

K 70

CAHIERS DE PSYCHOLOGIE

No. 14

Juillet 1979

- Une nouvelle publication.
- Rosselet-Christ, Claudine :
Perception de soi, perception d'autrui,
perception de l'idéal, p.1
- Mussard Isabelle, Guillaume Michèle, Koehler Josiane:
L'entrée dans la vie active... p. 35

15 AOÛT 1979



741'660

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
Centre de psychologie

**Faculté de droit et
des sciences économiques**

Faculté des lettres

Une nouvelle publication dans la série des dossiers de psychologie :

G. Maulaz : Cours de prévention des accidents

Le plan général de ce cours est le suivant :

1. Aperçu historique
2. Institutions internationales
3. Services gouvernementaux
4. La prévention des accidents
5. Organisation d'un service de sécurité
6. Bases légales en Suisse
7. La division de prévention des accidents de la CNA
8. Organisation de la division de prévention
9. Les employeurs et la prévention
10. Les travailleurs et la prévention
11. Les fabricants et la prévention.

M. Maulaz, est responsable de la prévention des accidents à la CNA et chargé d'enseignement à l'Université de Neuchâtel.

Ce dossier peut être obtenu au prix de fr. 10.-

S'adresser aux Cahiers de psychologie
Université
Clos-Brochet, 32
2000 Neuchâtel

15 AOUT 1979

PERCEPTION DE SOI, PERCEPTION D'AUTRUI, PERCEPTION DE L'IDÉAL



Claudine Rosselet-Christ

1. Introduction.

Dans nos travaux sur le "leadership", nous nous sommes particulièrement interrogée sur les phénomènes de perception de soi dans l'exercice d'une fonction de commandement, de perception d'autrui exerçant cette même fonction et de perception de l'idéal de "leadership" dans une situation sociale structurée réelle (une entreprise). Les points ci-dessous ont retenu tout particulièrement notre attention :

1.1. Perception de soi.

Comment les personnes exerçant une fonction de commandement se perçoivent-elles par comparaison à la description qu'elles donnent du commandement de leurs chefs, de leurs subordonnés et de leur idéal de commandement ?

Les personnes perçoivent-elles leur propre comportement de "leader" comme les individus de leur environnement social : leurs supérieurs, leurs subordonnés ?

1.2. Perception d'autrui.

De même, comment les individus perçoivent-ils autrui dans l'exercice d'une fonction de chef ? Un supérieur est-il vu différemment d'un subordonné ?

1.3. Perception de l'idéal de "leadership".

Lors de la description de l'idéal de commandement, quel est le modèle de référence sous-jacent ? Plus précisément, comment les différentes perceptions de soi, des autres se situent-elles par rapport à l'idéal ?

L'ensemble de ces questions et les problèmes plus précis qu'elles soulèvent sont à l'origine de la recherche entreprise, présentée sommairement ici. Les analyses complètes feront l'objet d'autres publications.

Précisons encore que les termes chef et leader ainsi que commandement et leadership sont pris comme synonymes.

2. Présentation de la recherche.

Pour l'ensemble de la population, les caractéristiques personnelles: âge, sexe, etc... ainsi que les caractéristiques organisationnelles: type d'ateliers, nombre de collaborateurs, etc... ont été demandées. Nous nous limiterons, dans le présent article, à présenter les différentes perceptions (perception de soi, d'autrui, de l'idéal) de quatre niveaux hiérarchiques, sans prendre en considération les autres variables.

2.1. La population.

La population de l'étude comprend 245 personnes, (la totalité des cadres et un échantillonnage de 10% des ouvriers) représentant quatre niveaux hiérarchiques, de la fonction production, identifiés de la manière suivante :

	<u>Nombre</u>
H0 : les ouvriers	126
H1 : 1 ^{er} niveau hiérarchique	72
H2 : 2 ^e niveau hiérarchique	34
H3 : 3 ^e niveau hiérarchique	13

2.2. Les instruments.

Afin de recueillir les perceptions sur le commandement, deux instruments ont été construits :

- un questionnaire de 60 items, présenté sous forme d'échelles en 5 points (toujours, souvent, occasionnellement, rarement, jamais) représentant des comportements de commandement.
- une liste de 67 adjectifs où le répondant devait indiquer si l'adjectif était caractéristique ou non du commandement de la personne décrite ou, dans le cas de la description de l'idéal de commandement, s'il était un défaut ou une qualité.

Nous parlerons d'échelles ou de comportements en nous référant au premier instrument et, d'adjectifs ou de traits, en nous référant au deuxième.

2.3. La situation et les données recueillies.

Les 245 sujets de l'échantillon ont répondu en situation de groupe, en notre présence, au moyen des instruments (échelles et liste d'adjectifs), en indiquant, selon les consignes :

- leur perception d'eux-mêmes dans une situation de commandement ;

- leur perception de leurs supérieurs dans l'exercice de la fonction de commandement ;
- leur perception de leurs subordonnés dans l'exercice de la fonction de commandement ;
- leur perception de l'idéal de commandement.

La répartition par niveaux hiérarchiques est la suivante pour les 2 instruments :

Niveaux hiérarchiques	P E R C E P T I O N :				
	de soi	du supérieur	du subordonné	de l'idéal	T o t a l
H0		126		100	226
H1	72	72		70	214
H2	34	34	59	34	161
H3	13	13	20	13	59
T o t a l	119	245	79	217	660

3. Résultats : la structure des deux instruments.

Les réponses obtenues pour les deux instruments ont été étudiées au moyen de l'analyse factorielle des correspondances. Précisons que, pour cette analyse, les 4 types de perceptions ont été confondus. Cette décision a été prise après que nous ayons constaté que les analyses séparées aboutissaient à des structures identiques.

Cette technique permet d'effectuer des regroupements (dans ce cas des échelles et des adjectifs) qui peuvent être présentés sur un système d'axes avec pôles positifs et négatifs. Il convient de préciser que les termes positifs et négatifs n'impliquent aucun jugement de valeur et relèvent uniquement des processus de calcul. Cette remarque vaut pour les descriptions suivantes.

3.1. Structure factorielle du questionnaire : inventaire des comportements.

A la suite de l'analyse factorielle effectuée sur le premier instrument, l'inventaire des 60 comportements, nous avons retenu les 5 premiers facteurs expliquant 31% de la variance. Le premier facteur rend compte à lui seul de 14,4% de la variance totale. Précisons que cette proportion signifie que les items pris ont une spécificité relativement grande.

Voici ces cinq facteurs :

3.1.1 Le premier facteur.

Le premier facteur que nous nommons "considération-structuration" oppose deux types de comportements de chef. D'une part, (pôle positif) un commandement "empathique", essentiellement centré sur les relations interpersonnelles, d'autre part, un commandement "directif" (pôle négatif) adoptant des comportements structurant la tâche.

3.1.2 Le deuxième facteur.

Le deuxième facteur représente l'intensité avec laquelle le chef agit. Au pôle positif, il n'intervient pas, il semble fuir devant la fonction, alors qu'à l'autre pôle (pôle négatif), il intervient ce qu'il faut (quand c'est vraiment nécessaire). Entre les deux pôles, on trouve des styles plus ou moins intervenants.

3.1.3 Le troisième facteur.

Ce facteur caractérise le degré de pouvoir personnel du chef. Le pôle positif définit un chef intégrateur (préoccupé par le bien-être des personnes sous ses ordres, la réalisation de la tâche et des objectifs de la maison) alors qu'au pôle opposé se trouve un chef sans pouvoir personnel faisant valoir sa position hiérarchique formelle pour se faire obéir.

3.1.4 Le quatrième facteur.

La fermeté caractérise le chef se trouvant au pôle positif du facteur alors qu'au pôle négatif le chef en est dépourvu.

3.1.5 Le cinquième facteur.

Les comportements de commandement du pôle positif de ce facteur caractérisent un chef n'apportant pas de supports à ses collaborateurs ; les comportements situés au pôle négatif définissent un chef motivant.

Le tableau 1 ci-après résume l'exposé ci-dessus et présente les types de chefs définis à chaque pôle de facteur.

Tableau 1 : Nom des facteurs et type de chefs définis
au moyen des échelles.

Facteur 1 : Considération - Structuration

F.1 (+)

Chef empathique

F.1 (-)

Chef directif

Facteur 2 : Intensité de l'intervention

F.2 (+)

Chef non-intervenant

F.2 (-)

Chef intervenant le
strict nécessaire

Facteur 3 : Pouvoir

F.3 (+)

Chef intégrateur

F.3 (-)

Chef sans pouvoir
personnel

Facteur 4 : Fermeté

F.4 (+)

Chef sans fermeté

F.4 (-)

Chef avec fermeté

Facteur 5 : Support - Motivation

F.5 (+)

Chef n'apportant pas de support

F.5 (-)

Chef apportant un support
(chef motivant)

La structure du premier instrument étant définie, voyons maintenant la structure factorielle de la liste d'adjectifs.

3.2. Structure des adjectifs : les traits

Les 67 traits de la liste d'adjectifs ont également fait l'objet d'une analyse factorielle des correspondances. Les cinq premiers facteurs retenus expliquent respectivement 22,8%, 6,5%, 4,3%, 3,6% et 3,4% et totalisent 40,7% de la variance. Sur le tableau 2 se trouvent les adjectifs représentant chaque facteur. Les pôles des facteurs sont identifiés par le 1^{er} adjectif seulement pour des raisons de commodité. C'est, toutefois, l'ensemble des adjectifs qui définit le facteur et non seulement celui par lequel nous le nommons.

Tableau 2 : Adjectifs définissant les 5 facteurs

<u>Facteur 1</u> Facteur Manichéen	<u>Facteur 2</u> Facteur de Puissance	<u>Facteur 3</u> Introversion Extraversion	<u>Facteur 4</u> Facteur d'activité	<u>Facteur 5</u>
<u>Pôle (+)</u> Diplomate Stimulant Dynamique Organisé Réaliste Réfléchi Entreprenant Ferme Franc Objectif Persévérant Persuasif Prévoyant	<u>Pôle (+)</u> Brusque Autoritaire Impulsif Nerveux	<u>Pôle (+)</u> Timide	<u>Pôle (+)</u> Curieux Bavard	<u>Pôle (+)</u> Tâtillon Egoïste Ambitieux
<u>Pôle (-)</u> Vaniteux Coléreux Désordonné Egoïste Faible Incohérent Indécis Ironique Bavard Tâtillon Brusque Nerveux Orgueilleux	<u>Pôle (-)</u> Faible Timide Passif Désordonné Calme Indécis	<u>Pôle (-)</u> Rusé Elogieux Manipulateur Ambitieux	<u>Pôle (-)</u> Passif Manipulateur	<u>Pôle (-)</u> Bavard Nerveux

Les deux analyses factorielles nous ont permis de dégager des types de comportements de chefs ainsi que des ensembles de traits.

