

Université de Montréal

Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations

par

Christian Messier

Département de psychologie

Faculté des art et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph.D.)
en psychologie

Avril 2006

© Christian Messier, 2006



BF
22
U54
2006
v.027



Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations

présenté par

Christian Messier

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

[REDACTED]
Judith Comeau
Président-rapporteur

[REDACTED]
Jean-Yves Frigon
Directeur de recherche

[REDACTED]
Jean Morval
Codirecteur de recherche

[REDACTED]
Estelle Morin
Examineur interne

[REDACTED]
Robert Shetoyan
Examineur externe

[REDACTED]
Représentant du doyen de la FES

Thèse acceptée le

24 Août 2006

Résumé

La présente recherche exploratoire porte sur un modèle de l'équilibre personnel dans un contexte organisationnel, élaboré par De Waele, Morval et Sheitoyan (1986). Le concept de la gestion de soi dans les organisations y est défini comme étant un processus d'équilibre multidimensionnel qui se décline en quatre facteurs aux propriétés psychosociales. Dans le contexte organisationnel, la personne participe activement et se gère au moyen des processus de l'appropriation, de l'action, de la décision et de la relation. L'intérêt pour ce modèle tient au fait qu'il présente une théorie à la fois compréhensive et riche permettant d'expliquer et, éventuellement, intervenir sur des processus impliqués par le changement organisationnel.

Cette thèse est rédigée sous la forme de trois articles qui visent à répondre aux objectifs suivants : 1) Examiner le contexte théorique permettant de comprendre l'origine et les assises du modèle de la gestion de soi dans les organisations; 2) Examiner les moyens utilisés dans l'élaboration d'un instrument de mesure psychométrique portant sur le modèle de la gestion de soi dans les organisations; 3) Examiner comment la méthode de cartographie cognitive permet de mettre à jour l'interprétation d'un schème d'interprétation de la gestion de soi d'un gestionnaire de haut niveau oeuvrant au sein d'une grande organisation.

Le premier article propose une réflexion sur un modèle de l'équilibre personnel dans un contexte organisationnel et présente les domaines conceptuels et théoriques permettant d'expliquer les différents niveaux conceptuels du modèle sur la gestion de soi dans les organisations. En rapport avec les processus d'équilibre, il présente les

notions relatives aux organisations, les origines et assises des processus individuels d'équilibre ainsi que des relations existant entre les individus et leurs environnements.

Le second article présente les résultats d'une recherche exploratoire de nature quantitative réalisée dans le but d'élaborer un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations. Au cours de trois expérimentations s'échelonnant en neuf étapes, l'administration de cinq questionnaires différents a été faite auprès de 725 sujets. L'analyse des coefficients Alpha de Cronbach montre que la plupart des échelles présentaient une faible cohérence interne, sauf à la dernière étape. La conclusion présente les hypothèses explicatives ainsi que les avenues de recherches pouvant conduire à obtenir avec satisfaction la cohérence interne des échelles.

Le troisième article présente les résultats d'une recherche exploratoire de nature qualitative utilisant la méthodologie de la cartographie cognitive idiosyncratique. La carte cognitive d'un gestionnaire oeuvrant pour une grande entreprise, permet de révéler certaines caractéristiques et limites de la gestion de soi dans les organisations. Les résultats montrent que la gestion de soi d'un gestionnaire répond effectivement à des événements critiques de la vie organisationnelle, tout autant qu'à des processus réguliers, présentant à la fois des blocages et des facilitations des processus de l'appropriation, de la décision, de la relation et de l'action.

Mots clés : gestion de soi dans les organisations, soi, équilibre personnel, comportement organisationnel, psychologie des organisations.

Abstract

This thesis is based on a reflection made about a theory of personal equilibrium in an organizational context as elaborated by De Waele, Morval & Sheitoyan (1986). The concept of self management in organization is defined as a multidimensional process of personal equilibrium constructed with psychosociological proprieties. People actively act and manage themselves with processes of appropriation, action, decision and relation. This model is interesting because it presents a comprehensive theory explaining and eventually allowing interventions on processes involved in organisational changes.

This thesis is made with three articles answering the following objectives : 1) Examine theoretical context of self management and personal equilibrium in organizations; 2) Examine how to elaborate, in an exploratory research, a measurement instrument of self management in organization; 3) Examine how to use, in an exploratory research, a qualitative methodology permitting to use these concepts in a interpretative schema of self management of a top manager working in a wide organization.

First article studies speculations made about a model of personal equilibrium in organizational context. The concept of self management in organization is defined as a multidimensional process of personal equilibrium which is declined in four psychosociological factors. People actively manage themselves with the mean of four processes such as appropriation, decision, action and relation. This model may be interesting because it presents a theory doing elucidation and eventually would make possible interventions on processes involved by organizational changes.

The second article, using a psychometric questionnaire, examines the liability of four scales : appropriation, decision, relation and action, originated of the dimensions of self management model. Using 725 subjects in three experimentations following 9 steps, the results showed that three scales have sufficient level of Cronbach's alpha coefficients to meet satisfactory criteria but fail to succeed with the scale of «appropriation». The conclusions give explanation why this scale didn't give satisfaction.

The third article presents some results of a qualitative exploratory research about the model of self management in organization. Using an idiosyncratic cognitive mapping method, the interpretative schema of a cognitive map of a top manager working in a large financial organization reveals many characteristics and limits of this notion. Results demonstrate that the manager chosen presents effectively a self management responding to critical organizational events as well as regular process of the organizational life. Results illustrate also, as the model predicted, that the self management processes of appropriation, decision, relation and action present some obstructions and facilitations.

Key words : self-management in organizations; self; personal equilibrium; organisational behavior; psychology of organizations.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures.....	xii
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	14
Ce n'est pas un modèle pathologique.....	16
La personne et l'organisation.....	20
Les processus psychosociaux de l'équilibre personnel dans les organisations...	24
Intérêts d'un modèle psychosocial d'équilibre personnel dans les organisations	32
Annexe 1. À propos de la petite histoire de la création du modèle de la gestion de soi	36
Références.....	40
Fondements conceptuels d'un modèle de l'équilibre personnel dans un contexte organisationnel.....	45
Accord des coauteurs.....	46
Résumé.....	47
Abstract.....	48
Introduction.....	49

Un modèle non pathologique et écologique.....	50
La nature profonde des organisations	54
La nature profonde de la personne	77
La nature profonde de la relation environnement/comportement	89
Méthodologie de recherche privilégiée pour le modèle	106
Brève conclusion	110
Références	111
Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations : une démarche exploratoire	125
Accord des auteurs.....	126
Résumé.....	127
Abstract.....	128
Contexte théorique.....	129
Le concept de la gestion de soi.....	130
Analyse des processus génériques de la gestion de soi dans les organisations..	131
Le processus d'appropriation.....	132
Le processus de relation.....	134
Le processus de décision.....	135
Le processus d'action	138
Intérêt d'un modèle d'équilibre personnel dans les organisations	141
Première expérimentation	144
Méthodologie de la première expérimentation	145

Résultats de la première expérimentation	146
Interprétation des résultats de la première expérimentation	148
Objectifs et hypothèses de recherche de la démarche exploratoire.....	150
Méthodologie de la deuxième expérimentation	152
Résultats de la seconde expérimentation première partie.....	153
Méthodologie et résultats de la seconde expérimentation, seconde partie	154
Troisième expérimentation	157
Méthodologie de la troisième expérimentation.....	158
Résultats de la troisième expérimentation, première partie	160
Méthodologie et résultats de la troisième expérimentation, seconde partie	162
Discussion et avenues de recherche	163
Références	171
Annexe 1. Quelques questions du questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations (version 1).....	178
Annexe 2. Projet de questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations (version 2)	179
Annexe 3. Questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations (version 7)	180
La gestion de soi dans les organisations : illustration d'un cas à l'aide de la cartographie cognitive	184
Résumé.....	185
Abstract.....	186
Introduction.....	187

La gestion de soi dans les organisations	188
Analyse des processus génériques de la gestion de soi dans les organisations..	190
Le processus d'appropriation	190
Le processus de relation.....	192
Le processus de décision.....	194
Le processus d'action	195
La méthodologie de cartographie cognitive.....	199
La construction des cartes cognitives	202
Les variables et les liens d'une carte cognitive	203
Hypothèses de la recherche et méthode utilisée.....	206
Résultats.....	207
La phase d'exploration	207
La phase de validation	208
La phase d'analyse révélant la structure de la carte.....	209
La phase de finalisation	211
Conclusion	220
Références.....	225
Conclusion	232
Références.....	245

Liste des tableaux

Introduction

Tableau 1. Caractéristiques d'un processus adéquat, de la recherche de l'équilibre optimal et des aspects de la gestion du changement.....	28
Tableau 2. Caractéristiques des blocages, des conduites défensives et des effets des blocages	30
Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations : une approche exploratoire	
Tableau 1. Étapes de la démarche exploratoire de l'élaboration du questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations, objectifs d'études, échantillons et dates	176
Tableau 2. Coefficients Alpha de Cronbach obtenus au cours des trois expérimentations	177

Liste des figures

La gestion de soi dans les organisations : illustration d'un cas à l'aide de la cartographie cognitive

Figure 1. Cartographie cognitive du gestionnaire248

Remerciements

Je désire offrir mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, monsieur Jean-Yves Frigon Ph.D., qui m'a prêté assistance tout au long de mes études doctorales et, en particulier, pour la conception et l'opérationnalisation de ma recherche. Je lui suis reconnaissant d'avoir cru, dès le départ, à la possibilité d'obtenir des résultats probants à cette recherche.

