptions des traits
 - 5.7.1. Effet de la formation et du niveau hiérarchique
 - 5.7.2. Effet de la formation, du niveau hiérarchique et de l'objet des perceptions. Proposition 5
- 5.8. Effet du sexe sur les perceptions des traits. Proposition 6
- 5.9. Conclusion préliminaire

Quant aux contremaîtres, l'insatisfaction à l'égard des supérieurs et à l'égard des subordonnés n'est pas très différente (nos 2 et 3). Ils différencient leurs supérieurs de leurs subordonnés (moins cependant que ne le font les chefs de section, no 4); ils s'individualisent moins de leurs subordonnés que de leurs supérieurs (nos 5, 6). Notons encore que leurs supérieurs les méconnaissent plus que leurs subordonnés (plus de traits sur lesquels ils ne sont pas confirmés) dans leur perception d'eux-mêmes (nos 7 et 8). Les contremaîtres seraient, selon ces résultats, socialement plus proches des chefs d'équipe que des chefs de section.

Les chefs d'équipe ne s'individualisent pas de leurs supérieurs (no 5) et ils sont reconnus par les personnes de leur environnement comme ils se perçoivent eux-mêmes (nos 7 et 8). Le désaccord entre leurs supérieurs et leurs subordonnés est moins élevé que pour les contremaîtres (no 9).

Pour l'ensemble, on peut par conséquent parler d'une coupure dans la ligne hiérarchique entre chefs de section et contremaîtres. Les chefs de section se sentent proches des chefs de service et éloignés des contremaîtres et inversement, les contremaîtres seraient plus proches de leurs subordonnés que de leurs supérieurs.

Tableau 4.15 : Nombre de traits relatifs aux neuf indices

No	Indice (cf. tableau 1.1)	Nombre de traits			
		Chefs de section	Contre-maitres	Chefs d'équipe	Ouvriers
1.	Incongruence des chefs	4	8	6	
2.	Insatisfaction à l'égard des supérieurs	7	14	11	6
3.	Insatisfaction à l'égard des subordonnés	20	17		
4.	Différenciation supérieurs-subordonnés	21	10		
5.	Individuation par rapport aux supérieurs	8	8	0	
6.	Individuation par rapport aux subordonnés	16	4		
7.	Non-confirmation par les supérieurs		19	2	
8.	Non-confirmation par les subordonnés	13	14	3	
9.	Non-accord entre les supérieurs et les subordonnés dans la perception d'un même groupe		13	7	

vantes, qui seront réexaminées à la lumière des résultats de l'analyse factorielle des traits.

1. Les contremaîtres sont les plus incongruents des trois groupes de chefs, viennent ensuite les chefs d'équipe et enfin les chefs de section.
2. Les contremaîtres sont les plus insatisfaits de leurs supérieurs (les chefs de section), puis viennent les chefs d'équipe (les contremaîtres), les chefs de section (le chef de service) et, enfin, les ouvriers (les chefs d'équipe).
3. Les chefs de section sont plus insatisfaits de leurs subordonnés (les contremaîtres) que les contremaîtres de leurs propres subordonnés (les chefs d'équipe).
4. Les chefs de section différencient leurs supérieurs et leurs subordonnés de manière plus nette que ne le font les contremaîtres.
5. Les chefs de section et les contremaîtres s'individualisent de leurs supérieurs sur un nombre de traits identiques.
6. Les chefs de section s'individualisent de leurs subordonnés (les contremaîtres) de manière plus nette que les contremaîtres ne s'individualisent des chefs d'équipe.
7. Les contremaîtres ne sont pas confirmés dans la manière de se percevoir par leurs supérieurs, alors que les chefs d'équipe le sont.
8. Les chefs de section et les contremaîtres ne sont pas confirmés par leurs subordonnés dans leur manière de se percevoir, ce qui n'est pas le cas des chefs d'équipe. Les ouvriers les perçoivent de manière proche de la description qu'ils donnent d'eux-mêmes.
9. On constate un désaccord entre les deux groupes environnant les contremaîtres (leurs supérieurs et leurs subordonnés) sur 13 traits tandis que 7 traits marquent le même désaccord entre les deux groupes environnant les chefs d'équipe.

Certains des points ci-dessus peuvent être interprétés en termes de distance sociale.

En effet, en analysant les réponses des chefs de section pour autrui et pour eux-mêmes, il ressort qu'ils montrent une valence plus positive envers leurs supérieurs qu'envers leurs subordonnés; l'insatisfaction envers leurs subordonnés porte sur 20 traits et envers leurs supérieurs sur 7 traits (cf. nos 2 et 3 du tableau 4.15 ci-après), une grande différence dans la perception des deux groupes (supérieurs et subordonnés no 4), une plus grande individuation par rapport aux subordonnés que par rapport aux supérieurs (nos 5 et 6).

Sur la base de ces constats, il est permis de poser l'hypothèse que leurs supérieurs seraient des modèles auxquels ils tentent de s'identifier et constitueraient leur groupe de référence.

4.3.9. Accord vs Non-accord dans la perception d'un même groupe

Les contremaîtres et les chefs d'équipe sont-ils perçus différemment par leurs supérieurs et par leurs subordonnés ? (comparaison de la perception donnée pour un groupe par les supérieurs et par les subordonnés, cf. case 9, tableau 1.1).

La perception des contremaîtres par le chef de section diffère sur 13 traits de l'image que donnent d'eux les chefs d'équipe.

La nature des adjectifs indique que les chefs de section sont moins positifs à leur égard.

Les contremaîtres ne s'accordent pas avec les ouvriers dans l'attribution de 7 traits aux chefs d'équipe. Les supérieurs ici montrent une tendance à attribuer des adjectifs plus positifs que les subordonnés, ce qui n'était pas le cas pour le groupe des contremaîtres.

Tableau 4.14 : Traits sur lesquels les supérieurs et les subordonnés sont en désaccord dans la perception d'un même groupe.

<u>LES CONTREMAITRES</u> sont perçus par leurs <u>supérieurs</u>		<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> sont perçus par leurs <u>supérieurs</u>	
MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)
que ne les perçoivent leurs <u>subordonnés</u> .		que ne les perçoivent leurs <u>subordonnés</u>	
ambitieux calme diplomate directif enthousiaste imaginatif inventif manipulateur passif	impulsif indépendant loyal sensible	manipulateur passif	démocratique entreprenant franc persévérant scrupuleux

4.3.10. Remarques sur les indices

Au terme de cette analyse qualitative (nature des traits sur lesquels une différence apparaît entre les perceptions), en guise de conclusion, nous envisagerons l'aspect plus quantitatif (nombre de traits sur lesquels il y a divergence et ce pour l'ensemble des groupes et des perceptions). Le tableau 4.15 ci-après résume cette information. A gauche du tableau, les numéros correspondent à la numérotation des cases du tableau 1.1 page 7.

A ce stade du traitement des données, nous pouvons faire les remarques sui-

leurs supérieurs de manière nettement moins positive qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes (la plupart des traits sont des défauts, selon la norme organisationnelle). En effet, les traits qui leur sont le moins attribués touchent les dimensions du dynamisme, du savoir-faire social et de l'imagination.

Pour les chefs d'équipe, il est permis de dire qu'ils sont confirmés par leurs supérieurs.

4.3.8. Confirmation vs Non-confirmation par les subordonnés

Les chefs sont-ils confirmés par leurs subordonnés dans leur manière de se décrire ? (Comparaison de la perception de soi et de la perception donnée par les subordonnés, cf. case 8, tableau 1.1).

Les chefs de section ne sont pas confirmés par leurs subordonnés (les contremaîtres) sur 13 traits, les contremaîtres sur 14 traits et les chefs d'équipe sur 3 traits.

Les chefs de section sont perçus par leurs subordonnés différents sans jugement de valeur (sur les 13 traits se trouvent autant de traits-défauts que de traits-qualités, toujours selon la référence à la norme organisationnelle). Ce n'est pas le cas pour les contremaîtres. On leur attribue moins de qualités que de défauts.

Tableau 4.13 : Traits sur lesquels les subordonnés ne sont pas confirmés par leurs supérieurs

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> Leurs subordonnés les perçoivent		<u>LES CONTREMAITRES</u> Leurs subordonnés les perçoivent		<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> Leurs subordonnés les perçoivent	
MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)
qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes		qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes.		qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes	
curieux démocratique généreux	ambitieux directif indécis manipulateur nuancé passif prudent rusé scrupuleux tâtillon	confiant diplomate discret franc indépendant loyal objectif réaliste sensible timide	bavard calme ferme rusé	entrepreneur exigeant	passif

Les chefs de section auraient, de leur point de vue, un plus grand savoir-faire social, feraient preuve d'un plus grand dynamisme, tout en demeurant exigeants; ils montreraient plus de diplomatie que leurs subordonnés.

Les contremaîtres estiment être, à certains égards, plus encadrants que leurs subordonnés. Notons toutefois une distance nettement plus grande entre les chefs de section et leurs subordonnés qu'entre les contremaîtres et les chefs d'équipe.

4.3.7. Confirmation vs Non-confirmation par les supérieurs

Les contremaîtres ne sont pas confirmés par leurs supérieurs sur 19 traits et les chefs d'équipe sur 2 traits (comparaison de la perception de soi et de la perception donnée par les supérieurs, cf. case 7, tableau 1.1). L'information n'est pas disponible pour les chefs de section; leurs supérieurs (les chefs de service) n'ayant pas participé à la recherche.

Tableau 4.12 : Traits sur lesquels les supérieurs ne confirment pas leurs subordonnés

<u>LES CONTREMAITRES</u> Leurs supérieurs les perçoivent		<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> Leurs supérieurs les perçoivent	
MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)
qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes		qu'ils ne se perçoivent eux-mêmes	
ambitieux compréhensif confiant courageux digne diplomate directif discret dynamique enthousiaste exigeant imaginatif indulgent inventif ouvert patient timide	bavard orgueilleux	exigeant	brusque

Une distance se dégage de ces résultats entre deux groupes hiérarchiques : les chefs de section et les contremaîtres. Ces derniers sont perçus par

Tableau 4.10 : Traits sur lesquels les chefs s'individualisent de leurs supérieurs.

LES CHEFS DE SECTION se perçoivent eux-mêmes		LES CONTREMAITRES se perçoivent eux-mêmes	
PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)
que leurs <u>supérieurs</u>		que leurs <u>supérieurs</u>	
bavard diplomate pratique	compréhensif directif impulsif prudent scrupuleux	confiant. disponible franc généreux impulsif sensible	ambitieux calme

4.3.6. Individuation vs Non-individuation par rapport aux subordonnés

Le même indice calculé pour les subordonnés (comparaison de la perception de soi et de la perception donnée pour les subordonnés; cf. case 6, tableau 1.1) montre que les chefs de section s'individualisent de leurs subordonnés sur 16 traits et les contremaîtres sur 4 traits (tableau 4.11 ci-dessous). Les premiers s'évaluent plus positivement qu'ils n'évaluent leurs subordonnés. Il en est de même pour les contremaîtres à l'égard des chefs d'équipe, mais dans une moindre mesure.

Tableau 4.11 : Traits sur lesquels les chefs s'individualisent de leurs subordonnés

LES CHEFS DE SECTION se perçoivent eux-mêmes		LES CONTREMAITRES se perçoivent eux-mêmes	
PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)
qu'ils ne perçoivent leurs <u>subordonnés</u>		qu'ils ne perçoivent leurs <u>subordonnés</u>	
calme curieux digne diplomate discret enthousiaste exigeant imaginatif indulgent inventif ouvert patient	coléreux impulsif orgueilleux prudent	dynamique exigeant ferme indulgeot	

Tableau 4.9 : Traits sur lesquels les chefs différencient leurs supérieurs de leurs subordonnés.

LES CHEFS DE SECTION perçoivent leurs supérieurs		LES CONTREMAÎTRES perçoivent leurs supérieurs	
PLUS (...)	MOINS (...)	PLUS (...)	MOINS (...)
que leurs subordonnés		que leurs subordonnés	
ambitieux calme compréhensif confiant courageux curieux digne diplomate directif discret enthousiaste exigeant ferme imaginatif inventif patient réfléchi sûr de soi	bavard orgueilleux pratique	ambitieux autoritaire calme exigeant ferme franc imaginatif	confiant généreux sociable

4.3.5. Individuation vs Non-individuation par rapport aux supérieurs

L'indice d'individuation, obtenu en comparant la perception de soi et la perception donnée pour les supérieurs (cf. case 5, tableau 1.1), est résumé dans le tableau 4.10 ci-après. Les chefs de section et les contremaîtres s'individualisent (ils se perçoivent différents) de leurs supérieurs sur 8 traits (à noter que le nombre est identique mais la nature des traits n'est pas la même).

Quant aux chefs d'équipe, ils ne se différencient pas de leurs supérieurs de manière significative selon le critère retenu.

Les chefs de section seraient plus pratiques et bavards et moins structurants dans le détail que leurs supérieurs les chefs de service.

Les contremaîtres seraient plus altruistes, plus confiants et moins calmes que leurs supérieurs. Le nombre de traits sur lesquels on note une différence est relativement faible.

sur 17 traits. Quel est le message donné par ces adjectifs ? Tout d'abord, on déplore la brusquerie; celle-ci est exprimée sous diverses formes (manque de calme, de patience, trop de colère, d'impulsivité, de nervosité). Sur un plan personnel, le manque d'ambition et d'enthousiasme (trait décrivant davantage un état moral) ainsi que le manque d'imagination et d'invention (caractéristiques plus cognitives) sont surtout ressentis.

En ce qui concernent les traits touchant plus particulièrement la relation, les subordonnés sont ressentis comme trop méfiants, trop orgueilleux et pas assez courageux, dignes, diplomates, discrets, exigeants et généreux.

Tableau 4.8 : Traits sur lesquels les chefs sont insatisfaits de leurs subordonnés.

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> Leurs sub. apparaissent		<u>LES CONTREMAITRES</u> Leurs sub. apparaissent	
TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ
bavard brusque coléreux impulsif méfiant nerveux orgueilleux	ambitieux calme confiant courageux digne diplomate discret enthousiaste exigeant généreux imaginatif inventif patient	bavard brusque coléreux indécis nerveux	ambitieux calme élogieux enthousiaste exigeant ferme imaginatif inventif patient persuasif stimulant sûr de soi

4.3.4. Différenciation vs Non-différenciation d'autrui

Perçoit-on autrui, supérieurs et subordonnés, différemment ? (Comparaison des perceptions données pour les supérieurs et les subordonnés, cf. case 4, tableau 1.1). Plus précisément, le type de relation hiérarchique, relation de pouvoir ou relation de subordination, modifie-t-il les perceptions ?

Il ressort du tableau 4.9 ci-après que les chefs de section distinguent leurs supérieurs et leurs subordonnés sur 21 traits. En prenant les traits jugés idéaux (normes organisationnelles), ils perçoivent plus positivement leurs supérieurs que leurs subordonnés. La différence est moins grande pour les contremaîtres; ceux-ci différencient en effet leurs supérieurs-subordonnés sur 10 traits, mais leur attitude demeure plus positive également en faveur des supérieurs.

Le supérieur est plus sûr de lui, plus dynamique tout en étant pondéré; il innove plus et montre davantage de talent dans les relations sociales.

Nous avons également calculé un indice de satisfaction en nous référant à l'idéal organisationnel (idéal de l'ensemble des personnes), l'objectif étant de faire une comparaison entre la satisfaction découlant de l'idéal organisationnel et celle découlant de l'idéal groupal. Nous résumons ci-après le nombre d'adjectifs obtenus par ces deux comparaisons.

Tableau 4.7 : Nombre d'adjectifs obtenus en comparant la description des supérieurs avec l'idéal organisationnel et l'idéal groupal

	Chefs de section	Contremaîtres	Chefs d'équipe	Ouvriers
L'idéal organisationnel	8	5	7	13
L'idéal groupal	7	14	11	6

Les deux comparaisons du tableau 4.7 mettent en évidence des résultats différents. Si la comparaison porte sur l'évaluation du supérieur faite par les groupes séparément, par rapport à l'idéal organisationnel, les plus insatisfaits sont, dans l'ordre : les ouvriers (13 traits), les chefs de section (8 traits), les chefs d'équipe (7 traits) et en dernier lieu les contremaîtres (5 traits).

Par contre, en comparant l'idéal groupal et la perception du supérieur, dans l'ordre d'insatisfaction, on trouve d'abord les contremaîtres (14 traits), les chefs d'équipe (11 traits) les chefs de section (7 traits) et enfin les ouvriers (6 traits).

Le rang des ouvriers est inversé. Dans le premier cas, ils sont les plus insatisfaits et dans le dernier cas les moins insatisfaits. On relève la même situation, mais en sens contraire pour les contremaîtres. Ces résultats mettent en évidence un phénomène intéressant quant à l'idéologie véhiculée dans une organisation. En effet, en ne différenciant pas les niveaux hiérarchiques dans une analyse de climat, un biais est inévitablement introduit. Ces faits sont tout particulièrement marqués dans l'entreprise en question. Comme il a été mentionné précédemment, les dirigeants souhaitent uniformiser les valeurs quant au commandement en donnant un cours semblable à tous les niveaux. Ces divergences confirment qu'une analyse préalable des valeurs s'avère nécessaire avant de commencer une action de formation. Nous reviendrons plus en détail sur ce point ultérieurement.

4.3.3. Satisfaction vs Insatisfaction à l'égard des subordonnés

Deux groupes de chefs ont évalué leurs subordonnés. En comparant l'idéal du groupe et la description donnée pour les subordonnés (cf. case 3, tableau 1.1), on obtient l'indice de satisfaction à l'égard des subordonnés. Les résultats représentés dans le tableaux 4.8 montrent que les chefs de section expriment leur insatisfaction sur 20 traits et les contremaîtres

4.3.2. Satisfaction vs insatisfaction à l'égard du supérieur

Cet indice de satisfaction (comparaison de l'idéal du groupe et de la perception donnée pour le supérieur, cf. case 2, tableau 1.1) fait ressortir les traits trop ou insuffisamment présents chez les chefs du point de vue de leurs subordonnés. Selon le tableau 4.6, les contremaîtres sont en tête dans l'expression de leur insatisfaction avec 14 traits, viennent ensuite les chefs d'équipe (11 traits), les chefs de section (7 traits) et enfin les ouvriers avec 6 traits.

Etant donné la diversité des traits, il convient d'examiner le nombre des traits pour chaque groupe séparément. Mais d'une manière générale, sur le plan relationnel, on déplore la nervosité, le manque de contacts. Quant à la personnalité même du chef, il est ressenti peu motivant et perçu, dans son organisation, comme trop indécis et trop scrupuleux.

Tableau 4.6 : Traits sur lesquels les subordonnés sont insatisfaits de leurs supérieurs

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> Leurs sup. apparaissent		<u>LES CONTREMAITRES</u> Leurs sup. apparaissent	
TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ
brusque curieux impulsif nerveux scrupuleux volontaire	élogieux	bavard égoïste indécis ironique nerveux rusé tâtilon	confiant élogieux généreux inventif sensible sociable stimulant
<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> Leurs sup. apparaissent		<u>LES OUVRIERS</u> Leurs sup. apparaissent	
TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ
bavard brusque	calme diplomate élogieux enthousiaste ferme généreux loyal patient sensible	bavard désordonné indécis nerveux	enthousiaste ferme

perception de soi et la perception d'autrui. La différence dans les perceptions sera saisie ici par une mesure indirecte, au moyen d'un calcul d'indices (indice compris dans le sens de tendance). Ces indices répondront aux questions posées dans l'introduction, à savoir quel est le climat régnant dans l'organisation (indice de congruence, case no 1 du tableau 1.1, indice de satisfaction, cases 2 et 3); quelles sont les distances sociales entre groupes hiérarchiques (indice de différenciation, case 4 et indice d'individuation, cases 5 et 6) et enfin quelle est la connaissance d'autrui (indice de confirmation et indice d'accord, cases 8 et 9).

Les neuf indices (cf. pp. 5-6) sont le résultat de la comparaison de deux fréquences de réponses aux adjectifs (cf. annexe 5). Nous mentionnerons l'adjectif si la différence entre les deux fréquences concernées est égale ou supérieure à 20% (le critère de 20% a été retenu après l'analyse détaillée des résultats). Par exemple, pour le premier indice, les fréquences de réponses à l'idéal pour chaque adjectif, pour un groupe donné, ont été comparées aux fréquences de réponses obtenues pour la description de soi. Si la différence est égale ou supérieure à 20%, l'adjectif sera indiqué dans les tableaux ci-après, présentés par groupe hiérarchique.

4.3.1. Congruence vs Non-congruence des chefs

L'indice de congruence permet de saisir, en comparant l'idéal du groupe et la description de soi par les membres de ce même groupe (cf. case 1 du tableau 1.1) sur quels traits la situation de chef fait régresser (on pense qu'il faut être ainsi mais on ne peut se comporter selon cet idéal). Cet indice a pu être calculé pour les 3 groupes de chefs. Le nombre de traits sur lesquels il y a incongruence est relativement faible.

Dans le tableau 4.5, on constate que l'incongruence des chefs de section s'exprime sur 4 traits, celle des contremaîtres sur 8 traits et celle des chefs d'équipe sur 6 traits. Les contremaîtres seraient les plus incongruents.

Pour les 3 groupes, on remarque toutefois :

- de l'insécurité personnelle (trop timide, pas assez sûr de soi)
- de l'impatience face à l'environnement (trop brusque, impulsif, nerveux, pas assez calme)
- l'expression d'une certaine lassitude exprimée par le manque d'ambition, le manque d'enthousiasme, de créativité (inventif).

Tableau 4.5 : Traits sur lesquels les chefs sont incongruents.

<u>LES CHEFS DE SECTION</u> se décrivent		<u>LES CONTREMAITRES</u> se décrivent		<u>LES CHEFS D'EQUIPE</u> se décrivent	
TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ	TROP	PAS ASSEZ
brusque nerveux timide	enthousiaste	impulsif nerveux timide	ambitieux calme élogieux inventif sûr de soi	nerveux	calme élogieux enthousiaste inventif sûr de soi

Un chef caractérisé par ces traits est en lutte contre son environnement et contre lui-même. Vaniteux, il manie l'ironie pour lutter contre sa timidité. C'est un homme tourmenté par les forces opposées qui l'habitent. Il cache sa faiblesse par sa brusquerie. Il est indécis, désordonné, tout en étant tâtillon. De plus, il est ambivalent, victime de ses pulsions destructrices, habité par de mauvais objets internes dont il a projeté une partie sur l'extérieur. Il se détruit, tout en détruisant.

L'analyse de la liste no 3 (les 16 adjectifs non-évaluatifs) fait ressortir 7 adjectifs nettement discriminatifs (ils permettent de distinguer les chefs) sans être évaluatifs (un chef pourrait avoir ces traits, sans être classé en bon ou mauvais chef) puisque les 9 autres sont classés en "qualité" ou "défaut" par plus de 63% des répondants. (Cf. tableau 4.2).

Parmi les 7 adjectifs restants, ambitieux, indépendant et passif se rapportent aux traits de personnalité du chef, ce sont des caractéristiques personnelles, alors que autoritaire, élogieux, manipulateur et nuancé sont des caractéristiques plus relationnelles, concernant l'entourage. Tous sont des traits ambivalents pouvant s'avérer soit des qualités, soit des défauts selon les situations.

Selon la première liste des qualités, le chef idéal doit être puissant mais d'une puissance qu'il maîtrise et qu'il utilise à des fins positives au service de sa vie sociale et de son travail. Il est extraverti et non introverti, tourné vers autrui (ses égaux, subordonnés et supérieurs) qu'il traite avec nuance et équité. C'est un être sécurisant et sécurisé, bien avec lui-même et les autres.

Il s'agit, en termes de structure psychique, d'une personne avec un moi bien structuré, maîtrisant ses pulsions (le ça) et ayant bien intégré les images parentales (le surmoi).

Cette personne sera à l'aise dans les structures sociales hiérarchisées, ayant résolu son problème face à l'autorité. Elle sera émotionnellement mûre. Erikson (1976, p. 180) parle d'intégrité du moi pour cette capacité sociale : "L'intégrité du moi, ..., implique une intégration émotionnelle qui permet aussi bien de suivre un chef que d'accepter la responsabilité de la direction".

Nous concluons en énonçant la proposition suivante :

PROPOSITION 2. Norme organisationnelle concernant les traits du chef idéal

Il existe une norme organisationnelle très prononcée sur les caractéristiques du chef idéal. Un chef doit avoir certains traits et ne pas en avoir d'autres. La norme organisationnelle est donnée par l'idéal de l'ensemble de la population de la recherche.

4.3. CALCUL DE NEUF INDICES

Le portrait du chef idéal, souhaité par l'ensemble de la population, sans différenciation de niveaux hiérarchiques étant dressé, il convient maintenant d'examiner les réponses données par chaque groupe pour l'idéal, la

Les adjectifs de la première liste ont été regroupés en trois catégories (cf. tableau 4.3). La première catégorie regroupe des adjectifs de puissance et définit un chef à grandes ressources énergétiques. La deuxième catégorie concerne l'équilibre entre la maîtrise de soi et l'extraversion; il se dégage de cette liste une atmosphère de calme, de sérénité et de disponibilité. L'équité caractérise principalement la troisième catégorie. Le chef ayant ces caractéristiques est juste, avec les nuances nécessaires à la compréhension d'autrui.

Afin de vérifier la logique des groupements effectués, nous avons demandé à cinq experts de procéder de même. L'accord a été quasi unanime à un adjectif près par catégorie.

Tableau 4.3 : Catégories de la liste no 1 des adjectifs

1. <u>PUISSANCE</u>	2. <u>EQUILIBRE</u> <u>MAITRISE DE SOI</u> <u>ET EXTRAVERSION</u>	3. <u>EQUITE</u>
Actif	Calme	Démocratique
Courageux	Compréhensif	Franc *
Directif	Confiant	Indulgent
Dynamique	Conscientieux	Juste
Enthousiaste	Digne	Loyal
Entreprenant	Diplomate	Objectif
Ferme	Disponible	Ouvert
Imaginatif	Discret	Serviable
Inventif	Généreux	
Persévérant	Organisé	
Persuasif	Patient	
Pratique	Prévoyant *	
Réaliste *	Prudent	
Stimulant	Réfléchi	
	Sociable	
	Sûr de soi	

Deux tendances se dessinent empiriquement à partir de la liste des défauts. (Tableau 4.4). Une première appelée puissance incontrôlée et une deuxième Introversion.

Tableau 4.4 : Catégories de la liste no 2 des adjectifs

1. <u>PUISSANCE INCONTROLEE</u>	2. <u>INTROVERSION</u>
Bavard	Egoïste
Brusque	Faible
Coléreux	Indécis
Désordonné	Tâtillon
Incohérent	Timide
Ironique *	
Nerveux *	
Vaniteux	

* adjectifs n'ayant pas rencontré l'unanimité des experts dans la classification

Tableau 4.2 : Les 3 listes d'adjectifs : qualités, défauts, non-évaluatifs

Liste No 1 38 adjectifs considérés comme une qualité	Liste no 2 13 adjectifs considérés comme un défaut	Liste no 3 16 adjectifs non-évaluatifs, qualité défaut
Actif 93%	Bavard (1) 80%	* Ambitieux (1) 54 % 32 %
Calme 89%	Brusque 82%	* Autoritaire 45 % 43 %
Compréhensif 92%	Coléreux 81%	0 Curieux 20 % 65 %
Confiant 89%	Désordonné 81%	* Elogieux 51 % 33 %
Conscientieux 91%	Egoïste 82%	x Exigeant 73 % 15 %
Courageux 88%	Faible 81%	0 Impulsif 22 % 63 %
Démocratique 78%	Incohérent 78%	* Indépendant 59 % 28 %
Digne 86%	Indécis 81%	* Manipulateur 37 % 46 %
Diplomate 86%	Ironique (1) 79%	0 Méfiant 19 % 66 %
Directif 76%	Nerveux 80%	* Nuancé 59 % 24 %
Disponible 92%	Tâtilon 77%	0 Orgueilleux (1) 12 % 72 %
Discret 90%	Timide 76%	* Passif 28 % 55 %
Dynamique 89%	Vaniteux 79%	0 Rusé 18 % 65 %
Enthousiaste 83%		x Scrupuleux 63 % 23 %
Entreprenant 82%		x Sensible 74 % 12 %
Ferme 87%		x Volontaire (1) 70 % 17 %
Franc 91%		
Généreux 86%		
Imaginatif 81%		
Indulgent 76%		
Inventif 83%		
Juste 92%		
Loyal 89%		
Objectif 85%		
Organisé 87%		
Ouvert 89%		
Patient 87%		
Persévérant (1) 85%		
Persuasif (1) 81%		
Pratique 89%		
Prévoyant 88%		
Prudent 86%		
Réaliste 88%		
Réfléchi 88%		
Serviable 89%		
Sociable 90%		
Stimulant 78%		
Sûr de soi (1) 81%		

* Les réponses concernant ces 7 adjectifs sont tout particulièrement ambivalentes

0 Ces 5 adjectifs auraient pu être classés dans la liste "adjectifs-défauts". Ils ont en effet des pourcentages très proches (pas en-dessous de 63%) de ceux du critère retenu (75% ou plus).

x Ces 4 adjectifs pourraient figurer dans la liste des "adjectifs-qualités" Ils sont très proches (pas en-dessous de 63%) du critère retenu (75% ou plus).

(1) adjectifs les moins fidèles (cf. paragraphe 3.3.2.2.).

Les chefs d'équipe et les ouvriers

L'idéal organisationnel est représentatif de l'idéal des chefs d'équipe et des ouvriers. Ces deux groupes ne se différencient que sur l'item 11 dans leur idéal comparé à la norme théorique. Les ouvriers pensent qu'un bon chef doit étouffer les histoires (11), position que ne partagent pas les chefs d'équipe.

4.1.4. Proposition 1

Nous formulerons sous forme de proposition les résultats des analyses présentées.

PROPOSITION 1. Normes organisationnelle et de groupe comparées à la norme théorique. (Comportements)

Plus on est haut placé dans la hiérarchie, plus l'idéal correspond à l'idéal des dirigeants, c'est-à-dire un idéal qui se définit par un type de commandement conciliant les réalisations de la tâche et l'intérêt pour les hommes. Plus on est bas dans la hiérarchie, plus on souhaite un chef homme-orchestre, omniprésent, structurant.

A ce stade de notre travail, nous n'aborderons pas encore les conséquences organisationnelles de tels résultats. Cet aspect sera traité dans les deux derniers chapitres.

4.2. LES TRAITS DU CHEF IDEAL. PROPOSITION 2

Les fréquences des réponses à la liste d'adjectifs (annexe 5) spécifiant si l'adjectif est une qualité ou un défaut ont permis de dresser, en termes de traits, un portrait du chef jugé idéal par l'ensemble de la population.

Trois catégories de traits, regroupées dans le tableau 4.2 ont été dégagées : une première catégorie d'adjectifs jugés comme étant une qualité par 75% ou plus de la population; une deuxième catégorie d'adjectifs tenus par 75% ou plus de la population pour un défaut et enfin une troisième catégorie d'adjectifs n'entrant pas dans les deux premières. Dans le premier cas, nous parlerons d'adjectifs-qualités, dans le deuxième cas d'adjectifs-défauts et dans le troisième cas, d'adjectifs non-évaluatifs. Cette troisième liste regroupe des adjectifs sur lesquels il n'y a pas accord pour les classer en qualités ou en défauts; elle reflète des valeurs plus personnelles des répondants ou des valeurs groupales car il n'y a pas consensus de la population - on ne peut donc pas parler de valeurs organisationnelles.

Sur la base des deux premières listes (les qualités et les défauts), un portrait du chef idéal a été dressé. Etant donné le quasi consensus, un stéréotype du bon chef se dégage et donne un aperçu de la culture organisationnelle, plus précisément des personnalités souhaitées pour l'exercice de la fonction de chef.