Différents thèmes peuvent alors être explorés. Nous avons choisi, dans le présent article d'étudier deux problèmes. Le premier est celui des attributions. Nous allons tenter de répondre à la question suivante : Quels sont les traits et les comportements que l'on choisit pour se caractériser, pour caractériser autrui et pour définir l'idéal du commandement. Le deuxième problème concerne les relations entre les différents types de perceptions. Par exemple, quelles sont les convergences et divergences que l'on peut observer entre la perception de soi et la perception que l'on a des subordonnés?

4. Etude des attributions et de leurs relations.

4.1. Présentation de l'analyse.

Pour atteindre le but que nous nous sommes assignée et exposer nos résultats, nous avons élaboré différents diagrammes.

Le premier d'entre eux (diagramme 1) a trait aux attributions et aux relations d'ensemble. Nous allons considérer l'ensemble des personnes ayant répondu aux différents questionnaires. Rappelons qu'il y en a 4 consacrés respectivement à la perception de soi, à celle d'autrui (supérieurs et subordonnés) et à l'idéal du commandement. Précisons que seuls les 3 niveaux de chefs ont pu remplir le questionnaire "perception de soi" ; ils sont au nombre de 119. En revanche, les 245 sujets de la population ont répondu au questionnaire perception des supérieurs. 26 ouvriers n'ont pas pu répondre au questionnaire "Idéal". Aussi, 217 réponses seulement entrent-elles en ligne de compte pour ce type de perception. Enfin, la perception des subordonnés n'est indiquée que par les deux catégories supérieures, soit 79 réponses.

La structure du diagramme 1 est donc la suivante. Pour chaque sous-ensemble de perceptions (de soi, d'autrui, de l'idéal), il est possible d'associer les comportements (réponses aux échelles) et les traits (adjectifs). Par exemple, au niveau de la perception de soi, on constate que l'ensemble des chefs se décrivent comme ayant des comportements "directifs" (voir facteur 1) et en même temps se considèrent comme "timides" (facteur 3+) et comme "diplomates" (facteur 1+).

Les relations sont indiquées par des flèches assorties d'un commentaire dont la signification sera décrite plus bas.

Les 4 autres diagrammes sont destinés à l'exploration plus détaillée de l'ensemble des réponses données par chaque groupe hiérarchique (H0, H1, H2, H3), et de celles concernant ce groupe. Les attributions et les relations sont identiques comme pour le 1er diagramme.

Les commentaires assortis aux flèches indiquant les relations sont expliqués ci-après :

<u>Congruence</u> :	La perception de soi correspond à l'idéal.
<u>Incongruence</u> :	La perception de soi ne correspond pas à l'idéal.
<u>Satisfaction</u> :	Les supérieurs correspondent à l'idéal.
<u>Insatisfaction</u> :	Les supérieurs ne correspondent pas à l'idéal.
<u>Différenciation</u> :	Les supérieurs et les subordonnés sont perçus différemment.
<u>Non-différenciation</u> :	Les supérieurs et les subordonnés sont perçus de manière semblable.
<u>Identification</u> :	La perception de soi est semblable à la perception qu'on a d'autrui.
<u>Individuation</u> :	La perception de soi est différente de la perception qu'on a d'autrui.

Ces catégories permettent de caractériser les relations telles qu'elles sont vues par la personne qui parle (c'est-à-dire celle qui a rempli les questionnaires).

<u>Confirmation</u> :	La perception de soi correspond à la perception donnée par autrui.
<u>Dénégation</u> :	La perception de soi ne correspond pas à la perception donnée par autrui.

Accord : La perception des supérieurs est identique à celle des subordonnés.

Désaccord : La perception des supérieurs n'est pas identique à celle des subordonnés.

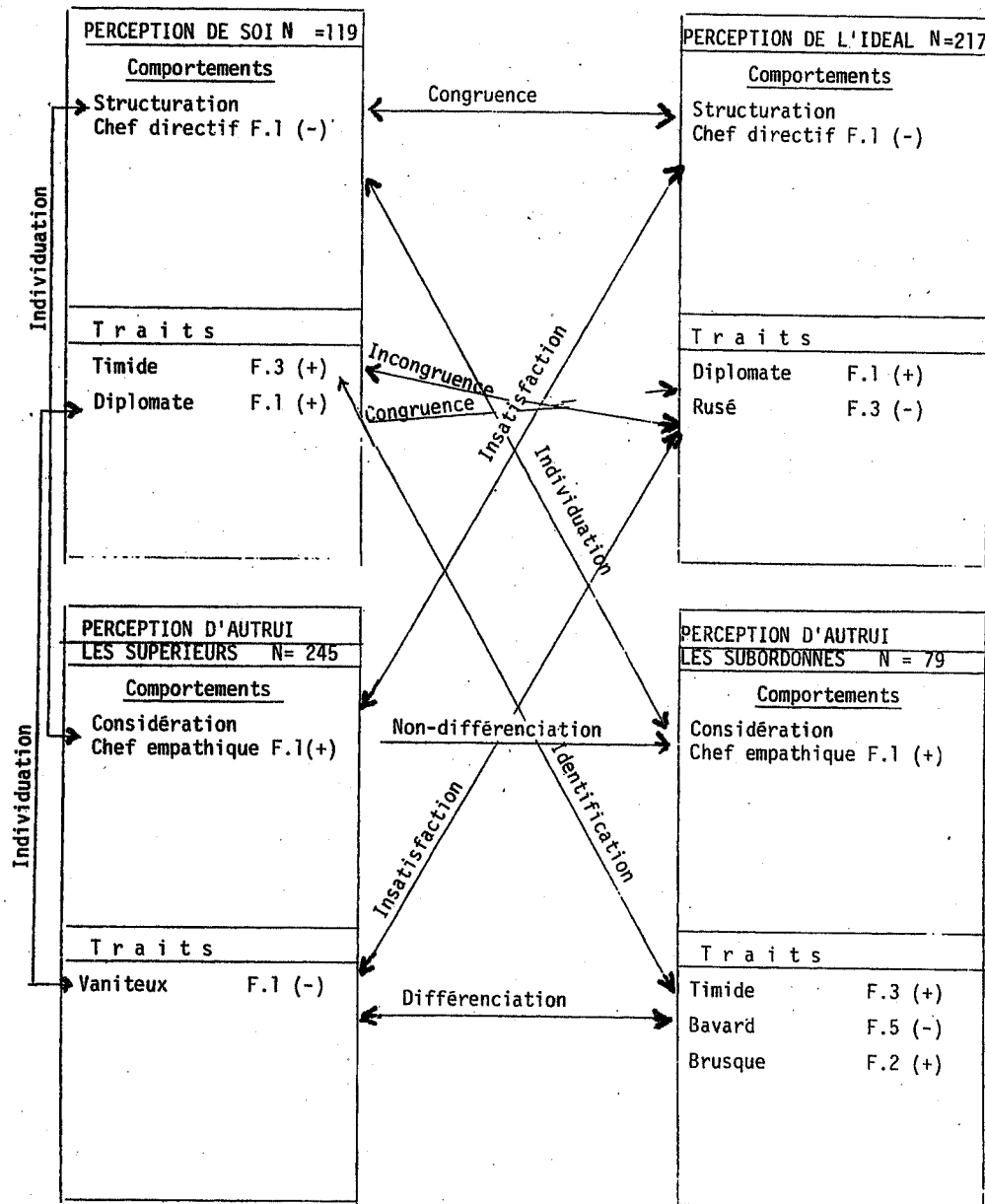
Confirmation et dénégation ont trait à la comparaison entre ses propres perceptions et celles d'autrui alors que les relations accord et désaccord ont trait aux perceptions des autres sur un tiers.

4.2. Attributions et relations d'ensemble

Le diagramme 1 (ci-après) schématise les attributions et les relations d'ensemble. Les caractéristiques ont été décrites sous 4.1. Nous pouvons donc passer directement aux commentaires.

Dans un premier temps, nous décrirons brièvement les quatre sous-ensembles ayant trait aux types de questionnaires. Nous nous attarderons ensuite aux relations.

Diagramme 1. Attributions et relations d'ensemble.



4.2.1 Perception de soi.

Dans le sous-ensemble "perception de soi" on note que l'ensemble des chefs se perçoivent "directifs" (comportements définis par le facteur 1, pôle négatif) avec des traits "timides" et "diplomates" (facteur 3 (+) et facteur 1 (+) des adjectifs).

4.2.2 Perception d'autrui.

La perception d'autrui : le commandement des supérieurs et des subordonnés est relativement semblable, sur le facteur 1, pôle "considération".

Par contre, une nuance apparaît dans l'attribution des traits. Les supérieurs sont perçus essentiellement "vaniteux" (facteur 1 (-)) alors que les subordonnés sont d'abord décrits "timides" (facteur 3 (+)) et dans une moindre mesure "bavards" et "brusques", (facteur 5 (-) et facteur 2 (+)

4.2.3 Perception de l'idéal.

On exprime nettement le désir d'avoir un "Chef directif" (F.1 (+) "structure") avec des traits "diplomates" et "rusés" (facteur 1 (+) et facteur 3 (-) des adjectifs).

4.2.4 Analyse des relations.

Les "Chefs", comme mentionné précédemment, se sont décrits comme étant "directifs" ; c'est ainsi d'ailleurs qu'ils décrivent leur idéal (quoique de manière légèrement moins marquée). De même, ils ne se perçoivent pas aussi "diplomates" que l'idéal. Une seule divergence, ils se considèrent comme "timides" (F.3 (+) alors que l'idéal est plutôt caractérisé par la "ruse" (F.3 (-)).

Nous constatons donc une nette congruence entre perception de soi et perception de l'idéal.

Par contre, les supérieurs n'ont ni les comportements, ni les traits correspondant à l'idéal souhaité ; ce qui permet de faire l'hypothèse d'une certaine insatisfaction quant à l'encadrement.