Je souhaite également remercier monsieur Jean Morval Ph.D., mon co-directeur de thèse, qui m'a soutenu tout au long de mes études. Sans lui je n'aurais pas vu naître et soutenir la confiance nécessaire pour entreprendre et mener à terme cette recherche. Je lui suis reconnaissant pour sa conviction en ma capacité de réaliser ce projet.

Je veux remercier ma femme Christine qui m'a constamment appuyé et encouragé pendant toutes ces longues années d'exaltations et de sacrifices et qui me soutient indéfectiblement encore et toujours dans la réalisation de mes rêves dans la vie.

Je veux remercier Roseline qui a été, avec sa perspicacité sagace, de tous les conseils dans la réalisation de cette thèse.

Enfin, en ayant à l'esprit une approche écosystémique de ma démarche de recherche, je ne peux passer sous silence l'importance de mes interactions avec Kiwi et Tintin qui, sans le vouloir ont su et sans le savoir ont voulu, en se plaçant sporadiquement entre moi et mon écran d'ordinateur, m'apporter la distraction nécessaire à la sagesse d'une réflexion et les alternances suffisantes à l'équilibre de l'écriture de ce projet de recherche.

**«La tendance la plus profonde de toute
activité humaine est la marche vers l'équilibre.»**

**Jean Piaget
Six études de psychologie**

Introduction

La réflexion et l'élaboration d'un questionnaire portant sur un modèle de l'équilibre personnel dans un contexte organisationnel, présenté ici, reposent sur des concepts empruntés au modèle de la gestion de soi dans les organisations de De Waele et al. (1986, 1992, 1993). Le concept de la gestion de soi dans les organisations y est défini comme étant un processus aux propriétés multidimensionnelles, par lequel à l'aide du soi intentionnel, une personne utilise les moyens dont elle dispose pour participer activement et s'épanouir dans son contexte organisationnel.

Un examen des entrées procurées par la base de données Psyclit permet de constater que depuis les dix dernières années, il a été publié plus de 1000 titres portant sur la gestion de soi. Toutefois, une analyse minutieuse révèle que ces travaux de recherche ont porté essentiellement sur des notions liées à l'efficacité personnelle et par la mise à jour des traits de personnalité ou d'habiletés fonctionnelles des individus placés dans des situations particulières de travail ou encore selon leurs niveaux hiérarchiques dans l'organisation (Hackman, 1990).

Or, aucune recherche n'a porté sur la gestion de soi dans un contexte d'études psychosociologiques. Pourtant, il est nécessaire, aujourd'hui plus que jamais, de comprendre comment les individus interagissent, s'adaptent et s'épanouissent dans leur contexte organisationnel changeant, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques ou encore leurs fonctions au sein des organisations. C'est pour tenter de répondre à ce besoin que nous proposons ici l'exploration d'un modèle psychosocial de la gestion de

soi dans les organisations conçu comme une recherche d'équilibre personnel au moyen de l'opérationnalisation d'un instrument de mesure.

L'organisation, dans ce contexte, est simplement conçue comme étant un regroupement de personnes qui interagissent dans un certain espace, durant un certain temps, qui ont pour but la réalisation de produits et de services, quelquefois dans le but de créer de la richesse (Morgan, 1989).

Ce n'est pas un modèle pathologique

Malgré leurs importances certaines sur la vie organisationnelle, le modèle ne vise pas la compréhension spécifique aux facteurs dysfonctionnels intrinsèques aux phénomènes organisationnels et qui sont souvent la conséquence directe ou indirecte des pressions exercées par les changements. Par exemple, l'influence de la personnalité dans le contexte de travail (Riverain-Simard, 1993), l'effet du travail sur la santé physique et psychologique des travailleurs (Dejours, 1993), ou encore de l'importance de l'expérience vécue pouvant exercer un effet sur le sentiment des personnes à l'égard de leur travail (Warr, 1999).

Ainsi, la personne qui ne réussit pas à atteindre ses buts dans la vie organisationnelle se verra confrontée à éprouver des frustrations et à ressentir des manques. Un déséquilibre s'ensuit qui devra à un moment, d'une manière ou d'une autre, être compensé. Par exemple, ces lacunes de natures diverses, selon les

personnes considérées, pourront avoir des conséquences à court ou à long terme sur la carrière (Schein, 1987), l'adaptation professionnelle (Riverin-Simard, 1993) et le stress professionnel (Hellemans & Karnas, 2000).

Par contre, la notion de stress au travail, met davantage l'accent sur les contraintes et les obstacles que les individus doivent affronter ou subir au sein des organisations. L'origine et la nature de ces stress et leurs effets produits sur les individus sont décrites par une abondante littérature sur le sujet (Dejours, 1993¹).

D'autre part, la littérature consacrée à la psychologie du travail où les préoccupations relatives au stress ont été à la mode, peu de modèles approfondis d'équilibre personnel ont été proposés. Plus souvent qu'autrement, nous avons droit à des recherches dans le prolongement de la psychanalyse de Zalesnik quant au leadership et portant sur des lectures cliniques par rapport aux personnalités des leaders comme dans les études de cas de Kets de Vries (1985) ou encore les analyses pénétrantes de Lapierre et al. (1992).

De plus, le courant représenté par Dejours (1990, 1993), gravite autour de la souffrance au travail et coïncide d'ailleurs avec de nombreux articles portant sur la quête de sens au travail (Pauchant, 1996; Sievers, 1990).

¹ voir aussi l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Gangloff Éditeur, 2000.

Cependant, le modèle ne saurait être pensé et se faire uniquement sur le terrain de la maladie des individus ou du dysfonctionnement des groupes dans les milieux de travail. Certes, tous ces facteurs déstabilisants peuvent influencer sur la gestion de soi dans les organisations, car une personne malade ou faisant partie d'un groupe inefficace risque effectivement de présenter des processus de gestion de soi dysfonctionnels.

Il est néanmoins primordial de les distinguer de la notion du «contexte organisationnel» comme environnement déterminant et dynamique et au sein duquel il est possible d'articuler un modèle de l'équilibre personnel (Morgan, 1989).

Ce modèle s'inscrit aussi dans une approche diachronique qui propose des perspectives non pathologiques dans le but de mieux comprendre le fonctionnement normal de chacun (Nuttin, 1985).

La recherche de l'équilibre optimal vise essentiellement à comprendre et à accepter les caractéristiques de l'environnement organisationnel dans lequel la personne évolue. Tenter de réaliser cet idéal revient à tenir compte des caractéristiques d'un processus harmonieux, trouver des solutions pour s'adapter et à gérer les changements qui surviennent.

Il y a donc absence d'un modèle de fonctionnement non pathologique se situant près d'un modèle de l'équilibre personnel d'où l'intérêt de celui de De Waele et al.

(1992). Pour comprendre le fonctionnement de l'équilibre personnel par la gestion de soi dans les organisations, il est nécessaire de tenir compte du fonctionnement normal selon les situations et les circonstances qui nourrissent le «présent» ainsi que le «contexte» qui donne une signification à ce présent et un sens à l'avenir. Aussi, le concept de soi des personnes au sein des organisations n'a pas encore véritablement fait l'objet de recherches systématiques (Morval & Guindon, 1994).

Le modèle de De Waele et al. (1986, 1992) se présente dans le prolongement de plusieurs courants de penser développés principalement depuis les trente dernières années dans le domaine du travail (Chanlat, 1990) et des organisations (Morgan, 1989).

Son originalité réside, entre autres considérations, par la conciliation d'approches éclectiques d'écoles de penser provenant d'horizons aussi diverses qu'en sciences sociales et humaines qui contribuent à saisir la signification se dégageant des différents niveaux de fonctionnements des processus d'équilibre personnel dans différents contextes organisationnels.

Puisque les organisations et les personnes sont des systèmes complexes, la dimension écosystémique sous-jacente de ce modèle rend mieux compte de la complexité de fonctionnement individuel dans les groupes de travail (Durant, 1979; Forrester, 1969).

La personne et l'organisation

Nous cherchons à comprendre comment une personne qui travaille au sein d'une organisation, avec d'autres dans un but partagé, s'y prend pour tenter d'atteindre optimalement son équilibre personnel au travail.

D'abord, d'un point de vue de l'analyse psychosociale, il est nécessaire de dégager le niveau opératoire où se déploient les phénomènes d'interactions individuels qui intéressent davantage la gestion de soi dans les organisations.

Et de fait, De Waele et al. (1992) retiennent ce que De Visscher appelle le «plan de la groupalité» qui «appréhende les seuls groupes spatiotemporellement localisés qui répondent au *construit* «restreint» du groupe psychosocial décanté» (De Visscher, 2001, p. 49). C'est davantage à ce niveau d'analyse qu'il est possible de situer les phénomènes et les mécanismes se rattachant à la gestion de soi dans les organisations.

Un exemple peut illustrer ce phénomène, en regard des ressources disponibles dans l'organisation. Selon Scott (1999), «l'organisation est une coalition de groupes d'intérêts qui cherchent chacun à obtenir quelque chose de la collectivité en interagissant avec les autres en ayant chacun leurs propres préférences et objectifs.» p.

Scott (1999), met en évidence une caractéristique particulière des interactions entre les membres d'une organisation dans des conditions de rareté ou de limitation des ressources disponibles : la lutte pour l'obtention des ressources. Ainsi, au sein d'une organisation, il existe réellement une compétition pour obtenir ou s'accaparer les ressources permettant de satisfaire ses besoins propres. C'est un aspect des organisations qui a des conséquences au niveau des communications et de la gestion de l'information, des relations et du pouvoir (Frost, 1987).

Cela tient tant au caractère limité des ressources disponibles d'une organisation pour ses membres qu'à la dynamique d'un groupe et aux interactions des individus au sein de son groupe. C'est pourquoi, entre autres facteurs, deux organisations ne peuvent pas être identiques. Ajoutons toutefois que, selon le modèle, quelle que soit la perception considérée de la nature de ces ressources, elles peuvent constituer en même temps des obstacles et des opportunités d'appropriation, d'action, de décision ou de relation pour les membres de l'organisation.