Ce portrait a été dressé en procédant à une analyse sémantique des adjectifs-qualités et adjectifs-défauts et en subdivisant les listes afin de dégager les caractéristiques psychologiques de ce chef idéal.

Tableau 4.1 : Comparaison de l'idéal des groupes et de l'idéal théorique

Item		Idéal cours	Ensemble groupes	Chefs de Section	Contre- maîtres	Chefs Equipe	Ouvriers
3	Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.	1	X	X		X	X
7	Il indique dans les petits détails la façon d'exécuter une tâche.	5	X		X	X	X
11	Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.	1	X				X
27	Il rend attentif à l'erreur avec fermeté.	5	X	X	X	X	X
29	Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens.	5	X	X	X	X	X
32	Il est indispensable à tout moment. (1)	5	X			X	X
35	Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent	5	X	X		X	X
38	Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.	1	X		X	X	X
42	Il s'occupe de tout même des petites choses.	5	X			X	X
43	Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.	5	X			X	X
54	Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs.	5	X	X	X	X	X
Total comportements			11	5	5	10	11

le X signifie : items pour lesquels l'idéal des groupes est différent de l'idéal du cours.

(1) item pas fidèle (cf. paragraphe 3.3.2.2.)

Les quatre groupes, confondus, contrairement à l'idéal théorique, souhaitent un chef structurant la tâche dans le détail (7).*

Ce chef est constamment présent et s'occupe de tout (32, 38, 42), intervient avec fermeté en cas d'erreur (27), se comporte de manière identique envers tout le monde, ne prend pas en considération les caractéristiques personnelles (3, 29) et de plus supervise de très près le travail des collaborateurs (54). Ce chef n'évalue pas (43) et n'intervient pas en cas de rumeurs (11, 35).

Un encadrement technique et une présence constante sont souhaités, mais par contre des interventions dans le domaine relationnel (situation de conflit également) ne le sont pas. Le chef idéal s'occupe essentiellement de la tâche et non du processus relationnel.

En quelques mots-clés, on peut résumer cet idéal organisationnel par FERMETE, EQUITE AVEUGLE, CONTROLE STRICT, CONFLIT ETOUFFE.

4.1.3. L'idéal des groupes comparé à l'idéal théorique

L'étude de l'idéal des groupes pris isolément montre que les chefs de section s'éloignent sur 5 comportements de l'idéal théorique, tout comme les contremaîtres (notons que les contenus sont différents), les chefs d'équipe sur 10 et enfin les ouvriers sur 11 comportements. (Cf. tableau 4.1).

Les chefs de section se singularisent par rapport à l'ensemble en jugeant bon de ne pas donner tous les détails pour la réalisation de la tâche (7) et de ne pas s'occuper de tout (42). Ils estiment également qu'un chef n'est pas toujours indispensable (32), qu'il peut se réserver des heures pendant lesquelles on ne peut le déranger (38). Ils se distinguent de l'idéal organisationnel par une mise à distance. Ils s'opposent toutefois à l'idéal théorique sur le contrôle strict (54), la non-fermeté (27), la prise en considération des différences individuelles (29) et l'intervention en cas de rumeurs (35).

Les contremaîtres bien que plus intervenants sur le plan relationnel (3, 11, 35) s'opposent à l'idéal en pensant que le chef ne doit pas évaluer (43), doit toujours être présent (32, 38), s'occupant de tout (42), indiquant dans les moindres détails la façon de réaliser la tâche (7).

Les chefs de section et les contremaîtres ont des avis divergents entre eux sur quatre comportements, tout en ayant un nombre égal de comportements différents de l'idéal théorique. Les chefs de section ont une attitude générale moins interventionniste, tant sur le plan opérationnel (7, 38) que sur le plan relationnel (3, 35).

* Entre parenthèses sont indiqués les numéros des items.

la population et par niveau hiérarchique et ceci pour les différentes perceptions.

Les moyennes des échelles seront essentiellement utilisées pour répondre à la question posée dans l'introduction, à savoir : le commandement souhaité par les dirigeants (l'idéal théorique du cours) correspond-t-il à l'idéal de la population concernée ? (l'idéal organisationnel et l'idéal des groupes)

4.1.1. L'idéal du cours (idéal théorique)

Les 60 items de comportement regroupés dans les 5 catégories initiales (le chef et ses collaborateurs, planifier, organiser, diriger, contrôler) montrent nettement l'idéologie des dirigeants en matière de commandement. (Voir la liste, paragraphe 3.3.1.1).

Le portrait de ce chef pourrait être le suivant (entre parenthèses sont indiqués les numéros de référence des items du questionnaire).

Le chef souhaité est au service de la maison (5) dont il connaît les buts (20) et à la disposition de ses collaborateurs. Il sait motiver ses collaborateurs (36, 41, 53, 57, 60) en les informant (23, 37), les formant (26, 40) et en les consultant (30). Il est serviable et aimable avec ses collaborateurs (1, 24, 46) et prend en considération leurs caractéristiques personnelles (3, 29, 48). Il leur témoigne de la reconnaissance et est capable d'empathie (14, 21). Il a une autorité personnelle (8) et fait preuve d'humilité (16, 49). Il n'hésite pas à intervenir sur les problèmes relationnels (11, 35, 50, 59).

Il délègue de manière claire et précise (4, 13, 15, 17, 18, 31, 32, 38, 42) en expliquant ses raisons et en restant responsable de tout ce qui se passe dans son secteur (28, 56). Il est disponible tout en sauvegardant une partie de son autonomie.

Il laisse une marge de liberté dans la réalisation de la tâche (7, 10, 39), tout en faisant respecter les consignes de sécurité (44, 55).

Il encourage l'autocontrôle (38) et ne supervise que l'essentiel, ouvertement et équitablement (6, 34, 43, 54, 58).

Il analyse les erreurs (9, 12, 19, 22) et lorsqu'il a des remarques à formuler, il les fait au moment opportun et avec doigté (2, 25, 27, 45, 47, 51, 52).

Les comportements du chef idéal, l'idéal véhiculé par le cours, et indirectement l'idéal des dirigeants dans la mesure où ils ont choisi ce cours pour leurs cadres techniques, sera comparé à l'idéal organisationnel (idéal exprimé par l'ensemble de la population de la recherche) et à l'idéal groupal (idéal exprimé par niveaux hiérarchiques).

4.1.2. L'idéal organisationnel comparé à l'idéal théorique

Le tableau 4.1 regroupe les 11 items sur lesquels une divergence apparaît entre l'idéal du cours et l'idéal des quatre niveaux hiérarchiques regroupés. Ce sont les items dont la moyenne est supérieure à 3 et l'idéal du cours 1 et les items dont la moyenne est inférieure à 3 et l'idéal du cours 5.

NORMES THEORIQUE, ORGANISATIONNELLE ET DE GROUPE POUR LES COMPORTEMENTS

ET LES TRAITS. CALCUL D'INDICES

Ce chapitre sera consacré à l'étude des valeurs, et au calcul d'indices. Nous tenterons en tout premier lieu de dégager l'idéologie (l'idéal théorique) des dirigeants de l'entreprise Romana dans laquelle la recherche s'est déroulée, en analysant le contenu du cours qu'ils ont choisi pour leurs cadres techniques.

Les réponses données par l'ensemble des groupes lors de la description de l'idéal aux 60 items de comportement tirés du cours fourniront ensuite une mesure de l'idéal organisationnel (l'idéologie véhiculée dans l'organisation au moment de la prise d'information). Puis, en examinant les réponses par groupes hiérarchiques, il sera possible de saisir l'idéal de chaque groupe, toujours sur la base des réponses données aux 60 items de comportement. La comparaison portera entre l'idéal théorique et l'idéal organisationnel d'une part et l'idéal théorique et l'idéal de chaque groupe d'autre part. Les comportements divergeants de l'idéal théorique seront mentionnés, à savoir ceux pour lesquels la moyenne est égale ou supérieure à 3 et l'idéal du cours 1, de même que ceux dont la moyenne est égale ou inférieure à 3 et l'idéal du cours 5.

Les traits souhaités (adjectifs cochés) par l'ensemble des groupes dans la description du chef idéal donnent une mesure de l'idéal organisationnel. L'idéal défini par chaque groupe pris isolément permet le calcul de deux types d'indices : un indice de congruence et un indice de satisfaction. L'indice de congruence découlera de la comparaison entre l'idéal du groupe et la description de soi de ce groupe et l'indice de satisfaction sera obtenu par la comparaison entre l'idéal du groupe et la description du chef de ce groupe ou du subordonné dans la mesure où celui-ci exerce une fonction de commandement. Quatre autres indices ont encore été calculés, un indice de différenciation (perception donnée pour le supérieur comparée à la perception donnée pour le subordonné), un indice d'individuation (comparaison de la perception de soi et de la perception donnée pour autrui : supérieurs, subordonnés), un indice de confirmation (comparaison de la perception de soi et de la perception donnée par autrui : supérieur et/ou subordonné) et enfin un indice d'accord, les personnes de l'environnement (supérieurs et subordonnés) perçoivent-elles de manière identique un même groupe (cf. tableau 1.1).

4.1. IDEAL DU COURS. (IDEAL THEORIQUE), IDEAL DE LA POPULATION DE LA RECHERCHE (IDEAL ORGANISATIONNEL) ET IDEAL DE GROUPE. PROPOSITION 1

Les moyennes et les écarts-types ont été calculés sur les échelles pour lesquelles les réponses possibles variaient de 1 à 5. Dans le calcul des moyennes, les non-réponses n'ont pas été prises en considération et les réponses des échelles négatives n'ont pas été retournées, contrairement à ce qui a été fait pour l'analyse factorielle des correspondances.

Les tableaux en annexes 1, 2, 3, 4 indiquent, pour chaque item, l'idéal théorique (du cours), puis les moyennes et écarts-types pour l'ensemble de

CHAPITRE 4 NORMES THEORIQUE, ORGANISATIONNELLE ET DE GROUPE POUR LES TRAITS

ET LES COMPORTEMENTS. CALCUL D'INDICES

- 4.1. Idéal du cours (idéal théorique), idéal de la population de la recherche (idéal organisationnel) et idéal de groupe.
 - 4.1.1. L'idéal du cours (idéal théorique)
 - 4.1.2. L'idéal organisationnel comparé à l'idéal théorique
 - 4.1.3. L'idéal des groupes comparé à l'idéal théorique
 - 4.1.4. Proposition 1
- 4.2. Les traits du chef idéal. Proposition 2
- 4.3. Calcul de neuf indices
 - 4.3.1. Congruence vs Incongruence des chefs
 - 4.3.2. Satisfaction vs Insatisfaction à l'égard du supérieur
 - 4.3.3. Satisfaction vs Insatisfaction à l'égard des subordonnés
 - 4.3.4. Différenciation vs Non-différenciation d'autrui
 - 4.3.5. Individuation vs Non-individuation par rapport aux supérieurs
 - 4.3.6. Individuation vs Non-individuation par rapport aux subordonnés
 - 4.3.7. Confirmation vs Non-confirmation par les supérieurs
 - 4.3.8. Confirmation vs Non-confirmation par les subordonnés
 - 4.3.9. Accord vs Non-accord dans la perception d'un même groupe
 - 4.3.10. Remarques sur les indices

DEUXIEME PARTIE

PRESENTATION DES RESULTATS

Chaque observation se définit par un vecteur dont les composantes sont les valeurs des différentes variables pour cette observation. De même, chaque variable se définit par un vecteur dont les composantes sont les valeurs des différentes observations pour cette variable.

Pour synthétiser l'information des tableaux, on réduit la dimension de l'espace où sont représentées les 660 observations. Dans le cas des échelles, nous nous trouvons au départ dans un espace à 60 dimensions et dans celui des adjectifs dans un espace à 67 dimensions. Le nouvel espace, de dimension réduite, est déterminé par des axes orthogonaux selon lesquels la variance expliquée est maximale. Les vecteurs unitaires qui définissent ces axes s'appellent des facteurs. Ils peuvent être considérés comme des combinaisons linéaires des variables originelles, donc comme de nouvelles variables, pas directement mesurables.

"Il s'agit donc de choisir les droites de telle sorte que la perte d'information soit minimale. La première de ces droites (le premier facteur) doit être telle que la moyenne des distances des projections des points à l'origine soit maximale. Les droites suivantes sont choisies selon le même critère, mais avec la contrainte supplémentaire d'être perpendiculaires aux droites précédentes, ce qui assure l'indépendance linéaire des différents facteurs entre eux; autrement dit, deux facteurs différents ne représentent pas la même chose, ne portent pas la même information. Dans ces conditions, on représente sur la première droite la plus grande part possible de la variance totale (= somme des distances des points à l'origine), puis une part plus petite, mais la plus grande possible compte tenu de la contrainte précédente pour les droites suivantes. L'origine est fixée sur l'observation moyenne (le sujet moyen) ou, ce qui revient au même, sur la variable moyenne. En effet, il est mathématiquement justifié de représenter simultanément, sur les mêmes droites, les projections des points-variables et des points-observations, et d'interpréter les proximités entre ces différents points." (Amos & Chardon, 1977).

Pour notre propos, cette technique présentait l'avantage, comme nous l'avons dit ci-dessus, de rendre analysable une grande quantité d'informations : 660 observations x 67 variables-adjectifs et 660 observations x 60 variables-échelles. De plus, cela rendait possible de représenter sur un dessin les observations et les variables et d'examiner leurs ressemblances et leurs différences par l'étude de leurs proximités. Une fois les structures définies, il est également possible de visualiser des ensembles d'individus regroupés en fonction des préoccupations de la recherche.

Les programmes d'analyse factorielle utilisés fournissent deux indicateurs d'aide à l'interprétation, qui sont d'une part les contributions des variables et des observations aux facteurs et d'autre part les contributions des facteurs aux variables et aux observations. Le premier de ces indicateurs mesure l'influence de la variable, respectivement de l'observation, sur la détermination du facteur, étant entendu que l'ensemble des variables, respectivement des observations, déterminent un facteur à 100%. Le deuxième indicateur traduit dans quelle mesure le facteur explique la position du point (variable, observation) dans l'espace. Pour l'aspect mathématique de l'analyse factorielle des correspondances, voir Benzécri (1973), Strohmeier (1977).

Tableau 3.6 : Réponses aux items du questionnaire

Sujets \ Items	1 2.....j.....60						Σ	
1								
2								
...								
...								
i								x_i^j
...								
660								
Σ								

Dans le tableau 3.7 des adjectifs, les observations sont à nouveau les sujets qui ont répondu à la liste d'adjectifs (les variables sont les adjectifs). La valeur y_i^j désigne la valeur attribuée à l'adjectif j par l'individu i. Cette valeur correspond à une échelle dont les valeurs sont 1; 0; 0.5.

Tableau 3.7 : Réponses à la liste d'adjectifs

Sujets \ Items	1 2.....j.....67						Σ	
1								
2								
...								
...								
i								y_i^j
...								
660								
Σ								

seule variable contrôlée. Par exemple : les personnes dont l'âge se situe entre 26 et 35 ans.

B. de groupes définis par plusieurs variables contrôlées

Ici, nous aurons par exemple un groupe défini par une combinaison de variables contrôlées : la perception de l'idéal de commandement par les ouvrières (sexe féminin).

Au total, il a été constitué 307 sous-groupes définis par une, deux, trois, voire quatre variables contrôlées simultanément. L'infrastructure des installations informatiques dans lesquelles les résultats ont été traités permettaient de combiner au maximum quatre variables contrôlées à la fois.

Les observations, observations supplémentaires, variables et variables contrôlées ainsi définies, il convient maintenant de présenter les techniques de traitement utilisées.

Les échelles et les adjectifs ont été traités au moyen de l'analyse factorielle des correspondances, présentée sommairement plus loin.

Pour les échelles, le calcul des moyennes et des écarts-types a été également effectué, essentiellement dans le but de comparer l'idéal du cours à l'idéal de la population.

Pour les adjectifs, on a relevé les fréquences des différentes réponses, dans le but essentiel de dresser des listes de traits, les plus souvent mentionnés, pour caractériser l'idéal et de comparer ces fréquences à d'autres évaluations. Divers indices, calculés sur des comparaisons de fréquence, ont également été élaborés. (Le terme indice est à prendre dans le sens d'une tendance et non dans le sens mathématique du terme).

L'utilisation des fréquences sera explicitée dans le chapitre présentant ces données.

3.6.5. Présentation de l'analyse factorielle des correspondances

Le point de départ d'une analyse factorielle des correspondances est un tableau rectangulaire de nombres positifs. Pour que la méthode puisse être appliquée, il faut que des pourcentages en ligne et en colonne aient un sens. Dans ce cas, la technique permet de synthétiser l'information contenue dans le tableau et de la représenter graphiquement.

Dans l'étude présente, nous avons analysé deux tableaux, celui des échelles et celui des adjectifs.

Dans le tableau 3.6 ci-après, les observations sont donc les sujets qui ont répondu au questionnaire. Les variables sont les items, chaque item étant représenté par une échelle. A l'intersection de la i -ième ligne, associée à l'individu i , et de la j -ième colonne, relative à l'item j , nous trouvons la valeur d'échelle attribuée à l'item j par le sujet i .

Cette valeur est notée dans la figure x_{ij} et est comprise entre 1 et 5.

- 245 observations se rapportent à la perception du supérieur par les subordonnés.
Le numéro du document est précédé du chiffre 1
- 79 observations se rapportent à la perception du subordonné par leur supérieur.
Le numéro du document est précédé du chiffre 4.

3.6.2. Les variables

Les variables, au nombre de 127, se rapportent soit aux items du questionnaire soit à ceux de la liste d'adjectifs.

Les 60 items du questionnaire

A chaque item, le sujet donne une réponse sur une échelle à cinq degrés, comme mentionné précédemment.

Pour les 43 items positifs, la gradation des réponses est 1 (toujours), 2 (souvent), 3 (occasionnellement), 4 (rarement), 5 (jamais). Pour les 17 items négatifs, les items ont été retournés et la gradation est 5 (toujours), 4 (souvent), 3 (occasionnellement), 2 (rarement), 1 (jamais).

Cette recodification s'est faite pour l'analyse factorielle des correspondances, présentée plus loin et non pour les calculs des moyennes, effectués séparément.

Dans la suite du texte, nous parlerons de comportements ou d'échelles en nous référant aux items du questionnaire.

Les 67 adjectifs de la liste

Les réponses données aux adjectifs pouvaient être Oui ou Non. La qualité ou présence du trait (réponse Oui) était cotée 1, le défaut ou l'absence du trait 0 (réponse Non). Les non-réponses ont été cotées 0.5, ceci afin d'avoir un système complet de réponses pour le traitement statistique. Il sera fait mention d'adjectifs ou de traits.

3.6.3. Les variables contrôlées

Les variables contrôlées dans leurs différentes modalités ont été présentées dans le paragraphe 3.2. Elles sont au nombre de onze et se réfèrent aux caractéristiques des répondants, à celles de la situation ou aux types de réponses à donner.

3.6.4. Les observations supplémentaires

Il sera fait mention d'observations supplémentaires lorsque l'analyse portera sur un ensemble d'observations regroupées par modalité de une ou plusieurs variables contrôlées. Il peut s'agir :

A. de groupes définis par une seule variable contrôlée

Dans ce cas, les personnes seront réunies en fonction des modalités d'une

vie. Au début, le clivage entre bon et mauvais objet* est total. Ce n'est que dans la position dépressive, qu'il y a synthèse entre bon et mauvais objet et qu'autrui est accepté avec ces deux composantes.

Si cette synthèse n'est pas possible (accepter autrui en tant que bon et mauvais objet), des mécanismes de défenses, tels que l'idéalisation (l'objet est bon), le déni (refus de voir l'aspect mauvais) sont mis en place pour éviter d'affronter la complexité de l'autre ainsi que la relation à autrui avec les aspects "bon" et "mauvais" (Klein, 1968). Les conséquences du non-dit peuvent alors prendre toutes les formes possibles et des déplacements s'ensuivent inévitablement avec tous les malentendus qui peuvent en découler.

Si, d'une façon générale, les consignes ont été respectées et que les personnes ont tout de même évalué leur supérieur, nous pensons qu'un autre type d'autorité a joué son rôle : l'autorité scientifique que nous représentions. Dans ses études sur l'autorité, Milgram (1974) montre la capacité d'obéissance de l'homme, même lorsqu'il doit faire violence à autrui.

3.6. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Les données recueillies ont été traitées de plusieurs façons. En premier lieu, on a effectué des tris à plat tant sur les adjectifs que sur les échelles. Les résultats sont exposés dans le chapitre 4. En second lieu, toutes les données ont fait l'objet d'analyses factorielles des correspondances, exposées dans les chapitres 5 et 6. Avant de présenter succinctement cette dernière technique, nous donnons ci-dessous quelques définitions de termes utilisés : les observations, les variables, les variables contrôlées, les observations supplémentaires.

3.6.1. Les observations

Chaque document rempli est considéré comme une observation (un document comprend : la page de consignes, le questionnaire, la liste d'adjectifs et la feuille d'identification). Les observations sont au nombre de 660. Il y a plus d'observations que de sujets puisque le nombre des réponses varie selon la position hiérarchique et le nombre de collaborateurs de chacun d'eux. Pour les distinguer, les documents ont été numérotés différemment selon les types de perception demandés.

La répartition par perception est la suivante :

- 119 observations se rapportent à la perception de soi.
Le numéro du document est précédé du chiffre 2.
- 217 observations se rapportent à la perception de l'idéal.
Le numéro du document est précédé du chiffre 3

* Il faut prendre le concept "objet" au sens psychanalytique du terme, c'est-à-dire relation avec autrui.

difficile et, bien qu'aucun licenciement n'ait réellement eu lieu, son spectre planait inévitablement.

L'effet des craintes ressenties par les chefs de section et la base s'est manifesté par des non-réponses dans la feuille d'identification. Afin de pouvoir effectuer des recoupements, il était indispensable de connaître l'identité des personnes. Nous avons prévu que cet aspect soulèverait des défenses et avons pris la précaution d'assurer les répondants, au moyen d'une lettre signée, qu'aucun membre de l'entreprise n'aurait accès à cette information et que le traitement des résultats resterait confidentiel.

Demander d'évaluer le commandement du supérieur est, à certains égards, une provocation envers l'institution du commandement. Bien que notre démarche ne s'inscrive pas dans celle de l'analyse institutionnelle, l'évaluation du supérieur par les subordonnés a fonctionné comme un analyseur au sens où Lourau le définit : "On donnera le nom d'analyseur à ce qui permet de révéler la structure de l'organisation, de la provoquer, de la forcer à parler" (Lourau, 1970 p. 283). Précisons qu'il s'agit dans ce cas d'un analyseur naturel et non construit.

Evaluer le commandement de son supérieur ne s'inscrit dans aucune pratique en usage. Dans cette situation, les rôles sont inversés, ce qui est contraire aux coutumes dans les rapports habituels avec les figures d'autorité. De plus, devoir indiquer son identité ne peut que susciter, à un niveau inconscient, des défenses (peur des conséquences possibles) et, à un niveau conscient, de la culpabilité (outrages aux figures d'autorité, prendre la place du père).

Ce n'est d'ailleurs pas sans difficulté que les chefs eux-mêmes évaluent leurs subordonnés. Nous avons déjà eu l'occasion de constater, dans d'autres circonstances, combien l'évaluation est une fonction du commandement difficile à réaliser; malgré son importance, son usage n'est pas systématique, même dans le sens descendant de la ligne hiérarchique. Sur le plan cognitif, on est unanime à reconnaître son importance. Notre système culturel veut qu'on n'exprime à autrui que les éléments positifs dans le but de maintenir une relation, tandis que les éléments négatifs n'interviennent qu'en cas de rupture de la relation. Il n'est pas rare en effet que la verbalisation des griefs ne se fasse qu'au moment où la séparation est irrévocable, au grand étonnement de la partie incriminée.

Le conflit n'a pas sa place dans les valeurs sociales en cours. Il est connoté négativement et l'éducation reçue ne va pas dans le sens de la gestion du conflit. Il serait souhaitable que toute relation avec autrui soit envisagée comme un processus sur lequel on travaille constamment au moyen de "feedbacks" réciproques, sans que cela suscite l'angoisse d'abandon et la culpabilité.

On peut faire l'hypothèse que les difficultés rencontrées dans l'acte d'évaluation trouvent leur explication dans les peurs très archaïques d'abandon. Plus précisément, en termes kleinien, la position schizo-paranoïde (tendance au clivage) subsiste à des degrés variables toute la

Elles étaient priées de les remplir dans l'ordre suivant *:

- perception du commandement de leur supérieur
- perception de leur propre commandement
- perception de leur idéal de commandement
- perception du commandement de leurs subordonnés.

Seuls les documents concernant la perception des subordonnés étaient remplis en dehors de la situation de groupe. En effet, pour certains chefs le nombre de collaborateurs était trop élevé pour qu'ils puissent remplir les documents in situ. Le nombre d'instruments à remplir différait selon le niveau hiérarchique. Les ouvriers n'en remplissaient que deux (perception du supérieur et de l'idéal) alors que les chefs, s'ils avaient eux-mêmes des subordonnés chefs, étaient amenés à en remplir plusieurs (un par subordonné).

3.5. REMARQUES GENERALES SUR LA RELATION ENTREPRISE-CHERCHEUR

Cette étude s'est effectuée, non à la demande de l'entreprise Romana mais à notre requête, situation qui suscite deux remarques : d'une part, elle nous permettait d'expliquer clairement aux personnes concernées notre indépendance vis-à-vis de l'entreprise, en précisant que cette recherche se faisait dans un but uniquement scientifique et que, pour cette raison, cela devait les mettre à l'aise et les rassurer puisqu'il n'y aurait pas de conséquences directes sur le plan organisationnel. D'autre part, nous avions conscience que notre recherche représentait une charge importante en heures de travail des chefs et en heures de production des ouvriers.

Au niveau de la direction, la recherche a été favorablement accueillie et tout a été mis en oeuvre afin de faciliter son déroulement.

La réaction des personnes directement concernées a varié selon le niveau hiérarchique. Certains chefs de section ont manifesté leur crainte quant à l'utilisation "politique" des résultats par des groupements extérieurs, voire extrémistes. Quelques-uns ont souhaité avoir plus d'informations sur la personne effectuant la recherche ainsi que sur l'origine des fonds la finançant.

Les contremaîtres et les chefs d'équipe ont, d'une manière générale, rempli scrupuleusement les deux instruments et la feuille d'identification.

Une certaine méfiance s'est manifestée chez les ouvriers. Ceux-ci craignaient que leurs chefs aient connaissance des réponses. Ils se sont également montrés soucieux des répercussions possibles de notre étude sur la politique de gestion du personnel. L'entreprise émergeait, en effet, d'une période très

* Codol (1975) a contrôlé l'ordre de passation des questionnaires au moyen desquels les personnes se définissaient, indiquaient une norme et décrivaient d'autres personnes. Il n'a pas trouvé d'influence significative dans l'ordre de la distribution des instruments.

Tableau 3.5 : Corrélations et angles entre les facteurs

ANALYSE FACTORIELLE DU TEST	ANALYSE FACTORIELLE DU RETEST		
	r \angle	Facteur 1	Facteur 2
Facteur 1	+ .94 20°	-.02 89°	-.04 88°
Facteur 2	+ .03 88°	-.85 32°	+ .28 74°
Facteur 3	-.09 85°	-.07 86°	+ .29 73°

La corrélation de .94 entre le facteur 1 du test et le facteur 1 du retest démontre la fidélité quasi parfaite du facteur 1. De plus, les facteurs 1 du test et du retest sont pratiquement indépendants des facteurs 2 et 3 de l'autre test. Le facteur 1 s'avère donc fidèle et indépendant.

Quant au facteur 2, la corrélation de .85 entre le facteur 2 du test et le facteur 2 du retest nous autorise à parler d'une très bonne fidélité. Ce facteur est également indépendant des facteurs 1 et 3.

Nous ne pouvons parler de fidélité pour le facteur 3, étant donné que la corrélation entre le facteur 3 du test et le facteur 3 du retest est faible (.29).

3.3.2.3. Conclusion sur la fidélité de la liste d'adjectifs

En résumé, les adjectifs sont fidèles pris isolément (test des moyennes item par item); il en va de même des deux premiers facteurs.

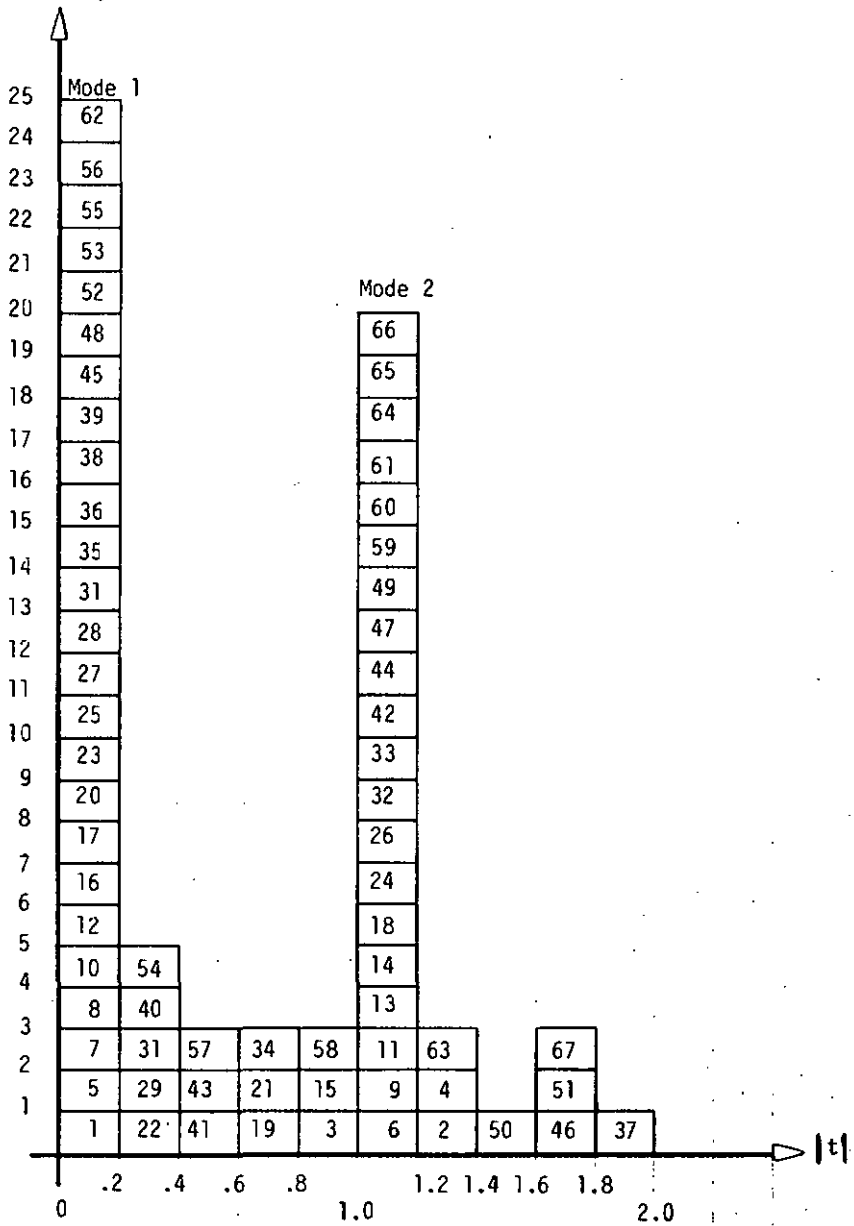
3.4. LA RECOLTE DES DONNEES

La prise d'information s'est déroulée durant quatre jours dans les deux usines. Les personnes, réunies par niveaux hiérarchiques dans une salle, après une information donnée par le directeur-adjoint du département du personnel, l'assistant du directeur de production et la chargée de recherche, recevaient un ensemble de documents composés des pièces suivantes :

- une première page de consignes
- le questionnaire de 60 items
- la liste de 67 adjectifs
- la feuille d'identification

Tableau 3.4 : Histogramme de la fidélité des adjectifs

Nombre d'adjectifs



33 adj. ← médiane → 34 adj.