Les chefs montrent une tendance à s'identifier à leurs subordonnés en leur attribuant, comme ils s'attribuent à eux-mêmes, les traits du facteur "timidité". Ils leur attribuent encore d'autres traits, différents d'ailleurs de ceux utilisés pour désigner les supérieurs.

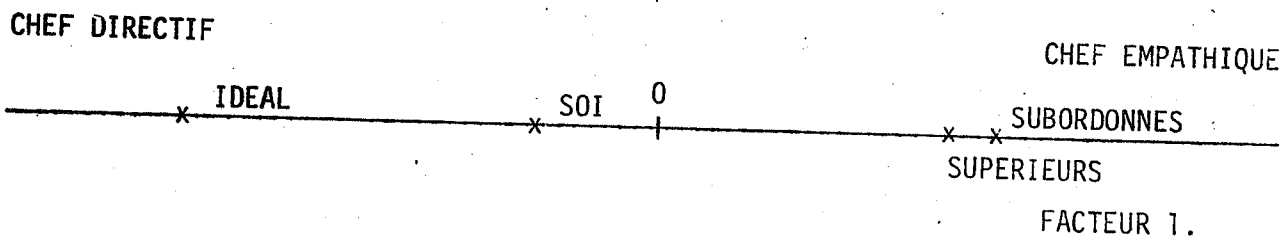
En revanche, en ce qui concerne les comportements, on note une non-différenciation dans la perception des comportements des supérieurs et des subordonnés.

Avant d'aborder les différentes attributions et relations pour chaque groupe hiérarchique pris isolément, nous tenons à faire ici un certain nombre de remarques sur les phénomènes observés.

4.2.5 Remarques sur les phénomènes observés dans la perception de soi, d'autrui, de l'idéal.

Avant d'aborder les remarques proprement dites, nous allons préciser un point d'information. L'analyse factorielle nous a permis de dégager divers facteurs. Le premier est un facteur opposant, comme nous l'avons vu, "le chef directif" au "chef empathique". Il est intéressant de voir comment les quatre différentes perceptions se situent sur l'axe 1 (le facteur 1). La figure ci-dessous montre que la perception de soi se place entre l'idéal et autrui (subordonnés et supérieurs). A remarquer toutefois qu'on se place plus près de l'idéal que d'autrui.

Facteur 1 des échelles.



Sur le premier facteur des adjectifs, facteur nettement évaluatif, les supérieurs sont placés sur le pôle "vaniteux" à l'opposé de l'idéal, défini sur le pôle "diplomate". Ce facteur ne convient pas à situer la perception de soi et la perception des subordonnés. Ces positions respectives des différentes perceptions sur les deux premiers facteurs étant précisées, nous pouvons aborder nos remarques.

1. Les descriptions de soi sont plus nuancées que les descriptions d'autrui ou de l'idéal.

En d'autres termes, on est plus extrême en évaluant autrui et en définissant l'idéal qu'en se décrivant puisqu'on se situe proche de la moyenne.

Jones (1976), Goldberg (1978) trouvent des résultats semblables (travaux mentionnés dans la bibliographie).

2. Les descriptions de soi sont plus proches de l'idéal que les descriptions d'autrui. En d'autres termes, les individus s'évaluent plus favorablement qu'ils n'évaluent autrui.

Ces résultats confirment ceux de Codol (1979). Selon lui, les individus souhaitent se distinguer des autres tout en restant dans la norme*) et pour réaliser ces deux besoins, se décrivent plus en conformité aux normes que les autres. Pour Codol, il s'agit d'un "phénomène de la conformité supérieure de soi", "Effet PIP".

D'autres chercheurs ont également trouvé cette tendance à se percevoir plus positivement qu'on perçoit autrui (Thornton (1968), Thompson (1971)).

3. Les chefs, selon leur propre description, exercent le commandement idéal souhaité par l'ensemble.

4. Les supérieurs ne sont pas perçus comme des modèles idéaux.

Ce résultat ne confirme pas l'hypothèse formulée par Weiss (1977) selon laquelle, le modèle du chef serait à l'arrière-plan de l'idéal décrit par les répondants. Selon lui, les subordonnés ont tendance à imiter leur chef, sa promotion étant la sanction d'un comportement conforme aux normes de la vie organisationnelle. Dans le cas présent, le commandement du supérieur, selon leurs subordonnés, ne coïncide pas avec l'idéal exprimé.

5. Les personnes n'ont pas l'encadrement souhaité.

Plusieurs hypothèses explicatives sont possibles.

*) Dans le cas qui nous occupe, l'idéal défini pourrait être la norme.

- a) Ceux qui sont insatisfaits de leur situation professionnelle projettent sur leurs supérieurs leur mécontentement. Yukl (1971) propose un modèle de discrédance selon lequel la satisfaction au travail est une fonction de la différence entre les préférences et l'expérience actuelle.
- b) Les travailleurs insatisfaits de leur performance rendent leur chef responsable. Ils le décrivent comme ayant des comportements de considération, mais, pour la réalisation de leurs objectifs, ils ont besoin d'un encadrement structurant.

Ce point de vue confirme les résultats de Staw (1975) montrant que les subordonnés évaluent leurs supérieurs en fonction de leurs performances.

Pour House (1971) également, les employés sont satisfaits des chefs qui leur permettent d'atteindre leur objectif (Path-goal approach).

6. On perçoit les supérieurs et les subordonnés de la même façon en termes de comportement, par contre on ne leur attribue pas les mêmes traits.

Autrui : supérieurs et subordonnés sont perçus ayant les mêmes comportements. Les supérieurs auraient les traits opposés de ceux jugés idéaux. En revanche on s'identifie davantage aux subordonnés en leur attribuant certains traits qu'on attribue à soi-même.

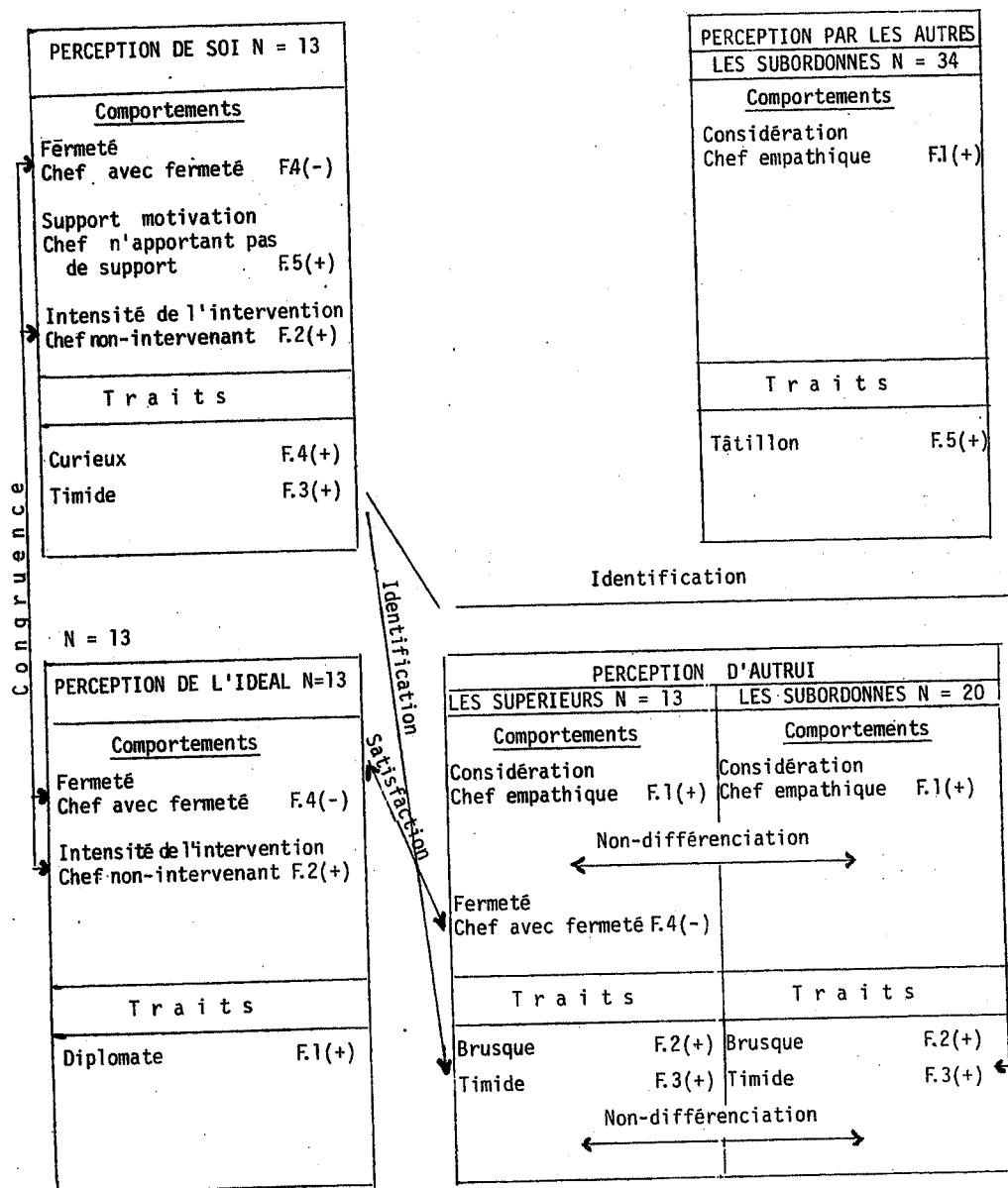
Après ces remarques, nous analysons maintenant les attributions et leurs relations pour les quatre groupes H_3 , H_2 , H_1 , H_0 pris séparément, selon la même démarche utilisée pour l'ensemble vu précédemment sous 4.2.

4.3. Attributions et relations concernant le 3^e niveau hiérarchique.

Le diagramme 2, construit de la même façon que le diagramme 1, représente les réponses données par le niveau H_3 , le plus haut de notre population ($N = 13$ pour la perception de soi, de l'idéal et du supérieur et $N = 20$ pour la perception des subordonnés).

Une information supplémentaire nous est fournie concernant ce groupe : la perception par les autres, en l'occurrence leurs subordonnés ($N = 34$). Cette perception des autres nous permettra de faire des comparaisons qui n'ont pas été possibles pour l'ensemble.

Diagramme 2. Attributions et relations concernant le troisième niveau hiérarchique.