Ainsi, l'organisation, par ses individus et leurs regroupements, en tentant d'accomplir par leurs actions relativement concertées, ses objectifs de création de richesse ou de produits et services, ne peut le faire qu'en fournissant des opportunités à certains de ses membres mais tout en les niant ou les restreignant à d'autres. Il s'agit d'un aspect de la dynamique organisationnelle et non seulement en raison de la relative disponibilité des ressources matérielles et financières objectives. Ces événements, des «obstacles» ou des «opportunités», peuvent se produire ou survenir

constamment de manières systématiques mais aussi de manière cycliques, ou encore de manières aléatoires, chaotiques, sporadiques et imprévisibles.

Toutefois, ces événements de nature organisationnelle ne se réalisent concrètement qu'au niveau des interactions entre les individus, au sein des groupes. Dans l'organisation, quelles que soient leurs origines, l'individu se voit donc offrir des occasions et opposer des obstacles qu'il devra considérer dans ses relations avec les autres. Il devra faire des choix, décider et s'approprier l'environnement organisationnel physique et relationnel et passer à l'action ou, par choix, demeurer inactif.

Au sein d'une organisation, il est confronté à ces deux pôles perçus et leurs zones grises discrétionnaires, soit seul, soit sous le poids du regard des autres. Le groupe, dont il fait partie, est donc le lieu privilégié d'interactions. À cet égard, les organisations sont génératrices de significations et le pouvoir est diffusé inégalement partout parmi les groupes formels et informels. Par exemple, un décideur qui ne décide pas et n'agit pas, donne prise à toutes sortes de rumeurs générées justement par le manque d'informations dont les membres de l'organisation, toujours en interactions, ont besoin eux aussi pour décider et agir (Weick, 1987).

Ces phénomènes observables sont tributaires du niveau d'analyse intragroupal et intergroupal des organisations. Cependant, il est clair que quelque soit la nature perçue de l'environnement organisationnel, il revient à l'individu la responsabilité

d'affronter l'adversité, et de lutter ou non pour l'obtention des ressources physiques et humaines de l'organisation, d'où l'intérêt d'un modèle de la gestion de soi dans les organisations. Ce modèle prétend présenter des éléments pertinents de compréhension du fonctionnement réels des individus dans les groupes, dans un contexte de travail.

Or, la recherche de l'équilibre personnel dans les organisations est justement cette recherche personnelle dans l'utilisation des moyens dont dispose l'individu, et ce qu'il est en mesure d'aller chercher dans son environnement de travail auprès de ses collègues (De Waele et al. 1992).

Ces groupes peuvent être considérés comme des groupes formels, tels les conseils d'administration, les comités de direction, les équipes de travail, les unités fonctionnelles comme les ressources humaines, l'administration, le marketing, les opérations, les finances, etc. Ils peuvent aussi être des groupes informels comme les collègues qui partagent les repas du midi, qui se regroupent lors des pauses santé devant une machine à café, qui discutent sporadiquement dans les corridors, contribuent aux rumeurs ou qui, simplement, participent aux activités sociales, ou en dehors du cadre du travail.

Le modèle de la gestion de soi dans les organisations de De Waele et al. (1986, 1992) se présente dans le prolongement de plusieurs courants de penser développées principalement depuis les trente dernières années dans le domaine du travail et des organisations.

Ce qui caractérise particulièrement le modèle de la gestion de soi dans les organisations, et le rend si intéressant pour entreprendre une recherche exploratoire, c'est que ce modèle fait appel à une approche éclectique d'écoles de penser.

Les auteurs du modèle ont puisé leurs concepts en psychologie sociale, dont le changement social, en psychologie du développement, en psychologie clinique (courant humaniste et psychodynamique), dans le modèle humaniste de développement personnel et de la dynamique du groupe, l'approche cognitiviste de l'apprentissage et de l'adaptation, des processus décisionnels, de l'action, des communications, et aussi d'écologie sociale et d'analyse écologique des systèmes (Barker, 1968; Bronfenbrenner, 1977; Dansereau, 1997; Kegan, 1982; Wicker, 1988).

Les processus psychosociaux de l'équilibre personnel dans les organisations

Le concept central du modèle de la gestion de soi se réfère à la notion d'équilibre personnel qui peut être définie ici à partir d'une philosophie de la vie basée sur un «aspect profond et spécifique de la personnalité et du comportement de la personne» (De Waele et al., 1992, p.22).

Plusieurs raisons expliquent l'intérêt croissant pour une recherche personnelle de l'équilibre personnel des individus dans les groupes et d'une façon plus large dans les organisations (Chanlat, 1990). Les organisations saines et adaptées à la concurrence

reposit essentiellement sur l'équilibre personnel de leurs membres. De plus, le développement et les réalisations personnelles des membres d'une organisations ou d'un groupe ne peuvent plus dépendre uniquement des politiques institutionnelles de formation et de promotion.

En fait, même s'ils peuvent profiter des opportunités procurées par l'organisation, les employés ne peuvent que compter sur eux-mêmes. Notamment, ils ne peuvent plus se permettre d'être dépendants et d'avoir des niveaux d'attentes irréalistes à l'égard de leur organisation. Concrètement, celle-ci ne peut, en aucun cas, répondre à tous les besoins personnels de ses membres.

Dans une perspective conflictuelle, la nécessité de l'équilibre personnel apparaît clairement dans des cas où surgissent des contradictions entre les valeurs individuelles des employés et celles promulguées par l'organisation ou encore lorsque les employés constatent les limites d'une organisation à satisfaire leurs aspirations profondes et leurs besoins de croissance personnelle.

L'individu se trouve alors seul avec lui-même, ne serait-ce que pour prendre conscience de ses propres besoins et des limites de son environnement organisationnel. Par conséquent, il doit trouver en lui-même les réponses à la formulation des moyens de satisfaire ses besoins.

Bien que cela a souvent été le cas jusqu'à maintenant, il n'est plus possible de penser que la vie professionnelle puisse être conçue indépendamment de la vie privée. Une personne fait toujours des choix pour orienter et canaliser ses énergies en relations avec ses transactions interpersonnelles tant au niveau personnel qu'au travail ou ailleurs (Messier, 1997).

En outre, puisqu'il faut bien considérer les contextes des organisations, les multiples transformations de leurs environnements induisent certainement sur celles-ci des changements à l'intérieur (Morgan, 1989). Ces phénomènes se manifestent particulièrement au niveau des mentalités, dans les besoins de changement des méthodes de travail et de l'organisation du travail dont les transformations ne peuvent concrètement s'opérer sans un effort d'adaptation, de changements et de flexibilités individuels qui reposent, dans la perspective de la gestion de soi, sur les capacités d'équilibre personnel.

Une personne cherchant à intégrer l'équilibre personnel dans sa philosophie de vie se donnera à travailler, par un contrôle de soi, au développement de plusieurs caractéristiques personnelles. Par exemple, cette personne prendra soin d'elle-même en priorité. Elle deviendra une source et un émetteur de santé physique, émotionnelle, intellectuelle et spirituelle. Considérant l'équilibre personnel comme un processus actif, cette personne désirera participer activement à la prise de conscience des changements qui se produisent dans sa vie et qui sait que son apprentissage dépend de son engagement personnel.

Avec les autres, cette personne sait faire confiance au potentiel de ses semblables et prendre soin d'eux. Lorsque son processus d'équilibre personnel subit des blocages, elle sait que des conséquences néfastes pour son entourage immédiat risquent de survenir. C'est une personne qui préférera plutôt encourager l'équilibre personnel des autres et qui, par conséquent, évitera la dépendance et ne comptera pas uniquement sur eux pour assurer son propre équilibre.

Le tableau 1, suivant, présente les éléments d'un processus adéquat, de l'équilibre optimal et de la gestion du changement induis par les transformations des processus organisationnel.

Deux éléments de contrôle de soi jouent un rôle déterminant dans la gestion de celui-ci, soit le «savoir» et le «sens des valeurs». Mais pour réussir cette gestion de soi de ses processus, il faut connaître lesquels sont impliqués dans cet équilibre. Les processus d'équilibre personnel auxquels nous faisons allusions depuis le début sont : l'appropriation, la relation, la décision et l'action qui influencent, selon les auteurs, d'une manière déterminante, à l'exclusion de tout autre, le processus d'équilibre personnel au travail.

Le modèle de la gestion de soi considère ces processus comme étant génériques car ils transcendent le vécu particulier des individus et la spécificité temporelle et spatiale, de même que les traits de la personnalité. Si ces processus sont personnels,

c'est toutefois par l'interaction avec autrui qu'ils sont déployés et, en regard de ces propriétés, ce sont des processus psychosociaux.

Tableau 1.

Caractéristiques d'un processus adéquat, de la recherche de l'équilibre optimal et des aspects de la gestion du changement

Caractéristiques de processus adéquats
Cycles, rythmes et alternances
Coexistence des polarités
Circulation interne et externe aux processus
Circulation conscient et inconscient
Synergie
Synchronisation
Recherche de l'équilibre optimal
Chercher à comprendre et accepter les caractéristiques des situations
Trouver des solutions et s'adapter
Tenir compte des caractéristiques d'un processus harmonieux
Gérer le changement
Aspects de la gestion du changement
Un flux continu et changeant d'événements, d'expériences, de sentiments, d'émotions et d'aspirations;
En marge de l'aspect régulier et prévisible des flux, accueillir et gérer des événements soudains et imprévisibles;
Subir et réagir à des poussées dans certaines directions, mais en tenant compte des résistances;
Tenir compte de différents degrés et niveaux de sensibilité personnels aux changements;
Gérer le temps et tenir compte du trop ou trop peu;
Intervenir équivaut à modifier le cours des événements : le choix du moment et du type d'intervention est une question d'éthique personnelle avec laquelle il faut composer; laisser faire est encore faire quelque chose;
Être capable d'identifier les besoins de changements, la compréhension de leur nature, de leurs interactions, de leurs sens symboliques et des conséquences sur l'environnement et les autres de ces choix.