Les consignes données lors de la présentation de la liste étaient les suivantes :

- lors de la description de soi : "l'adjectif vous caractérise-t-il oui ou non ? "
- lors de la description de l'idéal : "veuillez indiquer si l'adjectif est un défaut ou une qualité pour un chef idéal".
- lors de la description d'autrui, du supérieur ou du subordonné : "veuillez dire si l'adjectif le caractérise oui ou non".

3.3.2.2. Etude de la fidélité de la liste d'adjectifs

Deux types de mesure de fidélité ont été effectués pour les adjectifs (item par item et structure globale de l'instrument) avec les mêmes méthodes que celles précédemment décrites pour les échelles. Il s'agit également de populations appareillées.

A. Fidélité item par item - test sur les moyennes des différences

La fidélité des adjectifs pris un à un a été testée au moyen du calcul sur les moyennes des différences de chaque item entre le test et le retest.

L'hypothèse nulle est acceptée avec un seuil de signification de 5%, un nombre de liberté égal à 60, pour un $|t| \leq 2.0$. Toutefois, la distribution du $|t|$ des notes ne donne pas une distribution normale. L'histogramme ci-après montre 2 modes, l'un pour la classe $0 < |t| \leq 0.2$ et l'autre pour la classe $1 < |t| \leq 1.2$. Ceci permet de constater que les 39 adjectifs qui ont un $|t| < 1.0$ sont tout particulièrement fidèles, les 28 adjectifs avec un $|t| \geq 1.0$ le sont également mais dans une moindre mesure. Parmi ces 28 les 8 adjectifs les moins fidèles, avec un $|t|$ compris entre 1.2 et 2.0 sont : 37) ironique, 46) orgueilleux, 51) persuasif, 67) volontaire, 60) persévérant, 2) ambitieux, 4) bavard, 63) sûr de soi.

En conclusion, nous pouvons considérer les adjectifs pris un à un comme fidèles à des degrés divers.

L'histogramme du tableau 3.4 présente en ordonnées le nombre d'adjectifs et en abscisses la valeur de $|t|$. A l'intérieur des cases, les numéros des adjectifs.

B. Fidélité de la structure globale de la liste d'adjectifs

Les corrélations entre les vecteurs propres des facteurs dégagés par les analyses factorielles effectuées sur le test et le retest ont également été analysées pour la mesure de la fidélité de la structure globale. Seuls les trois premiers facteurs ont été analysés, les deux suivants apparaissant a priori comme non fidèles. Les résultats obtenus sont contenus dans le tableau 3.5.

entre les facteurs est donnée par une corrélation égale à 0, qui est traduite par un angle de 90°).

Quant au facteur 2, la corrélation entre le test et le retest est égale à .49. On constate une certaine fidélité, qui est toutefois plus faible que la précédente. Ceci s'explique par le fait que le facteur 2 du test n'est pas indépendant du facteur 3 du retest, ni le facteur 2 du retest du facteur 3 du test. (Corr. de .46 entre F2 du test et F3 du retest et de .38 entre F3 du test et F2 du retest).

Le facteur 3 n'est pas fidèle, car la corrélation ne vaut que .13.

3.3.1.3. Conclusion sur la fidélité du questionnaire

En ce qui concerne les échelles prises item par item, 54 d'entre elles se sont avérées fidèles. La prudence dans l'interprétation des résultats s'impose en ce qui concerne 6 items particulièrement peu fidèles.

Les deux premiers facteurs peuvent être considérés comme fidèles, ce qui n'est pas le cas pour le troisième.

3.3.2. La liste d'adjectifs

Le deuxième instrument utilisé pour le recueil de l'information, (recueil des traits) se présente sous la forme d'une liste de 67 adjectifs. (Liste ci-dessous).

3.3.2.1. Contenu et consigne

La liste définitive a été tirée d'une liste préliminaire de 200 adjectifs, construite sur la base de divers instruments ("adjective check list"), différenciateur sémantique et lectures sur le commandement). C'est également par la méthode des experts que sa réduction a été opérée.

Les 67 adjectifs sont :

- | | | | |
|-------------------|------------------|------------------|----------------|
| 1. actif | 18. disponible | 35. indulgent | 52. pratique |
| 2. ambitieux | 19. discret | 36. inventif | 53. prévoyant |
| 3. autoritaire | 20. dynamique | 37. ironique | 54. prudent |
| 4. bavard | 21. égoïste | 38. juste | 55. réaliste |
| 5. brusque | 22. élogieux | 39. loyal | 56. réfléchi |
| 6. calme | 23. enthousiaste | 40. manipulateur | 57. rusé |
| 7. coléreux | 24. entreprenant | 41. méfiant | 58. scrupuleux |
| 8. compréhensif | 25. exigeant | 42. nerveux | 59. sensible |
| 9. confiant | 26. faible | 43. nuancé | 60. serviable |
| 10. consciencieux | 27. ferme | 44. objectif | 61. sociable |
| 11. courageux | 28. franc | 45. organisé | 62. stimulant |
| 12. curieux | 29. généreux | 46. orgueilleux | 63. sûr de soi |
| 13. démocratique | 30. imaginatif | 47. ouvert | 64. tâtilon |
| 14. désordonné | 31. impulsif | 48. passif | 65. timide |
| 15. digne | 32. incohérent | 49. patient | 66. vaniteux |
| 16. diplomate | 33. indécis | 50. péraévérant | 67. volontaire |
| 17. directif | 34. indépendant | 51. persuasif | |

L'étude de la fidélité par test-retest peut mettre en évidence soit un changement de l'environnement pendant la passation des instruments, soit enfin un changement individuel.

L'effet de la situation de test peut être une explication de la non-fidélité des quatre premiers items. On peut en effet voir là un biais dû à la mise en train dans la situation de réponse.

Pour l'ensemble des items, étant donné le manque de référent pratique dans le champ d'action des étudiants, en ce qui concerne le commandement, l'effet des dispositions personnelles du moment a pu indéniablement jouer un rôle.

En conclusion, nous devons au moment de l'analyse faire preuve de circonspection, tout particulièrement pour les 6 échelles : 59, 2, 32, 21, 1, 36 se trouvant dans l'histogramme ci-dessus entre un t de 2.2 et 3.2.

B. Etude de la fidélité de la structure globale des échelles

Afin d'analyser la fidélité de la structure du questionnaire, les corrélations entre les vecteurs propres dégagés dans les analyses factorielles du test et du retest ont été calculées sur les trois premiers facteurs, les deux suivants apparaissant a priori non fidèles.

Une fidélité parfaite correspond à une corrélation égale à $+1$ ou -1 , ce qui signifierait un angle nul entre les facteurs, c'est-à-dire la superposition des facteurs.

Le tableau 3.3 ci-après indique la corrélation et l'angle inscrit entre les vecteurs propres, pour les trois premiers facteurs.

Tableau 3.3 : Corrélations et angles entre les facteurs

		ANALYSE FACTORIELLE DU RETEST		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
ANALYSE FACTORIELLE DU TEST	r	+ .89	-.02	-.20
	α	27°	89°	78°
	Facteur 1			
	Facteur 2	-.11	-.49	-.46
	Facteur 3	83°	61°	62°
	Facteur 1	+ .17	+ .38	-.13
	Facteur 2	80°	67°	82°
	Facteur 3			

Le facteur 1 du test et le facteur 1 du retest sont très proches de la fidélité parfaite puisque leur corrélation est égale à .89. Par ailleurs, ces facteurs sont indépendants des facteurs de rang plus élevé. (L'indépendance

(niveau apprentissage) et FOR 3 (niveau technicum) se situent dans le quadrant 1 (Diplomate-Brusque). Le facteur 1 est cependant plus explicatif de ce mouvement que le facteur 2.

En introduisant la variable hiérarchie, nous constatons que la distance est tout particulièrement grande entre les chefs d'équipe sans formation (EQF1) et les chefs d'équipe de niveau apprentissage (EQF2). Les premiers utilisent les adjectifs du groupe Vaniteux-Faible et les seconds les adjectifs du groupe Diplomate-Brusque.

On ne retrouve pas ce phénomène pour les contremaîtres. Les contremaîtres sans formation (COF1) n'ont pas de réponses spécifiques et se placent au centre du graphique, attirés par le pôle Brusque. Quant au groupe du niveau apprentissage (COF2), il se place dans le quadrant Diplomate-Brusque et le groupe du niveau technicum dans le quadrant Diplomate-Faible. (Notons que ce groupe (COF3) a un effectif trop limité pour que nous puissions en tenir compte).

5.7.2. Effet de la formation, du niveau hiérarchique et de l'objet des perceptions. Proposition 5

Sur le graphique 5.7, nous avons reproduit les réponses à l'évaluation de soi, de l'idéal et du supérieur pour l'ensemble des chefs d'équipe (EQ SUP, EQ MOI, EQ IDEAL), points reliés par le tracé se trouvant au centre du graphique. En introduisant la variable formation, on assiste à un glissement dans le quadrant Diplomate-Brusque des réponses des chefs d'équipe du niveau apprentissage (EMF2, EIF2, ESF2) et à un même phénomène mais dans le quadrant Vaniteux-Faible des chefs d'équipe sans formation (EMF1, EIF1, ESF1). L'ordre séquentiel : perception du supérieur, perception de soi et perception de l'idéal se retrouve dans les deux cas.

L'ensemble des résultats ci-dessus nous autorise à formuler la proposition suivante :

PROPOSITION 5. Perception des traits selon le niveau de formation

Le niveau de formation détermine fortement les perceptions, tout particulièrement pour les chefs d'équipe.

A niveau de formation bas correspond l'usage d'adjectifs-défauts (tendance pôle Vaniteux). Inversement, les adjectifs-qualités sont plus utilisés par les personnes ayant un plus haut niveau de formation.

5.8. EFFET DU SEXE SUR LES PERCEPTIONS DES TRAITS. PROPOSITION 6

En séparant les hommes des femmes, il apparaît que les réponses des ouvrières se placent dans le quadrant Vaniteux-Faible, alors que les réponses des ouvriers se placent sur le facteur 1 pôle Vaniteux, comme le met en évidence le graphique 5.8.

Si l'on introduit la variable objet des perceptions, on constate qu'un type de chef différent est souhaité selon l'appartenance sexuelle.

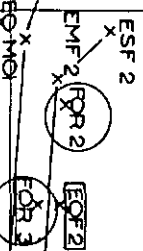
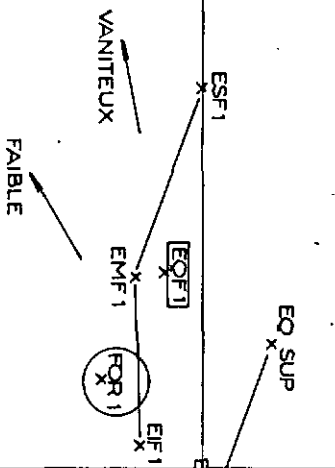
GRAPHIQUE 5.7
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ADJECTIFS
 PERCEPTION SELON LA FORMATION
 PERCEPTION DES CHEFS D'EQUIPE
 SELON LES OBJETS ET LA
 FORMATION

BRUSQUE
 FACTEUR 2

q1

q4

VANITEUX



DIPLOMATE
 FACTEUR 1

q3

q2

ECHELLE 1 UNITE → = 0,020

FAIBLE

L'idéal des hommes se place sur le pôle Diplômé du facteur 1 et l'idéal des femmes sur le pôle Faible du facteur 2.

Les supérieurs sont aussi perçus différemment. Les hommes leur attribuent les traits Vaniteux et les femmes les traits du quadrant Vaniteux-Faible.

En comparant la distance entre l'idéal et la perception du supérieur, on constate que les hommes sont nettement plus insatisfaits de leurs supérieurs que les femmes. Dans le cas des premiers, une nette opposition ressort des deux groupes de réponses sur le facteur 1, alors que les deux types de réponses des femmes se placent dans le même quadrant.

PROPOSITION 6. Perception des traits selon le sexe. Comparaison des perceptions

6.1. L'idéal (selon le langage des traits) et la perception des supérieurs diffèrent selon le sexe. Les femmes souhaitent un chef ayant des traits plus proches du pôle Faible, alors que les hommes se situent du côté Diplômé.

Les femmes attribuent à leurs supérieurs des traits de la tendance Vaniteux-Faible, alors que la position des hommes est déterminée par le pôle Vaniteux.

6.2. En comparant ces perceptions, il ressort que les femmes sont moins insatisfaites des traits de leurs supérieurs que les hommes.

5.9. CONCLUSION PRELIMINAIRE

Au terme de ce chapitre, nous nous trouvons devant deux types de résultats. Certains ont mis en évidence des phénomènes qui se sont généralisés, au fur et à mesure de l'analyse, à l'ensemble des groupes et d'autres qui sont restés spécifiques à certains groupes examinés.

Pour conclure, nous rappellerons les résultats du premier type. Ceux du 2ème groupe seront repris dans la conclusion finale. Ils pourront à ce moment-là encore être corroborés par les analyses qui vont suivre.

Le niveau hiérarchique et le sexe sont des variables différenciant de manière très prononcée les perceptions des traits de soi, du chef idéal et d'autrui.

De l'objet des perceptions, idéal, soi, supérieur, subordonné, il se dégage une structure dans toutes les situations examinées. Ces structures mettent en évidence des états d'insatisfaction générale à l'égard des traits des supérieurs et des subordonnés ainsi que des états d'incongruence des chefs eux-mêmes et une tendance de ceux-ci à ne pas s'individualiser de leurs propres supérieurs.

Enfin, le niveau de formation a un impact significatif sur la perception des chefs d'équipe. Plus le niveau est élevé et plus l'usage des adjectifs-qualités est fréquent.

Une synthèse des résultats obtenus par les différentes analyses des réponses aux adjectifs (contenu des chapitres 4-5) se trouve dans le chapitre 7.

GRAPHIQUE 5.8
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ADJECTIFS
 PERCEPTION DES OUVRIERS SELON
 LES OBJETS ET LE SEXE

BRUSQUE
 FACTEUR 2

q1

q4

VANITEUX OUVR. SUP HOMMES (OUVR.)

BRUSQUE

DIPLOMATE
 FACTEUR 1

VANITEUX

OUVR. SUP
 OUVR. SUP FEMMES

FAIBLE

X IDEAL HOMMES
 X IDEAL OUVRIERS
 X IDEAL FEMMES
 DIPLOMATE

q3

q2

ECHELLE 1 UNITE — = 0,020

FAIBLE

CHAPITRE 6 LE TRAITEMENT DES ECHELLES PAR L'ANALYSE FACTORIELLE

DES CORRESPONDANCES

- 6.1. La structure des comportements, le plan 1-2
 - 6.1.1. Le premier facteur : Considération-Structuration
Comportements des chefs Empathique et Directif
 - 6.1.2. Le deuxième facteur : Intervention
Comportements d'un chef Non-intervenant et d'un chef
Intervenant au minimum.
- 6.2. Les observations dans le plan factoriel
- 6.3. La perception des comportements en fonction de l'objet : soi, idéal,
autrui
- 6.4. La perception des comportements selon le niveau hiérarchique
- 6.5. La perception des comportements selon l'objet et le niveau hiérarchique
 - 6.5.1. La perception de soi pour les trois groupes de chefs
 - 6.5.2. La perception de l'idéal par les quatre niveaux hiérarchiques
 - 6.5.3. La perception du supérieur par les quatre niveaux hiérarchiques
 - 6.5.4. La perception du subordonné par les deux niveaux hiérarchiques
 - 6.5.5. Proposition 7
- 6.6. Comparaison des différentes perceptions des comportements par groupes
hiérarchiques
 - 6.6.1. Perceptions concernant le groupe des chefs de section
 - 6.6.2. Perceptions concernant le groupe des contremaîtres
 - 6.6.3. Perceptions concernant le groupe des chefs d'équipe
 - 6.6.4. Perceptions concernant le groupe des ouvriers
 - 6.6.5. Remarques et Proposition 8
- 6.7. Effet de la formation sur les perceptions des comportements
- 6.8. Effet du sexe sur les perceptions des comportements. Proposition 9
- 6.9. Conclusion préliminaire

LE TRAITEMENT DES ECHELLES PAR L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES

Les échelles ont été traitées par l'analyse factorielle des correspondances (comme précédemment les adjectifs), afin d'obtenir également une structure des comportements.

Dans ce chapitre, nous présentons cette structure ainsi que la projection des observations et des observations supplémentaires dans le plan défini par les deux premiers facteurs.

6.1 LA STRUCTURE DES COMPORTEMENTS, LE PLAN 1-2

Dans un premier temps, cinq facteurs ont été dégagés, expliquant 31.1 % de la variance totale dans les proportions ci-dessous :

Tableau 6.1 : Pourcentage de variance par facteurs

Facteurs	1	2	3	4	5
Pourcentage par facteur	14.4	5.4	4.8	3.4	3.1
Pourcentages cumulés	14.4	19.8	24.6	28.0	31.1

Seuls les deux premiers facteurs seront gardés dans l'analyse, les trois autres ne s'étant pas avérés suffisamment fidèles lors de l'étude de la fidélité par test et retest (voir paragraphe 3.3.3.2.).

Les contributions des variables (les échelles) aux facteurs et les contributions des facteurs aux variables figurent en annexe 8.

Les comportements retenus pour la définition des facteurs 1 et 2 figurent ci-dessous dans l'ordre d'importance de leurs contributions.

6.1.1. Le premier facteur : Considération-Structuration. Comportements des chefs Empathique et Directif

Deux types de comportements s'opposent sur le facteur 1; on trouve d'une part des comportements de Considération, caractéristiques d'un chef Empathique, tout particulièrement préoccupé par l'ambiance de son secteur et les relations interpersonnelles et, d'autre part, des comportements de Structuration, caractérisant un chef Directif, essentiellement soucieux de la tâche à réaliser, donnant des ordres et contrôlant les moindres détails.

Le chef Empathique (21, 22, 50*) a confiance en lui tout en connaissant ses limites (16, 17, 49). Il assume ses responsabilités (56). Il est discret (25)

* Les numéros entre parenthèses se réfèrent aux numéros des items du questionnaire. (Voir paragraphe 3.3.1.1.).

LES COMPORTEMENTS CARACTERISTIQUES DES DEUX FACTEURS

Le facteur 1 : Considération-Structuration

Pôle positif : Considération, chef empathique

- 14. RECO. Il manifeste sa reconnaissance lorsque ses subordonnés fournissent un effort particulier.
- 16. EXC. Il s'excuse auprès de ses collaborateurs s'il a lui-même commis une faute.
- 49. DEF. Il reconnaît ses défauts et accepte les reproches.
- 51. ERR. Il rend attentif à l'erreur avec quelques paroles d'encouragement.
- 50. CONF. Il inspire confiance de façon à ce que ses collaborateurs le consultent lorsqu'ils ont des problèmes.
- 18. NOR. Il indique à ses collaborateurs les normes, les critères selon lesquels il contrôle.
- 21. SIT. Il essaie de se mettre dans la situation du collaborateur.
- 53. RELA. Il veille au bon fonctionnement du groupe en s'occupant des relations entre les collaborateurs.
- 17. RAL. Il donne la raison de ses ordres et explique sa façon d'agir.
- 40. FORM. Il forme ses collaborateurs de façon à ce qu'ils puissent exécuter les tâches qui leur sont confiées.
- 41. CHAN. Il informe ses collaborateurs de tout changement pouvant intervenir.
- *36. MEC. Il cherche la cause du mécontentement des collaborateurs avant d'intervenir.
- 20. BUT. Il fait connaître à ses collaborateurs les buts de la maison.
- 37. INF. Il cherche à être informé afin de pouvoir informer ses collaborateurs à son tour.
- 36. EQUI. Il contrôle toute l'équipe non seulement quelques collaborateurs.
- 22. ECOU. Il écoute d'abord le point de vue du collaborateur avant de faire une critique.
- 60. SUGG. Il invite ses collaborateurs à faire des suggestions.
- 25. TETE. Lorsqu'il a une critique à faire à une personne, il le fait en tête-à-tête.
- 19. CAU. Il cherche les causes des fautes commises.
- 56. RESP. Il assume la responsabilité de tout ce qui se passe dans son secteur.

* seul item non fidèle (cf. paragraphe 3.3.3.2).

Pôle négatif : Structuration, chef directif

54. SUPE. Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs.
7. DET. Il indique dans les petits détails la façon d'exécuter une tâche.
27. FERM. Il rend attentif à l'erreur avec fermeté.
29. MEN. Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens.
32. IND. Il est indispensable à tout moment.
42. OCCU. Il s'occupe de tout, même des petites choses.
43. EVI. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.
38. DER. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.
11. ETOU. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.
3. VIE. Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.
35. RUN. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent.

Le facteur 2 : Intervention

Pôle positif : Chef non-intervenant (laissez-faire)

47. NON. Il ne fait pas les critiques sur le moment même, mais attend une autre occasion.
44. YEUX. Il ferme les yeux lorsque les prescriptions de sécurité ne sont pas respectées.
11. ETOU. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.
9. REF. Il refuse un travail mal fait sans donner des explications.
15. TRAV. Il fait le travail lui-même afin de ne pas être obligé de donner des explications.
35. RUN. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent.

Pôle négatif : Chef intervenant (le strict minimum)

34. SUP. Il ne supervise que l'essentiel (l'indispensable).
31. ESS. Il ne fait que les choses essentielles (il ne se perd pas dans les détails).
45. TRAN. Il critique le travail non la personne du collaborateur.

reconnaissant (14), équitable (6), s'intéresse aux relations existant entre ses collaborateurs (53); il crée un climat favorable (36, 51), est clair (17), forme et informe ses collaborateurs (18, 30, 37, 40, 41, 60).

Le chef Directif est ferme (27), donne des ordres dans le détail (7, 42), exerce un contrôle étroit sur ses collaborateurs (54), est indispensable (32); il essaye cependant de se réserver quelques heures pendant lesquelles on ne peut le déranger (38). Il s'intéresse à ses collaborateurs mais ne prend pas en considération leurs caractéristiques personnelles (3, 29, 43). Il n'intervient pas dans les situations conflictuelles (11, 35).

6.1.2. Le deuxième facteur : Intervention

Comportements d'un chef Non intervenant et d'un chef Intervenant au minimum

Le deuxième facteur, de par les items qui le définissent, apporte davantage un éclairage sur l'intensité du commandement que sur sa nature. En effet, ce facteur oppose deux types de comportements : d'une part des comportements d'un chef Non intervenant et, d'autre part, des comportements d'un chef Intervenant au strict minimum.

Le chef Non intervenant adopte des comportements de retrait, il ne peut exercer sa fonction de chef. Son refus est total, dans tous les domaines, au point qu'il fait le travail lui-même pour ne pas donner des explications (15). Il ne peut évaluer au moment opportun (9, 47) ni faire respecter les règles de sécurité (44); il est également incapable d'intervenir dans les situations conflictuelles (4, 35).

Le chef Intervenant ne fait que l'essentiel (cela signifie qu'il délègue) (31), il supervise le strict minimum (34) et quand une remarque est à faire, il adopte la manière appropriée, en critiquant le travail et non la personne (45).

L'intersection des deux axes donnent quatre quadrants. Les comportements situés dans chaque quadrant permettent de définir des types de chefs. Dans le premier quadrant, on trouve un chef Empathique-Non-intervenant, dans le deuxième un chef Empathique-Intervenant, dans le troisième un chef Directif-Intervenant et enfin dans le quatrième un chef Directif-Non-intervenant.

Sur le graphique 6.1, on trouvera une représentation de la structure brièvement décrite ci-dessus. Les comportements y sont indiqués par un sigle qu'on trouve accolé aux comportements de la liste des pages 99-100. Les items définissant plus particulièrement les deux premiers facteurs sont soulignés.

6.2. LES OBSERVATIONS DANS LE PLAN FACTORIEL

L'ensemble des réponses aux 660 questionnaires (les observations) se répartissent dans le plan de manière très hétérogène. En effet, il ressort du graphique 6.2 ci-après une occupation totale de l'espace. Ainsi toutes les possibilités de réponses ont été utilisées, ce qui confirme que les individus ont des représentations fort différentes des divers types de commandement.

GRAPHIQUE 6.1
ANALYSE FACTORIELLE
DES CORRESPONDANCES
PLAN 1-2 DES ECHELLES

INTERVENTION
FACTEUR 2
CHEF NON-INTERVENANT
↑
YEUX
REF.
MOM

q1

q4

•EVI
•ETOU
•RUM
•TOANT
•TRAY
•COMP

•PRE
•CRIT
•EQU
•CAU
•FORM
•DISP
•INF
•NOM
•CONS
•PER
•INT

STRUCTURATION
CHEF DIRECTIF
•MEM
•IND

•PEN
•RES
•HIE
•DIF
•CAS
•COLL
•LIB
•AMIS
•EQU
•CAU
•FORM
•DISP
•INF
•CHAN
•RES
•NOB
•BAL
•CHA
•EMP
•ATHI
•QUE
CONSIDERATION
EMPATHIQUE

q3

•VIE
•DER
•RES
•HIE
•SUPE
•OCCU
•FERM
•DET

•ENC
•TON
•AID
•SUG
•SIT
•EXC
•BEC
•OUE
•MEC
•FACTEUR 1
•TELE
•ERR
•CONIE
•SIT
•EXC
•BEC
•OUE

q2

•ESS
•TRAN
•SUP

CHEF INTERVENANT

ECHELLE 1 UNITE → = 0.024

L'analyse portera sur les individus regroupés par caractéristiques prises une à une et par combinaisons de caractéristiques.

Les caractéristiques prises isolément telles que l'âge, la nationalité, l'expérience (nombre d'années dans la fonction), l'ancienneté (nombre d'années dans l'entreprise), le nombre de collaborateurs, la formation, la structure socio-technique, l'aspect socio-culturel (lieu des usines) n'ont pas laissé apparaître de structures pertinentes permettant une interprétation généralisable des résultats.

Par contre, nous retiendrons l'objet des perceptions, le niveau hiérarchique et le sexe. Comme il a été fait précédemment pour les traits, après la présentation des modalités, objets et niveaux hiérarchiques, l'examen portera sur ces deux modalités combinées et sur les comparaisons des perceptions d'un groupe hiérarchique à l'autre. La perception des ouvriers sera ensuite analysée et combinée à l'objet de la perception et au sexe. Considérée seule, la modalité sexe ne permet pas de distinguer les ouvriers des ouvrières, mais les résultats se nuancent lorsqu'on différencie la perception de l'idéal de la perception donnée pour les supérieurs.

Les contributions des facteurs aux observations supplémentaires se trouvent en annexe 7.

6.3. LA PERCEPTION DES COMPORTEMENTS EN FONCTION DE L'OBJET :

SOI, IDEAL, AUTRUI

Les perceptions regroupées par objet sont essentiellement expliquées par le facteur 1 comme il ressort du graphique 6.3.

Au pôle Structuration, on trouve tout d'abord l'idéal. Vient ensuite, proche du centre, la perception de soi. Enfin, à droite, au pôle Considération, on observe relativement proche l'une de l'autre, les perceptions concernant les supérieurs et les subordonnés.

Ces positions dans le plan appellent les remarques ci-après :

1. On observe d'abord une nette opposition entre les comportements jugés idéaux et les comportements attribués à autrui. En effet, on souhaite un chef Directif ayant des comportements de Structuration alors que les supérieurs et les subordonnés sont perçus comme étant chef Empathique avec des comportements de Considération. Une insatisfaction apparaît donc quant à l'encadrement.
2. En ce qui concerne autrui, on remarque que les supérieurs et les subordonnés sont peu différenciés : ces deux groupes sont proches dans l'espace factoriel.
3. La perception de soi se place entre l'idéal et autrui avec une position centrale, plus proche de l'idéal que des points occupés dans l'espace par la perception d'autrui.

6.4. LA PERCEPTION DES COMPORTEMENTS SELON LE NIVEAU HIERARCHIQUE

Les réponses regroupées par niveaux hiérarchiques (sans distinction des objets de la perception) s'alignent le long du facteur 1; en partant du côté Structuration, on trouve les réponses des chefs d'équipe, au centre celles des ouvriers et sur le pôle Considération, les réponses des contremaîtres et des chefs de section.

Les réponses des chefs d'équipe s'opposent aux réponses des chefs de section sur le facteur 1. Les deux groupes sont également attirés par les pôles opposés du facteur 2, les chefs d'équipe, se placent sur le pôle chef intervenant et les chefs de section, sur le pôle Non-intervenant.

L'ordre dans le plan correspond à l'ordre hiérarchique, pour les chefs uniquement. En effet, les réponses des chefs d'équipe sont à une extrémité; viennent ensuite les réponses des contremaîtres et proches de ces dernières les réponses des chefs de section. Les réponses des ouvriers ont une position centrale.

6.5. LA PERCEPTION DES COMPORTEMENTS SELON L'OBJET ET LE NIVEAU

HIERARCHIQUE

Nous envisagerons maintenant les modalités : objet et niveau hiérarchique simultanément, en examinant une fois encore la perception de soi, la perception de l'idéal et la perception d'autrui pour les groupes concernés (cf. graphique 6.4).

6.5.1. La perception de soi pour les trois groupes de chefs

La perception de soi par les chefs d'équipe (EQN) est située sur le côté gauche du facteur 1 pôle Structuration, attirée par le pôle chef intervenant (facteur 2). Au centre, on trouve les perceptions d'eux-mêmes des contremaîtres (COM). Les chefs de section se placent tendance Chef Non-intervenant, facteur 2. (CSM). Nous constatons donc que les chefs se perçoivent différemment selon leur appartenance hiérarchique, les contremaîtres n'ont pas de réponses spécifiques dans cette structure et les chefs d'équipe s'opposent aux chefs de section.

6.5.2. La perception de l'idéal par les quatre niveaux hiérarchiques

Les chefs d'équipe expriment le désir d'avoir un chef Directif (EQU1); viennent ensuite les ouvriers (OUVI) et proches d'eux, les contremaîtres (COM1). Les chefs de section se distinguent des autres groupes en souhaitant un chef Non-intervenant (CSI), facteur 2, mais aussi moins nettement directif que les autres groupes.

6.5.3. La perception du supérieur par les quatre niveaux hiérarchiques

Les supérieurs sont perçus comme adoptant des comportements de Considération,

GRAPHIQUE 6.3
ANALYSE FACTORIELLE
DES ECHELLES

PERCEPTION:

- des objets (ens. pop.)
- par niveaux hiérarchiques (ens. obj.)

4,7 MOM
 ↑

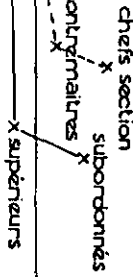
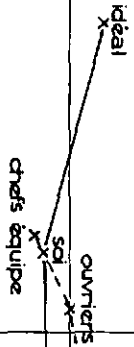
INTERVENTION
FACTEUR 2
CHEF NON-INTERVENANT

q1

STRUCTURATION
CHEF DIRECTIF

q4

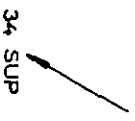
54 SUPE
 X



CONSIDERATION
CHEF EMPATHIQUE
FACTEUR 1

14 RECO
 X

q3



ECHELLE 1 UNITE → = 0,020

CHEF INTERVENANT

q2

(facteur 1) voire légèrement Intervenant (facteur 2). On n'observe pas de différences notables entre les quatre groupes hiérarchiques (OUVS, EQUUS, CSSp, COMS).

6.5.4. La perception du subordonné par deux niveaux hiérarchiques

Les chefs de section et les contremaîtres estiment que leurs subordonnés ont des comportements de Considération (CSSb, COB).