4.3.1 Perception de soi.

Contrairement à ce que nous avons vu plus haut, le facteur 1 (considération-structuration) ne permet pas de caractériser les réponses des chefs du 3^e niveau hiérarchique (H₃).

Ils se décrivent plutôt comme "fermes" (facteur 4 (-)), n'apportant que peu de support (F.5 (+)) et non-intervenants (F.2 (+)). Leurs traits caractéristiques sont "curieux" (F.4 (+)) et, dans une moindre mesure, "timides" (F.3 (+)).

4.3.2 Perception d'autrui.

Ces mêmes chefs H₃ perçoivent leurs propres supérieurs et leurs subordonnés (H₂) de manière semblable. Ils les voient se comporter avec considération (F.1 (+)) et possédant les traits "brusques" (F.2 (+)) et "timides" (F.3 (+)).

4.3.3 Perception de l'idéal.

On souhaite un chef ayant un commandement "ferme" (F.4 (-)), mais non-intervenant (F.2 (+)) avec les traits "diplomates".

4.3.4 Perceptions du commandement du 3^e niveau recueillies auprès de leurs subordonnés.

Selon leurs subordonnés (niveau 2), les chefs du niveau 3 se comportent essentiellement avec "considération" montrant les traits "tâtillons".

4.3.5 Analyse des relations.

Ces chefs (H₃) sont congruents ; ils exercent le commandement correspondant à leur idéal. Cependant, ils souhaiteraient se caractériser avec les traits "diplomates" alors qu'ils se ressentent "curieux" et "timides". Leurs subordonnés, en revanche, ne partagent pas ces perceptions.

Si on examine la relation entre l'idéal des H₃ et la perception qu'ils donnent de leurs supérieurs, on peut parler d'une certaine satisfaction. On constate, en effet, qu'ils sont encadrés avec la "fermeté" souhaitée.

Pas de différenciation à relever dans l'évaluation d'autrui : supérieurs et subordonnés sont perçus ayant les mêmes comportements et les mêmes traits. Sur un seul type de trait, celui de la "timidité", ils s'identifient à eux en les percevant "timides" tout comme eux-mêmes se perçoivent.

4.3.6 Remarques.

Si on ne considère que leur idéal, la perception d'eux-mêmes et celle qu'ils ont de leurs chefs, on peut conclure à une certaine harmonie dans ce groupe.

En ce qui concerne la perception que leurs subordonnés ont d'eux, nous ne pouvons parler ni de confirmation, ni de dénégaration dans la mesure où d'autres types de comportements et de traits apparaissent.

Nous verrons plus loin que leur commandement ne satisfait pas les cadres du niveau H₂.

Il eut été intéressant de connaître la façon dont les supérieurs des cadres H₃ évalueraient le commandement de ceux-ci. Malheureusement, nous ne possédons pas cette information.

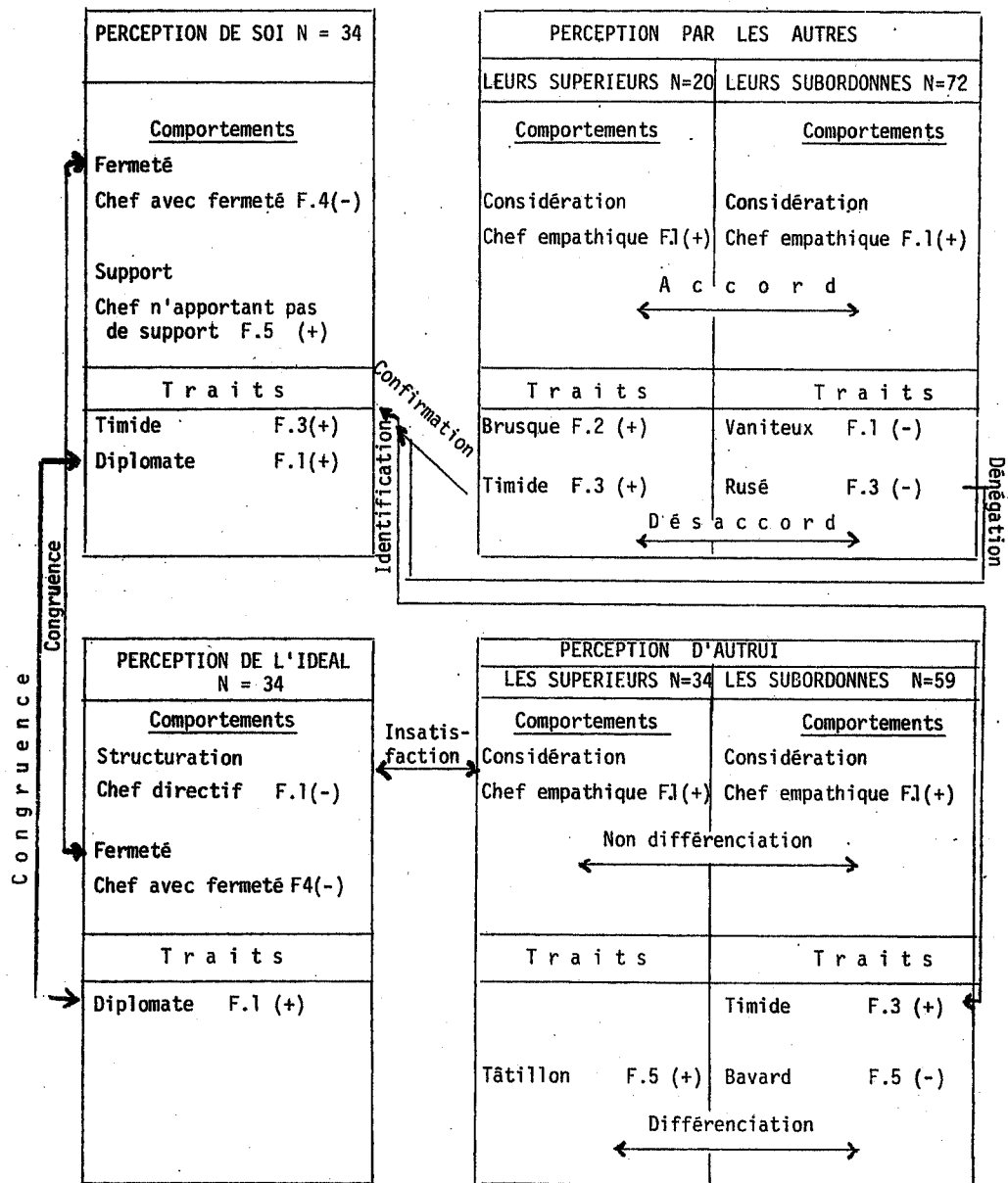
4.4. Attributions et relations concernant le 2^e niveau hiérarchique.

Selon la même démarche, nous examinons maintenant les attributions et les relations concernant le 2^e niveau.

Le diagramme 3 schématise leurs réponses (N = 34) pour l'évaluation de soi, de l'idéal et du supérieur. Ces mêmes cadres ont évalué le commandement de leurs subordonnés (N = 59), résultats apparaissant aussi dans le diagramme 3.

La perception par les autres du commandement des chefs H₂ est donnée d'une part, par leurs supérieurs (N = 20) et, d'autre part, par leurs subordonnés (N = 72).

Diagramme 3 : Attributions et relations concernant le 2^{ème} niveau hiérarchique.



4.4.1 Perception de soi.

Le facteur 1 "Considération-Structuration" n'explique pas les perceptions que les chefs du niveau 2 ont d'eux-mêmes. Ceux-ci pensent adopter des comportements de "fermeté" (F.4 (-)) avec une légère tendance à ne pas apporter "de support" (F.5 (+)). Ils s'attribuent les traits "timides" (F.3 (+)) et "diplomates" (F.1 (+)).

4.4.2 Perception d'autrui.

Le facteur 1, pôle "considération", convient à la description des comportements d'autrui : leurs supérieurs et leurs subordonnés. Ils sont définis de la même manière sur ce facteur, avec les traits "timides" (F.3 (+)) et "bavards" (F.5 (-)) pour les subordonnés et les traits "tâtillons" pour les supérieurs (F.5 (+)).

4.4.3 Perception de l'idéal

Leur idéal est un commandement "directif" (F.1 (-)) et "ferme" (F.4 (-)) accompagné des traits "diplomates" (F.1 (+)).

4.4.4 Perceptions du commandement du 2^e niveau hiérarchique recueillies auprès de leurs supérieurs et de leurs subordonnés.

Les perceptions de leurs supérieurs et de leurs subordonnés concordent en ce qui concerne les comportements. Ils pensent que les chefs du 2^e niveau hiérarchique ont des comportements de chef "empathique", (pôle "considération" du facteur 1 (+)). Leurs supérieurs leur attribuent les traits "brusques" (F.2 (+)) et "timides" (F.3 (+)), alors que leurs subordonnés leur attribuent les traits "vaniteux" (F.1 (-)) et "rusés" (F.3 (-)).

4.4.5 Analyse des relations.

Comme pour le groupe précédent, une certaine congruence est à noter entre l'idéal exprimé et la perception de son propre commandement, avec la nuance que le chef idéal devrait se comporter en premier lieu avec "structuration" et ensuite avec "fermeté". Ils se considèrent "diplomates", traits décrits comme idéaux, tout en déplorant leur "timidité" (ce trait n'est pas considéré comme idéal).

Selon leur environnement (leurs supérieurs et leurs subordonnés), les chefs (H₂) se comportent avec "considération" (F.1 (+)). Si l'environnement semble d'accord dans la perception de leurs comportements, par contre, on note un désaccord dans l'attribution des traits. Selon leurs subordonnés, les chefs (H₂) ont les traits "vaniteux" et "rusés" (F.1 (-) et F.3 (-)), et selon leurs supérieurs, les traits "brusques" (F.2 (+)). Leurs supérieurs s'identifient à eux en leur attribuant encore les traits "timides" (f.3 (+)) (traits par lesquels ils se caractérisent également).

Le niveau H₂ n'a, sur aucun point, contrairement au précédent, l'encadrement souhaité. (La description du commandement de leurs supérieurs ne correspond pas du tout à leur idéal). On peut parler par conséquent d'insatisfaction quant à leur encadrement.

Lorsqu'ils évaluent autrui, ils ne perçoivent pas différemment les comportements de leurs supérieurs et les comportements de leurs subordonnés. Ils les différencient en leur attribuant les traits opposés du facteur 5. ("tâtillons" pour les supérieurs et "bavards" pour les subordonnés). Ces chefs H₂ s'identifient également à leurs subordonnés en les percevant "timides" tout comme ils se perçoivent.