Ces quatre processus, indispensables à l'équilibre personnel, opèrent de manière simultanée et fonctionnent comme s'ils se reflétaient ou étaient inclus les uns dans les autres. Aussi, partagent-ils des caractéristiques communes quant à leur maîtrise des obstacles venant limiter leurs efficacités propres et de la recherche des facilitations permettant d'amplifier leurs synergies.

En effet, l'équilibre personnel suppose, d'une part, qu'un processus fonctionne avec une certaine souplesse d'adaptation et, d'autre part, que des blocages intrinsèques ou extrinsèques ne réussissent pas à le paralyser. Pour ce faire, la personne doit réussir à bien se connaître et à rechercher à atteindre une harmonie à l'intérieur de chacun de ses processus d'équilibre personnel. Ce critère, qui vise à se sentir en harmonie avec les éléments environnants, est fondamental dans le modèle.

Cette personne devra donc tenir compte du fait que les processus répondent à des cycles, des rythmes et des alternances propres à chacun de ses processus d'équilibre personnel. Elle devra considérer la coexistence des polarités concomitantes de sa réalité, la libre circulation entre les aspects internes et externes, de même qu'entre le conscient et l'inconscient. Enfin, elle devra sentir la synergie et la synchronisation de ses quatre processus d'équilibre personnel.

De même, cette personne devra connaître et reconnaître les conditions pouvant produire des blocages à chacun des processus d'équilibre personnel. Étant donné le caractère synchrone des processus d'équilibre personnel, un premier type de blocage

peut survenir lorsqu'un des processus est bloqué, entraînant des conséquences directes et néfastes sur les autres processus. Le second type de blocage regarde spécifiquement la nécessité de synchroniser les quatre processus. Un manque à ce chapitre révèle un développement mal coordonné réduisant d'autant le renforcement mutuel des processus. Enfin, un troisième type de blocage touche une discordance entre le processus d'équilibre personnel et d'autres processus physiques et sociaux environnants, résultant, par exemple entre l'écart existant entre les possibilités offertes par l'environnement et le potentiel de la personne.

Le tableau 2, suivant, présente les différents blocages possibles aux processus, les conduites défensives qui en résultent et les impacts des blocages des processus.

Tableau 2.

Caractéristiques des blocages, des conduites défensives et des effets des blocages

Blocages	Conduites défensives	Effets des blocages
D'un processus tel l'appropriation, la relation, la décision et l'action Manque de synchronisation des quatre processus Décrochage d'avec les autres personnes	Retraits du processus Rejet de l'environnement et du/des groupes de travail Contrôle des autres personnes	Proportionnel au nombre de processus atteints Blocages de l'équilibre personnel Absence d'opportunités procurées par les autres Le déroulement des processus est le critère d'efficacité

Cette personne devra donc tenir compte du fait que les processus répondent à des cycles, des rythmes et des alternances propres à chacun de ses processus d'équilibre personnel. Elle devra considérer la coexistence des polarités

Si la gestion de soi suppose une recherche de l'équilibre personnel, les blocages pouvant interférer dans cette recherche se présentent sous plusieurs formes. Mais, plus spécifiquement, les types de blocages pouvant intervenir dans la dynamique d'un processus doivent être considérés spécifiquement en regard de celui-ci. Par exemple, la procrastination est un blocage spécifique au processus d'action même s'il touche indirectement le processus de décision. De plus, l'importance chez une personne de l'incidence d'un blocage sera directement proportionnelle au nombre de processus qui l'affecte.

Enfin, il faut considérer la possibilité qu'il puisse exister des environnements qui n'offrent aucune opportunité d'appropriation, de relation, de décision ou d'action pour une personne. Des organisations peuvent être réellement nuisibles pour une personne.

Eu égard aux différents processus d'équilibre personnel, les conséquences de ces blocages produisent le plus souvent, chez la personne, des conduites défensives l'amenant à éluder ces blocages. Pour y arriver, elle peut compter sur plusieurs options. D'une part, elle peut opérer un retrait du processus lui-même, ou encore rejeter l'environnement perçu comme étant la cause du blocage ou enfin, simplement contrôler celui-ci de manière à en justifier sa perception des événements et des faits.

Par contre, la recherche de l'équilibre personnel exigera de la personne de déployer un effort, par un contrôle de soi, dans la recherche permettant de comprendre et d'accepter les caractéristiques d'une situation et de ce qu'elle est par rapport à cette situation. Il lui s'agira de trouver des solutions et de s'adapter malgré les difficultés et les limites à celle-ci. Il lui faudra tenir compte des caractéristiques d'un processus harmonieux avec l'environnement et de maîtriser le changement.

Il s'agit pour la personne de développer la capacité cognitive et affective de trouver l'harmonie entre ses aspirations et les opportunités qui se présentent et les nécessités requises par l'environnement organisationnel. Pour y parvenir, il lui incombe de chercher à gérer chacun des processus d'équilibre personnel de l'appropriation, de relation, de décision et d'action.

Intérêts d'un modèle psychosocial d'équilibre personnel dans les organisations

Plusieurs raisons militent en faveur de l'utilisation d'un modèle de gestion de soi dans les organisations et de la recherche d'un outil diagnostic. D'une part, il s'agit d'un modèle d'adaptation personnel s'appliquant aux situations ordinaires présentes dans des contextes organisationnels habituels.

La plupart des situations vécues au travail par les gens sont normales. Les gens travaillent avec d'autres personnes, dans des équipes ou des groupes et une meilleure

compréhension du fonctionnement normal peut contribuer à fournir des repères importants dans des situations ou lors d'événements critiques éventuels ou lors de changements qui ne manquent pas de se produire puisque le changement est, lui-même, un processus normal. Ainsi, une personne peut choisir de s'adapter au changement ou même d'y contribuer activement.

De plus, ce modèle pourrait être utile pour mieux comprendre les dynamiques entre les membres d'un groupe et entre les groupes eux-mêmes. Puisque les gens cherchent des moyens d'être plus efficaces et mieux adaptés à leur groupe de travail, la gestion de soi dans les organisations pourrait contribuer à faire en sorte que chacun puisse trouver la place qui lui revient et de mieux comprendre les tentatives d'appropriations par les autres, et probablement y trouver un certain bonheur.

La gestion de soi pourrait aider à trouver des moyens dont dispose une personne pour profiter des opportunités et pouvoir réagir et trouver des moyens de mieux canaliser ses énergies face aux contraintes immanquables au travail. De plus, le modèle de gestion de soi est, en soi, un outil conceptuel visant à aider les personnes à trouver des repères permettant ainsi d'améliorer certaines habiletés liées aux processus du modèle de la gestion de soi dans les organisations.

Augmenter son introspection à l'égard des processus d'appropriation, de relation, de décision et d'action conduit à permettre de comprendre son propre fonctionnement, de mieux se connaître et ainsi, éclairé de ses propres valeurs, de mieux orienter sa vie

et ses prises de décisions en fonction de ses priorités. Si la recherche de l'équilibre personnel est une vertu que tous et chacun pourrait vouloir atteindre, il demeure encore souhaitable de fournir les outils permettant de diagnostiquer le niveau d'équilibre de chacun.

Enfin, en partant de ces points de vue, il paraît éminemment probable qu'un modèle de la gestion de soi dans les organisations, en raison de son articulation théorique, de son apparente cohésion et cohérence, de son utilité et des possibilités d'applications pratiques énumérées plus haut, doit permettre de formuler et produire un outil diagnostic de la gestion de soi dans les organisations pouvant être validé.

Cet outil permettrait éventuellement d'obtenir des profils individuels et collectifs lorsque appliqué au sein d'une même organisation. C'est l'objet de recherche de nature quantitative du second article visant l'élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations et du troisième article de nature qualitative utilisant la cartographie cognitive dans la construction d'une carte cognitive d'un gestionnaire. Cette étape, une fois accomplie, pourrait conduire à l'utilisation de l'outil diagnostique dans le cadre de recherches visant à comprendre le fonctionnement des organisations saines et à établir de nouveaux paramètres dans le diagnostic des organisations dysfonctionnelles, en difficultés, ou éventuellement pathologiques.

Précisions sur la présentation de cette thèse

Pour terminer cette introduction quelques précisions doivent être faites dans le but de permettre de comprendre certaines caractéristiques de présentation de cette thèse. D'abord, le lecteur attentif comprendra que la méthode de recherche proposée au premier article (i.e. «behavior setting»), différente de celles adoptées dans la thèse qui sont décrites au second et au troisième article, s'inscrit dans une perspective liée aux fondements écosystémique et environnemental du modèle de la gestion de soi dans les organisations. Il s'agit d'une méthode de recherche, provisoirement, à privilégier en regard de la perspective choisie. Toutefois, cette méthode déborde largement des cadres et objectifs visés de la présente recherche exploratoire mais pourra servir, éventuellement, à la poursuite de notre problématique de recherche.

Enfin, il convient de souligner le fait de quelques redondances qui sont observables entre les contenus des articles de recherche et de la présente introduction à la thèse. Puisqu'il nous faut présenter les contextes théoriques pour chacun des articles qui s'adressent à des revues différentes, nous avons été contraints de reprendre ces contenus pour des motifs liés aux règles de présentation des articles. En particuliers, il s'agit des contextes théoriques présentant les processus génériques du modèle de la gestion de soi dans les organisations ainsi que d'un point touchant l'intérêt que revêt une recherche portant sur une telle notion. Pour ces motifs, nous souhaitons l'indulgence du lecteur de la présente thèse.