6.5.5. Proposition 7

L'ensemble des résultats précédemment présenté est synthétisé dans la proposition ci-dessous :

PROPOSITION 7. Perception des comportements en fonction des objets et des niveaux hiérarchiques

- 7.1. Les variables contrôlées, objets et niveaux hiérarchiques, influencent les perceptions du commandement propre et du commandement idéal. La perception de soi, pour tous les groupes se situe proche du centre, entre la perception de l'idéal (tendance chef Directif) et la perception du supérieur (tendance chef Empathique). On observe un parallélisme entre les tracés reliant les perceptions de l'idéal, de soi et d'autrui.
- 7.2. L'idéal organisationnel s'exprime en faveur d'un chef Directif. Seuls les chefs de section s'en distancent en souhaitant un chef plutôt Non-intervenant.
- 7.3. Autrui n'est pas différencié. Toutes les personnes de l'environnement, supérieurs et subordonnés, sont perçues comme ayant des comportements de Considération (chef Empathique).
- 7.4. Pour les trois groupes de chefs, l'ordre des points dans l'espace factoriel correspond, pour la perception de soi et de l'idéal à l'ordre hiérarchique.

6.6. COMPARAISON DES DIFFERENTES PERCEPTIONS DES COMPORTEMENTS PAR GROUPES

HIERARCHIQUES

Il convient pour les comportements, comme précédemment pour les traits, de répondre aux questions posées dans l'introduction, à savoir : les chefs sont-ils congruents ? Les groupes sont-ils satisfaits du commandement de leurs chefs, du commandement de leurs subordonnés ? Autrui est-il différencié ? Les chefs s'individualisent-ils et sont-ils confirmés par les personnes de leur environnement ? Un groupe est-il perçu de manière semblable par ses supérieurs et par ses subordonnés ? La comparaison des réponses selon les objets et les niveaux hiérarchiques permettra de répondre à ces questions.

L'examen global du graphique 6.5 met en évidence le fait que les réponses des chefs d'équipe, ouvriers et contremaîtres s'étalent, selon un certain

GRAPHIQUE 64
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ECHELLES
 PERCEPTION DE SOI, DE
 L'IDEAL, D'AUTRUI PAR
 NIVEAUX HIERARCHIQUES
 TRACE DES PERCEPTIONS

INTERVENTION
 FACTEUR 2
 CHEF NON-INTERVENANT

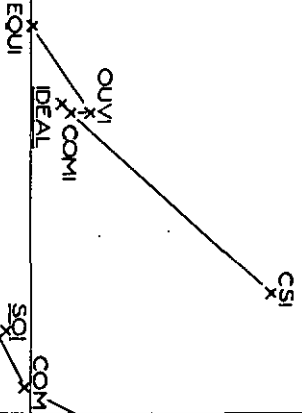
q1

47 MOM
 ↓

STRUCTURATION
 CHEF DIRECTIF

q4

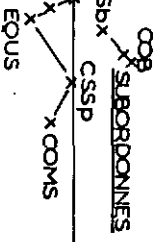
54 SUPE
 X



SUPERIEURS
 OUVS
 CSSbx
 CSSP

CONSIDERATION
 CHEF EMPATHIQUE
 FACTEUR 1

14 RECO
 X



q3

34 SUP
 ↗

ECHELLE 1 UNITE → = 0,020

CHEF INTERVENANT

q2

parallélisme, le long du facteur 1. Les chefs d'équipe sont légèrement attirés par le pôle Intervenant du facteur 2. Les chefs de sections, quant à eux, le sont par l'idéal dans le quadrant 4, vers l'extrémité chef Non-intervenant. À partir de ce point, le mouvement de leurs diverses réponses (objets des perceptions) rejoint le pôle Considération du facteur 1. L'alignement idéal, moi, supérieurs et subordonnés, déjà mis en évidence, demeure inchangé.

6.6.1. Perceptions concernant le groupe des chefs de section

Les réponses des chefs de section ont tendance à se placer dans le quadrant Chef Empathique/Chef Non-intervenant, à l'exception de leur idéal qui se place dans le quadrant 4 chef Directif-Non-Intervenant. Les membres de ce groupe apparaissent relativement congruents (case 1*, comparaison CSI-CSM) mais peu satisfaits du commandement de leurs supérieurs (case 2, comparaison CSI-CSSp) et du commandement de leurs subordonnés (case 3, comparaison CSI-CSSb).

Ils différencient peu le commandement de leurs supérieurs et de leurs subordonnés (case 4, comparaison CSSp-CSSb). Par contre, ils s'individualisent de leurs supérieurs (case 5, comparaison CSM-CSSp) et également de leurs subordonnés (case 6, comparaison CSM-CSSb).

Les chefs de section ne sont pas confirmés dans leur perception d'eux-mêmes par leurs subordonnés, les contremaîtres (case 8, comparaison CSM-COMS).

6.6.2. Perceptions concernant le groupe des contremaîtres

Les quatre types de réponses des contremaîtres s'alignent le long du facteur 1. Ils souhaitent un chef Directif, adoptant des comportements de Structuration; ils ne se décrivent pas de manière spécifique et ils perçoivent leurs supérieurs et leurs subordonnés ayant des comportements de Considération (chef empathique).

On ne peut parler de congruence (case 1, comparaison COMI-COM), et il ressort de l'insatisfaction envers le commandement de leurs supérieurs (case 2, comparaison COMI-COMS) et envers celui de leurs subordonnés (case 3, comparaison COMI-COB).

Ils ne différencient pas réellement leurs supérieurs de leurs subordonnés (case 4, comparaison COMS-COB). Bien qu'ils ne se décrivent pas de manière spécifique, on peut parler d'individuation d'une manière générale. En effet, ils s'individualisent de leurs supérieurs (case 5, comparaison COM-COMS) et de leurs subordonnés (case 6, comparaison COM-COB).

Leurs supérieurs ne confirment pas la perception que les contremaîtres ont d'eux-mêmes (case 7, comparaison CSSb-COM), ni leur subordonnés (case 8, comparaison EQU8-COM). Les personnes de leur environnement les perçoivent de manière relativement proche (case 9, comparaison CSSb-EQU8).

* Les numéros des cases correspondent aux numéros du tableau 1.1 et du tableau 6.2 dans lequel sont regroupés l'ensemble des résultats de ce chapitre.

6.6.3. Perceptions concernant le groupe des chefs d'équipe

L'idéal des chefs d'équipe est nettement placé sur le facteur 1, du côté des comportements de Structuration; ils se décrivent également comme étant Directif, légèrement chef intervenant (facteur 2). Ils ont, selon eux, un chef Empathique, adoptant des comportements de Considération.

Ils sont relativement congruents (case 1, comparaison EQUI-EQM). Ils ne sont par contre pas satisfaits de l'encadrement de leurs supérieurs (case 2, comparaison EQUI-EQUS). Ils s'individualisent de leurs supérieurs (case 5, comparaison EQM-EQUS). Ils ne sont confirmés, ni par leurs supérieurs (case 7, EQM-COB), ni par leurs subordonnés (case 8, EQM-OUVS). Mais leurs supérieurs et leurs subordonnés les perçoivent et les décrivent de manière relativement semblable (case 9, comparaison COB-OUVS).

6.6.4. Perceptions concernant le groupe des ouvriers

L'ensemble des réponses de ce groupe ne se distinguent pas de la moyenne, comme nous l'avons dit précédemment sous 6.4. En différenciant les réponses selon l'objet, il ressort que leur idéal se place du côté Structuration, chef Directif et l'évaluation de leurs supérieurs du côté Considération, chef Empathique. Etant donné la distance, on peut pour eux aussi en déduire de l'insatisfaction quant à l'encadrement de leurs supérieurs.

6.6.5. Remarques et Proposition 8

Sur le tableau 6.2 on a regroupé les résultats des comparaisons des différentes perceptions, avec à l'intérieur des cases les états pouvant en découler.

Etant donné l'homogénéité des états pour toutes les comparaisons, nous énonçons la proposition 8.

PROPOSITION 8. Comparaison des perceptions des comportements. Conséquences

- 8.1. Il se dégage de l'insatisfaction pour tous les groupes à l'égard du commandement des supérieurs et des subordonnés.
- 8.2. Les chefs eux-mêmes ne sont pas réellement congruents, tout en s'individualisant de leurs supérieurs et de leurs subordonnés.
- 8.3. Le lien hiérarchique ne modifie pas les perceptions des comportements. Un même groupe est décrit de manière relativement semblable par leurs supérieurs (lien d'autorité) et par leurs subordonnés (lien de subordination).
- 8.4. Les partenaires de l'environnement, les supérieurs et les subordonnés, ne confirment pas les descriptions données par les individus dans la description d'eux-mêmes.
- 8.5. Lorsque les chefs évaluent le commandement d'autrui, ils ne différencient pas leurs supérieurs de leurs subordonnés.

Tableau 6.2 : Comparaison de la perception des comportements - Etats

P E R C E P T I O N D E	P A R	P E R C E P T I O N						P E R C E P T I O N D ' A U T R U I						P E R C E P T I O N P A R A U T R U I							
		D E S O I			D E L ' I D E A L			L E S S U P E R I E U R S D E S				L E S S U B O R D O N N E S D E S		S U P E R I E U R S d e s		S U B O R D O N N E S d e s					
		chefs de section	contre-maitres	chefs d'équipe	chefs de section	contre-maitres	chefs d'équipe	ouvriers	chefs de section	contre-maitres	chefs d'équipe	ouvriers	chefs de section	contre-maitres	contre-maitres	chefs d'équipe	chefs de section	contre-maitres	chefs d'équipe		
		CSM	COM	EQM	CSI	COMI	EQUI	OUVI	CSSp	COMS	EQU	OUVS	CSSb	COB	CSSb	COB	COMS	EQU	OUVS		
S O I	Chefs de section CSM				1) +/- C				5) I				6) I				7)		8) Cf		
	Contre-maitres COM					+/- C				I				I			Cf			Cf	
	Chefs d'équipe EQM						+/- C				I							Cf			Cf
I D E A L	Chefs de section CSI							2) S				3) S									
	Contre-maitres COMI								S					S							
	Chefs d'équipe EQUI									S											
	Ouvriers OUVI										S										
S U P E R I E U R	Chefs de section CSSP											4) D									
	Contre-maitres COMS												D								
	Chefs d'équipe EQU																9) A				
	Ouvriers OUVS																	A			

- * 1) C VS \bar{C} Congruence VS Incongruence
 2), 3) S VS \bar{S} Satisfaction VS Insatisfaction
 4) D VS \bar{D} Différenciation VS Non-différenciation
 5), 6) I VS \bar{I} Individuation VS Non-individuation
 7), 8) Cf VS \bar{Cf} Confirmation VS Non-confirmation
 9) A VS \bar{A} Accord VS Non-accord

* Ces numéros renvoient aux cases du tableau 1.1, page 7. Sur le présent tableau, ils concernent l'ensemble des cses situées à l'intersection des deux types de perceptions.

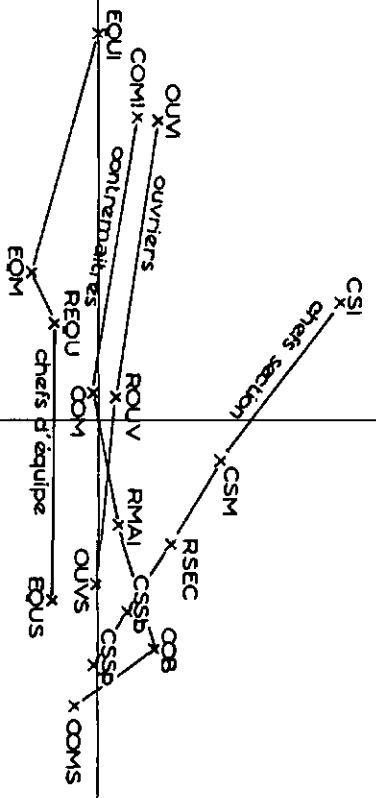
GRAPHIQUE 6.5
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ECHELLES
 PERCEPTION DE SOI, DE
 L'IDEAL, D'AUTRUI PAR
 NIVEAUX HIERARCHIQUES
 TRACE DES NIVEAUX

INTERVENTION
 FACTEUR 2
 CHEF NON-INTERVENANT

q1

47 MOM
 ↓

q4
 STRUCTURATION
 CHEF DIRECTIF



CONSIDERATION
 CHEF EMPATHIQUE
 FACTEUR 1

14 RECO
 X

54 SUPE
 X

q3

34 SUP
 ↗

q2

ECHELLE 1 UNITE → = 0,020

CHEF INTERVENANT

6.7. EFFET DE LA FORMATION SUR LES PERCEPTIONS DES COMPORTEMENTS

Le niveau de formation différencie les perceptions (tous objets confondus) sur le facteur 1. Les personnes non formées (FOR 1) se situent du côté Structuration et les personnes formées (FOR 2 et FOR 3) du côté Considération.

Mais si l'on introduit le niveau hiérarchique, nous constatons qu'en réalité celui-ci l'emporte sur la formation dans l'explication des perceptions. En effet, à formation égale, les contremaîtres s'opposent aux chefs d'équipe sur les deux facteurs.

Les contremaîtres sans formation ne donnent pas des réponses spécifiques, et les chefs d'équipe également sans formation ne sont pas distants des chefs d'équipe formés.

De même, si l'on introduit l'objet des perceptions, on constate que l'effet de la formation n'est guère manifeste dans l'explication des perceptions de soi, de l'idéal et des supérieurs.

6.8. EFFET DU SEXE SUR LES PERCEPTIONS DES COMPORTEMENTS. PROPOSITION 9

Les réponses toutes confondues des ouvriers, nous l'avons déjà dit, ne sont pas spécifiques. En introduisant la distinction sexe, les réponses ne se différencient pas davantage. Par contre, en examinant l'effet du sexe sur le type de perceptions, on constate que les femmes souhaitent un chef moins Directif et moins Intervenant que les hommes. De même les femmes évaluent leur chef comme moins Empathique que ne le font les hommes (voir graphique 6.6). La distance entre l'idéal des hommes et l'évaluation de leurs supérieurs est plus grande que la distance entre l'idéal des femmes et l'évaluation de leurs supérieurs. Les femmes seraient-elles moins insatisfaites des comportements de leurs chefs ? Ces résultats peuvent être résumés ainsi :

PROPOSITION 9. Perception des comportements selon le sexe.

Comparaison des perceptions.

9.1. Les femmes ont un idéal différent de celui des hommes. Elles souhaitent un chef moins Intervenant. Elles perçoivent également différemment leurs supérieurs. Elles les décrivent moins Empathique que ne le font les hommes.

9.2. Il ressort de ces perceptions que les femmes sont moins insatisfaites du commandement de leurs supérieurs que ne le sont les hommes.

6.9. CONCLUSION PRELIMINAIRE

De l'ensemble des variables contrôlées, seuls les objets des perceptions, les niveaux hiérarchiques et le sexe influencent les perceptions des comportements de commandement. Notons toutefois que la nature de la relation de pouvoir n'influence pas la perception. Les comportements des supérieurs et des subordonnés ne sont pas différenciés.

GRAPHIQUE 66
 ANALYSE FACTORIELLE
 DES ECHELLES
 PERCEPTION DES OUVRIERS
 SELON LES OBJETS ET
 LE SEXE

47 MOI
 ↓

INTERVENTION
 FACTEUR 2
 CHEF NON-INTERVENANT

q1

IDEAL^x FEMMES

IDEAL^x OUVRIERS

IDEAL^x OUVRIERS
 OUVRIERS^x FEMMES

STRUCTURATION
 CHEF DIRECTIF

q4

XHOMMES SUP HOMMES

SUP^x OUVRIERS
 FEMMES SUPERIEURS

CONSIDERATION
 CHEF EMPATHIQUE
 FACTEUR 1

14 RECO
 X

54 SUPE
 X

34 SUP

q3

q2

ECHELLE 1 UNITE → = 0,020

CHEF INTERVENANT

Tous les groupes seraient insatisfaits du commandement de leurs supérieurs et de leurs subordonnés. Les chefs ont des difficultés à avoir des comportements congruents, à commander selon leur idéal. Par contre ils s'individualisent de leurs supérieurs et de leurs subordonnés. D'une manière générale, les partenaires de la relation perçoivent autrui différemment que cet autrui ne se perçoit.

Dans le chapitre 7, les résultats présentés dans ce chapitre ainsi que ceux découlant des deux précédents seront réexaminés à la lumière des théories mentionnées au chapitre 2.

TROISIEME PARTIE

SYNTHESE ET CONCLUSION

CHAPITRE 7 SYNTHÈSE DES RESULTATS

- 7.1. La structure factorielle des comportements de notre étude comparée aux théories des comportements et aux théories humanistes
 - 7.1.1. Les comportements de Considération et de Structuration du facteur 1 de notre étude comparés aux comportements de Fleishman & al.
 - 7.1.2. Les comportements de Considération et de Structuration du facteur 1 de notre étude comparés aux deux dimensions de Blake et Nouton
 - 7.1.3. Convergence entre le chef Non-intervenant du facteur 2 de la présente étude avec les comportements du style 1, 1 de Blake et Nouton
 - 7.1.4. Les théories sous-jacentes aux types de comportements de la structure 1-2 à la lumière des théoriciens de l'approche humaniste.
- 7.2. Les caractéristiques de la culture de l'entreprise Romana
 - 7.2.1. Les valeurs des dirigeants de l'entreprise Romana
 - 7.2.2. Les valeurs des participants à la recherche. Idéal organisationnel et idéal des groupes
 - 7.2.2.1. La nature du commandement idéal de l'organisation
 - 7.2.3. Remarques
- 7.3. Perception d'autrui et conséquences
 - 7.3.1. La nature du commandement attribué à autrui
 - 7.3.2. Différenciation d'autrui
 - 7.3.3. Accord sur autrui
 - 7.3.4. Satisfaction
 - 7.3.5. Remarques sur l'expression de l'idéal et la perception d'autrui
- 7.4. Perception de soi et conséquences
 - 7.4.1. Etat de congruence
 - 7.4.2. Etat d'individuation
 - 7.4.3. Confirmation
 - 7.4.4. Remarques
- 7.5. Les modalités formation et sexe
 - 7.5.1. La modalité formation
 - 7.5.2. La modalité sexe
- 7.6. Conclusion
- 7.7. Aperçu sur l'implication théorique de nos résultats

SYNTHESE DES RESULTATS

Ce chapitre a pour objectif de synthétiser les résultats présentés dans les chapitres 4, 5 et 6. Pour les résultats généralisables (touchant des phénomènes mis en évidence à chaque stade de notre démarche), nous tenterons de tirer des parallèles avec les éléments théoriques présentés dans le chapitre 2.

Dans un premier temps, sous 7.1., nous comparerons la structure des comportements, telle que nous l'avons dégagée par l'analyse factorielle des correspondances, aux dimensions de Fleishman & al. et Blake et Mouton. Par ailleurs, nous avons mis en relief certaines valeurs en matière de commandement dans l'organisation : les valeurs des dirigeants (idéal théorique), les valeurs de l'ensemble de la population de la recherche (idéal organisationnel) et enfin les valeurs des groupes (idéal groupal). Sous 7.2., nous rapprocherons ces différents systèmes de valeurs aux valeurs sous-jacentes des styles de Blake et Mouton et des théories humanistes.

Les perceptions d'autrui seront reprises sous 7.3. et toujours dans une perspective comparative, elles seront resituées dans le contexte des valeurs en cours; il en sera fait de même des perceptions de soi, sous 7.4.

Sous 7.5., nous rappellerons l'effet des modalités qui se sont avérées influencer les perceptions, la formation et le sexe, notamment.

Enfin, après une brève conclusion sur les résultats, nous verrons quelles peuvent être leurs implications théoriques.

7.1. LA STRUCTURE FACTORIELLE DES COMPORTEMENTS DE NOTRE ETUDE COMPAREE

AUX THEORIES DES COMPORTEMENTS ET AUX THEORIES HUMANISTES

Nous avons trouvé dans la structure dégagée (cf. chapitre 6) un premier facteur opposant des comportements de Considération à des comportements de Structuration. Le deuxième facteur que nous avons dégagé définit plus particulièrement l'intensité de l'intervention du chef qu'un style de commandement.

Sous le paragraphe 2.1.2., nous avons présenté les travaux de Fleishman & al. (1955) et de Blake et Mouton (1972). Les dimensions des chercheurs américains sont comparables aux groupements de comportements mis en évidence par notre structure. Une importante différence apparaît toutefois, car les deux types de comportements (Considération et Structuration) de nos résultats s'opposent, puisqu'ils se placent sur les deux pôles du facteur 1. Ce qui incite à penser que ces deux styles de commandement apparaissent incompatibles. Soit un chef structure fortement la tâche et dans ce cas, il a peu de comportements de Considération, soit au contraire, il est tout particulièrement préoccupé par les problèmes relationnels au détriment de la structuration de la tâche. Cette incompatibilité n'apparaît ni dans la théorie de Fleishman & al. (ils ont trouvé des facteurs orthogonaux, appelés "Consideration" et "Initiating Structure"), ni dans le modèle de Blake et Mouton; les deux dimensions (style centré sur la tâche et style centré sur les relations) étant également présentées de manière orthogonale. Blake

et Mouton, à partir de ces deux dimensions, (style 1, 9 et 9, 1) définissent trois autres styles : le style 9, 9, le style 5, 5 et le style 1, 1 (cf. paragraphe 2.1.2.2.).

L'attitude du chef Non-intervenant, définie par un pôle de notre deuxième facteur, sera comparée au style 1, 1 de Blake et Mouton.

Ces parallèles établis, nous nous interrogerons ensuite sur les valeurs sous-jacentes des chefs ayant des comportements caractérisant la structure du plan 1-2 Considération-Structuration-Intervention aux comportements analysés par les auteurs de l'approche humaniste, présentés sous 2.1.4.

7.1.1. Les comportements de Considération et de Structuration du facteur 1 de notre étude comparés aux comportements de Fleishman & al.

Fleishman & al. (voir paragraphe 2.1.2.1) ont mis en évidence deux styles de commandement. Nous avons comparé les 60 items de notre instrument aux items de leur questionnaire (LBDQ) qui comprend 48 items, 28 destinés à mesurer la dimension "Consideration" et 20 la dimension "Initiating Structure".

Les items 14, 16, 17, 21, 25, 50, 56 et 60 de notre questionnaire qui caractérisent les comportements du chef Empathique, sont comparables à 6 des 28 items destinés à mesurer la dimension "Consideration" de Fleishman. Nous reproduisons ci-dessous ces 6 items de Fleishman en indiquant entre parenthèses, le numéro de nos items qui en sont proches :

- Il exprime son approbation lorsque l'un de nous fait du bon travail (14)
- Il refuse d'expliquer ses actes (item négatif) (16 et 17)
- Il met ses subordonnés à l'aise lorsqu'ils parlent avec lui (21 et 50)
- Il critique ses subordonnés en présence d'autrui (item négatif) (25)
- Il couvre les actes de ses subordonnés (56)
- Il est lent à accepter les idées nouvelles (item négatif) (60)

Il ne nous est pas possible de faire des comparaisons, item par item, entre les comportements du chef Directif et les items "Initiating Structure" du questionnaire de Fleishman. Toutefois les sept comportements de Fleishman ci-dessous nous semblent proches des items regroupés dans le plan factoriel sur le côté Structuration de notre facteur 1 :

- Il décide en détail ce qui est à faire et de la manière de le faire.
- Il insiste pour que ses subordonnés suivent dans les moindres détails la façon réglementaire de faire les choses.
- Il critique le travail mal fait.
- Il assigne des tâches précises à ses subordonnés
- Il exige que l'on fasse tout à sa façon
- Il s'oppose à tout changement dans la manière de faire les choses
- Il laisse les autres choisir leur propre façon de faire leur travail (item négatif).

Cette comparaison met bien en relief les deux dimensions indépendantes de Fleishmann et qui s'opposent sur notre premier facteur.

Précisons encore que Fleishman & al. ont construit leur questionnaire dans le but exprès de mesurer les deux dimensions "Consideration" et "Initiating Structure", ce qui n'est pas du tout notre cas.

7.1.2. Les comportements de Considération et de Structuration du facteur 1 de notre étude comparés aux deux dimensions de Blake et Mouton

Les deux dimensions indépendantes de Blake et Mouton (1972), le style 9, 1 (comportements centrés sur la production) et le style 1, 9 (comportements centrés sur les problèmes humains) sont à bien des égards comparables aux deux commandements (Considération et Structuration) s'opposant sur notre premier facteur. Nous ferons un parallèle dans le détail lorsque nous parlerons de l'idéal organisationnel (commandement souhaité par l'ensemble de la population de la recherche) et la perception d'autrui dans l'entreprise. En effet, l'idéal organisationnel se place sur le pôle Structuration et la description d'autrui sur le pôle Considération.

7.1.3. Convergence entre le chef Non-intervenant du facteur 2 de la présente étude avec les comportements du style 1, 1 de Blake et Mouton

Le deuxième facteur Intervention définit plus l'intensité d'intervention du chef qu'un style. En effet, à une extrémité nous avons les comportements d'un chef Non-intervenant et à l'autre extrémité les comportements d'un chef Intervenant le strict minimum. Il nous a été possible de faire un rapprochement entre les six comportements (cf. paragraphe 6.1.) du chef Non-intervenant et certains comportements du style 1, 1 tel que Blake et Mouton (1972, chapitre V) le définissent.

Après confrontation du style 1, 1 avec les items caractérisant le chef Non-intervenant, nous avons retenu certains points développés par ces auteurs pour illustrer le style 1, 1 (le management, la direction et le contrôle, les relations entre chef et subordonnés, les communications et les attitudes dans les conflits).

Nous indiquons pour chaque groupe de citations les numéros des items caractéristiques du chef Non-intervenant.

Le management de style 1, 1 (cf. p. 78, op.cit.)

"Je distribue des tâches générales, mais je ne fixe pas d'objectifs ni de délais". (Notre item 15 montre un retrait encore plus accentué: "il fait le travail lui-même afin de ne pas être obligé de donner des explications"). "Quand je passe dans les ateliers, j'agis rarement sur-le-champ, le personnel est libre de régler ses propres problèmes. C'est ce qu'il préfère. Moi aussi". (Item 47).

La direction et le contrôle (cf. pp. 78-80, op.cit.)

"Le manager 1, 1 ne faisant que le minimum, ne fera pas acte d'autorité, à l'inverse du manager 9, 1". "Ce qu'il veut, c'est prendre le minimum de risques et de responsabilités".

"Lorsque le contrôle est nécessaire, il en fait juste assez pour pouvoir

établir son rapport". "Je leur ai dit ce qu'il fallait faire; s'ils ne l'ont pas fait, c'est qu'ils n'ont pas écouté. Ce n'est pas mon problème". (Item 9).

"La tactique du chef 1, 1 consiste à ignorer les fautes de ses subordonnés, sauf si elles sont criantes et qu'il risque d'en entendre parler". (Item 44). "Il évite de se mêler des affaires des autres pour ne pas être rendu responsable". (Item 35).

Les relations entre chef et subordonné dans le système 1, 1
(cf. pp. 81-82, op.cit.)

"Le manager 1, 1 cherche à s'isoler aussi bien de son patron que de ses subordonnés. Moins il a de contacts avec les uns et les autres, mieux cela vaut. De cette façon, il a moins de chances d'être impliqué dans des problèmes qui exigent des décisions. Il veut éviter toute forme de contrôle".

"Mon but est de ne pas me mêler des affaires des autres. Le meilleur moyen est de passer inaperçu. Quand je ne peux y échapper, j'en fais juste assez pour m'en tirer et pour me débarrasser de ceux qui sont sur mon dos". (Item 11). D'autres items peuvent être mentionnés (9, 15, 35, 44, 47), ils dégagent le même esprit.

Les communications dans le système 1, 1 (cf. p. 84 op.cit.)

"L'isolement reste la caractéristique du manager 1, 1 dans les communications comme pour le reste : l'isolement entre son groupe et les autres, entre lui-même et son patron ou ses subordonnés".

(Les items caractéristiques du chef Non-intervenant montrent aussi que ce chef fait tout pour ne pas entrer en contact).

Attitudes 1, 1 dans les conflits (cf. pp. 84-85, op.cit)

"Le manager 1, 1 tente d'éviter les conflits, et il y parvient de nombreuses façons. L'une consiste à se retirer physiquement du conflit chaque fois que c'est possible". (Item 35).

Notre intention n'est pas d'assimiler le style Non-intervenant au style 1, 1 de Blake et Mouton. Mais il ressort des comparaisons ci-dessus que les six comportements du chef Non-intervenant appartiennent nettement au style 1, 1.

Les seules observations supplémentaires expliquées par le pôle chef Non-intervenant du facteur 2, de manière relativement faible d'ailleurs, sont les suivantes :

- L'ensemble des réponses des chefs de section, aussi expliqué par le facteur 1 (voir graphique 6.3)
- Les réponses des chefs de section se décrivant eux-mêmes et décrivant leur idéal (voir graphique 6.4)
- L'idéal des femmes de la base, aussi expliqué par le facteur 1 (voir graphique 6.6).

7.1.4. Les théories sous-jacentes aux types de comportements de la structure 1-2 à la lumière des théoriciens de l'approche humaniste

On peut raisonnablement se demander si les hypothèses sous-jacentes aux comportements Structuration et Non-intervention ne sont pas comparables aux hypothèses de McGregor (voir paragraphe 2.1.4.1.).

En reprenant les caractéristiques personnelles telles que Blake et Mouton (1972) les définissent (cf. pp. 49-52 et 90-92 op.cit.), il apparaît nettement que les théories implicites des chefs exerçant les styles 9, 1 et 1, 1 sont celles du style X de McGregor. (Voir également le paragraphe 7.2.2.1. où la comparaison entre le style 1, 9 et les comportements Structuration est faite).

Citons à nouveau Blake et Mouton (cf. pp. 31-32 op.cit.) "L'hypothèse sous-jacente qui guide l'attitude 9, 1 dans cet aspect du management est que la direction et le contrôle imposés de l'extérieur doivent obligatoirement être faits par la voie hiérarchique. Pourquoi ? D'abord parce que l'on suppose que les individus ont une répugnance instinctive pour le travail. Donc ils doivent y être forcés. Ensuite, ils sont considérés comme peu capables d'organiser intelligemment leurs efforts. S'ils en étaient capables, ils ne seraient pas là. Tandis que la maîtrise aux niveaux inférieurs reste responsable du travail, la planification et l'organisation de celui-ci lui sont retirées et confiées aux échelons supérieurs dont la vue d'ensemble, la compétence et l'information sont jugées préférables. Enfin diriger autrement semblerait affaiblir les structures de l'autorité établie, supposées nécessaires pour stimuler les efforts de subordonnés "de mauvaise volonté."

Ce paragraphe résume les hypothèses de McGregor. Quant au style 1, 1, il n'est généralement que la conséquence à long terme de la pratique du style 9, 1. (cf. p. 54 op.cit.). Les individus à qui aucune initiative n'est laissée, à qui aucune considération n'est témoignée adoptent des attitudes de retrait caractéristiques du style 1, 1.

Nous avons repris également tous les comportements définissant les deux facteurs et nous les avons classés, selon les catégories définies par Argyris (cf. paragraphe 2.1.4.2). Les comportements du chef Empathique (pôle positif du facteur 1) et du chef Intervenant (pôle négatif du facteur 2) sont essentiellement du type YB. (Les "patterns A" sont généralement associés à la théorie X et les "patterns B" à la théorie Y). Par ailleurs, les comportements du chef Directif et du chef Non-intervenant (facteur 1, pôle négatif et facteur 2, pôle positif) sont essentiellement du type XA. Si nous séparons ces deux types de comportements dans le plan factoriel, par un tracé partant du quadrant 1 et arrivant au quadrant 3, nous obtenons le schéma du tableau 7.1.

Selon Argyris (1971) les comportements du "Pattern XA" sont caractéristiques des entreprises en général. Les comportements et valeurs du "Pattern A" rappelons-le, sont essentiellement des expressions d'opinions individuelles qui n'impliquent ni échange d'idées, ni de sentiments. Les normes sont caractérisées par la conformité.