4.4.6 Remarques.

Malgré une cohérence interne (congruence entre perception de soi et perception de l'idéal), on ne ressent pas dans le groupe H₂ autant d'harmonie que dans le groupe H₃.

Une certaine incompréhension se dégage de la part de l'environnement.

On peut même parler de distorsions dans les perceptions réciproques. D'une part, ces chefs ne perçoivent pas leurs supérieurs comme ceux-ci se décrivent et, nous verrons plus loin qu'il en est de même pour leurs subordonnés.

Les autres : leurs supérieurs et leurs subordonnés ne confirment pas la description que ces chefs H₂ donnent d'eux-mêmes. Seuls les traits "timides" sont observés par leurs supérieurs.

4.5. Attributions et relations concernant le premier niveau hiérarchique.

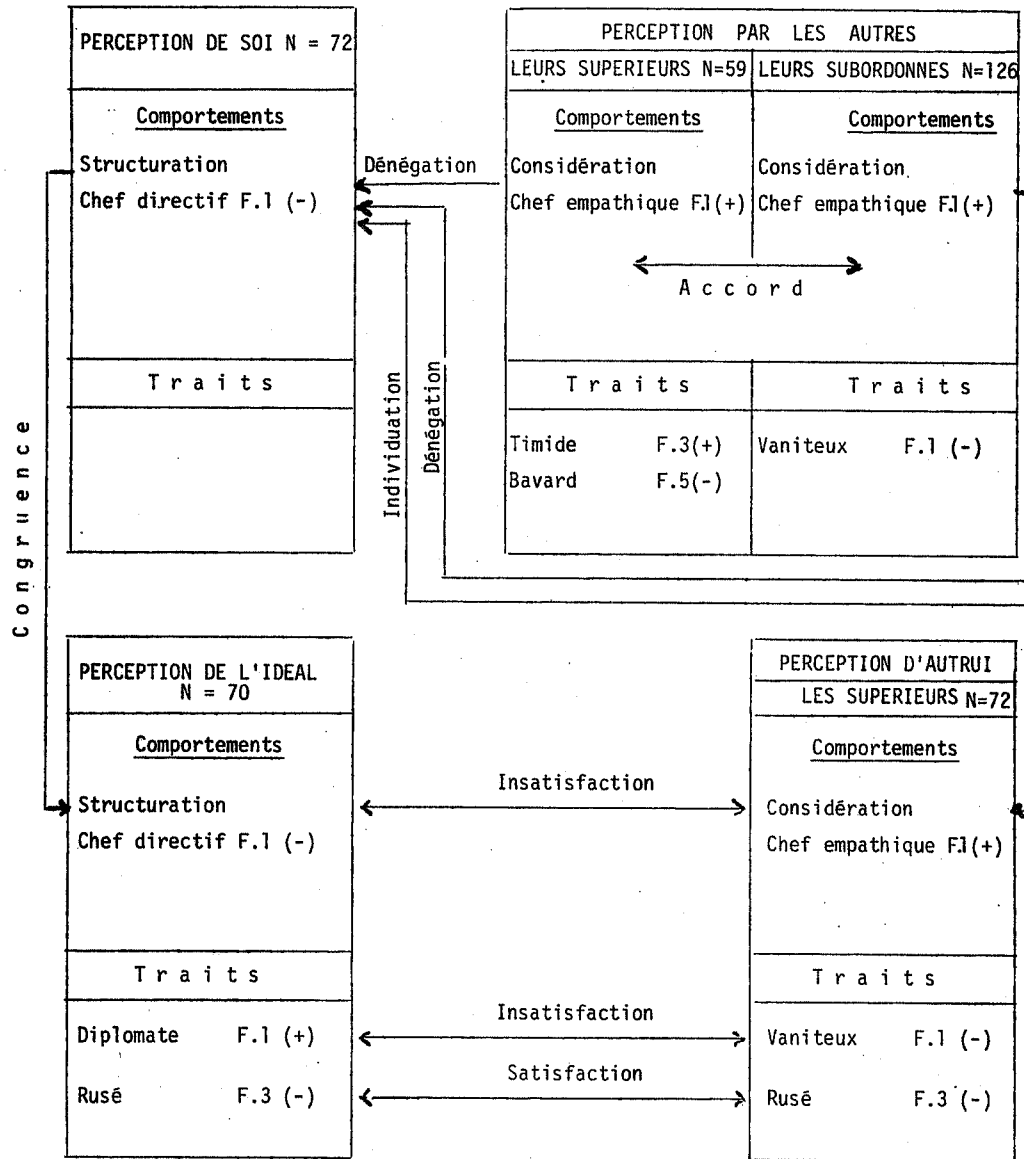
Toujours selon la même représentation, le diagramme 4 illustre les attributions et les relations concernant le niveau H₁.

72 d'entre eux se sont décrits et ont décrit leurs supérieurs ;
70 ont donné leur idéal (deux personnes n'ont pas répondu à ce questionnaire).

La perception par les autres est donnée par leurs supérieurs (N = 59, un chef ayant plusieurs subordonnés) et par leurs subordonnés : les ouvriers (N = 126).

Leur perception d'autrui ne concerne que leurs supérieurs, leurs subordonnés (les ouvriers) n'exerçant pas de commandement.

Diagramme 4 : Attributions et relations concernant
le niveau hiérarchique.



4.5.1 Perception de soi.

Les chefs H₁ se perçoivent adoptant nettement des comportements "Structurants" (F.1 (-)) sans s'attribuer aucun trait de manière caractéristique.

4.5.2 Perception d'autrui

Leurs supérieurs sont décrits se comportant avec "considération" (F.1 (+)) et les traits "vaniteux" et "rusés" les caractérisent (F.1 (-) et F.3 (-)).

4.5.3 Perception de l'idéal

Ils souhaitent "la structure" du pôle (F.1 (-)) avec les traits "diplomates" (F.1 (+)) et "rusés" (F.3 (-)).

4.5.4 Perceptions du commandement du 1^{er} niveau hiérarchique recueillies auprès de leurs supérieurs et de leurs subordonnés.

Le groupe H₁ est perçu, dans l'exercice de son commandement, de manière relativement semblable par leurs supérieurs et leurs subordonnés, ayant des comportements de "considération". Mais leurs supérieurs leur attribuent les traits "timides" et "bavards" alors que leurs subordonnés les perçoivent "vaniteux".

4.5.5 Analyse des relations.

Une congruence nette apparaît entre perception de soi et de son idéal. On commande nettement selon son idéal. Par contre, l'environnement ne confirme pas du tout les comportements que ces chefs pensent adopter en matière de commandement, celui-ci les perçoit ayant des comportements de "considération" ; cet avis est partagé par les supérieurs et les subordonnés. La comparaison des réponses permet de parler d'insatisfaction : les comportements et traits attribués à leurs chefs s'opposent à ceux considérés comme des idéaux.

Seuls les aspects "rusés" de leurs chefs font partie de leur idéal.

4.5.6 Remarques.

A nouveau ici, nous constatons une certaine cohérence interne mais, par ailleurs, un malaise face à l'environnement. Un phénomène intéressant ressort de cette analyse : Les chefs H_1 sont perçus par leurs subordonnés (les ouvriers) comme ils perçoivent eux-mêmes leurs chefs (le niveau 2) en termes de "considération" (F.1 (+)) et "vaniteux" (F.1(-)).

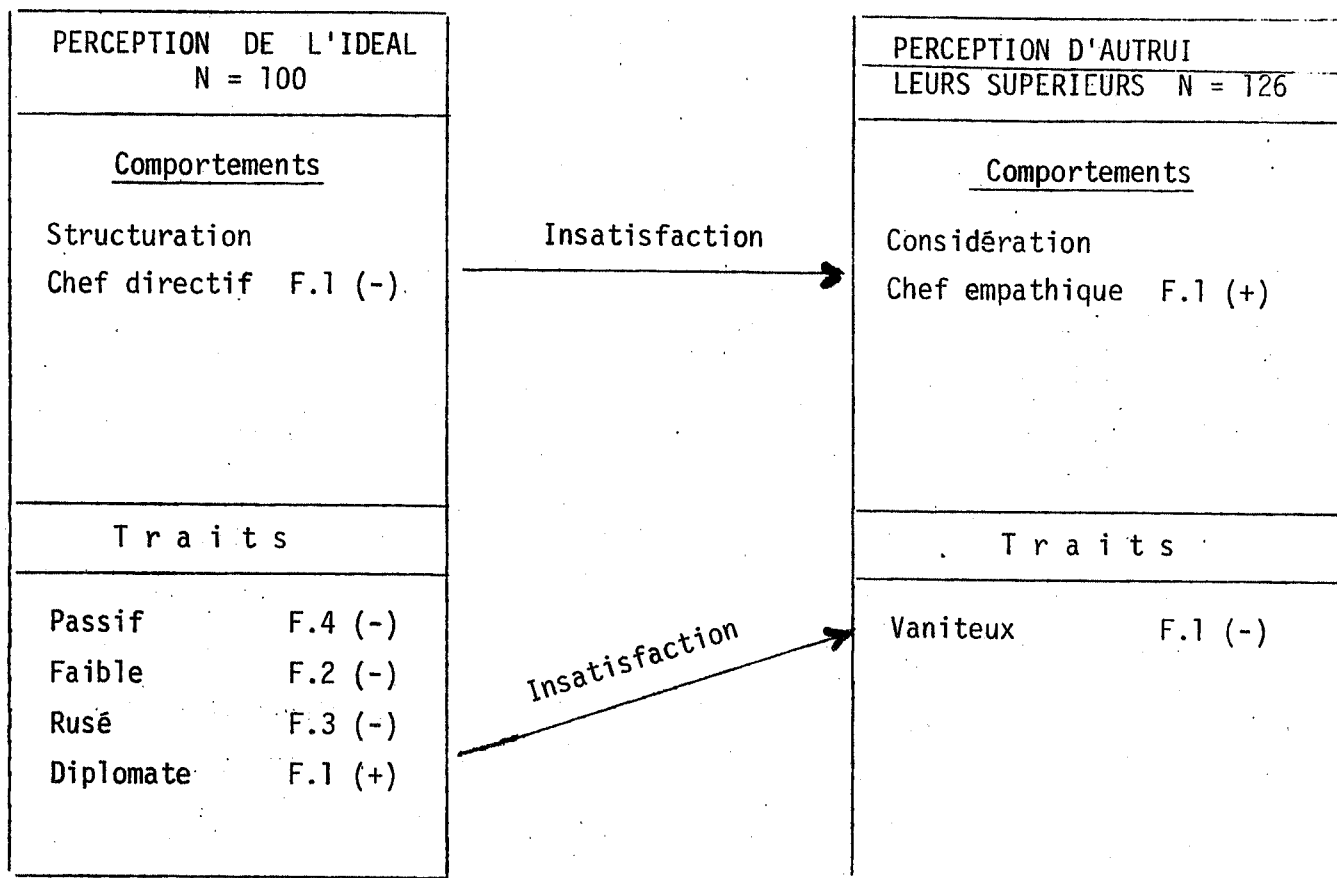
Les pôles opposés de ces mêmes facteurs (premier facteur des comportements et premier facteur des traits) permettent l'expression de leur idéal. Ce point met en évidence la part d'affects introduite dans la perception du commandement des supérieurs.