Annexe 1.

À propos de la petite histoire de la création du modèle de la gestion de soi

Est-il possible de survoler les trajectoires intellectuelles des auteurs² qui ont formulé le modèle pour une meilleure compréhension du concept de la gestion de soi dans les organisations? Au début des années 1980, trois professeurs d'université, au mitan de leur carrière, se réunissent les vendredis après-midi à tour de rôle chez l'un d'eux. Provenant d'horizons différents, ils décident de faire une mise en commun et de réaliser ensemble le projet de mettre au point un modèle de comportement organisationnel.

De Waele, après des études en économie à l'Université de Gand (Belgique), réalisait sa thèse de Ph.D. en administration à Berkeley (Californie) avec Churchman sur des problèmes liés aux processus décisionnels. Il a développé une expertise à titre d'intervenant au Japon et en Afrique. Depuis, il enseigne à l'Université du Québec à Montréal à l'École des sciences de la gestion.

Jean Morval, après sa maîtrise en psychologie sociale à l'université de Louvain (Belgique) sous la direction de Montpellier et son doctorat sous la direction de Mertens de Wilmars, entama depuis 1969 une carrière professorale au département de psychologie de l'Université de Montréal.

² Jean Morval : communication personnelle.

Enfin, Robert Sheitoyan, quant à lui (FCGA), a travaillé d'abord comme comptable dans plusieurs entreprises avant de faire son M.B.A. à l'Université Loyola à Chicago (États-Unis) et compléter un Ph.D. en comportement organisationnel à l'Université de Syracuse (États-Unis) avec Gary Gemmill. Il enseigne aussi à l'Université du Québec à Montréal à l'École des sciences de la gestion.

L'expérience tentée par ces trois universitaires d'âge mûr, devenus à l'époque des professeurs et chercheurs seniors, vise à systématiser, par la formulation d'un modèle, leurs expériences personnelles du monde du travail et des organisations. Partant de leurs connaissances pratiques du terrain, ils se donnent alors pour objectif de mettre à profit les outils théoriques et méthodologiques que leurs études et recherches respectives leur procurent pour mener à bien cette tâche. Ils délaissent d'une certaine manière une importante bibliographie de références en psychologie social et organisationnelle au profit d'une réflexion interactive à trois.

Le modèle de la gestion de soi dans les organisations, par opposition à d'autres modèles, n'est pas le résultat de l'application des méthodes de recherches analytiques et fonctionnalistes (Bordeleau et al., 1984; Kerlinger, 1986; Messick, 1989, Morgan, 1989; Yin, 1989). Il adhère plutôt au postulat que les différents facteurs d'influences sur le cours du développement humain agissent de manières combinées, non additives et non linéaires (Bronfenbrenner, 1979; Kegan, 1982).

Le travail de mise en commun, échelonné sur plusieurs années et résultant de leurs réflexions et échanges hebdomadaires, cherche à conceptualiser un modèle devant, le mieux possible, approximer la réalité vécue dans le contexte des organisations. Le modèle de la gestion de soi dans les organisations est original, en ce qu'il est écosystémique, multifactoriel et multidimensionnel et, davantage descriptif que normatif (Danziger, 1990; Durand, 1979, Morgan, 1989).

Comment la personne peut-elle survivre et s'épanouir dans les organisations? L'expérience occidentale montrait que, depuis le choc pétrolier des années 1972-1973, les organisations éprouvaient la réalité d'un environnement qui, selon les industries, s'était transformée d'un mode constant et linéaire de croissance permanente quasi monotone et prévisible à un mode erratique pour le moins tumultueux sinon carrément chaotique ou, en tout cas, difficilement intelligible, à l'image du «turbulent field» de Trist (1975). Dans un tel contexte, comment comprendre que les employés réussissaient, malgré tout, à s'adapter, voir même à s'épanouir dans un environnement organisationnel dont la seule constante devenait le changement continu (Moscovici, 1977)?

Le modèle a maintes fois été empiriquement validé auprès de plusieurs organisations grandes et petites dans le cadre d'intervention de développement organisationnel où des groupes ont profité de formations basées sur ces concepts. L'accueil réservé par les organisations et leurs commettants a suscité une motivation réelle pour justifier d'aller plus loin, c'est le but de notre propos. Plus

particulièrement, une réflexion sur les fondements de ce modèle de l'équilibre personnel dans un contexte organisationnel s'impose ici, 25 ans après les premières formulations de De Waele, Morval et Sheitoyan qui remontent au début des années 1980.

Références

- Barker, R.G., (1968). *Ecological psychology*, Stanford : Stanford University Press.
- Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R.R., Rigny, A.J., Savoie, A., (1982). *Comprendre l'organisation : approches de recherche*, Montréal : Les éditions agence d'arc inc.
- Brunet, L., (1995). Structure et fonctionnement des groupes informels en milieu de travail : premiers résultats empiriques, *Revue Québécoise de psychologie*, 16(1), 63-80.
- Chanlat, J.-F. (Éd.), (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy : Les Presses de L'université Laval, Les éditions Eska.
- Dansereau, P., (1997). Bio-diversité, éco-diversité, socio-diversité, trois aspects de la diversité, *La biodiversité mondiale*, 6-7, 2-53.
- Danziger, K., (1990). *Constructing the subject : historical origins of psychological research*, Cambridge : Cambridge University Press.
- De Visscher, P., (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris : Presses Universitaires de France.

De Waele, M., Morval, J., & Sheitoyan, R., (1986). *Survivre ou s'épanouir dans les organisations : la gestion de soi*, Chicoutimi : Gaëtan Morin Éditeur.

De Waele, M., Morval, J. & Sheitoyan, R., (1992). *La gestion de soi dans les organisations : la recherche d'un équilibre*, Paris : Les éditions d'organisations.

De Waele, M., Morval, J., & Sheitoyan, R., (1993). *Self management in organizations : the dynamics of interaction*, Seattle : Hogrefe & Huber Publishers.

Dejours, C., (1990). Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations, in Chanlat, J.-F. (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, (p. 687-708). Sainte-Foy : Éditions Université Laval, Les éditions Eska.

Dejours, C., (1993). *Travail usure mentale*, Paris : Bayard Éditions.

Durand, D., (1998). *La systémique*, collection Que sais-je, no. 1795, Paris : Presses Universitaires de France.

Gangloff, B. (Éd.), (2000). *Satisfactions et souffrances au travail*, Paris : Édition L'Harmattan.

George, J. M. & Jones, G. R., (2001). Toward a process model of individual change in organizations, *Human Relations*, 54(4), 419-444.

Hellemans, C. & Karnas, G., (2000). Le stress professionnel : quels liens entre les contraintes au travail et les stratégies de coping, in Gangloff, B., (Éd.), *Satisfactions et souffrances au travail*, (p. 77-89), Paris : L'Harmattan.

Kegan, R., (1982). *The evolving self: problem and process in human development*, Cambridge : Harvard University Press.

Kerlinger, F. N., (1986). *Foundations of behavioral research*, 3e édition, Montréal : Holt, Rinehart & Winston inc.

Kets de Vries, M.F.R., (1985). *L'entreprise névrosée*, Paris : McGraw-Hill.

Lapierre, L., (Éd.), (1992). *Imaginaire et leadership*, Montréal : Éditions HEC, Éditions Québec/Amérique.

Messier, C., (1997). *Les chemins de l'équilibre personnel*, Montréal : Les éditions Québecor.

Messick, S., (1989). Validity, in Linn, Robert, L., *Educational Measurement*, (p. 23-78), 3e édition, New York : Collier Macmillan Publishers, American Council on education.

Morgan, G., (1989). *Images de l'organisation*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Les éditions Eska.

Moscovici, S., (1977). *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Paris : Champs Flammarion.

Pauchant, T.C. (Éd.), (1996). *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal : Éditions Québec-Amérique, Collection Presses HEC & Paris : Éditions de l'Organisation.

Piaget, J., (1987). *Six études de psychologie*, Paris : Gallimard.

Riverin-Simard, D., (1996). *Travail et personnalité*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

Schein, E.H., (1987). Individuals and careers, in Lorsch, J.W. (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Scott, W.R., (1999). *Organizations : rationale, natural and open systems*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Sievers, B., (1990). La motivation : un ersatz de signification, in Chanlat, J.-F. (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, (p. 337-362). Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Les éditions Eska.

Warr, P., (1999). Well-Being and the workplace, in Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N., (Éd.), *Well-Being: the foundations of hedonic psychology*, (p. 392-412). New York : Russell Sage Foundation.

Weick, K.E., (1987). Perspectives on action in organizations, in Lorsch, J.W., (Éd.), *Handbook of Organizational behaviour*, (p. 1-28). Englewood Cliffs, NEW JERSEY : Prentice-Hall.

Yin, R.K., (1989). *Case study research: design and methods*, San Francisco : Sage Publications.

Fondements conceptuels d'un modèle de l'équilibre personnel
dans un contexte organisationnel

Christian Messier

Université de Montréal

Jean Morval

Université de Montréal

ACCORD DES COAUTEURS

1. IDENTIFICATION DE L'ÉTUDIANT ET DU PROGRAMME

Nom de l'étudiant : Christian Messier

Programme : Ph. D. recherche en psychologie générale

2. DESCRIPTION DE L'ARTICLE

Auteur : Messier, C., Morval, J.

Titre : Fondements conceptuels d'un modèle d'équilibre personnel dans un contexte organisationnel (élaboré par De Waele, Morval et Sheitoyan, 1986)

Revue : Soumis à la revue Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale

Le premier auteur Christian Messier a fait une contribution déterminante à la production de cet article. Il a fait la recension de la documentation théorique et empirique sur le modèle d'équilibre personnel dans un contexte organisationnel. Il a analysé de façon critique cette documentation.