Tableau 7.1 : les comportements des types XA et XB d'Argyris dans le plan 1-2

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">X</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">A</p>
<p>Structuration Chef Directif</p>	<p>Considération Chef Empathique</p>
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">Y</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">B</p>
	<p>Chef Intervenant</p>

Aucun des comportements Structuration-Non-intervenant à gauche de la diagonale (XA) ne montre l'implication du chef dans des relations interpersonnelles. Le chef ayant ces caractéristiques n'évalue pas et n'intervient jamais dans les situations conflictuelles. Toutes les interventions qu'il fait portent expressément sur la tâche. Son refus de contact le pousse même parfois à faire le travail lui-même pour ne pas entrer en matière.

D'après les analyses précédentes, nous avons vu que l'idéal organisationnel (ensemble de la population) et l'idéal des groupes se situait dans cette zone ainsi que la description de soi, bien que celle-ci soit proche du centre.

7.2. LES CARACTERISTIQUES DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE ROMANA

Par la description de l'idéal de commandement, nous avons ainsi obtenu une mesure des valeurs en cours de l'ensemble de la population consultée (idéal organisationnel) et des groupes (idéal groupal).

L'idéal des dirigeants devenait accessible par l'analyse de contenu du cours choisi pour leurs cadres techniques. Il nous est apparu que le style S, 5 de Blake et Mouton pouvait en quelque sorte se comparer à l'idéal véhiculé par le cours. Quant à l'idéal des participants, il reflète assez bien une des dimensions, le style 9, 1, de Blake et Mouton.

7.2.1. Les valeurs des dirigeants de l'entreprise Romana

L'idéologie du cours, telle qu'elle est mise en évidence par les items du

questionnaire, montre d'une part un souci de conserver un style classique de commandement par la présence de fonctions telles que planifier, organiser, diriger, contrôler et d'autre part une influence du courant des relations humaines dans les rapports préconisés avec les subordonnés.

En conciliant ces deux caractéristiques, le commandement ainsi souhaité serait comparable au style 5, 5 de Blake et Mouton (présenté au paragraphe 2.1.2.2.), style réunissant l'intérêt pour la tâche et l'intérêt pour les relations. Bien que ces deux conditions apparaissent simultanément, il ne nous semble pas possible de comparer le style choisi par les dirigeants au style 9, 9 tel qu'il est défini par Blake et Mouton (cf. pp. 117-144, op. cit.), ce dernier style étant tout particulièrement participatif, favorisant l'autodirection des groupes et où le supérieur joue un rôle de consultant, de catalyseur et d'animateur plus qu'il ne dirige.

Leur idéal apparaît donc comme une sorte de compromis entre un commandement directif et un commandement empreint du courant des relations humaines.

7.2.2. Les valeurs des participants à la recherche. Idéal organisationnel et idéal des groupes.

Au paragraphe 4.2., la liste des traits du chef idéal a été dressée, dessinant le portrait d'un homme puissant, aimable, juste, bien avec lui-même et avec les autres.

Dans la structure factorielle des adjectifs, l'idéal organisationnel se trouve placé dans le quadrant 2, particulièrement expliqué par le facteur 1. L'idéal des groupes s'aligne le long de ce même facteur, (cf. graphique 5.4). On trouve proche du centre l'idéal des ouvriers et à l'autre extrémité l'idéal des chefs de section. Ce facteur regroupe les adjectifs du groupe Diplomate comprenant : diplomate, stimulant, dynamique, organisé, réaliste, réfléchi, entreprenant, ferme, franc, objectif, persévérant, persuasif, prévoyant. Ces traits sont l'apanage d'un homme plein d'énergie et de pouvoir. Ils sont de même nature que les caractéristiques des chefs mises en évidence par la théorie des traits (cf. paragraphe 2.1.1.).

Dans la structure factorielle des échelles, ce sont les comportements de Structuration qui sont nettement souhaités (voir graphique 6.4, et la liste des items, paragraphe 6.1.), définissant un chef Directif, supervisant étroitement, indiquant dans les moindres détails comment effectuer une tâche et évitant à tout prix les relations interpersonnelles, l'évaluation et la gestion des conflits. A l'exception des chefs de section dont l'idéal se place sur le facteur 2 Non-intervenant, avec une légère tendance à la Structuration, ces comportements ressortent tous du style 9, 1 de Blake et Mouton. Nous les reprendrons plus en détail ci-dessous.

On ne relève pas d'incompatibilité réelle entre les traits et les comportements du chef idéal. En effet, les traits du groupe Diplomate sont utiles aux chefs devant avoir des comportements de structuration.

7.2.2.1. La nature du commandement idéal de l'organisation

Le chapitre III du livre de Blake et Mouton (1972) est consacré à la des-

cription sous différentes facettes du style 9, 1 accordant un grand intérêt aux problèmes de production et un intérêt faible pour le personnel. A l'exception de l'item 43 (il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques), qui relève du style 1, 1 (attitude de retrait), tous les items regroupés sur le pôle Structuration sont du style 9, 1 (les numéros de nos items sont indiqués entre parenthèses). Notons qu'on ne peut tirer un parallèle rigoureux étant donné que nous n'avons que 11 items, alors que la description du style 9, 1 par Blake et Mouton porte sur de nombreux aspects du commandement et de ses fonctions. Toutefois nos items peuvent être comparés aux points ci-dessous développés par les auteurs. Nous les reprenons selon leur plan :

Le management de style 9, 1 (cf. pp. 29-31, op.cit.)

"Il pense que ses responsabilités sont de planifier, diriger et contrôler les activités de quelque manière que ce soit afin d'atteindre les objectifs de production de l'entreprise". (Items 32 et 42).

"Je planifie en fixant à chacun les normes de production, et les délais à respecter. Puis j'élabore les méthodes et les modes opératoires fondamentaux, et je répartis les tâches individuelles". (Item 7).

"Je détermine aussi des points de contrôle de manière à vérifier que ce que j'ai permis de faire soit exécuté comme je l'entendais". (Item 54).

"Je surveille le travail de près. Je critique lorsqu'il me paraît opportun de le faire et autorise des changements lorsqu'ils sont nécessaires". (Items 54 et 27).

La direction et le contrôle "9, 1". (cf. pp. 31-33, op.cit.)

"Ma réaction immédiate est de chercher le responsable de la faute et de prendre les mesures disciplinaires adéquates rapidement et avec autorité". (item 27).

"Le but (des politiques) est l'uniformité d'action. Par l'uniformité, on obtient un comportement ordonné". (Item 29)

L'attitude du cadre 9, 1 envers son supérieur (cf. pp. 38-39, op.cit.)

"Je veux m'affirmer par ma production et en m'occupant de tous les détails. Je conduis mon affaire tout seul". (Item 42).

L'attitude 9, 1 dans les conflits (cf. pp. 40-42, op.cit.)

"Le conflit ne doit donc pas s'infiltrer dans le cadre du travail : il faut l'étouffer avant qu'il n'échappe au contrôle des responsables". (Items 11 et 35).

Influence de l'attitude 9,1 sur la créativité et l'innovation (cf. pp. 44 - 46, op.cit.)

"Les tâches des subordonnés se définissent en termes de faire ou d'exécuter, les hommes ne sont pas associés à la conception du travail; ils sont là pour produire des résultats". (Item 42).

L'implication personnelle dans un système 9, 1 (cf. pp. 46-48, op.cit.)

"Les jeunes gens ayant un bon dossier militaire sont une valeur sûre, comme le sont aussi les personnes qui ont travaillé tout en faisant leurs études à l'Université. Les célibataires sont plus sûrs que les hommes chargés de famille". (Item 3).

7.2.3. Remarques

Dans l'entreprise Romana, force nous est de constater que le chef directif, ayant des comportements de structuration, incarne l'idéal.

Plusieurs hypothèses explicatives sont possibles. Selon Blake et Mouton (1972, pp. 51-54), des conditions diverses peuvent favoriser le style 9, 1 :

- le phénomène culturel. Il est de tradition d'être soumis à l'autorité;
- le système éducatif. Il y aurait transmission, par les parents, de modes de comportements, de leur propre anxiété de réussir;
- l'effet de contagion de l'autorité. Ils citent Argyris : "le commandement autoritaire crée la dépendance, la soumission et le conformisme. Les subordonnés ont alors tendance à ne pas oser prendre d'initiatives et le supérieur n'en devient que plus autoritaire. La théorie se valide d'elle-même";
- le niveau d'instruction. Une part importante de la population n'a pas atteint le niveau de formation qui lui permettrait d'aborder les problèmes rencontrés dans leur travail avec la compétence et le jugement nécessaires.

Nous ne pousserons pas plus avant ces explications spéculatives. L'analyse de l'idéal exprimé est à situer dans un contexte et il convient de s'interroger sur la situation d'émergence de cet idéal.

En effet, on examinera simultanément l'idéal exprimé et la perception donnée pour autrui et pour soi-même. C'est l'examen de ces deux comparaisons qui apportera des éléments plus explicatifs et concrets (cf. paragraphe 7.3.5.).

7.3. PERCEPTION D'AUTRUI ET CONSEQUENCES

Les personnes ayant participé à la recherche ont donné des descriptions d'autrui en termes de traits et de comportements.

Les traits du groupe Vaniteux ont été attribués aux supérieurs et les traits du groupe Brusque aux subordonnés (cf. paragraphes 5.5.3. et 5.5.4.). Les comportements du groupe Considération sont attribués aux supérieurs (avec une légère tendance à avoir les comportements du chef intervenant) et aux subordonnés (avec une légère tendance à montrer des comportements du chef Non-intervenant).

Il ressort, comme nous l'avons annoncé plus haut, que les comportements

réunis sur le pôle Considération sont comparables à la dimension "comportements centrés sur les relations", style 9, 1 de Blake et Mouton, caractérisés par un faible intérêt pour la production et un intérêt élevé pour le personnel; l'hypothèse sous-jacente étant que les exigences de la production s'opposent aux besoins des individus.

Les états découlant des comparaisons entre les perceptions seront également précisés.

7.3.1. La nature du commandement attribué à autrui

En extrayant certains passages de la définition de ce style 9, 1, notamment les points développant : le management, la direction et le contrôle, les relations entre chef et subordonnés, les communications et l'implication personnelle, nous constatons que tous les items du facteur 1 extrémité Considération participent de ce style, à l'exception de l'item 18 qui s'oppose en matière d'objectifs à la politique du style 1, 9.

Nous citerons ci-dessous les paragraphes concernés et indiquerons le numéro des items entre parenthèses.

Le management de style 1, 9 (cf. pp. 57-58, op.cit.)

"Il dit que son travail consiste à planifier, à diriger et à surveiller les activités de ses collaborateurs". (Item 56).

"Pour atténuer les exigences de l'entreprise, il insiste sur les aspects positifs du travail ou accorde une gratification quelconque". (Item 14).

"Je vois mes subordonnés fréquemment et je les encourage à venir me voir quand ils en ont le temps. Ma porte est toujours ouverte". (Item 50).

La direction et le contrôle 1, 9 (cf. pp. 58-60, op.cit.)

"Ne vous en faites pas, nous commettons tous des erreurs, mais espérons que cela ira mieux la prochaine fois". (Item 51).

"Je sais que vous avez fait de votre mieux; ne vous en faites pas, cela s'arrangera". (Item 21).

"Si l'infraction est plus grave, il pense que la personne se corrigera et, par un rappel discret, il lui fera savoir ce qu'il attend d'elle". (Item 25).

"S'il donne un ordre que ceux-ci n'apprécient pas, il tente de le rapporter ou, en cas d'impossibilité, d'en adoucir les effets ou encore de faire appel à une bienveillante compréhension de leur part". (Item 17).

Les relations entre chef et subordonnés dans le système 1, 9 (cf. pp. 61-63, op.cit.)

"Les subordonnés sont importants. Mon travail consiste à m'occuper d'eux à leur conserver un moral élevé". (Items 53 et 40).

"Les membres du groupe se réunissent principalement pour échanger leurs points de vue. Ils parlent du travail sans esprit critique et discutent les questions de routine qui nécessitent une décision". (Items 22 et 60).

Les communications dans le système 1,9 (cf. pp. 64-65, op.cit.)

Les communications "sont abondantes et essentiellement informelles". (items 37, 41).

L'implication personnelle dans un système 1, 9 (cf. pp. 69-71, op.cit.)

"Outre l'aide donnée "sur le tas", l'évaluation des résultats a surtout pour objectif de favoriser l'entente entre les membres du personnel. Il s'agit aussi de s'entretenir avec eux de sujets personnels, de les écouter, de leur apporter appui et encouragement". (items 6, 19, 22, 25, 36).

Le comportement personnel 1, 9 (cf. p. 71, op.cit.)

"Ce qui compte pour un manager 1, 9 c'est ce que les autres pensent de lui; l'acceptent-ils ou le rejettent-ils? Il est tellement sensible à l'opinion d'autrui qu'il cherche à tout prix l'approbation; c'est sa motivation première. Il attache donc une grande importance aux bons rapports personnels; il veut passer pour un "chic type". Pour éviter d'être rejeté, il évite de rejeter. Il accepte les opinions et les idées des autres au lieu d'imposer les siennes. Il refuse toute confrontation ou opposition". (Items 16 et 49).

Cette description d'autrui comparée à d'autres descriptions a donné des éléments de climat dans l'organisation. Ces états sont regroupés dans les tableaux 7.3 et 7.4. Trois de ces états sont repris ici.

7.3.2. Différenciation d'autrui

Des traits différents sont attribués aux supérieurs et aux subordonnés. L'ensemble des supérieurs est perçu ayant les traits du groupe Vaniteux et les subordonnés du groupe Brusque. Mais rappelons que nous avons noté des nuances entre les niveaux hiérarchiques (cf. paragraphe 5.5.).

Dans l'analyse des comportements attribués aux supérieurs et aux subordonnés, nous avons constaté qu'autrui n'était pas différencié. Les supérieurs et les subordonnés sont décrits comme adoptant des comportements de Considération, du style chef Empathique (cf. paragraphe 6.5.), sans que des nuances dues à la position hiérarchique n'apparaissent vraiment.

7.3.3. Accord sur autrui

Les chefs de l'entreprise Romana sont perçus ayant des comportements de Considération. La perception des supérieurs et des subordonnés d'un même groupe concorde sur ce point (cf. Proposition 8). Par contre, on attribue à ces mêmes chefs des traits différents selon qu'on entretient avec eux des liens d'autorité ou de subordination (cf. paragraphes 4.3.9 et 5.6).

7.3.4. Satisfaction

Vu l'idéal exprimé, nous avons conclu à l'expression d'une insatisfaction à l'égard des traits et des comportements des supérieurs et des subordonnés (cf. Propositions 4 et 8). De plus, l'analyse des fréquences aux adjectifs a permis de constater sur quels traits spécifiques cette insatisfaction apparaissait (cf. paragraphes 4.3.2. et 4.3.3.).

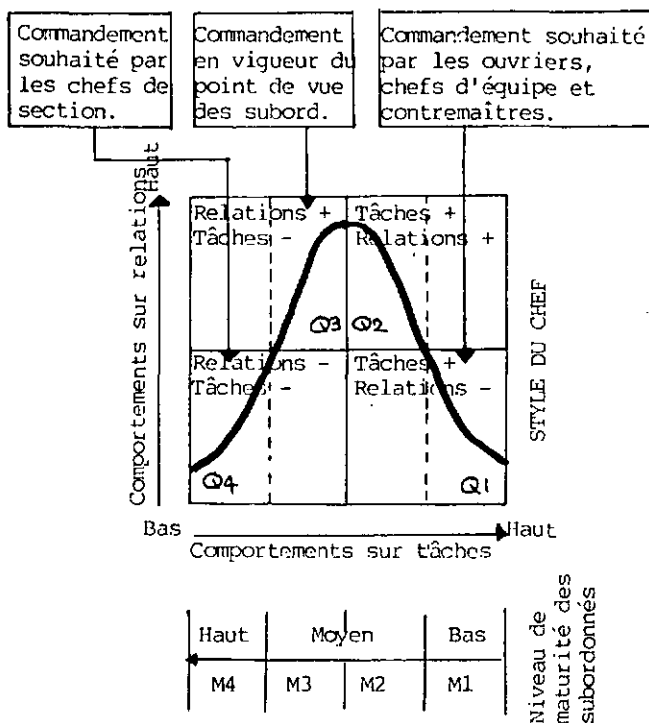
7.3.5. Remarques sur l'expression de l'idéal et la perception d'autrui.

Il convient d'examiner simultanément le style de commandement attribué aux supérieurs (Considération) et le style souhaité (Structuration). Nous ferons cette comparaison en nous référant à la théorie situationnelle.

En reprenant le modèle de Hersey et Blanchard (1977) et en nous arrêtant tout particulièrement sur le concept de maturité des subordonnés (cf. paragraphe 2.1.3.2.), on peut raisonnablement se demander si les chefs n'ont pas surestimé le degré de maturité de leurs subordonnés concernant la tâche (ce que les auteurs appellent "Job Maturity", cf. p. 165, op.cit.), c'est-à-dire l'habileté et les connaissances techniques nécessaires à la réalisation de leurs tâches, ceci dans la mesure où la perception donnée par leurs subordonnés reflète la réalité. Nous reviendrons sur ce point.

Etant donné l'expression de l'idéal (à l'exception de celui des chefs de section) qui est une demande d'encadrement et de structuration, les subordonnés se placeraient, dans le tableau ci-dessous, au début (M1-M2) de la dimension maturité et le style adéquat serait haut sur la dimension tâche (Q1). Du point de vue des subordonnés, leurs supérieurs pratiqueraient le commandement haut sur la dimension relation et bas sur la dimension tâche (Q3), commandement qui conviendrait avec des subordonnés à haut niveau de maturité.

Tableau 7.2 Commandement idéal et d'autrui dans le modèle de Hersey et Blanchard



Les chefs de section sont, de par leur position dans la ligne hiérarchique, assez éloignés de la production. Dans le langage informel de l'entreprise Romana, on parle des adjoints (sous-entendu des adjoints des chefs de service) et ils peuvent en effet avoir l'autonomie nécessaire (la maturité psychologique et technique) pour souhaiter un chef du type Q4 (bas sur les relations et bas sur la tâche). En revanche les contremaîtres, les chefs d'équipe et les ouvriers sont pris dans les contraintes de la production. Les contremaîtres se sentent tout aussi concernés par la production que les chefs d'équipe. Nous avons d'ailleurs remarqué en dépouillant le questionnaire que les contremaîtres ont indiqué le nombre des ouvriers et non des chefs d'équipe à la question leur demandant d'indiquer le nombre de leurs collaborateurs.

A l'époque de la recherche, les chefs d'équipe consacraient quelques heures, dans leur emploi du temps, à la production directe (appelées heures de saturation dans le langage de l'entreprise). Ces points seraient des éléments d'explication rationnelle de ce besoin d'un chef Directif. Les travaux de Staw (1975), Mitchell, Larson & Green (1977) vont aussi dans ce sens : les individus évaluent leurs supérieurs en fonction de leurs propres performances (capacité à accomplir la tâche).

Nous pourrions y ajouter des éléments culturels et psychologiques (dépendance, continuation de la relation parentale, etc), comme le font d'ailleurs Blake et Mouton dans leurs paragraphes consacrés à l'origine chez l'enfant de l'attitude des styles de leur grille. Nous renonçons à ce type de conjecture interpersonnelle. Meigniez lui-même, tout en ayant montré l'importance des relations interpersonnelles dans le lien hiérarchique, propose un type de commandement opérationnel (cf. paragraphe 2.1.4.5.), et les éléments ci-dessus (forte demande de structuration) montrent à quel point un chef doit, avant tout, donner les moyens (formation, information, etc.) à ses subordonnés de réaliser leurs tâches. C'est à ce titre qu'il joue un rôle de sécurisation, plus qu'en ayant une attitude paternaliste qui en réalité n'est qu'une forme déguisée de commandement totalitaire (cf. Meigniez).

7.4. PERCEPTION DE SOI ET CONSEQUENCES

La perception de soi comparée à d'autres perceptions nous donne un aperçu sur les états de congruence, d'individuation et de confirmation.

Les chefs ne se sont pas attribués des traits, ni des comportements de manière marquée dans les structures dégagées (cf. paragraphes 5.5.1. et 6.5.1.). Ceci va dans le sens des résultats de Goldberg (1978) selon lesquels les personnes s'évaluent de façon plus modérée (en donnant des réponses moyennes) qu'elles n'évaluent autrui. Pour autrui, elles ont des jugements plus généraux que situationnels.

Dans les deux structures (traits et comportements), la perception de soi se place entre la perception de l'idéal et la perception d'autrui et ceci d'une manière générale. Codol (cf. paragraphe 2.2.) a montré que l'hypothèse selon laquelle chaque individu a le désir de se différencier d'autrui, tout en restant dans la norme, a été vérifiée grâce à des procédures expérimentales. Nos données, d'une autre nature, peuvent être analysées dans ce sens et confirment ainsi la généralité de l'hypothèse.

7.4.1. Etat de congruence

Nous avons conclu à un état d'incongruence étant donné la distance séparant, dans le plan factoriel, les traits marquant la perception de soi et celle de l'idéal (cf. Proposition 4).

L'indice calculé sur les fréquences (cf. paragraphe 4.3.1.) a permis de mettre en évidence le nombre et la nature des éléments sur lesquels cette incongruence se manifestait.

La structure des comportements ne révélait pas une totale incongruence (cf. Proposition 8).

7.4.2. Etat d'individuation

Dans les deux structures factorielles, la description de soi comparée à la description du supérieur fait apparaître une non-individuation dans les traits (cf. Proposition 4) et une individuation dans les comportements (cf. Proposition 8). Certains traits précis ainsi que des nuances selon les niveaux hiérarchiques sont mis en évidence par les indices sur les fréquences aux adjectifs (cf. paragraphes 4.3.5. et 4.3.6.).

Dans la structure factorielle des traits, les contremaîtres ne s'individuent pas par rapport aux traits qu'ils attribuent à leurs subordonnés, ce qui n'est pas le cas des chefs de section (cf. paragraphe 5.6.). Ceci est d'ailleurs confirmé par les différences de fréquences. L'individuation ressort par contre pour les deux groupes dans la structure factorielle des comportements (cf. Proposition 8).

7.4.3. Confirmation

Dans la structure factorielle des traits, les contremaîtres ne sont pas confirmés par leurs supérieurs dans la description d'eux-mêmes, par contre les chefs d'équipe le sont par leurs supérieurs (cf. paragraphe 5.6.). Les indices découlant des fréquences confirment ce fait (cf. paragraphe 4.3.7.).

Dans la structure des comportements, les contremaîtres et les chefs d'équipe ne sont pas confirmés par leurs supérieurs (cf. Proposition 8).

Quant à la confirmation par les subordonnés, seuls les chefs de sections le sont par les contremaîtres sur les traits qu'ils s'attribuent (cf. paragraphe 5.6. et Proposition 8).

Selon l'indice de fréquences portant sur l'ensemble des traits, il ressortait que les chefs d'équipe étaient relativement confirmés par les ouvriers (cf. paragraphe 4.3.8.).

7.4.4. Remarques

Malgré la position centrale des réponses des trois groupes de chefs s'auto-évaluant, notre analyse comparative avec leur idéal, leur perception d'autrui et la perception par autrui autorise les constatations suivantes :

- ils se trouvent trop nerveux, trop timides, pas assez sûrs d'eux-mêmes;
- ils n'ont pas l'énergie, la force, l'élan vital souhaités (tous les traits réunis sous Diplomate);
- ils ne structurent pas suffisamment leurs tâches;
- ils se sentent proches de leurs supérieurs et de leurs subordonnés en tant que personnes (à l'exception des chefs de section envers leurs subordonnés), en ne s'individualisant pas d'eux sur les traits;
- ils pensent adopter des comportements différents de leurs supérieurs et de leurs subordonnés. Nous touchons là une différenciation à un niveau plus fonctionnel que personnel. Ils se jugeraient plus structurants plus efficaces, ayant des comportements plus proches de l'idéal que les comportements d'autrui;
- l'efficacité qu'ils s'attribuent (comportements de structuration plus proches de l'idéal) n'est pas confirmée par leurs supérieurs, ni par leurs subordonnés.

Quant à la confirmation par l'entourage des traits que les chefs s'attribuent, nous constatons que les contremaîtres sont tout particulièrement dans une atmosphère d'incompréhension. En effet, ils ne sont pas confirmés par leurs supérieurs, ni par leurs subordonnés mais, de plus, ces deux groupes ne s'accordent pas pour les décrire. On ne peut cependant pas conclure que les contremaîtres ne se connaissent pas eux-mêmes. Une telle inférence impliquerait nécessairement que toutes les personnes de l'environnement leur attribuent les mêmes traits. La problématique se situe par conséquent ailleurs dans un phénomène d'attribution à autrui de caractéristiques qui seraient davantage le reflet de la relation avec cet autrui que découlant des caractéristiques mêmes des personnes décrites.

Ce point sera abordé dans le chapitre suivant.

7.5. LES MODALITES FORMATION ET SEXE

Sur l'ensemble des variables contrôlées (cf. paragraphe 3.2.) seuls la formation et le sexe influencent notablement les perceptions en plus des niveaux hiérarchiques et des objets des perceptions. Nous reprenons ces deux modalités.

7.5.1. La modalité formation

Dans les paragraphes 5.7. et 6.7., les perceptions réciproques ont été envisagées selon le niveau de formation. Pour les comportements, la modalité niveau hiérarchique devenait au fur et à mesure de l'analyse le déterminant le plus important dans les perceptions. Ce qui n'est pas le cas pour les réponses aux adjectifs. Il s'est avéré que les individus ayant une formation de niveau apprentissage ou technicum utilisaient les adjectifs du groupe Diplomate-Brusque et les personnes sans formation les adjectifs du groupe Vaniteux-Faible. L'espace du quadrant 3 (cf. graphique 5.7) est occupé par les adjectifs suivants : passif, timide, faible, désordonné, indécis, incohérent, vaniteux, bavard, égoïste, tâillon, ironique. A l'exception de passif, ce sont tous des adjectifs-défauts selon la norme organisationnelle définie sous 4.2.

Les chefs d'équipe, sans formation, se perçoivent eux-mêmes et perçoivent leurs supérieurs ayant les traits du groupe Vaniteux-Faible. La description de leurs supérieurs avec les adjectifs de ce quadrant 3 pourrait être le reflet de leur insatisfaction à leur égard et cette insatisfaction se répercuterait sur l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes. Si nous reprenons le concept de maturité de Hersey et Blanchard (1972), ces chefs d'équipe n'auraient pas la maturité psychologique, qui comprend l'estime de soi et la confiance en soi, ni peut-être la maturité professionnelle puisqu'ils n'ont pas de formation professionnelle. Ainsi il est permis de s'interroger sur leur degré d'autonomie.

Ceci n'est qu'une hypothèse et le lien de causalité peut aussi bien se faire en sens inverse. Plus précisément, ils sont insatisfaits d'eux-mêmes (n'ayant pas la formation professionnelle nécessaire) et à cause de cet état, ils montrent de l'insatisfaction à l'égard de leurs supérieurs.

Nous avons sous le paragraphe 5.2. fait l'examen d'observations excentriques. Il s'agissait de 11 ouvriers qui avaient également utilisé les adjectifs du groupe Vaniteux pour décrire leurs supérieurs. Ces ouvriers avaient une formation de niveau apprentissage plus d'autres caractéristiques qui, raisonnablement, leur donnaient accès au rang de chef d'équipe. Nous en avons déduit qu'ils exprimaient leur propre insatisfaction sur leurs chefs en les décrivant dans la tendance Vaniteux.

Dans ces deux cas, nous arrivons à la limite des analyses qu'il nous est possible de faire sans avoir davantage d'éléments. (Nous reprendrons cet aspect et montrerons dans la conclusion ce qu'il y aurait lieu d'entreprendre pour pousser plus avant le diagnostic en matière de commandement).

7.5.2. La modalité sexe

Le rôle de la modalité sexe est mis en évidence par le fait qu'aucune femme n'exerce la fonction de chef. Le sexe joue par conséquent un rôle dans la politique de promotion de l'entreprise Romana. On ne peut attribuer ce fait à l'aspect technique du département production, étant donné la présence des femmes dans les ateliers. La fonction de commandement ne leur est manifestement pas accessible. La discrimination étant par conséquent évidente, le sexe serait une variable "socio-discriminative" et l'effet du sexe sur les perceptions devient une préoccupation du chercheur.

Nous avons vu précédemment que les femmes se distinguent des hommes dans la description de leur idéal et dans celle de leurs supérieurs. (Cf. paragraphes 6.9. et 6.8., Propositions 6 et 9). Elles souhaitent un chef moins Directif avec des traits plutôt Faible. Il a également été relevé qu'elles étaient plus satisfaites des traits et des comportements de leurs chefs que les hommes ne l'étaient. Les femmes tendent à décrire leurs supérieurs de manière moins extrême.

On peut se demander si les supérieurs se comportent différemment avec les subordonnés-femmes. Dans le présent contexte, nous n'avons pas cette information. L'étude de Rosen & Jerdee (1973, 1974) conclut dans ce sens : les chefs adopteraient des comportements différents selon qu'ils ont des femmes ou des hommes sous leurs ordres.

Plusieurs autres études mettent en évidence le fait que les femmes perçoivent différemment leurs supérieurs que les hommes : Sadler, (1970), Lee & Alvares (1977), Renwich (1977). Selon Sadler, les femmes ont également des préférences différentes. Elles décrivent leurs supérieurs, selon Bartol & Wortman (1975), de manière plus positive que ne le font les hommes.

Dans le cas de l'entreprise Romana, comment expliquer que les femmes soient moins insatisfaites de leurs chefs que les hommes ? Nous pouvons faire deux types d'hypothèses, non exclusives d'ailleurs :

1. La femme peut à certains égards se sentir moins liée par sa vie professionnelle, ayant un projet différent et parallèle.
2. Etant donné que la voie à la promotion ne lui est pas accessible, le supérieur ne joue plus un rôle aussi important que s'il était un éventuel intermédiaire pouvant favoriser l'accès à la hiérarchie. Ainsi une distance face à lui devient possible.

Entre ces deux points, nous nous trouvons également dans une relation circulaire, le premier pouvant être la conséquence du deuxième et réciproquement.

Notons toutefois qu'une petite brèche a été faite dans l'entreprise Romana quant aux possibilités d'accès de la femme à la fonction de chef. En effet, au moment de la recherche, une femme exerçait la fonction de chef d'équipe mais sans en avoir le titre officiel !

7.6. CONCLUSION

Les éléments importants qui se sont dégagés de cette analyse seront repris dans le chapitre suivant, destiné à compléter, d'un point de vue théorique, les étapes nécessaires à une analyse organisationnelle en matière de commandement.

Dans la démarche utilisée, un certain nombre de points importants ont été mis en évidence et ont été énoncés dans neuf propositions.

Le contenu des perceptions (comportements et traits) a été abondamment analysé et nous n'y reviendrons pas ici. Nous souhaitons, en guise de conclusion, reprendre l'aspect dialectique des perceptions, plus précisément les comparaisons que nous avons envisagées et qui ont abouti à neuf états (cf. tableaux 5.4, 6.2). Les deux tableaux 7.3 et 7.4 ci-après résument les résultats obtenus par les analyses factorielles des correspondances.

Les éléments d'analyse des perceptions des traits résumés dans le tableau 7.3 montrent des résultats homogènes sur les points ci-dessous (les cases se réfèrent au tableau 5.4).

- Case 1 De l'incongruence des chefs
- Case 2 De l'insatisfaction à l'égard des supérieurs
- Case 3 De l'insatisfaction à l'égard des subordonnés
- Case 5 Une tendance des chefs à ne pas s'individualiser de leurs supérieurs

Case 9 Un Non-accord entre les supérieurs et les subordonnés dans la description d'un même groupe.

A droite, en bas de ce même tableau, nous avons reproduit les résultats quantitatifs tirés du chapitre 4, à savoir le nombre de traits sur lesquels une différence de fréquences est apparue.