4.6. Attributions et relations concernant les ouvriers.

Il nous reste à analyser les attributions et relations du dernier niveau (H_0): les ouvriers.

Le diagramme 5 montre leurs perceptions de leurs supérieurs ($N = 126$) et leurs perceptions de l'idéal ($N = 100$). 26 ouvriers n'ont pas répondu au questionnaire.

Diagramme 5 : Attributions et relations concernant les ouvriers



4.6.1 Perception de l'idéal.

Le style de commandement du pôle "structure" (F.1 (-) correspond à l'idéal des ouvriers. Ils souhaitent un "chef directif" avec les traits "passifs" (F.4 (-)), "faibles" (f-2 (-)), "rusés (f.3 (-)) et enfin "diplomates" (F.1 (+)).

4.6.2 Perception d'autrui.

Leurs supérieurs (le niveau 1) commandent avec "considération" (F.1 (+)) montrant les traits "vaniteux"(F.1 (-)).

4.6.3 Analyse des relations.

Selon leur perception, les ouvriers ne sont pas encadrés tel qu'ils le souhaitent. En effet, l'idéal est en faveur d'un "chef directif" (pôle "structuration") alors que les ouvriers estiment avoir des chefs "empathiques", pôle "considération".

4.6.4 Remarques.

Les supérieurs des ouvriers (H1) ne partagent pas du tout le point de vue des ouvriers puisqu'ils affirment adopter des comportements de "structuration" et par conséquent correspondant à l'idéal des ouvriers.

5. Comparaison des groupes.

Après l'analyse interne de chaque groupe, il nous a paru intéressant de comparer les groupes entre eux. Sur le tableau 3 ci-après, on trouvera les 4 perceptions (de soi, d'autrui : les supérieurs, les subordonnés, de l'idéal) pour les 5 groupements, (tous les groupes réunis, H3, H2, H1, H0) présentés précédemment. Les facteurs définis par les comportements et les adjectifs sont indiqués.

L'examen vertical du tableau donne la même information que celle réunie dans les diagrammes de chaque groupe, vus précédemment.

En revanche, la lecture horizontale du tableau permet une comparaison entre les différents groupes. Voyons maintenant si l'appartenance à un niveau hiérarchique modifie les perceptions sur le commandement.

Tableau 3 : Comparaison des groupes

PERCEPTION	TOUTS LES GROUPES	3e NIVEAU HIERARCHIQUE (H3)	2e NIVEAU HIERARCHIQUE (H2)	1er NIVEAU HIERARCHIQUE (H1)	LES OUVRIERS (H0)
DE SOI					
<u>Comportements</u>	Structuration Chef directif F1(-)	Fermeté Sans support F5(+) Non-interven. F2(+)	Fermeté FA(-) Sans support F5(+)	Structuration Chef directif F1(-)	
<u>Traits</u>	Timide Diplomate F1(+)	Curieux FA(+) Timide F3(+)	Timide F3(+) Diplomate F1(+)		
D'AUTRUI : LES SUPERIEURS					
<u>Comportements</u>	Considération-Chef empathique F1(+)	Considération-Chef empathique F1(+) Fermeté F4(-)	Considération-Chef empathique F1(+)	Considération-Chef empathique F1(+)	Considération Chef empathique F1(+)
<u>Traits</u>	Vaniteux F1(-)	Brusque F2(+) Timide F3(+)	Tâtilon F5(+)	Vaniteux F1(-) Rusé F3(-)	Vaniteux F1(-)
D'AUTRUI : LES SUBORDONNES					
<u>Comportements</u>	Considération-Chef empathique F1(+)	Considération-Chef empathique F1(+)	Considération-Chef empathique F1(+)		
<u>Traits</u>	Timide Bavard Brusque F2(+)	Brusque F2(+) Timide F3(+)	Timide F3(+) Bavard F5(-)		
DE L'IDEAL					
<u>Comportements</u>	Structuration-Chef directif F1(-)	Fermeté F4(-) Non-interven. F2(+)	Structuration Chef directif F1(-) Fermeté F4(-)	Structuration Chef directif F1(-)	Structuration Chef directif F1(-)
<u>Traits</u>	Diplomate Rusé F3(-)	Diplomate F1(+)	Diplomate F1(+)	Diplomate Rusé F3(-)	Passif F4(-) Faible F2(-) Rusé F3(-) Diplomate F1(+)

5.1. Comparaison des perceptions de soi pour les 3 groupes exerçant un commandement.

Trois groupes H3, H2, H1 ont donné la description de leur commandement. Le facteur 1, opposant la "structuration" à la "considération" décrit les comportements du niveau H1 seulement. Quant aux niveaux H2 et H3, ils se perçoivent de manière relativement semblable (facteurs 4 et 5), comportements de "fermeté", sans apport de "support" avec les traits de "timidité".

5.2. Comparaison de la perception des supérieurs.

Selon le point de vue des 4 groupes, les supérieurs se comportent avec "considération". Les réponses concernant les traits se nuancent selon les niveaux. La base et le premier niveau hiérarchique leur attribuent des traits en utilisant les adjectifs évaluatifs du facteur 1 (facteur manichéen), alors que les niveaux 2 et 3 donnent des réponses plus nuancées.

5.3. Comparaison de la perception des subordonnés.

Les réponses des supérieurs pour deux groupes de subordonnés (niveau 1 et niveau 2) ressortent de manière semblable. Les subordonnés sont vus ayant des comportements de "considération" avec les traits de "timidité" (certains sont encore ressentis "brusques", d'autres "bavards").

5.4. Comparaison de la perception de l'idéal.

Trois groupes sur quatre expriment le même idéal. Ils souhaitent un "chef directif" à l'exception du niveau 3, le plus élevé dans la hiérarchie, qui montre sa préférence pour un chef "ferme", pas trop "intervenant". Les traits "diplomates" rencontrent l'unanimité des groupes.

5.5. Remarques sur les comparaisons intergroupes.

5.5.1 Les comportements.

L'examen du tableau 3 met en évidence l'importance de l'appartenance à un niveau hiérarchique pour deux types de perceptions : la perception de soi et la perception de l'idéal.

Pour la perception de soi, H1 se distingue de H2 et H3 et, pour la perception de l'idéal, H3 se distingue de H2 et H1.

Les supérieurs et les subordonnés sont partant perçus de la même façon quel que soit le groupe d'appartenance. La non-différenciation d'autrui semble évidente.

Une analyse plus approfondie des cahiers de charge apporterait certainement des éclaircissements et montrerait que les problématiques du niveau H₃ ne peuvent, en effet, être les mêmes que celles du niveau H₁.

5.5.2 Les traits.

Le premier facteur nommé par nous "manichéen", obtenu par l'analyse factorielle des adjectifs, oppose deux catégories de traits nettement évaluatifs.

Les traits du pôle "diplomate" sont largement cités pour l'idéal. Sur le pôle "vaniteux" on y trouve les perceptions du premier niveau et des ouvriers concernant leurs supérieurs.

Ces résultats soulèvent un certain nombre d'importants problèmes que nous résumons en guise de conclusion.

Conclusions préliminaires.

L'état de nos travaux ne nous permet de faire que des conclusions provisoires ; elles pourront être remises en question par des analyses plus fines, actuellement en cours. Cependant, un certain nombre de points apparaissent suffisamment importants pour être relevés :

1. Ces résultats nous conduisent à nous poser des questions sur la validité des théories sur le commandement.

Il n'est pas dans notre propos, dans le cadre de ce texte de traiter des théories du commandement. Toutefois, il convient de souligner que de nombreuses approches normatives (souvent basées sur Fleishman (1955) et Stogdill (1957) préconisent un commandement à la fois considérant et structurant. C'est en particulier le cas de Blake & Mouton (1972). Cela postule (et les analyses présentées par Fleishman vont dans ce sens) que ces deux dimensions sont indépendantes. Or, dans notre cas, elles sont opposées*).

*) Une étude (à paraître) sur l'idéal de leadership exprimé par une population d'étudiants (économistes et psychologues) montre la même structure.

Cette constatation nous conduit aux considérations suivantes :

- Il est certain que le "bon chef" doit permettre la réalisation de la tâche et ce sont, avant tout, les comportements du facteur 1 (-) "Structuration" qui le permettent.
Les comportements de "considération" peuvent être jugés complémentaires mais non primordiaux.
 - La considération peut être partie intégrante de la structuration, en ce que cette dernière, jusqu'à un certain point, sécurise l'individu et est une façon de lui témoigner du respect, en lui donnant toutes les informations pertinentes.
2. Les problèmes se présentent différemment selon les niveaux hiérarchiques. Il est permis de penser qu'une analyse à tous les niveaux est nécessaire avant d'entreprendre une quelconque action concernant le commandement et le style de celui-ci.
3. Une discrédance se remarque à tous les niveaux entre l'idéal exprimé et le style d'encadrement en vigueur.
- Cette remarque renforce notre position sur la nécessité d'une analyse des besoins des personnes préalablement à toute action de formation. Le bon chef n'est pas celui qui correspond à l'idéologie en cours, mais celui qui permet la réalisation des objectifs avec le maximum de satisfaction.
4. Le rôle de "bouc émissaire" joué par le supérieur est mis en évidence par les réponses des travailleurs de la base et du premier niveau hiérarchique. Seuls ces deux groupes indiquent les traits "vaniteux", nettement évaluatifs, pour décrire leurs supérieurs. Pour ces niveaux, la réalité quotidienne, avec ses exigences de production, est certainement la plus difficile et la moins satisfaisante. On peut se demander, plus particulièrement pour les ouvriers, s'ils se trouvent dans une situation de choix professionnel et partant dans quelle mesure ils ne projettent pas sur leurs supérieurs leur insatisfaction. Quant au niveau hiérarchique H₁, leur sentiment d'appartenance au groupe des cadres n'est pas évident.
5. Une tendance générale de valorisation de soi ressort nettement de ces analyses. La perception de soi se situe proche de l'idéal, ce qui n'est pas le cas pour la perception d'autrui.