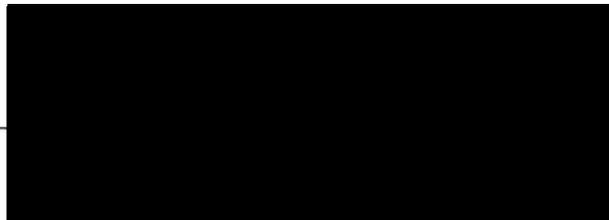
Enfin, il a rédigé l'article en ayant formulé la position du problème, et réalisant l'articulation du texte et des sections de l'article.

Le second auteur, Jean Morval, un des coauteurs du modèle original a guidé Christian dans la production et l'articulation de l'article.

3. DÉCLARATION DES AUTEURS

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Christian Messier inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre «Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations».

Jean Morval



29/3/06
Date

Résumé

La présente réflexion porte sur un modèle de l'équilibre personnel dans un contexte organisationnel issue des travaux de De Waele, Morval et Sheitoyan (1986). Le concept de la gestion de soi dans les organisations y est défini comme étant un processus d'équilibre personnel multidimensionnel qui se décline en quatre facteurs aux propriétés psychosociales. Dans le contexte organisationnel, la personne participe activement et se gère au moyen des processus de l'appropriation, de l'action, de la décision et de la relation. L'intérêt pour ce modèle tient au fait qu'il présente une théorie à la fois compréhensive et riche permettant d'expliquer et, éventuellement, d'intervenir sur des processus impliqués par le changement organisationnel.

Mots clés : équilibre personnel, gestion de soi, comportement organisationnel, psychologie des organisations, self.

Abstract

This article presents some speculations formulated about a model of personal equilibrium in organizational context issued from works of De Waele, Morval & Sheitoyan, (1986). The concept of self management in organization is defined as a multidimensional process of personal equilibrium which is declined in four psychosociological factors. In an organizational context, a person actively manages itself with the mean of four processes such as appropriation, decision, action and relation. This model may be interesting because its presents a comprehensive theory explaining and eventually would make possible interventions on processes involved by organizational changes.

Key words: personal equilibrium, self management, organizational behaviour, psychology of organizations, self.

Introduction

La présente réflexion porte sur un modèle de l'équilibre personnel dans un contexte organisationnel. Le concept de la gestion de soi dans les organisations y est défini comme étant un processus d'équilibre multidimensionnel qui se décline en quatre facteurs aux propriétés écologiques. Dans le contexte organisationnel, la personne participe activement et se gère au moyen des processus de l'appropriation, de l'action, de la décision et de la relation. L'intérêt pour ce modèle tient au fait qu'il présente une théorie à la fois compréhensive et riche permettant d'expliquer et, éventuellement, d'intervenir sur des processus impliqués par le changement organisationnel (De Waele et al., 1986, 1992).

Ce modèle, contrairement à d'autres théories du comportement organisationnel, n'est pas le résultat de l'application des méthodes de recherches analytiques et fonctionnalistes (Kerlinger, 1986; Morgan, 1989). Il adhère plutôt au postulat que les différents facteurs d'influence sur le cours du développement humain agissent de manières combinées, non additives et non linéaires (Bronfenbrenner, 1979; Kegan, 1982). Il s'agit d'un modèle s'approchant le mieux possible de la réalité vécue dans le contexte des organisations. C'est ainsi que le modèle présente des caractéristiques écosystémiques, multifactorielles et multidimensionnelles et qu'il est davantage descriptif que normatif (Danziger, 1990; Durand, 1979).

Comment la personne peut-elle survivre dans les organisations? L'expérience occidentale montrait que, depuis le premier choc pétrolier (1972-1973) accentué au

second (1979-1980), les organisations éprouvaient la réalité d'un environnement qui s'était transformé d'un mode constant et linéaire de croissance quasi prévisible à un mode erratique voire chaotique et difficilement intelligible (i.e. le «turbulent field» de Trist, 1975).

Dans un tel contexte, comment comprendre que les employés réussissaient, malgré tout, à s'adapter dans un environnement organisationnel dont la seule constante devenait, et est encore, le changement continu (Moscovici, 1977)? C'est pourquoi, une réflexion sur les fondements de ce modèle de l'équilibre personnel s'impose, 25 ans après les premières formulations de De Waele, Morval et Sheitoyan au tout début des années 1980.

Un modèle non pathologique et écologique

Un examen des entrées répertoriées à l'aide de la base de données Psyclit permet de constater que depuis les dix dernières années, il a été publié plus de 1000 titres portant sur la gestion de soi dans les organisations. Toutefois, ces travaux de recherches ont porté essentiellement sur la mise à jour de traits de personnalité, d'habiletés ou d'aptitudes fonctionnelles de personnes placées dans des situations particulières de travail souvent peu généralisables, sur la gestion de soi.

En général, il s'agit davantage de recherches de natures fonctionnalistes et normatives (Morgan, 1989), tel le modèle de la psychologie de la gestion de soi dans

les organisations de Hackman (1990) ou encore le modèle de nature comportementale de Van Rillaer (1992). Très peu de recherches ont examiné la gestion de soi dans un contexte à saveur psychosociologique et écologique.

Les processus d'équilibre personnel décrits dans le modèle présentent un grand nombre de propriétés. En effet, dans le flux continu de ses interactions avec les autres, des actions posées, de ses prises de décisions et d'appropriation de son environnement symbolique, la personne fait phénoménologiquement face à des fluctuations, des cycles et des alternances. Tout se passe comme si l'action de se gérer prenait place en fonction de pôles opposés, selon des modes d'énergie tour à tour entropiques et synergiques.

Sous l'effet conjugué de ces forces, la personne peut voir faciliter ou bloquer ses processus d'équilibre personnel (Lewin, 1959). Elle cherche alors l'équilibre par l'activation d'une autorégulation (Bandura, 1997), d'une équilibration compensatoire, d'un effort au maintien des stabilités temporaires (Markus, 1991) et globalement, par une gestion de soi de ses processus d'équilibre personnel dans un contexte organisationnel (De Waele et al., 1992; Morval et al., 1985).

L'originalité du modèle tient au fait qu'il s'agit d'un modèle nourri par la psychologie sociale et écologique et qui conçoit l'expérience vécue d'une personne qui subit ou s'active à la pression de facteurs internes et externes de changements (Lewin, 1959). Ces derniers sont conçus comme étant de natures individuelles propres à la

personne et spécifiques à la culture de l'organisation. Écologiquement parlant, les processus de changements sont, différenciellement, à la fois structuraux et événementiels, synchroniques et diachroniques (Bronfenbrenner, 1979; Kegan, 1982). D'un point de vue motivationnel et existentiel, ces dimensions s'actualisent dans le présent tout en puisant leurs sources dans le passé et en se projetant vers l'avenir (Nuttin, 1985). En effet, dans une certaine mesure la formulation des anticipations détermine jusqu'à un certain point l'orientation des comportements d'équilibre personnel.

Ainsi, l'accent porté sur les transformations des processus met en évidence la nature des comportements compensatoires d'équilibration individuelle requis en réponse aux pressions exercées par l'environnement sur la personne. Les changements et les processus compensatoires sont les deux pôles de la dynamique de transformation des personnes au sein de leurs processus d'équilibration (Bandura, 1997; Fiske & Taylor, 1991; Gruber & Vonèche, 1995; Kohut, 1985; Markus, 1991; Ornstein, 1980; Piaget, 1975; Stolorow, 1980). Pour mieux saisir les propriétés des processus de la gestion de soi, il convient, toutefois, d'examiner la nature de ces changements.

Mais d'abord, soulignons que le modèle ne vise pas la compréhension spécifique des facteurs dysfonctionnels intrinsèques aux phénomènes organisationnels et qui sont souvent la conséquence directe ou indirecte des pressions exercées par les changements (Dejours, 1993; Hellemans & Karnas, 2000). Le modèle s'inspire davantage de l'approche de Nuttin (1985), dont le souhait était bien de développer des

modèles non pathologiques et de proposer des perspectives dans le but de mieux comprendre le fonctionnement normal de la personne. En effet, la recherche d'équilibre personnelle n'est pas la réponse à une condition pathogène de la santé physique ou mentale. Dans le présent contexte, il s'agit davantage d'un processus global d'adaptation et de croissance.

Aussi, la recherche de l'équilibre optimal vise essentiellement à accepter les caractéristiques de l'environnement organisationnel dans lequel la personne évolue. Pour réaliser cela la personne devrait tenir compte des caractéristiques d'un processus harmonieux, à trouver des solutions pour s'adapter et à gérer les changements. Si la vie elle-même est le changement continu, la société en est la continuité dans son aspect de conservation et de discontinuité dans son aspect de nouveauté et d'innovation.

Le modèle de De Waele et al. (1986, 1992) se présente dans le prolongement de plusieurs courants de penser, développés principalement depuis les trente dernières années dans le domaine du travail (Chanlat, 1990) et des organisations (Morgan, 1989). Ce modèle fait appel à une approche éclectique provenant d'horizons diverses en sciences sociales et humaines. Son originalité réside, dans l'effort de conciliation d'approches fort différentes visant à saisir la signification des principaux niveaux de fonctionnements connus actuellement des processus d'équilibre personnel. Aussi, l'approche écosystémique endossée, sous-jacente de ce modèle, rend mieux compte de la complexité du fonctionnement individuel dans les groupes de travail.

Les auteurs du modèle ont puisé leurs concepts en psychologie sociale et comportementale, en psychologie du développement, psychologie sociocognitive, psychologie clinique (courant humaniste et psychodynamique) tout comme en analyse écologique des systèmes (Barker, 1968; Bronfenbrenner, 1977; Dansereau, 1997; Kegan, 1982; Wicker, 1988). D'ailleurs, le modèle propose l'élucidation des possibilités, ou opportunités, comme des moyens et limites d'équilibre personnel dans le contexte du groupe au travail.