Ces résultats, conjugués à ceux de l'analyse factorielle des correspondances, permettent de constater un isolement du groupe des contremaîtres.

Dans leur perception d'eux-mêmes, ils ne sont confirmés, ni par leurs supérieurs, ni par leurs subordonnés (résultats découlant de la structure factorielle).

De plus, en nombre absolu de traits, on constate un nombre plus élevé que pour les autres groupes sur les états ci-dessous :

- l'incongruence (8 traits)
- la non-confirmation par les supérieurs (19 traits)
- la non-confirmation par les subordonnés (14 traits)
- le non-accord entre leurs supérieurs et leurs subordonnés à leur propos (13 traits).

Les éléments nécessaires pour faire une comparaison avec le modèle de Fiedler (1965) ne sont pas disponibles. Mais nous pouvons reprendre son hypothèse de départ : "La perception qu'a le leader de ses collaborateurs trahit des attitudes importantes par rapport à la tâche et cette perception a une influence sur l'interaction dans le groupe et sur sa performance". (cf. p. 182, op.cit.). Tout son modèle de l'efficacité du commandement a été construit à partir de cette hypothèse. (Cf. paragraphe 2.1.3.) et nous nous interrogerons sur le concept de "valeur de divergence". Cette valeur de divergence peut être réduite ou importante.

"Un sujet avec une note CME (collègue le moins estimé) élevée tend à voir même un mauvais collègue d'une façon relativement favorable. Un sujet avec une note CME basse perçoit son collègue moins préféré d'une façon très défavorable et le rejette". (Cf. p. 183, op.cit.).

En effet, étant donné la distance constatée entre les chefs de section et les contremaîtres, il nous est permis de dresser un parallèle avec la mesure de Fiedler (qui comprend 18 adjectifs bi-polaires, du type : agréable-désagréable, aimable-non aimable, rejetant-accueillant).

La distance des chefs de section à l'égard des contremaîtres apparaît tout particulièrement sur :

- l'état d'insatisfaction des chefs de section à leur égard (20 traits)
- l'état d'individuation des chefs de section avec les contremaîtres (16 traits)
- l'état de non-confirmation par les chefs de section dans la manière dont se décrivent les contremaîtres (19 traits)
- l'état de non-confirmation par les contremaîtres dans la manière dont se décrivent les chefs de section (13 traits).

Rappelons que Fiedler a surtout voulu construire un modèle d'efficacité;

Tableau 7.3 : Comparaison de la perception des traits pour les quatre niveaux hiérarchiques

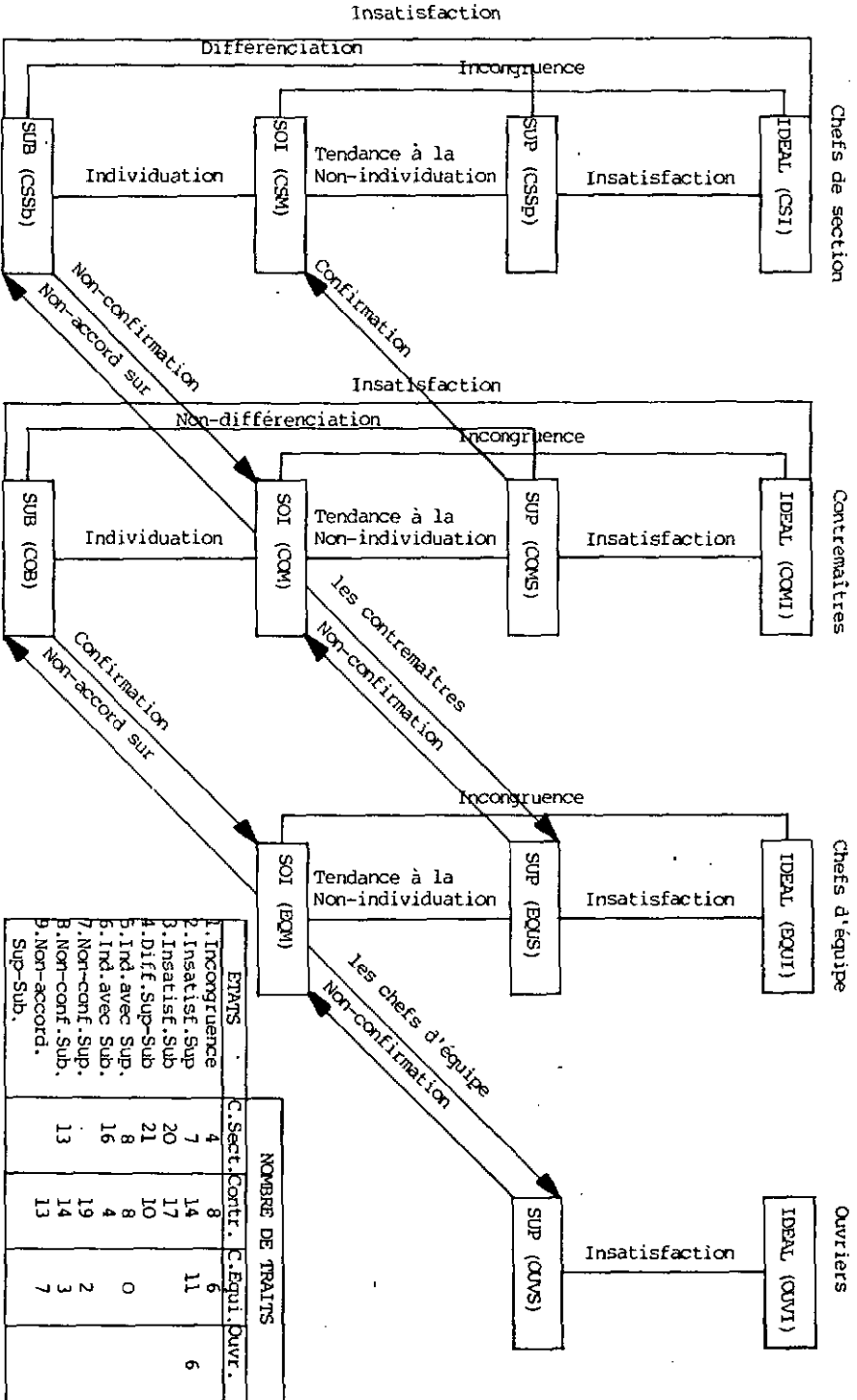
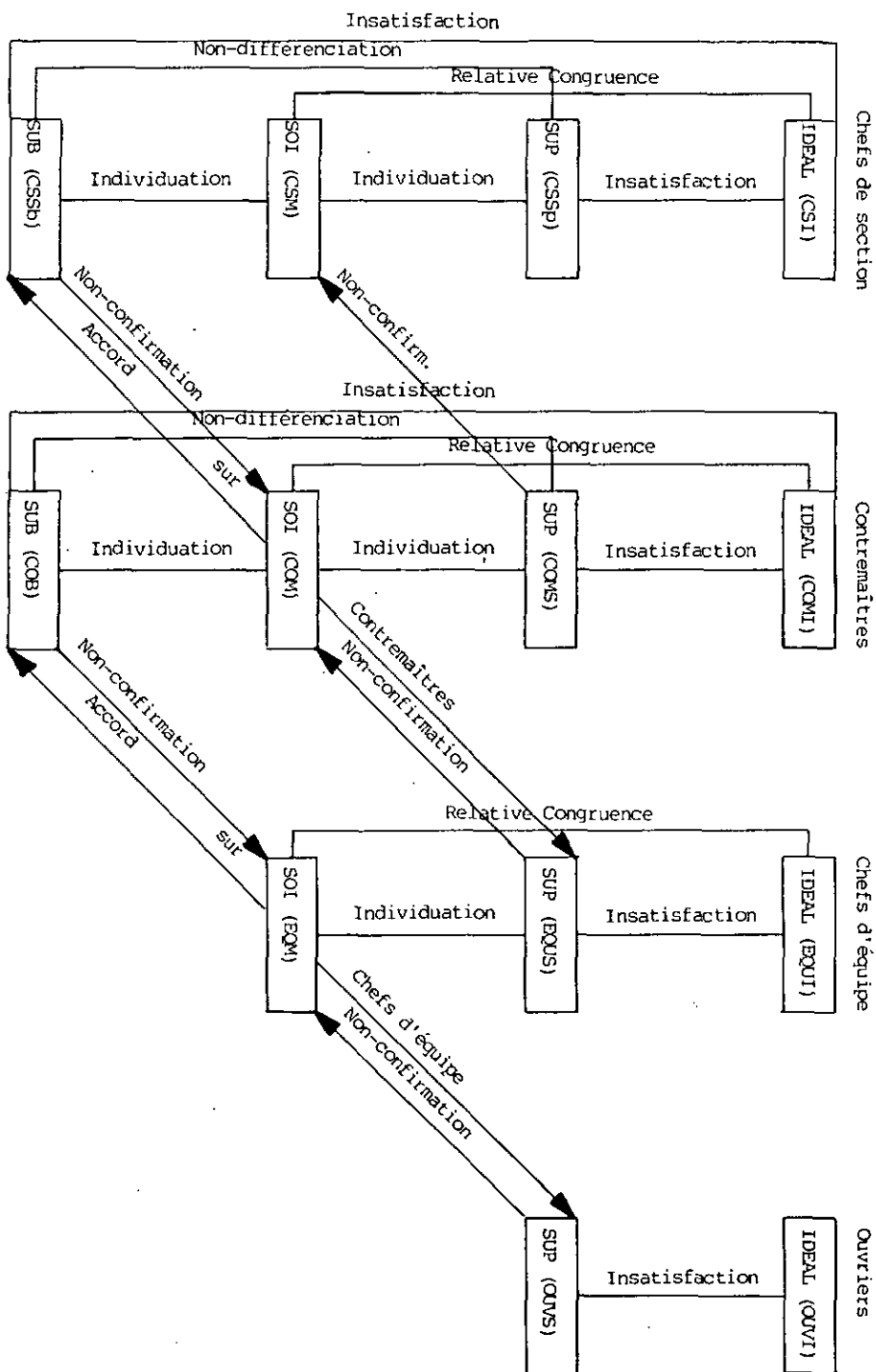


Tableau 7.4 : Comparaison de la perception des comportements pour les quatre niveaux hiérarchiques



il assimile un CNE bas à un style directif, contrôleur qui serait efficace dans les situations très favorables au leader ou très défavorables au leader.

Ces éléments de non-reconnaissance permettent toutefois de s'interroger sur la position et les relations des contremaîtres au sein de l'organisation, tout particulièrement sur leurs relations avec leurs supérieurs.

Il ressort du tableau 7.4 que les états (comparaison résultant des perceptions des comportements) sont absolument identiques pour les groupes hiérarchiques (cf. tableau 6.2). Il découle de ces comparaisons des perceptions :

- case 1 Une relative congruence des chefs
- case 2 De l'insatisfaction à l'égard des supérieurs
- case 3 De l'insatisfaction à l'égard des subordonnés
- case 4 Une non-différenciation entre la perception donnée pour les supérieurs et celle donnée pour les subordonnés
- case 5 De l'individuation de soi et des supérieurs
- case 6 De l'individuation de soi et des subordonnés
- case 7 Une non-confirmation des chefs dans la description d'eux-mêmes par leurs supérieurs.
- case 8 Une non-confirmation des chefs dans la description d'eux-mêmes par leurs subordonnés
- case 9 Un accord entre les supérieurs et les subordonnés dans la description d'un même groupe.

Les points saillants mis en évidence dans ce chapitre seront repris au début du chapitre 8 dans lequel nous nous attacherons à proposer une démarche d'intervention.

7.7. APERCU DE L'IMPLICATION THEORIQUE DE NOS RESULTATS

Tout au long de ce chapitre, l'objectif poursuivi a consisté à relier nos résultats aux théories précédemment présentées. Nous devons toutefois constater que certains éléments théoriques ont été confirmés et d'autres pas. De plus, la richesse d'une situation concrète, telle que nous l'avons examinée, a fait ressortir des éléments qui permettent d'énoncer de nouvelles hypothèses. Nous résumons ci-dessous certains de ces points.

1. Sans aucun plan expérimental, nous constatons la généralisation du phénomène PIP de Codol, à savoir la tendance des individus à se décrire différents d'autrui et plus conformes à la norme. Ce qui revient à dire que les individus, se décrivant, font preuve de modération, n'adoptent pas des attitudes tranchées comme c'est le cas lorsqu'ils décrivent autrui.
2. La confirmation des observations d'Argyris. En effet, les valeurs en cours dans l'entreprise Romana sont en faveur des comportements du pattern XA, c'est-à-dire qu'il faut à tout prix éviter les relations, l'échange de sentiments, et privilégier les communications se référant aux tâches. En nous référant à Watzlawick, (1972) qui assimile communication et comportements, nous constatons que les valeurs s'expriment dans le

sens d'un refus de métacommuniquer (de parler de soi dans la communication). On parle d'éléments extérieurs à soi mais pas de ses sentiments ni de la relation. Meigniez (1965) a également soulevé l'importance de l'implication affective.

3. L'importance de l'adéquation entre formation et fonction est fortement mise en évidence. Il a été relevé que des ouvriers formés montraient de l'insatisfaction et tout comme les chefs d'équipe non formés. Cette insatisfaction se répercutait sur autrui et sur l'estime de soi.
4. La non-confirmation de l'orthogonalité des dimensions de Fleishman & al. et Blake et Mouton. Les résultats ont montré combien est grande la difficulté d'avoir simultanément des comportements de Considération et des comportements de Structuration. Soit on est empathique et on ne s'autorise pas à être structurant, soit à l'opposé on est structurant et on ne peut avoir des comportements de considération. On adopterait des attitudes dogmatiques face à ces deux possibilités d'action.
5. Enfin le dernier point porte sur la nature des instruments. Il ressort de nos résultats que les adjectifs différencient mieux les perceptions. Phénomène surprenant étant donné que les traits ne sont pas des entités directement observables alors que les comportements le sont. Ce qui montrerait qu'on évalue autrui sur des éléments plus subjectifs qu'objectifs. La non-verbalisation des affects trouverait-elle là une échappatoire ?

CHAPITRE 8 SUGGESTION D'UNE DEMARCHE D'INTERVENTION EN MATIERE

DE COMMANDEMENT

- 8.1. Les lignes de forces de l'analyse organisationnelle dans l'entreprise Romana.
- 8.2. Redéfinition de notre rôle. Passage du rôle de chercheur à celui d'intervenant.
- 8.3. Les étapes d'une intervention.
- 8.4. Scénario d'une intervention

8.1. LES LIGNES DE FORCES DE L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE

ROMANA

Les résultats des chapitres 4, 5 et 6 et la synthèse du chapitre 7 nous autorisent à poser brièvement, en guise d'introduction à ce chapitre, les lignes de forces qui se sont dégagées de l'analyse organisationnelle en matière de commandement dans l'entreprise Romana :

1. L'idéal théorique défini par l'analyse du cours sur le commandement, choisi par les dirigeants pour leurs cadres techniques, tente d'intégrer la dimension relations humaines et la dimension structuration de la tâche.
2. Il se dégage manifestement une norme organisationnelle sur le portrait du chef idéal. Il a les traits d'une personne forte, puissante et il encadre ses subordonnés avec beaucoup de structuration.
3. Les perceptions en matière de commandement s'expriment sous une forme dichotomique, permettant de classer les individus en chef Empathique ou Directif, en leur attribuant des traits-qualités ou des traits-défauts.
4. Le refus du conflit est de rigueur. Il est de bon ton d'ignorer les différences individuelles, les rumeurs et tout ce qui pourrait mettre en évidence des divergences.
5. Le système de valeur diffère selon l'appartenance hiérarchique. L'expression des idéaux de groupe n'a pas la forme de l'idéal organisationnel, ni d'ailleurs de l'idéal théorique.
6. Les supérieurs et les subordonnés, dans leur rôle de chef, ont les comportements caractéristiques préconisés par l'école des relations humaines, avec une légère tendance à la faiblesse.
7. Une insatisfaction se dégage envers l'encadrement. Les supérieurs ne sont pas décrits selon le modèle souhaité.
8. Les groupes hiérarchiques qui ont des subordonnés exerçant également la fonction de chef ne trouvent pas que ces derniers commandent selon le modèle idéal. L'expression de l'insatisfaction quant à leur pratique ressort.
9. Les individus se décrivent eux-mêmes avec modération; ils ne sont pas à l'image du modèle idéal. Dans leur façon de se décrire, ils ne sont pas confirmés par leurs partenaires, supérieurs et subordonnés.
10. Le long de la ligne hiérarchique, on constate une rupture qui a pour effet l'isolement des contremaîtres. Les chefs de section se distancent d'eux vers le haut de l'échelle hiérarchique et dans l'autre sens les chefs d'équipe apparaissent relativement proches des ouvriers.

11. Un malaise et une insatisfaction semblent tout particulièrement ressentis par un noyau d'une dizaine d'ouvriers figurant parmi les 10% ayant participé à la recherche.
12. Les chefs d'équipe sans formation se décrivent, décrivent l'idéal et leurs supérieurs, en utilisant des traits moins positifs que ceux qu'utilisent les chefs d'équipe de niveau apprentissage pour les mêmes descriptions.
13. Le sexe est une variable importante. Sur le plan général de l'organisation l'égalité des femmes n'est pas reconnue; elles n'ont en particulier aucune chance de promotion. Les femmes ouvrières décrivent différemment leur idéal et leurs supérieures que ne le font les hommes. Il en ressort qu'apparemment elles sont moins insatisfaites de l'encadrement de leurs supérieurs que leurs collègues hommes.

8.2. REDEFINITION DE NOTRE ROLE : PASSAGE DU ROLE DE CHERCHEUR A CELUI

D'INTERVENANT

Notre rôle de chercheur dans l'entreprise a été clairement défini et il n'a pas changé tout au long de la recherche. A ce point de notre travail, c'est-à-dire quatre ans plus tard, nous nous interrogeons sur une éventuelle utilité, autre qu'académique. Ceci nous amène à nous questionner, d'une part sur l'utilisation concrète des phénomènes mis en évidence et, d'autre part, sur l'apport de la recherche à la pratique sociale. Ces phénomènes ne peuvent plus avoir qu'un intérêt historique pour l'entreprise Romana, étant donné le laps de temps écoulé entre la prise d'information et la présente analyse. Entre temps, les dirigeants de l'entreprise auront fait leur propre analyse des résultats (que nous leur avons communiqués durant l'année de la prise d'information) et auront jugé eux-mêmes s'il y avait nécessité d'entreprendre une action quelconque.

Nous souhaitons opérer un renversement de rôle en adoptant ici une perspective d'intervenant et, à ce titre, faire quelques suggestions d'utilisation possible des éléments mis en évidence par l'analyse organisationnelle.

Nous présenterons d'abord un plan très schématique d'intervention et au fur et à mesure de nos développements, pour chaque étape, nous utiliserons les points-clés du présent diagnostic, comme matériel d'illustration.

La démarche adoptée s'inspire, sur le plan théorique, du courant américain appelé "Organization Development" et, sur le plan pratique de l'intervention, des séminaires que nous avons suivis au N.T.L. (National Training Laboratory) de Bethel (Maine, USA), avec les formateurs ci-dessous, auxquels nous tenons, à cette occasion, à rendre hommage pour les fructueuses discussions que nous avons pu avoir avec eux. Nous pensons notamment à Roy J. Lewicki, Joseph Luft, Sherman Grinnel, Roger Harrison et Mill Cyril.

8.3. LES ETAPES D'UNE INTERVENTION

Les différentes étapes de l'"Organization Development" peuvent être très succinctement définies ci-dessous en 7 points *.

1. Définition des problèmes et symptômes tels qu'ils sont perçus par les dirigeants de l'entreprise (système-client).
2. Demande manifeste formulée à un intervenant externe. Accord de celui-ci d'entrer en relations avec le système-client.
3. Recueil de l'information auprès du système-client, ou des sous-systèmes de celui-ci.
4. Synthèse de l'information par l'intervenant et renvoi de cette information dans les réunions ad hoc aux personnes concernées (celles qui ont donné l'information). A partir de ce point, elles seront toujours partie prenante du déroulement de l'intervention.
5. Etablissement du diagnostic par l'intervenant et les personnes concernées.
6. Décision d'un plan d'action pour remédier au problème tel qu'il a pu être défini. Implantation de ce plan d'action.
7. Evaluation de l'effet du plan d'action (nouveau diagnostic) avec la population concernée. Ce point 7 peut être, le cas échéant, le premier point d'un nouveau cycle d'intervention.

L'intervenant externe collaborera dans la mesure du possible avec un intervenant interne. Les intervenants ne sont là que comme facilitateurs dans les processus d'analyse et de décision, en plus bien sûr de leur apport technique, tout particulièrement sur le plan de la méthodologie (techniques de recueil de l'information, techniques d'analyse, procédures d'action, d'évaluation, etc.).

8.4. SCENARIO D'UNE INTERVENTION

Tout au long du déroulement du présent travail, nous avons constamment mis en évidence l'importance que nous attachions, non seulement aux perceptions des agents sociaux d'eux-mêmes dans leur situation, mais également à la dialectique entre les perceptions de l'idéal et d'autrui (ceci en opposition avec les démarches privilégiant l'observation par des personnes externes).

Prenons des exemples tirés des faits mis en évidence par la recherche. Les supérieurs sont décrits comme ayant des comportements de Considération. Cela ne correspond pas à la perception qu'ils ont d'eux-mêmes, mais ils ignorent évidemment cet écart. La problématique n'est pas de savoir qui a

* pour plus de détails, voir Rosselet-Christ, 1978.

raison. La vérité prend la forme de l'authenticité avec laquelle le vécu est décrit. Ce qui importe pour notre propos, c'est l'analyse des besoins tels qu'ils s'expriment à travers l'expression de l'idéal et la distance apparaissant entre l'idéal et la description du supérieur dans la réalité quotidienne.

Il s'agit par conséquent de créer des situations où les individus concernés examinent les résultats globaux des perceptions et analysent les divergences mises en évidence. L'analyse se fera d'une manière générale, étant donné que les résultats concernent un ensemble et non un groupe de subordonnés avec un seul chef. Ce qui n'exclut pas de procéder à la même démarche pour un chef qui le souhaiterait. Dans ce cas :

- le chef se décrirait, ferait son profil sur les dimensions jugées importantes dans sa situation et décrirait son idéal.
- il serait demandé à ses subordonnés de décrire leur supérieur et leur idéal sur ces mêmes dimensions.

L'intervenant dresserait, sur la base des résultats, un profil du chef lui-même tel qu'il se décrit et un portrait découlant des perceptions de lui par ses subordonnés (les résultats des subordonnés seraient gardés anonymes). Lors d'une séance, il serait procédé à l'analyse des différentes perceptions.

On peut imaginer la surprise d'un chef, qui fait peut-être un effort pour avoir des comportements de Considération (l'idéologie en matière de commandement induisant qu'il est de bon ton d'avoir les comportements d'un chef empathique), de constater que ses subordonnés souhaitent un commandement plus structurant, commandement que lui-même s'efforce de ne pas exercer.

Lors de la communication de ces résultats, tout en restant à un niveau général et non personnel, il est possible de dépasser le stade des impressions et de donner des exemples sous forme d'incidents critiques tirés de la vie quotidienne.

Illustrons ces propos de manière plus concrète et détaillée, en analysant ce qui s'est passé chez Romana et en suivant les sept étapes de l'intervention décrites sous paragraphe 8.3.

Etape 1

Un malaise est ressenti au sujet de l'encadrement du secteur technique. Les dirigeants répondent à cette situation en mettant sur pied un cours sur le commandement ayant pour objectif verbalisé : "unifier la doctrine de commandement".

Etape 2

il n'est pas fait appel à un intervenant externe, un cours sous forme de package est acheté, un plan de formation est prévu pour les cadres techniques et programmé à des moments différents pour chacun d'eux (ceci représente le plan d'action, point 6 des phases de l'intervention). Notons tou-

tefois à cette occasion que l'enchaînement des étapes 1 à 7 n'est absolument pas rigide. On peut envisager un cours sur le commandement comme instrument d'analyse, occasion de réunir les individus et d'utiliser ces moments de rencontre pour faire simultanément l'analyse et la planification des actions. Dans ce cas, il conviendrait de réunir les chefs par ateliers (trois niveaux hiérarchiques verticaux ensemble et non par niveaux hiérarchiques horizontaux).

Etape 3

Nous entrons dans le système client au titre de chercheur et non d'intervenant. Les dirigeants de l'entreprise Romana ont une politique d'ouverture à l'égard des universités et il est d'usage de favoriser les travaux des chercheurs.

Nous procédons à un recueil de l'information (qui n'aurait pas nécessairement eu la forme choisie à des fins de recherche, si nous l'avions fait en tant que consultant). Continuons néanmoins notre réflexion avec ce qui a été réellement fait.

Etape 4

Nous synthétisons cette information afin de sauvegarder l'anonymat des individus de l'entreprise. Précisons encore que pour une étude de ce type, nous aurions gardé d'autres résultats. En effet, un certain nombre de variables contrôlées ont mis en évidence des différences. Ces résultats n'ayant pas un caractère de généralités, nous ne les avons pas gardés pour la présente analyse, mais il est évident que pour une analyse organisationnelle ad hoc il serait judicieux de les prendre en considération.

Nous allons, à partir d'ici, imaginer quel serait le contenu des étapes suivantes si nous étions entrée dans le système au titre d'intervenant.

Etape 5

Etant donné les attributions sous-jacentes aux perceptions, nous aurions suggéré aux intéressés de se réunir en séances regroupant les niveaux hiérarchiques verticaux ("family group" dans la terminologie de l'"O.D"), plus précisément les chefs de section, les contremaîtres et les chefs d'équipe et ceci par atelier. Nous leur aurions communiqué les résultats des perceptions tels qu'ils sont apparus (ceci en présence d'un intervenant interne, situé en staff). Au cours d'une séance d'animation, nous aurions favorisé la verbalisation d'incidents critiques, en leur demandant, par exemple, en quoi l'évaluation du personnel leur faisait problème. Les différents points soulevés par l'analyse auraient été ainsi traités.

Ayant à l'esprit la position problématique des contremaîtres à un moment jugé opportun, nous aurions proposé aux contremaîtres eux-mêmes, aux chefs de section et aux chefs d'équipe de donner une définition de la fonction de contremaître, notre hypothèse étant que les trois groupes n'ont pas les mêmes perceptions du cahier des charges des contremaîtres.

Il va de soi que ces hypothèses de travail, reposant sur un certain nombre d'indices, ne sont pas nécessairement explicitées, d'abord, afin de vérifier leur pertinence et ensuite pour éviter de soulever des défenses et d'assister à une séance d'accusations réciproques.

En effet, nous nous demandons s'il n'y a pas une ambiguïté de rôles, ce que tendrait à confirmer les indices suivants :

- les distances entre les perceptions de traits et de comportements;
- les sentiments d'insatisfaction des contremaîtres;
- le fait que les contremaîtres aient tous indiqué comme leurs subordonnés directs la totalité des ouvriers dépendant des chefs d'équipe.

Lors des séances, les problèmes de communication de l'information et les problèmes de formation seraient inévitablement abordés et on aboutirait ainsi naturellement à l'analyse des raisons des subordonnés de souhaiter un commandement de structuration. On peut imaginer aisément que certains des éléments ci-dessous apparaîtraient :

- le passage difficile de l'information. Le chef détient l'information nécessaire et non l'exécutant;
- un besoin de formation technique, de savoir-faire. (Prenons l'exemple des chefs d'équipe n'ayant pas fait d'apprentissage, qui ont tous utilisé des adjectifs-défauts de manière plus marquée que les chefs d'équipe formés);
- un problème d'autorité. On peut en effet se demander s'il n'y a pas non-reconnaissance du pouvoir formel des chefs d'équipe de la part des ouvriers. Recourent-ils aux contremaîtres en court-circuitant les chefs d'équipe ?
Si cette hypothèse se vérifiait, cela nous amènerait à proposer des réunions entre contremaîtres, chefs d'équipe et ouvriers.

Etape 6

Sur la base des diagnostics effectués, un plan d'action, avec précision des ordres de priorité, serait envisagé. Celui-ci pourrait couvrir les points ci-dessous :

- revoir les canaux d'information;
- former techniquement un certain nombre de personnes;
- offrir aux chefs ayant des difficultés à gérer les situations conflictuelles la possibilité de suivre des séminaires sur le conflit;
- créer un groupe de réflexion sur les problèmes d'intégration de la femme au travail;
- prévoir des exercices d'évaluation en matière de gestion du personnel;
- soumettre au groupe responsable de l'organisation du travail le cas des ouvriers de niveau apprentissage qui semblent particulièrement insatisfaits; ceci permettrait une réflexion sur les possibilités d'améliorer leur poste de travail ou d'envisager un plan de promotion.

Les intervenants ne feraient pas seuls l'analyse et le contenu de la liste des actions serait le résultat de la négociation avec les intéressés, dans les limites de leurs possibilités. L'implantation des actions ne rencontrerait pas de difficultés majeures sur le plan humain étant donné que les individus auraient participé à toutes les décisions d'action, ce qui est une garantie de ne pas rencontrer trop de résistance au changement, résistance si fréquente lors de l'imposition de plan de formation ou de restructuration.

Etape 7

Parallèlement aux plans d'action mis en place, on prévoirait le moment et la forme de l'étape d'évaluation, celle-ci pouvant nécessiter un nouveau recueil d'information sous diverses formes.

* * *

L'intervention, telle qu'elle est présentée ci-dessus, est plus un processus permanent qu'une intervention ponctuelle.

Elle se négocie et ne peut en aucun cas être imposée.

LISTE DES ANNEXES

	pages nos
1. Tableau des moyennes et écarts-types des échelles pour la perception de l'idéal	152
2. Tableau des moyennes et écarts-types des échelles pour la perception de soi	154
3. Tableau des moyennes et écarts-types des échelles pour la perception du supérieur	156
4. Tableau des moyennes et écarts-types des échelles pour la perception du subordonné	158
5. Pourcentages de réponses OUI aux adjectifs, par niveaux hiérarchiques, selon les différentes perceptions.	160
6. Tableau des contributions des variables (les adjectifs) aux facteurs et des facteurs aux variables (les adjectifs)	162
7. Tableau des contributions des facteurs Adjectifs et Echelles aux observations supplémentaires	164
8. Tableau des contributions des variables (les échelles) aux facteurs et des facteurs aux variables (les échelles)	167

Annexe 1 : Tableau des moyennes et écarts-types des échelles pour la perception de l'idéal.