Les chefs n'ont par conséquent pas conscience que leurs subordonnés ne les considèrent pas comme des chefs idéaux.

6. Le dernier point que nous souhaitons soulever, à notre avis le plus important, est le désaccord total entre la perception de soi et la description donnée par les autres.

Le problème n'est pas de savoir si les chefs sont en réalité "empathiques" ou "directifs", mais comment ils sont perçus par leurs collaborateurs et leurs supérieurs.

Cette distorsion dans les perceptions nous paraît d'une importance capitale dans une situation de travail. Elle met en évidence la nécessité de la négociation dans les actions d'évaluation. C'est, en effet, sur la base de ces actions que les promotions, les actions de formation sont décidées. On peut s'interroger sur l'acceptation de ces décisions par les intéressés, si ceux-ci ne considèrent pas valides les avis donnés par leur entourage les concernant.

Cet article n'est qu'un premier aperçu de nos travaux sur la perception de soi, d'autrui, de l'idéal dans l'exercice du commandement.

Nous avons conscience d'avoir essentiellement soulevé les problèmes sans proposer des solutions.

Nous souhaitons toutefois avoir rendu le lecteur sensible à l'importance des perceptions différentes obtenues concernant un même sujet social.

D'autres variables nuanceront encore ces résultats et montreront la complexité de la vie organisationnelle et, partant du commandement.

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- Blake, R. & Mouton Jane S. Les deux dimensions du Management
Les Editions d'organisation, Paris, 1972.
- Codol, 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.
- Fleishman, E., Harris E.F.
Burt, H.E. Leadership and Supervision in Industry.
An Evaluation of a Supervisory Training Program.
Monograph 33 Bureau of Educational Research.
The Ohio States 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 in Journal of Personality and Social
Psychology, 1978, 36, 9, 1012-1028.
- House, R.J. A path goal theory of leadership effectiveness in
Administrative Science Quarterly, 1971, 16, 321-338.
- Jones, E.E. How do people perceive the causes of behavior,
in American Scientist, 1976, 64, 300-305.
- Staw, B.M. Attribution of the causes of Performances :
A General alternative interpretation of
Cross-Sectional Research on Organization in
Organization Behavior and Human Performance,
1975, 13, 414-432.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. Leader Behavior : Its Description and Measurement.
Monograph 88, The Ohio State University, 1957.
- Thompson, D.E. Favorable Self-Perception, Perceived Supervisory
Style and Job Satisfaction in Journal of Applied
Psychology, 1971, 55, 4, 349-352.
- Thornton, G.C. The relation between Supervisory and self-
appraisals of Executive performance in
Personnel Psychology, 1968, 21, 441-455.
- Weiss, H.M. Subordinate Imitation of Supervisor Behavior:
The Role of Modeling in Organization Socialization
in Organizational Behavior and Human Performance,
1977, 19, 89-105.
- Yukl, G. Toward a behavioral theory of leadership in
Organizational Behavior and Human Performance,
1971, 6, 414-440.

L'entrée dans la vie active: quelques remarques
sur les attitudes et attentes des élèves de la
section préprofessionnelle

Isabelle Mussard,
Michèle Guillaume et
Josiane Koehler

I. Introduction.

Un certain nombre d'employeurs, s'inquiétant de la qualification des jeunes entrant dans la vie active dès la fin de leur scolarité, ont mandaté un groupe d'étude qui s'est penché sur ce problème. L'accent a été mis sur les jeunes provenant de l'école préprofessionnelle, entrant soit en apprentissage, soit directement dans la vie active.

Au terme d'une séance tenue en novembre 1977, il soulignait notamment que "la plupart des jeunes qui sortent de 'préprofessionnelle' et entrent en apprentissage ont de la peine à suivre le programme. Des connaissances insuffisantes ajoutées à un manque de motivation compromettent trop souvent la réussite de leur formation". Les mots-clés de prise de conscience, de malaise, de déception revenaient fréquemment.

Certains participants de ce groupe pensent qu'il y a un potentiel inexploité chez ces jeunes et qu'un encadrement soutenu et adéquat représente une aide d'une réelle valeur. La possibilité d'une enquête fut donc envisagée, tout en soulignant que si cette dernière pouvait "apporter la preuve du malaise qui existe et confirmer le souci (de ce groupe), (celui-ci) aurait une position objective pour lancer un cri d'alarme".

Il est apparu rapidement que ce problème pouvait être abordé de trois façons :

- 1) celle des entreprises, qui est déjà plus ou moins reflétée dans les lignes précédentes, mais qu'il convenait de préciser et de vérifier sur un plan plus large. C'est ce que MM. Rousson et Calame ont fait dans une enquête au plan neuchâtelois, début 1978 (Voir Cahiers de psychologie, no.11-12, pp. 1-19).

Cette approche pourrait être étendue par une enquête sur le terrain, notamment en ce qui concerne les structures d'accueil, et les expériences faites ces dernières années par ces entreprises.

- 2) Celle des enseignants, dont nous avons eu un très bref aperçu lors de nos dernières démarches, et qu'il serait peut-être intéressant d'approfondir.
- 3) Celle des jeunes. Nous avons déjà un peu cerné le point de vue de jeunes finissant leur scolarité en classe préprofessionnelle, et cela au moyen d'entretiens destinés à valider un questionnaire qui sera, dans un deuxième temps, diffusé plus largement.

A ces trois points de vue, pourrait s'ajouter celui de la famille, dont l'influence chez des adolescents de cet âge ne saurait être négligée.

Etayer, analyser et synthétiser ces trois aspects centrés avant tout sur le présent et le futur du jeune travailleur semblait une bonne approche pour aborder les difficultés décrites par ces chefs d'entreprise. Notre étude s'est plus particulièrement centrée sur le vécu de l'adolescent et sur sa vision du travail futur. Pour ce, nous nous sommes attachés, dans un premier temps, aux valeurs, représentations et attentes de ces futurs ouvriers et employés.

La population globale visée est formée de jeunes filles et garçons de 15 à 16 ans, en scolarité obligatoire (sections moderne, préprofessionnelle ou terminale) se destinant, dans une année, à entrer dans la vie active soit en devenant apprenti, soit en ayant, dès leur engagement au sein d'une entreprise, un statut habituel de salarié. La population sur laquelle nous avons testé notre premier instrument n'appartenait qu'aux classes préprofessionnelles.

5 ans PRIMAIRE	Classique	<p>Etudes longues (notamment Univ</p> <p>Etudes mi-longues (type école de commerce ou apprentissage)</p> <p>{ Apprentissage (principalement)</p>
	Moderne	
	Préprofessionnelle	
	Terminale	

Fig. 1. - Système scolaire neuchâtelois.

	J E U N E S	ENTREPRISES
ATTENTES	Valeurs relatives au travail Selfconcept Intérêts	Profils des apprentis (hétéroconcept) dont aptitudes et profils psychologiques
REPRESENTATIONS	Image de l'entreprise en général Image de son entreprise Image des métiers Sa place dans le système-entreprise Sa place dans son système social Son avenir et ses possibilités de développement dans l'entreprise Anticipation des difficultés	Distribution du pouvoir (rôle des apprentis) Rôle de l'encadrement face aux apprentis Difficultés du poste et de l'apprentissage comme situation psycho-sociale
	Milieu socio-économique et géographique	Valeurs offertes par l'entreprise à l'apprenti

Fig. 2. - Comparaison des points de vue "Jeunes" et "Entreprises" sur le plan des valeurs et des représentations.

II. Délimitation de la présente enquête.

Seul le point de vue "Jeunes" retient actuellement notre attention. Existe-t-il un conflit réel entre l'adolescent "scolarisé" et le travailleur que cet adolescent deviendra ? En d'autres termes : sa formation, ses aspirations, ses besoins sont-ils cohérents par rapport à une future vie professionnelle, avec tout ce que celle-ci engendre de difficultés, voire même de désillusions ?

Après avoir mis en place un tableau comparatif des différentes attentes et représentations de l'adolescent face au monde du travail et du monde du travail face à ses futurs apprentis (fig. 2), nous avons élaboré un questionnaire recouvrant ces diverses dimensions.

En voici la liste :

1) Valeurs relatives au travail :

Les différentes tâches, l'indépendance
l'ambition professionnelle
l'importance du travail
l'importance de la discipline
le travail avec les autres
les autres et le travail
attentes concernant l'encadrement.

2) Self-concept

3) Intérêts et processus du choix^{*})

4) Image de l'entreprise et du travail en général

5) Image de son entreprise

6) Image des métiers et de l'apprentissage

7) Représentation de sa place dans le système-entreprise et par rapport à son chef

8) Représentation de sa place dans son système social et familial

- 9) Représentation de son avenir et de ses possibilités de développement dans l'entreprise
- 10) Représentation des possibilités de la région*)
- 11) Anticipation des difficultés

*) Ces deux items, 3) et 10), sont difficilement intégrables dans un questionnaire du fait de la disparité des choix personnels et des implications qu'ils supposent sur le plan du marché de l'emploi régional. Ils n'ont été abordés en détail qu'au cours des entretiens.

MM. Rousson et Calame ayant reproduit, entre autres commentaires, une remarque concernant la régression de la qualité de préparation, particulièrement en section préprofessionnelle, il nous est apparu intéressant de choisir cette section comme population-test. Si c'est là qu'apparaissent les plus nombreux problèmes, nous pensions que la démarche n'en serait que plus instructive quant aux hypothèses que l'on pourrait raisonnablement formuler après ce premier contact. C'est l'exposé de ces résultats sommaires, de ces premières réflexions et hypothèses que nous présentons ici.

III. Résultats et commentaires.

Ce questionnaire a été divisé en trois parties d'environ 25 questions ; elles sont réparties de la façon suivante :

- future entrée dans le monde du travail
- vision des équipes de travail, collègues et chef
- vision des conditions de travail.