La nature profonde des organisations

Cette section présente les principales caractéristiques sur lesquelles reposent la notion d'organisation, des éléments permettant de circonscrire l'origine des facteurs externes de leurs déséquilibres et des moyens dont disposent leurs membres dans leurs tentatives de rééquilibrations, leur permettant de percevoir et d'interagir au sein de leurs organisations.

En Occident, en ce qui affecte les relations humaines au travail, on ne voit pas la fin des différentes stratégies organisationnelles de croissance et de décroissance initiées depuis les années 1980 (Drucker, 1988). D'un point de vue psychosocial, il est nécessaire de dégager le niveau d'analyse où se produisent les phénomènes d'interactions individuels qui concernent davantage la gestion de soi dans les organisations (De Visscher, 2001; Seguin-Bernard & Chanlat, 1983). Dans une perspective écosystémique, les niveaux d'influences externes au système se trouvent à la frontière qu'ils définissent.

Une organisation, système évoluant de manière dynamique, est déterminée avec plus ou moins d'amplitude par différents rapports synchroniques et des influences diachroniques multiples (Allaire et Firsirotu, 1987) fortement corrélés (Bronfenbrenner, 1979; Seguin-Bernard & Chanlat, 1983). D'ailleurs, il est reconnu depuis longtemps l'existence des dialogues internes et externes entre l'organisation et son environnement (Emery & Trist, 1965; 1975; Moscovici, 1977; Pasmore & Khalsa, 1993).

Au niveau organisationnel, il est possible, notamment, de concevoir schématiquement les différents niveaux d'influences diachroniques comme des frontières d'influences de plus en plus éloignées du système central considéré, à la manière de cercles concentriques, où la personne se trouve au centre et dont les différents niveaux d'influences environnants et moins directs se trouvent plus éloignés dans le temps (Morval et al., 1985; Morval & Judge, 2000).

À la frontière de l'organisation la «texture causale de l'environnement» se présente comme une fonction d'«interdépendance transactionnelle» réalisée par le biais de processus mettant en relation les éléments du système lui-même avec ceux de son environnement d'interaction du système ouvert considéré (Durant, 1979; Emery & Trist, 1965, 1975).

On peut considérer ces facteurs environnementaux à l'organisation comme étant constitués des dimensions culturelles, sociales, politiques, économiques ou technologiques (Allaire & Firsirotu, 1987; Moscovici, 1977; Tichy & Devanna, 1989). Mais plus spécifiquement, l'écologie sociale de Emery et Trist (1965, 1975) identifie plusieurs sources à l'origine de changements sociaux qui affectent, en retour, les organisations et leurs membres : des facteurs tels que l'économie, la famille, les loisirs et, le contexte environnemental composé lui-même par les organisations, l'urbanisme, les problèmes de pollutions et les ressources naturelles.

S'il s'agit de domaines d'influences, il convient toutefois, d'examiner les processus spécifiques pouvant produire un effet identifiable et mesurable, utiles au modèle. Ce n'est pas une opération simple à réaliser car plusieurs facteurs d'influences, pouvant se recouper, sont susceptibles d'être conçus et observés. Cependant, ces conceptions instrumentales de l'environnement de l'organisation sont compatibles, notamment, avec l'approche écosystémique de Bronfenbrenner (1979) et pouvant notamment affecter le développement individuel.

Se retrouvant au sein de son organisation, la personne n'est pas soudainement coupée de ses origines, son histoire, ses facteurs d'influence et de sa société. D'ailleurs, aucun de ces facteurs ne l'influencent de manières déterminantes. Toutefois, lorsqu'on se donne pour tâche de comprendre le fonctionnement normal de la personne au travail, il est impossible de faire abstraction de l'environnement écologique de son organisation.

C'est pourquoi le fil conducteur de la présente réflexion est articulé autour des aspects organisationnels, individuels et leurs relations mutuelles et réciproques pouvant éclairer le concept de soi. Pour rendre compte de ses propriétés, il est préférable d'identifier ses éléments et constamment établir la trame de leurs relations aux systèmes considérés, en mettant notamment en évidence le dialogue que la personne entretient avec son environnement.

Chercher à comprendre comment une personne peut réaliser une gestion de soi optimale conduit à la prise en compte des dimensions écologiques pouvant influencer cette personne. Pourtant, la différenciation entre l'organisation et la personne est rendue possible parce que celle-ci est capable d'abstraction et utilise justement cet aspect privé de sa personne.

L'illusion et la tentation d'un être «a-socio-temporel», existent dans les organisations. Dans ses rapports avec les autres, une personne peut utiliser à ses propres fins un rôle et un statut conférés par l'organisation et pouvant faire écran entre elle et les autres. Ainsi, la personne narcissique et égocentrique, en ramenant tout à soi, peut se protéger du monde qui l'entoure et, en rejetant l'environnement, ne laisser aucune autre place dans ses interactions avec les autres, qu'au personnage qu'elle projette (Kohut, 1975; Lapierre et al., 1992). Malgré cette opacité apparente, cette personne dévoile, néanmoins, des blocages à déjouer car ce joueur important pourrait

être l'origine de déséquilibres (Kets de Vries, 1985) en opérant un arrêt simple des processus d'équilibre (De Waele et al., 1992).

Une organisation est souvent conçue comme le contexte sous-jacent, permettant à la trame des événements de se produire et auquel les personnes seraient soumises. Il est vrai, par exemple, qu'une personne acquiert un statut nouveau en étant admis au sein d'une organisation. Mais, une organisation, quelle qu'elle soit, ne peut pas exister sans la collaboration de ses membres.

C'est même plutôt cette interaction qui donne forme à ce contexte et, dans le temps, à cette trame. Le statut obtenu par une personne n'est pas ailleurs dans la personne mais dans l'établissement de son rapport relationnel aux autres. Pour une telle conception interactionniste, la réalité de l'organisation n'est pas «derrière» les personnes, comme en arrière plan. Elle est constituée par les personnes elles-mêmes en transaction les unes avec les autres (Morgan, 1989). Comment les personnes perçoivent-elles leurs contacts dans le milieu de travail? Ce milieu est-il vraiment réel? Et quelle est la nature de cette interaction?

Deux conceptions s'opposent qui ne sont pourtant pas exclusives. Une conception affirme qu'il est possible d'avoir accès à la réalité objective alors que l'autre soutient que les humains construisent leur réalité subjective.

Dans la relation entretenue avec l'environnement, on peut imaginer un pôle où la réalité existe indépendamment de nous, mais qu'elle n'est accessible à notre connaissance seulement aux moyens d'efforts considérables de recherches et de validations empiriques. En effet, la connaissance scientifique n'est pas arbitraire et peut être vérifiée et partagée indépendamment de celui qui l'a formulée. D'ailleurs, elle est transmise aux autres membres de la communauté scientifique grâce à un langage univoque que chacun peut comprendre. Cette démarche garantit la «non-subjectivité» et fait la preuve d'une réalité objective (Danziger, 1997; Drozda-Senkowska, 1995; Gigenrezer & Murray, 1987).

Dans cette optique, la personne qui cherche à se gérer avec équilibre met naturellement en doute ses idées préconçues, ses préjugés et formule des hypothèses alternatives qui conduisent à interroger sa propre subjectivité et celles des membres de son groupe de travail. Ce faisant, elle utilise son processus d'appropriation dans le but de clarifier les conceptions qu'elle se fait de son environnement, des statuts et des rôles. Ce doute cartésien devrait même atteindre les truismes, ces évidences partagées.

Opposé à cette perspective, l'interactionniste ne croit pas à l'objectivité de la réalité, simplement parce que l'environnement de l'organisation est construit, puisque les êtres humains créent l'environnement auquel s'adapte le système (Morgan, 1980, 1989). De plus, puisqu'elle le construit, la personne ne s'adapte pas à un environnement car son adaptation est la création de cet environnement. (Bateson, 1979; Frost, 1987; Krone et al., 1987; Weick, 1987). Or, l'interprétation de cet

environnement détermine une description de la réalité (Pfeffer & Salancik, 1978). Le raisonnement sous-jacent est le suivant : puisque l'homme crée son environnement, son interprétation est un effort pour comprendre son acte de création et, par conséquent, le résultat obtenu entraîne le fait qu'il n'y a pas de différence entre lui et sa réalité (Bateson, 1979; Hall, 1984).

Une position extrême de cette idéologie, le constructivisme social de Gergen (2001), milite pour un relativisme radical s'apparentant aux courants post-modernistes. Cette conception postule qu'il est pratiquement impossible de distinguer si les phénomènes discrets observés signifient une réalité commune à toutes les circonstances relevées; non seulement la réalité n'existe pas objectivement mais le langage scientifique échoue dans son projet de la décrire. Pour Harré, cette position réductrice est erronée parce qu'elle dénie la place d'un discours préservant la personne comme acteur qui serait étroitement lié à l'action humaine intégrée dans le flux de la vie (Harré, 1992; Kruger, 2002; Teo, 2002).

Certes, pour l'interactionniste symbolique, il existe un monde au-delà de la réalité observable. Sauf que l'«*umwelt* : l'environnement» (Harré, 1992) ou encore le «*noumène*» kantien ne peuvent être appréhendés directement en raison des moyens limités utilisés par les hommes pour comprendre leur réalité. Pour rendre compte de ce qui se cache derrière la réalité, les humains doivent fabriquer des modèles de cette réalité qui sont, bien entendu, de natures discursives ou symboliques (Danziger, 1990; Gigenrezer & Murray, 1987; Hogenraad et al., 1995). Par contre, selon Harré, les

bases ontologiques de toute psychologie sociale doivent être trouvées par l'élucidation des actions concrètes posées par des personnes qui les accomplissent (Harré, 1992).