No Item	Idéal du cours	Ensemble des groupes N = 217		Chefs section N = 13		Contremaîtres N = 34		Chefs d'équipe N = 70		Ouvriers N = 100	
		moyenne	écart-type	moyenne	écart-type	moyenne	écart-type	moyenne	écart-type	moyenne	écart-type
1	1	1.27	0.48	1.27	0.44	1.15	0.35	1.27	0.44	1.29	0.52
2	1	1.45	0.89	1.36	0.88	1.35	0.53	1.37	0.96	1.54	0.93
3	1	<u>3.56</u>	1.37	<u>3.54</u>	1.16	2.94	1.23	<u>3.36</u>	1.29	<u>3.96</u>	1.39
4	1	1.52	1.10	1.18	0.38	1.35	0.87	1.36	0.91	1.67	1.28
5	1	1.45	0.84	1.09	0.29	1.06	0.23	1.13	0.34	1.90	1.09
6	1	1.29	0.70	1.45	0.89	1.23	0.73	1.25	0.53	1.34	0.80
7	5	<u>1.78</u>	1.04	3.64	0.77	<u>2.29</u>	1.18	<u>1.53</u>	0.86	<u>1.53</u>	0.84
8	5	3.55	1.42	4.64	0.48	4.23	1.00	3.37	1.42	3.28	1.54
9	5	4.30	1.32	4.73	0.62	4.68	0.76	3.97	1.60	4.32	1.30
10	1	1.54	0.74	1.65	0.64	1.38	0.48	1.49	0.76	1.59	0.82
11	5	<u>2.97</u>	1.49	3.36	1.23	3.91	1.24	3.27	1.42	<u>2.34</u>	1.44
12	1	2.03	1.16	1.64	0.64	1.73	1.17	1.91	1.07	2.13	1.16
13	1	1.61	0.97	1.54	0.65	1.35	0.68	1.36	0.73	1.88	1.16
14	1	1.46	0.76	1.63	0.64	1.23	0.49	1.48	0.68	1.46	0.83
15	5	4.01	1.11	4.36	0.77	4.50	0.78	4.28	0.79	3.60	1.35
16	1	1.61	0.95	1.54	0.99	1.70	1.04	1.65	0.95	1.50	0.91
17	1	1.43	0.69	1.45	0.65	1.50	0.78	1.37	0.57	1.38	0.72
18	1	1.53	0.79	2.18	1.27	1.47	0.69	1.45	0.67	1.54	0.84
19	1	1.26	0.51	1.54	0.78	1.38	0.64	1.10	0.30	1.29	0.50
20	1	1.47	0.84	1.00	0	1.14	0.35	1.24	0.43	1.76	1.09
21	1	1.53	0.70	1.45	0.65	1.35	0.48	1.48	0.63	1.62	0.82
22	1	1.40	0.65	1.09	0.29	1.29	0.62	1.45	0.63	1.37	0.63
23	1	1.57	0.78	1.18	0.38	1.32	0.47	1.60	0.81	1.68	0.87
24	1	1.35	0.57	1.27	0.44	1.35	0.48	1.39	0.52	1.30	0.64
25	1	1.30	0.73	1.54	0.99	1.20	0.40	1.31	0.65	1.32	0.86
26	5	3.91	1.07	4.09	0.90	4.06	0.90	4.01	0.95	3.76	1.20
27	5	<u>1.80</u>	0.94	<u>1.54</u>	0.65	<u>1.59</u>	0.65	<u>1.64</u>	0.80	<u>2.02</u>	1.12
28	1	1.62	1.06	1.81	1.40	1.33	0.76	1.60	1.13	1.73	1.05
29	5	<u>1.96</u>	1.35	<u>2.72</u>	1.54	<u>2.15</u>	1.33	<u>1.91</u>	1.30	<u>1.90</u>	1.39
30	1	1.65	0.84	1.18	0.38	1.59	0.69	1.66	0.87	1.67	0.88
31	1	2.35	1.32	1.54	0.65	1.91	1.17	2.35	1.31	2.66	1.36

Les moyennes soulignées sont celles qui sont inférieures à 3 (pour idéal 5) et supérieures à 3 (pour idéal 1).

Annexe 1 (2)

No Item	Idéal du cours	Ensemble des groupes N = 217		Chefs section N = 13		Contremaîtres N = 34		Chefs d'équipe N = 70		Ouvriers N = 100	
		moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type
32	5	2.64	1.28	3.45	1.16	3.45	1.01	<u>2.75</u>	1.24	<u>2.14</u>	1.18
33	1	1.53	0.71	1.18	0.38	1.44	0.65	1.57	0.76	1.55	0.72
34	1	2.34	1.29	1.45	0.50	1.85	0.82	2.33	1.37	2.67	1.37
35	5	<u>2.73</u>	1.43	<u>2.64</u>	1.15	3.00	1.47	<u>2.91</u>	1.35	<u>2.56</u>	1.51
36	1	1.44	0.72	1.09	0.29	1.29	0.52	1.43	0.60	1.51	0.86
37	1	1.38	0.80	1.00	0	1.35	0.80	1.26	0.63	1.49	0.92
38	1	<u>4.00</u>	1.19	2.45	1.16	<u>1.05</u>	1.05	<u>3.89</u>	1.09	<u>4.25</u>	1.19
39	1	1.89	1.04	1.45	0.65	1.76	0.73	2.12	1.16	1.80	1.08
40	1	1.30	0.63	1.36	0.88	1.15	0.35	1.19	0.43	1.40	0.77
41	1	1.33	0.64	1.18	0.38	1.21	0.40	1.31	0.46	1.33	0.77
42	5	<u>2.77</u>	1.30	4.27	0.62	3.48	1.05	<u>2.60</u>	1.13	<u>2.44</u>	1.35
43	5	<u>2.81</u>	1.34	3.81	1.34	3.18	1.38	<u>2.92</u>	1.28	<u>2.45</u>	1.28
44	5	4.48	1.04	4.04	0.88	4.85	0.43	4.76	0.52	4.11	1.39
45	1	2.37	1.39	1.36	0.88	1.79	0.99	2.33	1.31	2.73	1.50
46	1	1.22	0.52	1.27	0.62	1.15	0.35	1.13	0.34	1.27	0.63
47	5	3.90	1.38	3.36	0.88	3.76	1.45	4.03	1.23	3.88	1.49
48	1	1.54	0.78	1.27	0.62	1.47	0.65	1.50	0.66	1.57	0.83
49	1	1.48	0.80	1.18	0.57	1.35	0.64	1.39	0.67	1.60	0.96
50	1	1.29	0.64	1.09	0.29	1.12	0.32	1.22	0.51	1.37	0.79
51	1	1.46	0.71	1.36	0.48	1.38	0.54	1.39	0.57	1.49	0.83
52	5	4.72	0.70	4.73	0.44	4.71	0.66	4.73	0.66	4.70	0.79
53	1	1.59	0.84	1.91	0.79	1.35	0.53	1.55	0.74	1.66	0.99
54	5	<u>1.87</u>	0.90	<u>2.54</u>	0.65	<u>2.06</u>	0.88	<u>1.61</u>	0.71	<u>1.83</u>	0.98
55	1	1.30	0.67	1.18	0.57	1.18	0.70	1.15	0.46	1.41	0.73
56	1	1.18	0.43	1.27	0.62	1.09	0.28	1.16	0.41	1.19	0.45
57	1	2.36	1.22	2.18	0.71	2.09	1.07	2.39	1.14	2.40	1.34
58	5	3.66	1.35	3.81	1.11	3.65	1.26	3.43	1.35	3.86	1.38
59	1	2.13	1.17	1.73	0.62	1.71	0.86	1.95	1.87	2.41	1.45
60	1	1.62	1.02	1.09	0.29	1.15	0.43	1.46	0.63	1.93	1.29

Annexe 2 : Tableau des moyennes et écarts-types des échelles pour la perception de soi.

No Item	Idéal du cours	Ensemble des groupes N = 119		Chefs section N = 13		Contremaîtres N = 34		Chefs d'équipe N = 72	
		moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type
1	1	1.84	0.50	2.08	0.64	1.86	0.42	1.78	0.51
2	1	1.76	0.69	1.92	0.64	1.67	0.58	1.78	0.77
3	1	<u>3.37</u>	1.04	<u>3.42</u>	0.64	<u>3.03</u>	0.98	<u>3.57</u>	1.05
4	1	1.58	0.88	1.42	0.49	1.61	0.89	1.62	0.93
5	1	1.36	0.60	1.25	0.43	1.33	0.47	1.40	0.69
6	1	1.58	0.67	2.00	0.71	1.53	0.55	1.55	0.70
7	5	<u>2.08</u>	0.80	<u>2.67</u>	0.62	<u>2.47</u>	0.80	<u>1.80</u>	0.67
8	5	<u>3.54</u>	1.12	4.00	0.70	3.64	1.08	3.39	1.20
9	5	4.40	0.98	4.58	0.86	4.50	0.76	4.28	1.10
10	1	1.83	0.74	1.92	0.64	1.58	0.49	1.94	0.83
11	5	3.21	1.10	3.50	0.96	3.29	1.06	3.07	1.15
12	1	2.31	0.94	2.33	0.85	2.16	0.69	2.33	1.03
13	1	1.64	0.77	1.58	1.04	1.72	0.69	1.64	0.77
14	1	2.05	0.78	2.17	0.55	2.19	0.77	1.95	0.83
15	5	3.60	0.87	3.83	0.90	3.72	0.77	3.51	0.90
16	1	1.95	0.85	1.67	0.74	2.03	0.80	1.97	0.90
17	1	1.97	0.79	1.83	0.80	1.97	0.64	1.97	0.86
18	1	1.97	0.88	2.41	0.49	2.05	0.84	1.82	0.84
19	1	1.51	0.70	1.67	0.62	1.61	0.63	1.43	0.74
20	1	1.96	0.72	1.75	0.43	1.86	0.67	2.06	0.78
21	1	2.05	0.68	1.83	0.69	2.14	0.63	2.04	0.72
22	1	1.83	0.73	1.67	0.62	1.97	0.64	1.78	0.79
23	1	1.85	0.68	1.83	0.90	1.72	0.61	1.92	0.68
24	1	1.65	0.57	1.83	0.55	1.80	0.61	1.54	0.53
25	1	1.83	0.80	1.58	0.76	1.72	0.61	1.95	0.89
26	5	3.82	0.87	3.83	0.55	3.69	0.91	3.91	0.90
27	5	<u>2.00</u>	0.82	<u>2.25</u>	0.59	<u>2.14</u>	0.67	<u>1.88</u>	0.93
28	1	1.60	0.89	1.17	0.37	1.53	0.69	1.72	1.03
29	5	<u>2.31</u>	1.23	<u>2.92</u>	1.19	<u>2.72</u>	1.21	<u>2.00</u>	1.17
30	1	2.11	0.73	2.08	0.49	2.05	0.57	2.17	0.83
31	1	2.73	1.14	2.50	0.76	2.33	0.85	2.98	1.27

Annexe 2 (2)

No Item	Idéal du cours	Ensemble des groupes N = 119		Chefs section N = 13		Contremaîtres N = 34		Chefs d'équipe N = 72	
		mooyenne	écart- type	mooyenne	écart- type	mooyenne	écart- type	mooyenne	écart- type
32	5	<u>2.97</u>	1.03	3.25	0.59	3.06	0.95	<u>2.85</u>	1.10
33	1	1.56	0.62	1.67	0.62	1.50	0.50	1.55	0.65
34	1	2.39	1.02	1.83	0.80	2.17	0.65	2.65	1.13
35	5	<u>2.78</u>	1.15	<u>2.58</u>	0.95	<u>2.97</u>	1.14	<u>2.72</u>	1.17
36	1	1.73	0.68	1.50	0.50	1.78	0.71	1.76	0.69
37	1	1.67	0.73	1.50	0.50	1.69	0.70	1.69	0.78
38	1	<u>4.50</u>	0.82	<u>3.42</u>	1.11	<u>4.75</u>	0.43	<u>4.55</u>	0.78
39	1	2.06	0.93	1.67	0.62	2.03	0.90	2.15	1.00
40	1	1.50	0.62	2.16	0.69	1.50	0.55	1.36	0.54
41	1	1.67	0.57	1.67	0.47	1.64	0.48	1.70	0.63
42	5	<u>2.73</u>	1.03	3.33	0.74	3.05	0.81	<u>2.43</u>	1.07
43	5	3.13	1.00	3.58	0.76	3.33	0.97	<u>2.95</u>	1.01
44	5	4.44	0.80	4.42	0.64	4.47	0.80	4.42	0.85
45	1	2.36	1.22	1.50	0.50	2.19	1.07	2.57	1.29
46	1	1.28	0.45	1.25	0.43	1.30	0.46	1.27	0.44
47	5	3.79	1.02	3.33	0.85	3.72	0.99	3.94	1.03
48	1	1.74	0.63	1.92	0.49	1.75	0.64	1.72	0.64
49	1	1.81	0.73	1.50	0.50	1.89	0.66	1.83	0.79
50	1	1.65	0.60	1.75	0.60	1.80	0.46	1.56	0.63
51	1	1.86	0.59	1.83	0.55	1.97	0.55	1.81	0.63
52	5	4.65	0.60	4.33	0.62	4.69	0.57	4.70	0.60
53	1	1.88	0.79	2.17	0.80	1.94	0.57	1.73	0.84
54	5	<u>2.01</u>	0.77	<u>2.33</u>	0.62	<u>2.33</u>	0.70	<u>1.74</u>	0.66
55	1	1.41	0.65	1.50	0.76	1.42	0.72	1.40	0.60
56	1	1.27	0.48	1.08	0.27	1.25	0.43	1.30	0.52
57	1	2.76	0.94	2.75	0.59	2.69	0.81	2.76	1.07
58	5	3.58	1.12	3.25	0.72	3.67	1.03	3.62	1.23
59	1	2.35	0.80	2.00	0.58	2.11	0.57	2.54	0.89
60	1	1.91	0.85	1.75	0.43	1.67	0.82	2.03	0.89

Annexe 3 : Tableau des moyennes et écarts-types des échelles pour la perception du supérieur.

No item	Idéal du cours	Ensemble des groupes N = 245		Chefs section N = 13		Contremaîtres N = 34		Chefs d'équipe N = 72		Ouvriers N = 126	
		moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart type
1	1	1.85	0.83	1.92	0.73	2.11	0.91	1.85	0.82	1.79	0.84
2	1	2.21	1.02	1.85	0.66	2.06	0.67	2.31	1.00	2.21	1.15
3	1	<u>3.61</u>	1.10	<u>3.61</u>	1.00	<u>3.08</u>	1.01	<u>3.29</u>	0.98	<u>3.75</u>	1.15
4	1	1.92	1.15	2.00	1.11	1.97	1.09	1.79	0.96	2.04	1.27
5	1	1.64	0.88	1.15	0.36	1.39	0.54	1.39	0.52	1.95	1.08
6	1	1.96	1.05	1.92	0.92	2.28	0.96	1.91	0.91	1.92	1.15
7	5	<u>2.32</u>	1.05	3.15	1.03	<u>2.75</u>	0.95	<u>2.41</u>	0.95	<u>2.01</u>	1.02
8	5	<u>2.96</u>	1.30	3.61	1.00	3.11	1.26	<u>2.74</u>	1.18	<u>2.99</u>	1.41
9	5	4.22	1.09	4.54	0.63	4.25	1.83	4.20	1.13	4.17	1.20
10	1	1.95	0.88	2.08	0.83	1.94	0.78	1.74	0.91	2.05	0.90
11	5	3.04	1.23	3.46	1.00	3.46	1.05	3.27	1.10	<u>2.79</u>	1.30
12	1	2.56	1.23	2.46	0.84	2.61	0.95	2.15	1.06	2.73	1.38
13	1	2.10	1.20	1.85	0.86	1.72	0.69	1.67	0.88	2.54	1.37
14	1	2.69	1.26	2.77	0.70	2.78	1.13	2.71	1.36	2.64	1.29
15	5	3.87	1.06	3.69	0.82	4.22	0.67	3.95	0.94	3.68	1.21
16	1	2.71	1.41	2.23	1.31	2.89	1.31	2.86	1.45	2.60	1.42
17	1	2.37	1.15	2.00	0.78	2.28	1.07	2.42	0.94	2.44	1.33
18	1	2.47	1.20	2.69	1.13	2.40	0.99	2.38	1.04	2.50	1.35
19	1	1.81	0.98	1.92	0.83	1.72	0.56	1.76	0.97	1.88	1.11
20	1	2.64	1.18	2.15	1.23	1.89	0.74	2.41	1.06	<u>3.10</u>	1.21
21	1	2.66	1.08	2.85	0.95	2.89	0.91	2.70	1.04	2.56	1.15
22	1	2.31	1.11	2.23	0.57	2.39	1.16	2.38	1.12	2.28	1.18
23	1	2.09	0.99	2.00	0.88	2.17	0.87	1.97	0.92	2.19	1.09
24	1	1.89	1.03	1.84	0.86	2.28	0.99	1.94	0.97	1.77	1.10
25	1	2.02	1.21	1.31	0.60	1.80	0.91	1.88	0.97	2.30	1.44
26	5	3.69	1.02	3.85	0.53	3.89	0.70	3.45	0.95	3.57	1.16
27	5	<u>2.28</u>	1.11	<u>1.69</u>	0.72	<u>2.14</u>	0.85	<u>2.30</u>	1.16	<u>2.42</u>	1.20
28	1	2.34	1.18	2.07	1.33	2.25	1.06	2.19	1.09	2.53	1.25
29	5	<u>2.24</u>	1.24	<u>2.46</u>	1.15	<u>2.46</u>	1.29	<u>2.15</u>	1.10	<u>2.24</u>	1.33
30	1	2.47	1.13	2.31	0.72	2.42	0.98	2.37	1.13	2.58	1.21
31	1	2.62	1.15	2.31	0.72	2.45	1.07	2.49	1.10	2.75	1.22

Les moyennes soulignées sont celles qui sont inférieures à 3 (pour idéal 5) et supérieures à 3 (pour idéal 1).

Annexe 3 (2)

No Item	Idéal du cours	Ensemble des groupes N = 245		Chefs section N = 13		Contremaîtres N = 34		Chefs d'équipe N = 72		Ouvriers N = 126	
		moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type
32	5	<u>2.94</u>	1.12	3.61	0,62	3.60	1.02	3.24	0.78	<u>2.52</u>	1.21
33	1	<u>1.70</u>	0.74	1.85	0.77	1.75	0.68	1.68	0.74	1.68	0.78
34	1	<u>2.30</u>	1.15	2.31	1.06	2.14	1.04	2.20	1.00	2.39	1.25
35	5	<u>2.72</u>	1.31	3.38	1.27	<u>2.89</u>	1.29	<u>2.72</u>	1.26	<u>2.58</u>	1.33
36	1	<u>2.30</u>	1.18	2.15	1.16	2.14	0.98	2.32	1.04	2.36	1.35
37	1	<u>1.99</u>	1.04	1.69	0.91	1.83	0.87	1.95	0.94	2.09	1.14
38	1	<u>4.16</u>	1.06	<u>3.33</u>	1.03	<u>4.14</u>	0.79	<u>4.29</u>	0.95	<u>4.16</u>	1.17
39	1	<u>2.00</u>	1.03	2.00	0.39	1.72	0.65	2.03	0.94	2.11	1.22
40	1	<u>1.89</u>	1.04	2.46	0.84	2.40	1.05	1.77	1.00	1.76	1.06
41	1	<u>2.07</u>	1.09	1.92	0.73	2.27	1.04	2.12	1.11	1.95	1.12
42	5	<u>2.90</u>	1.20	3.23	1.05	3.33	1.08	3.00	1.07	<u>2.58</u>	1.23
43	5	<u>2.98</u>	1.21	3.31	0.91	3.19	1.05	<u>2.94</u>	1.05	<u>2.92</u>	1.39
44	5	<u>4.23</u>	1.09	4.92	0.27	4.44	0.76	4.42	0.80	3.98	1.31
45	1	<u>2.94</u>	1.26	1.85	0.77	2.33	1.00	2.85	1.20	<u>3.27</u>	1.31
46	1	<u>1.72</u>	0.96	1.77	1.05	2.05	0.88	1.68	0.80	1.63	1.06
47	5	<u>3.60</u>	1.21	3.54	0.63	3.72	0.99	3.58	1.26	3.52	1.30
48	1	<u>1.94</u>	0.90	2.08	0.47	1.92	0.68	2.09	0.85	1.79	0.93
49	1	<u>2.60</u>	1.21	2.46	0.63	2.80	1.30	2.76	1.13	2.46	1.27
50	1	<u>1.95</u>	1.07	2.07	1.00	2.22	1.23	2.00	1.06	1.79	1.00
51	1	<u>2.30</u>	1.07	2.69	0.91	2.39	1.03	2.33	1.06	2.23	1.14
52	5	<u>4.50</u>	0.92	4.23	0.97	4.33	1.00	4.54	0.86	4.50	0.97
53	1	<u>2.44</u>	1.29	2.92	1.27	2.47	1.21	2.42	1.28	2.33	1.30
54	5	<u>2.48</u>	1.15	<u>2.69</u>	0.99	<u>2.78</u>	1.20	<u>2.47</u>	1.06	<u>2.34</u>	1.15
55	1	<u>1.87</u>	1.07	1.77	1.12	1.86	0.75	1.59	0.85	2.08	1.23
56	1	<u>1.69</u>	0.91	1.38	0.74	2.05	0.97	1.59	0.74	1.71	0.99
57	1	<u>3.18</u>	1.12	<u>3.00</u>	0.55	<u>3.00</u>	1.00	<u>3.03</u>	1.15	<u>3.35</u>	1.18
58	5	<u>3.60</u>	1.10	3.07	0.73	3.73	0.92	3.33	1.13	3.85	1.14
59	1	<u>2.77</u>	1.16	2.38	0.62	2.36	0.95	2.49	0.99	<u>3.05</u>	1.30
60	1	<u>2.63</u>	1.23	2.15	1.17	1.97	0.96	2.45	1.19	2.94	1.22

Annexe 4 : Tableau des moyennes et écarts-types des échelles pour la perception du subordonné

No Item	Idéal du cours	Ensemble des groupes N = 79		Chefs section N = 20		Contremaîtres N = 59	
		moyenne	écart-type	moyenne	écart-type	moyenne	écart-type
1	1	2.10	0.86	2.26	0.96	2.05	0.82
2	1	2.21	0.91	2.05	0.69	2.27	0.97
3	1	<u>3.05</u>	1.02	2.89	1.07	<u>3.10</u>	0.99
4	1	2.24	0.81	2.05	0.69	2.30	0.84
5	1	2.11	0.78	1.95	0.60	2.17	0.82
6	1	2.13	0.80	2.05	0.69	2.15	0.83
7	5	<u>2.30</u>	0.88	<u>2.21</u>	0.83	<u>2.33</u>	0.89
8	5	<u>3.43</u>	1.10	<u>2.74</u>	0.78	3.65	1.09
9	5	3.78	0.95	3.84	0.49	3.77	1.05
10	1	2.33	0.81	2.42	0.81	2.30	0.80
11	5	3.04	0.93	3.26	0.71	<u>2.97</u>	0.98
12	1	2.47	0.67	2.16	0.49	<u>2.57</u>	0.69
13	1	2.11	0.78	2.10	0.64	2.12	0.82
14	1	2.49	0.76	2.58	0.81	2.47	0.74
15	5	3.23	0.87	3.26	0.78	3.22	0.90
16	1	2.57	0.81	2.31	0.73	2.65	0.81
17	1	2.62	0.82	2.42	0.75	2.68	0.83
18	1	2.25	0.85	2.42	0.81	2.20	0.85
19	1	2.18	0.79	2.21	0.69	2.17	0.82
20	1	2.66	0.90	2.42	0.81	2.73	0.91
21	1	2.39	0.62	2.05	0.39	2.50	0.64
22	1	2.28	0.61	2.21	0.61	2.30	0.61
23	1	2.26	0.72	2.26	0.55	2.27	0.77
24	1	1.78	0.65	1.89	0.72	1.75	0.62
25	1	2.39	1.00	1.89	0.72	2.55	1.02
26	5	3.67	0.71	3.53	0.68	3.71	0.71
27	5	<u>2.53</u>	0.91	<u>2.47</u>	0.94	<u>2.55</u>	0.90
28	1	2.14	0.87	1.84	0.49	2.23	0.94
29	5	<u>2.45</u>	0.95	<u>2.42</u>	0.81	<u>2.47</u>	0.99
30	1	2.56	0.81	2.37	0.66	2.62	0.84
31	1	2.67	0.88	2.79	0.83	2.63	0.89

Annexe 4 (2)

No Item	Idéal du cours	Ensemble des groupes N = 79		Chefs section N = 20		Contremaîtres N = 59	
		moyenne	écart- type	moyenne	écart- type	moyenne	écart- type
32	5	3.20	1.05	3.05	0.82	3.25	1.10
33	1	2.00	0.62	2.21	0.77	1.93	0.54
34	1	2.51	0.81	2.58	0.59	2.48	0.86
35	5	<u>2.78</u>	1.04	<u>2.89</u>	0.97	<u>2.75</u>	1.06
36	1	2.37	0.80	2.42	0.81	2.35	0.79
37	1	2.30	0.83	2.26	0.85	2.31	0.83
38	1	<u>4.50</u>	0.94	<u>3.89</u>	1.33	<u>4.70</u>	0.66
39	1	2.34	0.79	2.37	0.67	2.33	0.83
40	1	1.99	0.72	2.10	0.79	1.95	0.69
41	1	2.29	0.78	2.00	0.65	2.38	0.80
42	5	<u>2.81</u>	0.86	<u>2.68</u>	0.73	<u>2.85</u>	0.89
43	5	<u>2.86</u>	0.71	<u>2.84</u>	0.74	<u>2.87</u>	0.69
44	5	3.99	0.77	4.05	0.79	3.97	0.77
45	1	2.58	0.82	2.36	0.58	2.65	0.87
46	1	1.63	0.68	1.57	0.67	1.65	0.68
47	5	3.58	0.84	3.53	0.75	3.60	0.86
48	1	2.21	0.70	2.58	0.75	2.10	0.65
49	1	2.28	0.90	2.42	0.88	2.23	0.90
50	1	2.13	0.90	2.26	1.02	2.08	0.86
51	1	2.49	0.76	2.63	0.58	2.45	0.80
52	5	3.87	0.98	4.31	0.86	3.73	0.98
53	1	2.39	0.83	2.47	0.88	2.37	0.81
54	5	<u>2.45</u>	0.79	<u>2.47</u>	0.75	<u>2.45</u>	0.80
55	1	1.86	0.81	1.79	0.83	1.88	0.80
56	1	1.91	0.68	1.68	0.56	1.98	0.69
57	1	<u>3.20</u>	0.88	<u>2.63</u>	0.58	<u>3.38</u>	0.88
58	5	3.54	0.92	3.63	0.74	3.52	0.97
59	1	2.64	0.84	2.63	0.93	2.65	0.81
60	1	2.84	0.88	2.58	0.81	2.92	0.88

Annexe 5 : Pourcentage de réponses "oui" aux adjectifs, par niveaux hiérarchiques selon les différentes perceptions

	les 4 groupes				CHEFS DE SECTION				OBTIENNAIRES				CHEFS D'EQUIPE			OUVRIERS	
	SOI	IDEAL	SUP	SUB	SOI	IDEAL	SUP	SUB	SOI	IDEAL	SUP	SUB	SOI	IDEAL	SUP	IDEAL	SUP
Q 1 actif	97	93	91	95	92	85	100	95	100	97	100	95	89	96	89	91	87
NE2 ambitieux	45	54	49	33	38	46	54	25	46	73	77	36	43	60	50	44	40
NE3 autoritaire	41	45	44	38	38	38	38	40	43	53	57	37	37	49	53	40	36
D 4 bavard	13	5	25	27	23	8	0	40	6	0	23	22	14	3	26	8	28
D 5 brusque	19	3	23	37	23	0	31	35	20	3	20	37	17	4	24	3	22
Q 6 calme	73	89	74	59	77	85	92	45	47	97	80	84	85	89	67	87	75
D 7 coléreux	9	3	18	25	0	0	15	30	14	0	9	24	8	1	15	6	22
Q 8 compréhensif	93	92	88	86	77	85	100	75	100	94	94	90	86	93	85	92	87
Q 9 confiant	88	89	77	82	77	85	85	65	97	91	67	88	80	91	76	87	79
Q 10 consciencieux	93	91	88	96	85	85	100	90	100	94	100	98	85	94	87	89	84
Q 11 courageux	84	88	77	76	69	85	85	65	89	94	77	80	81	90	76	85	77
NE12 curieux	31	20	34	39	61	46	69	40	23	26	29	39	28	23	33	13	32
Q 13 démocratique	79	78	63	78	92	85	92	85	83	82	69	76	69	84	68	72	56
Q 14 désordonné	12	4	20	10	15	0	15	5	14	9	17	12	10	1	14	5	25
Q 15 dilige	84	86	79	80	85	85	100	65	94	94	91	85	74	86	75	83	76
Q 16 diplomate	87	86	68	66	85	85	61	40	89	91	74	75	81	91	69	81	67
Q 17 directif	71	76	71	71	46	61	85	50	80	88	80	78	68	83	76	69	64
Q 18 disponible	93	92	86	95	92	83	92	95	100	94	80	95	85	93	82	92	89
Q 19 discret	91	90	80	76	85	85	92	60	100	94	91	81	83	91	78	89	77
Q 20 dynamique	86	89	78	76	85	85	92	75	17	94	83	76	75	91	78	86	73
D 21 égociste	8	3	14	8	15	0	8	15	6	0	20	5	8	1	12	6	14
NE22 égoïste	29	51	34	26	31	46	23	35	31	67	31	22	28	59	39	41	33
Q 23 enthousiaste	70	83	62	59	61	85	80	40	74	91	74	66	65	86	64	78	56
Q 24 entreprenant	86	82	70	84	92	85	85	75	89	94	77	86	81	93	79	70	61
NE25 exigeant	79	73	62	56	85	85	85	60	80	91	74	54	74	83	72	38	51
D 26 faible	8	4	16	10	15	0	8	0	6	3	11	14	7	3	12	6	20
Q 27 ferme	83	87	66	67	85	85	100	80	94	94	86	63	72	91	65	87	62
Q 28 franc	92	91	76	96	92	85	77	95	100	94	77	97	82	80	78	91	74
Q 29 généreux	76	88	65	78	69	85	69	65	74	82	49	83	72	89	64	85	69
Q 30 imaginaire	73	81	71	59	69	77	69	45	77	94	89	64	68	86	71	74	66
NE31 impulsif	34	22	28	39	23	15	46	50	46	21	17	36	29	16	29	27	29
D 32 incohérent	9	6	14	6	0	0	0	5	9	0	11	7	11	6	12	9	17
D 33 indécis	14	4	23	23	0	0	15	5	20	3	23	29	14	1	12	7	30
NE34 indépendant	67	59	54	68	61	61	69	70	74	65	74	68	61	63	49	54	50

Q : qualité

D : défaut

NE : non-évaluatif

Annexe 5 (2)

	les 4 groupes				CHEFS DE SECTION				CONTREMAITRES				CHEFS D'EQUIPE			OUVRIERS	
	SOI	IDEAL	SUP	SUB	SOI	IDEAL	SUP	SUB	SOI	IDEAL	SUP	SUB	SOI	IDEAL	SUP	IDEAL	SUP
Q 35 indulgent	80	76	70	57	77	69	61	55	83	76	71	58	72	81	68	73	72
Q 36 inventif	71	83	65	54	85	85	69	35	63	94	74	61	68	89	74	75	57
D 37 ironique	11	4	18	11	23	8	23	10	9	0	20	12	10	4	12	5	20
Q 38 juste	90	92	82	94	85	85	92	95	97	94	89	93	82	96	81	89	80
Q 39 loyal	92	89	80	94	92	85	100	95	97	91	83	93	85	94	74	85	81
NE40 manipulateur	25	37	35	15	0	8	8	5	17	23	23	19	33	39	33	44	42
NE41 méfiant	24	19	27	26	23	15	23	40	26	15	31	20	21	19	25	21	27
D 42 nerveux	35	5	26	37	23	0	23	40	37	6	26	36	35	7	24	4	27
NE43 nuancé	63	59	55	63	54	69	69	55	71	73	77	66	57	61	54	52	48
Q 44 objectif	87	85	74	82	92	85	100	90	97	94	91	80	75	90	75	78	66
Q 45 organisé	84	87	77	80	77	85	85	85	94	91	91	78	75	91	75	83	73
NE46 orgueilleux	13	12	19	19	8	0	8	35	6	12	23	14	16	16	10	11	24
Q 47 ouvert	91	89	78	85	92	85	77	70	91	94	91	90	83	93	75	85	76
NE48 passif	19	28	36	20	0	0	8	10	14	9	20	24	24	26	32	40	45
Q 49 patient	80	87	73	65	77	77	70	50	80	94	80	69	74	90	67	84	75
Q 50 persévérant	86	85	73	89	85	85	92	80	89	94	94	91	78	89	76	79	64
Q 51 persuasif	79	81	70	68	85	77	85	70	83	91	83	68	72	89	75	73	62
Q 52 pratique	92	89	76	94	92	85	69	95	97	94	83	93	83	93	78	86	74
Q 53 prévoyant	87	88	77	86	92	85	92	95	91	91	94	83	79	94	81	83	69
Q 54 prudent	83	86	83	94	69	77	92	95	80	88	91	93	81	90	78	84	83
Q 55 réaliste	86	88	75	84	92	85	85	85	94	94	91	83	74	87	72	87	71
Q 56 réfléchi	87	88	80	84	92	85	100	80	91	94	97	85	78	91	75	84	76
NE57 rusé	20	18	31	18	0	15	15	15	11	9	29	19	26	27	32	15	33
NE58 scrupuleux	68	63	62	70	54	46	77	60	71	82	86	73	65	76	65	50	52
NE59 sensible	76	74	58	73	77	61	69	70	86	88	60	75	65	76	50	70	61
Q 60 serviable	91	89	87	97	85	85	92	90	97	94	89	100	83	90	82	87	89
Q 61 sociable	88	90	79	91	77	85	12	75	91	94	74	95	83	93	75	87	81
Q 62 stimulant	75	78	62	67	77	85	77	70	80	94	69	66	68	81	68	70	55
Q 63 sûr de soi	66	81	69	67	69	77	85	65	71	91	77	68	60	87	76	74	61
D 64 têtilion	10	6	22	9	0	0	15	15	11	3	23	7	10	6	22	8	22
D 65 timide	24	8	18	18	23	0	15	5	31	6	23	27	18	6	8	11	23
D 66 vaniteux	3	4	14	3	0	0	8	5	0	3	14	2	5	4	10	5	17
NE67 volontaire	70	70	67	61	69	54	77	60	77	71	74	61	62	71	58	71	69