Chacune de ces parties a été proposée à environ 25 jeunes. C'est donc un total de 80 personnes qui a été consulté pour tester ce questionnaire. A la passation collective écrite, ont succédé des entretiens de groupe (5 à 7 personnes) au cours desquels ont pu apparaître des explications, des compléments et des conceptualisations concernant directement le questionnaire, ainsi que plusieurs opinions pertinentes sur l'entrée dans la vie active.

L'impression globale que l'on a après avoir entendu ces dix entretiens collectifs, c'est d'avoir rencontré des jeunes aspirant à un juste milieu. En tout, leurs attentes se résument souvent à un "ni trop, ni trop peu", que l'on aborde les problèmes de salaire, de discipline, d'horaire. Même en ce qui concerne les représentations du monde du travail, le mot-clé "raisonnable" tend à s'imposer. Leurs préoccupations semblent proches d'un certain conformisme quant aux valeurs traditionnelles ; les attitudes tranchées à l'égard des normes professionnelles sont rares, voire inexistantes. Mais de nombreuses nuances apparaissent à un examen plus détaillé, ainsi qu'on va le voir.

1) Le travail en général :

Ils soulignent quasi unanimement l'importance accordée au travail bien fait. Toutefois, le travail en lui-même est important, mais sans plus.

Pour eux, la formation n'est pas un investissement en vue d'un métier plus rémunérateur, mais en vue de l'obtention d'un poste plus intéressant. Ce qui entraîne à leurs yeux que les exigences et les appréciations en matière d'activités obligeront à plusieurs réévaluations des fonctions, des rôles et des rémunérations. Généralement, ils se représentent le travail de façon plutôt réaliste. Par exemple, les horaires sont bien connus, et ils ont l'impression qu'ils vont s'y adapter facilement. On notera cependant que l'horaire-libre leur donne l'illusion de journées plus courtes (venir plus tard en hiver, partir plus tôt en été !)

Sur le plan des salaires, il est frappant de constater que ceux-ci n'ont qu'une importance fonctionnelle, et ne semblent pas jouer un rôle de prestige. Quelques-uns pensent néanmoins que les apprentis sont payés en deçà de leur rentabilité. Ainsi la place du travail rémunéré reste capitale. Toutefois, il y a lieu de penser que certains assouplissements sont nécessaires d'après eux au niveau des postes et des modes de travail. Le lien entre le revenu et le type d'activité devrait être moindre. La hiérarchie des rémunérations

fondée sur les diplômes devrait céder le pas à des échelles basées sur la pénibilité ou les responsabilités des tâches. Il semblerait que face à la technicisation, ces adolescents entendent que l'on mette l'accent sur certaines prestations, une qualité des relations, le cadre de vie.

Ils aimeraient des rythmes rapides, mais adaptés aux difficultés de la tâche.

Ils définissent la discipline idéale comme étant stricte, voire étroite au début, mais sans excès. Elle constitue une règle nécessaire à chaque entreprise, mais souligne-t-on, inutile pour l'employé consciencieux.

Ils attendent une ambiance souple, aérée, sympathique ; teintée d'esprit d'entraide et de camaraderie. Fort peu pensent qu'une bonne entente avec les collègues n'est pas automatique.

Le travail en équipe est souhaité par la majorité, en raison d'une variété qu'il introduirait dans les tâches. L'équipe est qualifiée de "sympa", de lieu où l'on se fait des amis. Ils pensent que l'équipe est une aide efficace à l'intégration.

Néanmoins, ceux qui préfèrent le travail solitaire estiment que celui-ci leur procurera plus de liberté, et leur permettra de mieux se concentrer sur la tâche et sur la qualité du travail.

Les futurs collègues, ayant tous été apprentis eux-mêmes, seront très compréhensifs avec le jeune travailleur : "Si on fait un effort pour s'intégrer, ils en feront un aussi".

Quant au chef, au responsable hiérarchique, ils le définissent comme étant idéalement : amical, compréhensif, sérieux, consciencieux, travailleur et intelligent. Ils estiment qu'il devrait être un bon pédagogue, indulgent envers leurs maladresses de débutants ; de même, ils espèrent un chef qui les laisse indépendants s'ils travaillent de façon satisfaisante. Néanmoins, la majorité pense qu'elle n'aura pas la chance de rencontrer souvent un tel chef.

Ainsi, deux problèmes se posent à eux :

- ils pensent qu'un chef surveille, mais n'aide pas ;
- ils estiment que le chef privilégie ceux qui réussissent.

En filigrane, on assiste à une légère mise en cause des modèles "production-consommation", au travers notamment de l'importance donnée au salaire et à diverses composantes du travail.

2) Métiers, intérêts, processus de choix :

Faire un bon choix est d'une importance primordiale. Ce choix semble peu influencé par la famille et le modèle parental. Rappelons cependant que la situation d'entretien collectif ne favorise pas l'apport de données trop personnelles.

Les filles aimeraient avoir un métier qui permette le contact avec les gens, et si possible que celui-ci n'entre pas en concurrence avec leur vie de mère de famille. En outre, du fait de leur formation scolaire et du marché de l'emploi, elles ont presque toutes choisi des professions dites féminines. L'alternative d'une carrière ou d'un partage différent des tâches au sein de la famille n'est guère mis en avant, voire franchement refusé. Le désir de fonder une famille passe avant celui de faire une carrière professionnelle. Mais cela est aussi vrai pour les garçons. Les filles veulent apprendre un métier, mais l'abandonneront pour élever leurs enfants, du moins pendant les premières années. En conséquence de quoi, pour les filles, c'est toute la formation professionnelle, voire les études, qui sont conditionnées par cet impératif.

Les images des métiers comportent un certain nombre de clichés, et ceci également pour le métier choisi.

Toujours en raison de la situation de groupe, les intérêts personnels n'ont été que peu évoqués.

3) Sa future entreprise :

Les quelques jours de stage qu'effectuent ces jeunes afin de mieux se rendre compte de la vie en entreprise semblent ne pas être,

pour certains, un critère d'analyse et de sélection quant à leur futur emploi, alors que pour d'autres c'est une entrée de plein pied dans leur future entreprise et la confirmation inébranlable de leur choix professionnel.

Ils se représentent donc encore très mal leurs futures entreprises, dans la mesure où ils ne connaissent pas leurs places. Ils pensent que si deux ou trois apprentis se trouvent dans la même maison, l'intégration sera plus facile. Celle-ci, ainsi que la mise au courant, dépend à la fois du jeune, de l'entreprise, et de l'équipe chef-collègues.

Ils s'attendent à être encadrés, mais ne se savent pas comment. Certains voudraient bien être suivis jusqu'à ce qu'ils soient parfaitement à l'aise et au courant, d'autres préféreraient devoir se débrouiller seuls.

Ils craignent d'avoir un grand nombre de tâches subalternes, et que cette situation ne leur permette pas de bien apprendre leur métier. Quelques-uns remarquent toutefois qu'il n'est guère possible d'avoir des responsabilités au début d'une période de formation.

Ils estiment que de faire un apprentissage permet d'obtenir un "vrai" métier, et offre de réelles possibilités d'avenir. Seules quelques jeunes filles préféreraient entrer directement dans la vie active, sans apprentissage.

4) Place dans leur système social et familial :

Cette entrée dans la vie active induit un profond changement par rapport à la vie scolaire. "On sera vraiment face aux grands problèmes. On ne verra plus beaucoup les copains".

Le travail donnera plus d'indépendance, de responsabilités. Ceci se manifestera par des avantages pratiques tels l'argent ou la liberté. Cette période d'émancipation se situe pour certains à l'entrée en apprentissage, pour d'autres à la majorité légale seulement.

5) Anticipation des difficultés :

Dans l'ensemble, ils sont assez optimistes et ne pensent pas rencontrer de nombreuses difficultés. Un problème se pose cependant immédiatement : la sécurité de l'emploi. Certains, même, choisissent une branche où des débouchés sont assurés. "Il faudra prendre la première place qui se présente, au début du moins."

D'autres difficultés sont néanmoins pressenties. Quelques-uns craignent que les jeunes ne soient défavorisés seulement du fait de leur âge. "Il va falloir se battre pour trouver une place". Notons également la crainte que le chômage ne diminue les salaires.

S'ils se réjouissent de quitter l'école, les déclarations de leurs aînés leur font redouter le travail de façon diffuse.

Il existe, pour les classes que nous avons interrogées, un problème particulier : ils redoutent une élimination systématique des élèves provenant de préprofessionnelle de la part des employeurs dans leurs procédures de sélection. Cette difficulté est vivement ressentie, certains ont même le sentiment qu'ils seront toujours rejetés. Ils ont peur des tests, ont l'impression d'examens sélectifs, presque arbitraires. "Il faudra avoir un bon carnet cette année, ce sera plus facile pour trouver une place".

Quand ils pensent au travail, ils ont surtout peur des "gaffes", des maladresses, et de leurs conséquences.

Mais ces anticipations des difficultés sont presque toujours contre-carrées par le sentiment qu'il est aisé d'y remédier, que c'est une chose qui n'arrive qu'aux autres, surtout si le choix professionnel est bien adapté, ce qui sera le cas pour chacun d'entre eux !

IV. Conclusion.

Trop d'optimisme ? Confiance exagérée dans leurs possibilités d'adaptation ? Ces jeunes nous ont paru soit à peine trop réalistes soit à peine trop idéalistes. Nous n'avons pas relevé un malaise profond au sein de leurs besoins et aspirations futures, ni un clivage important au niveau de leur identité adolescent-adulte. Tout laisse donc à penser que la faille se produit plus tard dans la chronologie, par exemple au moment de l'entrée dans la vie active. Nous pensons donc que ce sera surtout au niveau des entreprises, de leurs fonctionnement et structures que la réponse sera donnée.

En outre, au vu de ces premiers résultats, notre hypothèse de départ, soit l'inadéquation entre les valeurs et représentations du monde du travail et celles des jeunes eux-mêmes, nous semble devoir être étayée par une seconde hypothèse ; celle-ci serait un "effet-Pygmalion" à l'entrée dans la vie active. En effet, les responsables ayant des préjugés négatifs ont souvent des jeunes démotivés, l'inverse étant également vrai. Seule une étude clinique au niveau des entreprises nous permettrait de vérifier cette hypothèse.