Q : qualité
D : défaut
NE : non-évaluatif

Annexe 6 : Tableau des contributions des variables (les adjectifs)
aux facteurs et des facteurs aux variables (les adjectifs)

Adjectifs	Contribution des variables aux facteurs		Contribution des facteurs aux variables	
	fact. 1	fact. 2	fact. 1	fact. 2
1. actif	0.000	0.000	0.043	0.000
2. ambitieux	-0.000	0.021	0.006	0.068
3. autoritaire	-0.001	0.097	0.019	0.277
4. bavard	-0.056	-0.004	0.350	0.008
5. brusque	-0.047	0.098	0.304	0.184
6. calme	0.003	-0.035	0.080	0.258
7. coléreux	-0.067	0.027	0.433	0.051
8. compréhensif	0.001	-0.003	0.111	0.076
9. confiant	0.002	-0.002	0.096	0.031
10. consciencieux	0.001	0.000	0.130	0.001
11. courageux	0.002	-0.000	0.094	0.000
12. curieux	-0.012	0.027	0.098	0.061
13. démocratique	0.003	-0.000	0.095	0.002
14. désordonné	-0.066	-0.037	0.416	0.069
15. digne	0.002	-0.000	0.153	0.006
16. diplomate	0.005	-0.005	0.162	0.047
17. directif	0.001	0.010	0.049	0.078
18. disponible	0.001	-0.000	0.095	0.002
19. discret	0.002	-0.001	0.112	0.015
20. dynamique	0.004	0.000	0.194	0.011
21. égoïste	-0.066	-0.000	0.434	0.001
22. élogieux	-0.000	-0.001	0.002	0.004
23. enthousiaste	0.003	0.000	0.097	0.003
24. entreprenant	0.003	0.002	0.113	0.025
25. exigeant	0.001	0.023	0.038	0.137
26. faible	-0.062	-0.077	0.396	0.142
27. ferme	0.003	0.011	0.104	0.098
28. franc	0.003	-0.000	0.217	0.010
29. généreux	0.002	-0.009	0.068	0.075
30. imaginatif	0.002	0.000	0.076	0.000
31. impulsif	-0.023	0.091	0.184	0.212
32. incohérent	-0.059	-0.018	0.423	0.037
33. indécis	-0.057	-0.033	0.374	0.063
34. indépendant	-0.000	0.008	0.000	0.037
35. indulgent	0.000	-0.009	0.022	0.064

Annexe 6 (2)

Adjectifs	Contribution des variables aux facteurs		Contribution des facteurs aux variables	
	fact. 1	fact. 2	fact. 1	fact. 2
36. inventif	0.003	-0.002	0.095	0.016
37. ironique	-0.057	-0.000	0.388	0.000
38. juste	0.001	-0.000	0.157	0.005
39. loyal	0.002	-0.000	0.159	0.020
40. manipulateur	-0.002	-0.016	0.026	0.043
41. méfiant	-0.026	0.022	0.197	0.047
42. nerveux	-0.047	0.078	0.329	0.156
43. nuancé	0.002	-0.006	0.034	0.034
44. objectif	0.003	-0.000	0.192	0.003
45. organisé	0.004	0.000	0.206	0.007
46. orgueilleux	-0.042	0.003	0.303	0.008
47. ouvert	0.002	-0.002	0.141	0.046
48. passif	-0.014	-0.045	0.112	0.106
49. patient	0.003	-0.026	0.093	0.224
50. persévérant	0.003	0.001	0.195	0.014
51. persuasif	0.003	0.004	0.117	0.046
52. pratique	0.002	-0.000	0.181	0.007
53. prévoyant	0.003	0.000	0.191	0.008
54. prudent	0.001	-0.000	0.068	0.006
55. réaliste	0.004	0.000	0.231	0.000
56. réfléchi	0.004	-0.001	0.240	0.023
57. rusé	-0.023	0.002	0.180	0.006
58. scrupuleux	0.000	0.000	0.010	0.000
59. sensible	0.000	-0.009	0.016	0.059
60. serviable	0.001	-0.000	0.114	0.020
61. sociable	0.001	-0.003	0.117	0.053
62. stimulant	0.005	0.009	0.155	0.079
63. sûr de soi	0.002	0.006	0.079	0.057
64. tâtilon	0.052	-0.000	0.371	0.000
65. timide	0.025	-0.071	0.178	0.143
66. vaniteux	0.070	-0.006	0.507	0.012
67. volontaire	0.000	0.008	0.001	0.050

Annexe 7 : Tableau des contributions des facteurs Adjectifs et
Echelles aux observations supplémentaires

		Contribution des facteurs aux observations supplémentaires				
		STRUCTURES DES				
		TRAITS		COMPOTEMENTS		
VARIABLE :	OBJET	Nombre	Fact. 1	Fact. 2	Fact. 1	Fact. 2
<u>VARIABLE : OBJET OES PERCEPTIONS</u>						
SOI	Perception de soi	119	9.4	4.2	(-)30.7	(-) 4.0
IOFAL	Perception de l'idéal	217	72.2	(-) 1.8	(-)92.3	1.3
SUP	Perception du supérieur	245	(-)89.0	(-) 0.9	82.6	(-) 2.2
SUB	Perception du subordonné	79	0.0	14.2	61.2	3.1
<u>VARIABLE : NIVEAUX HIERARCHIQUES</u>						
RSEC	Réponses des chefs de section	55	21.3	21.6	25.3	8.3
RMAI	Réponses des contremaîtres	166	36.4	6.1	46.4	1.6
REQU	Réponses des chefs d'équipe	200	20.6	4.2	(-)46.6	(-)11.1
ROUV	Réponses des ouvriers	201	(-)62.9	(-)13.2	(-) 3.0	1.1
<u>VARIABLES : OBJET ET NIVEAUX HIERARCHIQUES :</u>						
<u>Perception de soi par</u>						
CSM	les chefs de section	12	9.4	1.6	1.3	10.9
COM	les contremaîtres	36	24.0	3.6	(-) 0.0	(-) 0.1
EQM	les chefs d'équipe	67	(-) 3.4	1.2	(-)52.8	(-)12.1
<u>Perception de l'idéal par</u>						
CSI	les chefs de section	11	75.1	0.5	(-) 4.7	20.9
COMI	les contremaîtres	34	74.5	0.2	(-)53.2	1.2
EQUI	les chefs d'équipe	67	70.7	(-) 0.0	(-)81.4	(-) 0.2
OUVI	les ouvriers	90	11.7	(-)17.8	(-)71.6	2.7
<u>Perception du supérieur par</u>						
CSSp	les chefs de section	13	8.9	18.1	34.9	(-) 0.0
COMS	les contremaîtres	36	(-) 1.2	1.5	58.1	(-) 0.9
EQUS	les chefs d'équipe	66	(-)28.4	8.0	51.4	(-) 3.7
OUVS	les ouvriers	111	(-)88.0	(-) 4.1	47.3	(-) 0.3
<u>Perception des subordonnés par</u>						
CSSb	les chefs de section	19	(-) 0.0	31.9	41.3	0.9
COB	les contremaîtres	60	0.0	3.6	55.6	3.3

Annexe 7 (2)

Contribution des facteurs aux
observations supplémentaires

STRUCTURES OES

		Nombre	<u>TRAITS</u>		<u>COMPOTEMENTS</u>	
			Fact. 1	Fact. 2	Fact. 1	Fact. 2
<u>VARIABLE : FORMATION</u>						
FOR 1	Formation non professionnelle (sans apprentissage)	170	(-)22.1	(-)23.9	(-)36.4	(-) 0.4
FOR 2	Formation professionnelle (apprentissage)	345	47.8	18.6	23.6	(-) 0.0
FOR 3	Technicum	30	18.3	0.5	19.2	3.5
FOSR	Sans mention	114	(-)58.6	(-) 3.1	(-) 3.9	0.0
<u>VARIABLES : FORMATION ET NIVEAUX HIERARCHIQUES</u>						
<u>Perception des contremaîtres</u>						
COF 1	Formation non professionnelle	17	(-) 0.0	3.5	0.0	(-) 4.3
COF 2	Formation professionnelle	144	37.9	6.8	48.8	2.8
COF 3	Formation technicum	5	23.3	(-) 4.6	0.4	0.2
<u>Perception des chefs d'équipe</u>						
EQF 1	Formation non professionnelle	62	(-)45.8	(-) 2.2	(-)36.3	(-)16.4
EQF 2	Formation professionnelle	132	70.8	5.6	(-)34.4	(-) 9.4
<u>VARIABLES : OBJET, FORMATION ET NIVEAUX HIERARCHIQUES :</u>						
<u>Perception de soi par les</u>						
EMF 1	chefs d'équipe, form. non prof.	21	(-)28.4	(-) 3.7	(-)47.8	(-)16.0
EMF 2	" " " prof.	44	8.6	4.2	(-)34.8	(-) 7.4
<u>Perception de l'idéal par les</u>						
EIF 1	chefs d'équipe, form. non prof.	20	(-) 1.1	(-) 7.9	(-)68.0	(-) 2.0
EIF 2	" " " prof.	45	76.3	0.1	(-)79.5	(-) 0.2
<u>Perception du supérieur par les</u>						
ESF 1	chefs d'équipe, form. non prof.	21	(-)62.1	0.0	43.0	(-) 3.6
ESF 2	" " form. prof.	43	0.6	17.4	46.4	(-) 3.8

Contribution des facteurs aux
observations supplémentaires

STRUCTURES DES

	Nombre	TRAITS		COMPORTEMENTS	
		Fact. 1	Fact. 2	Fact. 1	Fact. 2

VARIABLE : SEXE

OUMM	Ouvriers masculins	75	(-)70.4	(-) 0.2	2.5	0.3
OUMF	Ouvriers féminins	53	(-)29.1	(-)24.4	(-) 0.6	2.2

VARIABLES : OBJET ET SEXEPerception de l'idéal par les

OUMM	Ouvriers masculins	28	28.8	(-) 1.4	(-)55.7	0.6
OUMF	Ouvriers féminins	18	(-) 0.2	(-)26.3	(-)32.1	14.2

Perception du supérieur par les

OUSM	Ouvriers masculins	47	(-)89.0	(-) 0.0	41.9	0.0
OUSF	Ouvriers féminins	35	(-)44.0	(-)15.4	10.7	(-) 0.9

Annexe 8 : Tableau des contributions des variables (les échelles)
aux facteurs et des facteurs aux variables (les échelles)

No item	Contribution des variables aux facteurs		Contribution des facteurs aux variables	
	fact. 1	fact. 2	fact. 1	fact. 2
1. TON	0.006	-0.003	0.096	0.019
2. CRIT	0.004	0.002	0.037	0.007
3. VIE	-0.019	-0.002	0.143	0.008
4. NOM	0.004	0.015	0.026	0.037
5. INT	0.000	0.020	0.008	0.077
6. EQUI	0.014	0.006	0.141	0.022
7. DET	-0.068	-0.005	0.592	0.018
8. HIE	-0.001	-0.018	0.010	0.043
9. REF	-0.000	0.056	0.000	0.111
10. LIB	0.001	-0.007	0.013	0.039
11. ETOU	-0.025	0.060	0.158	0.143
12. CAS	0.000	-0.004	0.000	0.013
13. PRE	0.000	0.006	0.002	0.017
14. RECO	0.029	-0.005	0.282	0.021
15. TRAV	-0.002	0.056	0.016	0.170
16. EXC	0.028	-0.006	0.220	0.018
17. RAI	0.019	0.000	0.204	0.001
18. NOR	0.021	0.001	0.194	0.004
19. CAU	0.012	0.003	0.146	0.017
20. BUT	0.015	-0.001	0.157	0.004
21. SIT	0.021	-0.004	0.285	0.024
22. EDOU	0.014	-0.009	0.172	0.039
23. ELE	0.006	-0.004	0.094	0.025
24. AID	0.010	-0.003	0.129	0.015
25. TETE	0.012	-0.000	0.100	0.002
26. COMP	-0.002	0.023	0.024	0.077
27. FERM	-0.064	-0.005	0.448	0.013
28. COUV	0.009	-0.007	0.071	0.021
29. MEM	-0.063	0.002	0.399	0.005
30. AVIS	0.008	-0.010	0.097	0.042
31. ESS	-0.008	-0.069	0.053	0.172
32. IND	-0.058	0.001	0.405	0.003
33. ENC	0.000	-0.001	0.007	0.010
34. SUP	-0.009	-0.078	0.063	0.198

Annexe 8 (2)

No item	Contribution des variables aux facteurs		Contribution des facteurs aux variables	
	fact. 1	fact. 2	fact. 1	fact. 2
35. RUM	-0.017	-0.055	0.109	0.131
36. MEC	0.016	-0.000	0.173	0.001
37. INF	0.015	0.001	0.168	0.004
38. DER	-0.028	-0.016	0.251	0.055
39. RES	-0.001	-0.013	0.013	0.040
40. FORM	0.017	0.003	0.199	0.015
41. CHAN	0.017	0.000	0.205	0.003
42. OCCU	-0.048	-0.014	0.359	0.039
43. EVI	-0.028	0.014	0.206	0.039
44. YEUX	0.000	0.096	0.004	0.268
45. TRAN	-0.003	-0.063	0.023	0.150
46. DISP	0.009	0.002	0.134	0.010
47. MOM	-0.000	0.098	0.000	0.215
48. PEN	0.001	-0.000	0.024	0.000
49. DEF	0.027	-0.007	0.269	0.028
50. CONF	0.022	-0.001	0.265	0.004
51. ERR	0.022	-0.001	0.303	0.005
52. PER	0.001	0.021	0.011	0.073
53. RELA	0.021	0.000	0.182	0.000
54. SUPE	-0.083	-0.007	0.618	0.020
55. CONS	0.010	0.013	0.103	0.049
56. RESP	0.011	0.000	0.172	0.003
57. DIF	-0.000	-0.005	0.000	0.019
58. CONT	0.009	0.037	0.058	0.084
59. COLL	0.000	-0.006	0.000	0.022
60. SUGG	0.013	-0.005	0.113	0.018

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET PROPOSITIONS

LISTE DES TABLEAUX

pages nos

1.1	Comparaison des perceptions et effets possibles pouvant en découler	7
2.1	La grille de Blake et Mouton	13
2.2	Style de commandement et situation du chef selon Fiedler	16
2.3	Le style du chef et la maturité des subordonnés, selon Hersey et Blanchard	18
2.4	Le concept de maturité de Hersey et Blanchard comparé à ceux d'Argyris et de McGregor	19
2.5	Les catégories de comportements selon Argyris	22
3.1	Répartition des observations par niveaux hiérarchiques et objets	31
3.2	Histogramme de la fidélité des items du questionnaire	38
3.3	Corrélations et angles entre les facteurs	39
3.4	Histogramme de la fidélité des adjectifs	42
3.5	Corrélations et angles entre les facteurs	43
3.6	Réponses aux items du questionnaire	49
3.7	Réponses à la liste d'adjectifs	49
4.1	Comparaison de l'idéal des groupes et de l'idéal théorique	57
4.2	Les trois listes d'adjectifs : qualités, défauts, non-évaluatifs	59
4.3	Catégories de la liste no 1 des adjectifs	60
4.4	Catégories de la liste no 2 des adjectifs	60
4.5	Traits sur lesquels les chefs sont incongruents	62
4.6	Traits sur lesquels les subordonnés sont insatisfaits de leurs supérieurs	63
4.7	Nombre d'adjectifs obtenus en comparant la description des supérieurs avec l'idéal organisationnel et l'idéal groupal	64
4.8	Traits sur lesquels les chefs sont insatisfaits de leurs subordonnés	65

	pages nos
4.9 Traits sur lesquels les chefs différencient leurs supérieurs de leurs subordonnés	66
4.10 Traits sur lesquels les chefs s'individualisent de leurs supérieurs	67
4.11 Traits sur lesquels les chefs s'individualisent de leurs subordonnés	67
4.12 Traits sur lesquels les supérieurs ne confirment pas leurs subordonnés	68
4.13 Traits sur lesquels les subordonnés ne confirment pas leurs supérieurs	69
4.14 Traits sur lesquels les supérieurs et les subordonnés sont en désaccord dans la perception d'un même groupe	70
4.15 Nombre de traits relatifs aux neuf indices	72
5.1 Pourcentages de variance par facteurs. (Traits)	74
5.2 Les adjectifs définissant les deux premiers facteurs dans l'ordre d'importance de la contribution	75
5.3 Les quadrants de la structure factorielle des adjectifs	76
5.4 Comparaison de la perception des traits - Etats	91
6.1 Pourcentages de variance par facteurs. (Comportements)	98
6.2 Comparaison de la perception des comportements - Etats	112
7.1 Les comportements des types XA et YB d'Argyris dans le plan 1-2	125
7.2 Commandement idéal et d'autrui selon le modèle de Hersey et Blanchard	131
7.3 Comparaison de la perception des traits pour les quatre niveaux hiérarchiques	138
7.4 Comparaison de la perception des comportements pour les quatre niveaux hiérarchiques.	139

LISTE DES GRAPHIQUES

	pages nos
5.1 Analyse factorielle des correspondances. Plan 1-2 des adjectifs	78
5.2 Analyse factorielle des adjectifs. Projection des observations	80
5.3 Analyse factorielle des adjectifs. Perception des objets (ens. pop.) par niveaux hiérarchiques (ens. obj.)	82
5.4 Analyse factorielle des adjectifs. Perception de soi, de l'idéal, d'autrui par niveaux hiérarchiques. Tracé des perceptions	84
5.5 Analyse factorielle des adjectifs. Perception de soi, de l'idéal, d'autrui par niveaux hiérarchiques. Tracé des niveaux	87
5.6 Analyse factorielle des adjectifs. Perception selon la formation. Contremaîtres, chefs d'équipe	92
5.7 Analyse factorielle des adjectifs. Perception selon la formation. Perception des chefs d'équipe selon les objets et la formation	94
5.8 Analyse factorielle des adjectifs. Perception des ouvriers selon les objets et le sexe	96
6.1 Analyse factorielle des correspondances. Plan 1-2 des échelles	102
6.2 Analyse factorielle des échelles. Projection des observations	104
6.3 Analyse factorielle des échelles. Perception des objets (ens. pop.) par niveaux hiérarchiques (ens. obj.)	106
6.4 Analyse factorielle des échelles. Perception de soi, de l'idéal, d'autrui par niveaux hiérarchiques. Tracé des perceptions	108
6.5 Analyse factorielle des échelles. Perception de soi, de l'idéal, d'autrui par niveaux hiérarchiques. Tracé des niveaux	111
6.6 Analyse factorielle des échelles. Perception des ouvriers selon les objets et le sexe	114

LISTE DES PROPOSITIONS

	pages nos
1. Normes organisationnelle et de groupe comparées à la norme théorique. (Comportements)	58
2. Norme organisationnelle concernant les traits du chef idéal	61
3. Perception des traits en fonction des objets et des niveaux hiérarchiques	85
4. Comparaison des perceptions des traits. Conséquences	90
5. Perception des traits selon le niveau de formation	93
6. Perception des traits selon le sexe. Comparaison des perceptions	95
7. Perception des comportements en fonction des objets et des niveaux hiérarchiques	107
8. Comparaison des perceptions des comportements. Conséquences	110
9. Perception des comportements selon le sexe. Comparaison des perceptions	113

BIBLIOGRAPHIE

- AMOS, J. & CHARDON, P.-A. : Test d'une échelle d'attitude de Thurstone par l'analyse factorielle des correspondances. *Revue Suisse de Sociologie*, 1977, 2, 35-61.
- ARGYRIS, C. : Management and organizational development : the path from XA to YB. New York : McGraw Hill, 1971.
- BARTOL, K.M. & WORTMAN, N.S. Jr. : Male versus female leaders : effects on perceived leader behavior and satisfaction in a hospital. *Personnel Psychology*, 1975, 28, 533-547.
- SENZECRI, J.-P. : L'analyse des données. Paris : Dunod, 1973.
- BLAKE, R. & MOUTON Jane S. : Les deux dimensions du management. Paris : Les Editions d'organisation, 1972.
- CHAPPUIS, J.-M. : Etude de la fidélité de deux instruments destinés à décrire et à évaluer le commandement. *Dossiers de Psychologie*. Université de Neuchâtel, 1980.
- CODOL, J.-P. : La représentation du groupe : son impact sur les comportements des membres d'un groupe et leurs représentations de la tâche d'autrui et de soi-même. *Bulletin de Psychologie*, 1970-71, 287, 111-122.
- CODOL, J.-P. : Degré de valorisation attribué à une situation sociale et phénomène de la "conformité supérieure de soi". *Bulletin de Psychologie*, 1974-75, 28 (314), 321-327.
- CODOL, J.-P. : On the so-called superior conformity of the self behavior : Twenty experimental investigations. *European Journal of Social Psychology*, 1975, 4, 457-501.
- COOL, J.-P. : Semblables et différents. *Recherches sur la quête de la similitude et de la différenciation sociale*. Laboratoire de Psychologie sociale, Université de Provence, 1979.
- DEBETAZ, P.-A. & ROUSSON, M. : L'évaluation de la formation. *Revue des Problèmes*. *Dossiers de psychologie*. Université de Neuchâtel, 1975.
- DEBETAZ, P.-A. : L'évaluation des séminaires. *Dossiers de psychologie*. Université de Neuchâtel, 1976.
- ERIKSON, E.-H. : *Enfance et société*. Delachaux & Niestlé, 1976.
- FIEDLER, F.E. : Un modèle de l'efficacité du commandement. *Bulletin du C.E.R.P.*, 1965, 14, (3), 179-202.
- FIEOLER, F.E. : A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental psychology*. Edited by L. Berkowitz. New York : Academic Press, 1970.

- FIEDLER, F.E. & CHEMERS, M.M. : Leadership and effective management. Glenview, III. : Scott, Foresman, 1974.
- FIEDLER, F.E. CHEMERS, M.M., MAHAR Linda : Improving leadership effectiveness. New York : John Wiley, 1977.
- FLEISHMAN, E.A.; HARRIS E.F., & BURTT, H.E. : Leadership and supervision in industry. An evaluation of a supervisory training program. Monograph no 33. Bureau of educational research. The Ohio State University, 1955.
- GOLDBERG, L.R. : Differential attribution of trait-descriptive terms to oneself as compared to well-liked, neutral, and disliked others : a psychometric analysis. Journal of personality and social psychology, 1978, 36 (9), 1012-1028.
- GOUGH, H.G. & HELLBRUN, A.B. : The adjective check list manual. Palo Alto : Consulting psychology press, 1965.
- HEMPHILL, J.R. : Situational factors in leadership. Columbus, Ohio : Personnel Research Board, Monograph no 32. The Ohio State University, 1949.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. : Management of organizational behavior. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1977.
- HOUSE, R.J. : A path goal theory of leadership effectiveness. Administrative science quarterly, 1971, 16, 321-338.
- JAGO, A.G. & VRODM, V.H. : Hierarchical level and leadership style. Organizational behavior and human performance, 1977, 18, 131-145.
- KLEIN, Mélanie : Envie et gratitude. Paris : Gallimard, 1968.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. : Les principes du management. Verviers : Maredsous, 1973.
- L'ECUYER, R. : Le concept de soi, Paris : P.U.F., 1978.
- LEE, D. & ALVARES, K.M. : Effects of sex on descriptions and evaluations of supervisory behavior in a simulated industrial setting. Journal of applied psychology, 1977, 62 (4), 405-410.
- LOURAU, R. : L'analyse institutionnelle. Paris : les Editions de Minuit, 1970.
- MCGREGOR, D. : La dimension humaine de l'entreprise. Paris : Gauthier-Villars, 1965.
- MEIGNIEZ, R. : Pathologie sociale de l'entreprise. Paris : Gauthier-Villars, 1965.
- MILGRAM, S. : Soumission à l'autorité. Paris : Calman-Lévy, 1974.

- MITCHELL, T.R., LARSON, J.K. & GREEN S.G. : Leader behavior, situational moderators and group performance : an attributional analysis. *Organizational behavior and human performance*, 1977, 18, 254-268.
- MURSTEIN B.I., FELDMAN-SUMMERS Shirley & HISSON Helen : The role of liking, disliking, and ideal-self on accuracy of perception of other. *Interpersonal Development*, 1974/75, 5 (4), 245-250.
- OSGOOD, C.E., SUCI, G.J. & TANNENBAUM, P.H. : The measurement of meaning. Urbana, Ill. : University of Illinois Press, 1957.
- RENWICK Patricia Ann : The effects of sex differences on the perception and management of superior-subordinate conflict : an exploratory study. *Organizational behavior and human performance*, 1977, 19, 403-415.
- ROCHEBLAVE-SPENLE, Anne-Marie : Le pouvoir démasqué. Paris : Editions Universitaires, 1974.
- ROGERS, C., & DYMOND, R. : Psychotherapy and personality change. Chicago : University of Chicago Press, 1954.
- ROSEN, S. & JERDEE, Th.H. : Effects of applicant's sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions. *Journal of Applied psychology*, 1974, 59 (4), 511-512.
- ROSSELET-CHRIST, Claudine : Méthodologie d'une recherche. Mémoire de diplôme. Université de Neuchâtel, 1977.
- ROSSELET-CHRIST, Claudine : L'intervention : l'"Organization Development" (O.D.). *Cahiers de psychologie*, Université de Neuchâtel, 1978.
- ROSSELET-CHRIST, Claudine : Perception de soi, perception d'autrui, perception de l'idéal. *Cahiers de psychologie*, Université de Neuchâtel, 1979.
- RUSH, M.C., THOMAS, J.C. & LORD, R.G. : Implicit leadership theory : a potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational behavior and human performance*, 1977, 20, 93-110.
- SADLER, Ph.J. : leadership style, confidence in management, and job satisfaction. *Journal of applied behavioral science*, 1970, 6, (1), 3-21.
- STAW, B.M. : Attribution of the causes of performances : a general alternative interpretation of cross-sectional research on organization. *Organization behavior and human performance*, 1975, 13, 414-432.
- STOGDILL, R.M. : Handbook of leadership. A survey of theory and research. New York : The Free Press, 1974.
- STOGDILL, R.M. & COONS, A.E. : Leader behavior : its description and measurement. Research monograph no 88. Ohio State University, 1977.

- STROHMEIER, A. : L'analyse factorielle. Aspects mathématiques. Cahiers de méthodes quantitatives. Université de Neuchâtel, 1977.
- THORNTON, G.C. : The relationship between supervisory and self-appraisal of executive performance. Personnel psychology, 1968, 21, 441-445.
- WATZLAWICK, P., HELMICK-BEAVIN, J., & JACKSON, D. : Une logique de la communication. Paris : Seuil, 1972.
- YUKL, G. : Toward a behavioral theory of leadership. Organizational behavior and human performance, 1971, 6, 414-440.

TABLE DES MATIERES

pages nos

PREMIERE PARTIE : INTRODUCTION ET PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	3
CHAPITRE 2 : THEORIES DU COMMANDEMENT ET RECHERCHES SUR LES PERCEPTIONS	9
2.1. Les théories du commandement	10
2.2. Quelques recherches sur la perception de soi, de l'idéal et d'autrui	26
CHAPITRE 3 : POPULATION ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	29
3.1. La population	30
3.2. Les variables contrôlées	30
3.3. Les instruments	33
3.4. La récolte des données	43
3.5. Remarques générales sur la relation entreprise- chercheur	44
3.6. Le traitement des données	46

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS

CHAPITRE 4 : NORMES THEORIQUE, ORGANISATIONNELLE ET DE GROUPE POUR LES TRAITS ET LES COMPORTEMENTS. CALCUL D'INDICES	53
4.1. Idéal du cours (idéal théorique), idéal de la population de la recherche (idéal organisationnel) et idéal de groupe. Proposition 1	54
4.2. Les traits du chef idéal. Proposition 2	58
4.3. Calcul de neuf indices	61
CHAPITRE 5 : LE TRAITEMENT DES ADJECTIFS PAR L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES	73
5.1. La structure des traits, le plan 1-2	74
5.2. Les observations dans le plan factoriel des adjectifs : observations excentriques	77
5.3. Les perceptions des traits en fonction de l'objet : soi, idéal, autrui	81
5.4. Les perceptions des traits selon le niveau hiérarchique	83
5.5. La perception des traits selon l'objet et le niveau hiérarchique	83
5.6. Comparaison des différentes perceptions des traits par groupes hiérarchiques	86
5.7. Effet de la formation sur les perceptions des traits	90

5.8. Effet du sexe sur les perceptions des traits. Proposition 6	93
5.9. Conclusion préliminaire	95
CHAPITRE 6 : LE TRAITEMENT DES ECHELLES PAR L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES	97
6.1. La structure des comportements, le plan 1-2	98
6.2. Les observations dans le plan factoriel	101
6.3. La perception des comportements en fonction de l'objet : soi, idéal, autrui	103
6.4. La perception des comportements selon le niveau hiérarchique	105
6.5. La perception des comportements selon l'objet et le niveau hiérarchique	105
6.6. Comparaison des différentes perceptions des comportements par groupes hiérarchiques	107
6.7. Effet de la formation sur les perceptions des comportements	113
6.8. Effet du sexe sur les perceptions des comportements. Proposition 9	113
6.9. Conclusion préliminaire	113
TROISIEME PARTIE : SYNTHESE ET CONCLUSION	
CHAPITRE 7 : SYNTHESE DES RESULTATS	119
7.1. La structure factorielle des comportements de notre étude comparée aux théories des comportements et aux théories humanistes	120
7.2. Les caractéristiques de la culture de l'entreprise Romana	125
7.3. Perception d'autrui et conséquences	128
7.4. Perception de soi et conséquences	132
7.5. Les modalités formation et sexe	134
7.6. Conclusion	136
7.7. Aperçu de l'implication théorique de nos résultats	140
CHAPITRE 8 : SUGGESTION D'UNE DEMARCHE D'INTERVENTION EN MATIERE DE COMMANDEMENT	143
8.1. Les lignes de forces de l'analyse organisationnelle dans l'entreprise Romana	144
8.2. Redéfinition de notre rôle : passage du rôle de chercheur à celui d'intervenant	145
8.3. Les étapes d'une intervention	146
8.4. Scénario d'une intervention	146
LISTE DES ANNEXES	151
LISTE DES TABLEAUX	170
LISTE DES GRAPHIQUES	172
LISTE DES PROPOSITIONS	173
BIBLIOGRAPHIE	174