La distinction entre un acte qui est un comportement et une action qui est la résultante comportementale de l'intention de l'individu situe le lieu de l'intentionnalité humaine (Alexandre, 1994). La réalité psychologique ne se réalise donc que par l'écoute d'un acteur, une personne qui existe vraiment, agit et produit un discours lors d'une conversation. Cette parole participe à un flux d'actions ininterrompues qui se situent dans un environnement concret. Le discours et la personne en action sont mutuellement constitutifs de la réalité psychologique. La réalité peut donc se concevoir comme ce que les humains disent à propos de leurs actions.

Néanmoins, nous devons reconnaître qu'une grande partie de l'environnement organisationnel agit souvent sous le seuil de perception. Et que, de plus, une différence significative peut distinguer l'environnement objectif de l'environnement perçu. Une des raisons de cet écart provient, comme il vient d'être souligné, du fait que les humains confèrent à leur environnement la valeur symbolique d'un langage entre la réalité et eux-mêmes (Drozda-Senkowska, 1995; Hall, 1984). Ce phénomène explique, en partie du moins, les différences de perception entre les membres d'une organisation et les difficultés de communication qui en découlent d'où la pertinence d'un processus d'appropriation optimal appuyé d'un processus de relation fluide.

Encore là, cet environnement symbolique n'est pas une pure spéculation philosophique. Nous pourrions successivement analyser la parole dite, la langue utilisée et le langage employé pour signifier la réalité perçue et communiquée (Gauthier, 1982). Or, bien qu'elle provienne d'un contexte culturel et social en évolution, la valeur symbolique est fortement corrélée et modelée sur l'héritage culturel des membres qui composent l'organisation. C'est l'un des domaines d'influence de l'organisation (Allaire & Firsirotu, 1987) dont l'environnement symbolique est relativement stable (Moscovici, 1977). Malgré les difficultés liées aux différentes perceptions possibles, ceci ne contredit pas l'effort de compréhension de la réalité et de fait, différentes approches permettent d'y parvenir.

Quelle que soit la nature intrinsèque de la réalité et de la perception que s'en font les acteurs sociaux, ces derniers font continuellement des inférences sur la réalité. En fait, un raisonnement peut être inductif ou déductif (Lepage, 2001). Ainsi, une personne, davantage engagée dans l'action, va chercher le «comment faire» et le «quoi faire» dans la situation qui l'interpelle de manière à confirmer ses hypothèses. Il s'agit d'une approche par objectivité, une approche inductive.

D'autre part, c'est pourquoi, par exemple, une personne, présentant un style cognitif analytique (Jung, 1964), qui s'engage dans l'explication et la réflexion et cherche plutôt le «pourquoi» sur sa réalité, va privilégier la validation de ses hypothèses par une approche déductive. Dans ce cas, lorsqu'une personne se donne pour tâche de «reconstituer» la réalité organisationnelle, alors la subjectivité constitue

l'ancrage de ses inférences (Drozda-Senkowska, 1995). Il ne s'agit pas d'une position unique, une personne peut très bien posséder un style cognitif privilégiant soit une approche dite objective ou subjective de la réalité.

Par ailleurs, quel que soit son style cognitif ou ses mécanismes hypothético-déductifs, une personne qui cherche à atteindre l'équilibre personnel, travaille à une gestion harmonieuse de ses processus d'appropriation et d'action de manière à éviter de privilégier un seul de ses processus au détriment de l'autre. Les moyens procurés par les processus de l'action visent à valider, par l'action dans le réel, les hypothèses faites au départ ou ses préceptes. Dans ce contexte, un processus d'appropriation peut être compris comme l'effort toujours renouvelé de poser des hypothèses conduisant à une perception non déformée de la réalité organisationnelle. De plus, puisque les quatre processus d'équilibre personnel se reflètent les uns dans les autres, chacun d'entre eux profite avec synergie de la fluidité des autres processus (De Waele et al., 1992).

Il faut souligner ici que l'environnement organisationnel joue un rôle non négligeable dans l'orientation de la perception de la réalité eu égard au modèle. Une caractéristique fonctionnelle des organisations permet d'illustrer et de comprendre une orientation de ses membres qui peut éventuellement conduire à des blocages d'un ou de plusieurs processus de gestion de soi (Morgan, 1989).

Condamnées à produire des résultats, certaines organisations, en raison d'une idéologie fonctionnaliste qui n'a pas toujours existé en Occident, ont tendance à surestimer la valeur accordée à l'action et à sous-estimer la relative ou apparente inaction (Brunsson, 1982; Weick, 1987). Aussi paradoxale que cela puisse paraître, cette attitude peut conduire à des conduites défensives et des blocages des processus de gestion de soi. Au sein de ces organisations, la personne entraînée dans cette tourmente voit sa gestion de soi prise à partie.

Corrélativement, le danger que représente un blocage au niveau de ce processus d'action est que la personne se voit limitée dans son appréciation objective-subjective de la réalité entraînant ainsi un blocage et une désynchronisation du processus d'appropriation aux autres processus de gestion de soi. Cela ne l'empêche pas d'agir, mais la conduit à se réfugier dans des préceptes, truismes et préjugés subjectifs qui risquent parfois de la couper de la réalité. Par contre, nous pouvons mieux comprendre l'origine d'un sentiment de désengagement, entraînant une «dé-appropriation», qui gagne un certain nombre de personnes dans les organisations. C'est en raison d'une frustration résultant des événements aversifs engendrés par la différence existant entre ce qui est dit et promis par les gestionnaires et l'action perçue et tenue. Ainsi, les contradictions perçues et partagées, génératrices de significations et d'émotions, font intégralement parties des processus d'équilibre et de déséquilibre des processus organisationnels.

Prenons l'exemple d'une personne figée dans son rôle, un gestionnaire intuitif rigide. Il doit néanmoins agir. Dans une situation de crise, il pourra avoir tendance à appliquer des formules éprouvées avec un relatif succès. Un leadership narcissique, autocratique ou paternaliste réussit parfois en situation de crise et à court terme (Kohut, 1975; Lapierre et al., 1992; Nadler et al., 1990).

Mais les choses ne bougent pas et cette vision de l'action conduit une perception de ce phénomène qui peut traduire, chez le gestionnaire, la conviction que les crises sont nécessaires pour gérer le changement, quitte à les créer (Greiner, 1977). Ou encore que, avec le temps, la crise va se résorber d'elle-même. Mais, quelle est la nature d'une crise qui se résorbe d'elle-même? Cependant, cette conviction repose sur l'idéologie ancrée des modes de fonctionnements et d'actions stéréotypés, ayant fait leurs preuves dans des contextes stables et prévisibles, et davantage autocratiques ou paternalistes. Ils ne sont plus guères appropriés dans des contextes de changements complexes accélérés. Et, de fait, en réaction à ce phénomène de changements certaines organisations, aujourd'hui, choisissent des leaders habilités à différentes stratégies. Différents styles de leaders sont requis pour différents types de défis à relever.

L'application de ce même stéréotype explique pourquoi, dans un contexte d'innovation, les gestionnaires qui implantent des recettes toutes faites par des consultants, échouent le plus souvent. Certes, il existe plusieurs motifs d'échecs des tentatives de changements organisationnels. Du point de vue du modèle, une de ces

raisons est qu'il y manque l'actualisation optimale du processus de l'appropriation de la perception adéquate de la réalité organisationnelle pour planifier et implanter les décisions appropriées. Le diagnostic organisationnel du consultant n'y change rien puisque sa formulation est souvent fondée sur sa grille de lecture et non sur la lecture de la dynamique propre à l'organisation. Pour le modèle, au moyen des processus de gestion de soi de ses membres, c'est l'organisation qui livre elle-même sa propre grille de lecture. Bien entendu, améliorer les communications, dans ce cas, n'y change rien. Le problème diagnostic ne se trouve pas au niveau des échanges mais plutôt au niveau de la liberté du partage d'une perception commune.

Ainsi, éviter de s'approprier son environnement et n'interpréter la réalité que par les seuls résultats de l'action appauvrit la compréhension de cette réalité en ne la réduisant qu'au seul résultat vécu, au seul effet produit par le résultat (Bandura, 1997). C'est le danger de prendre des décisions en n'ayant pas suffisamment de recul en ne demeurant qu'à la surface des choses. Certes, le gestionnaire peut avoir d'excellentes raisons de croire qu'il ne contrôle pas les événements. Il n'aurait pas tort. Par contre, cela ne l'excuse pas d'éluder à chercher à comprendre la nature de l'erreur éventuelle commise.

Les membres d'une organisation uniquement centrée sur l'action ne garantissent pas son succès, puisqu'il leur importe aussi de prendre le temps, le moment opportun, de comprendre leur environnement compétitif pour s'y ajuster le mieux possible (Porter, 1980; Weick, 1979). Mais, puisque que l'action produit aussi les effets

d'une rétroaction, l'information provient autant du flux de l'action circulant parmi les membres des groupes. À ce niveau aussi des flux d'actions des blocages des processus peuvent se présenter.

Par opposition, l'expérience vécue accumulée, seule, ne suffit pas non plus à cerner la réalité organisationnelle. En s'appuyant analogiquement sur la perspective de Piaget (1975), l'accommodation passée participe de l'assimilation présente comme l'indique le développement des connaissances chez l'enfant (Gruber & Vonèche, 1995). Certes, cette expérience procure l'avantage de pouvoir compter sur plusieurs référents, nécessaires pour comparer l'anticipation d'un résultat hypothétique.

En effet, parallèlement au développement du soi (Kegan, 1982), l'expérience est le fruit d'un processus d'appropriation et dans ce cas, l'action réalisée antérieurement s'intègre alors à l'appropriation de la situation présente. Toutefois, seul un processus d'appropriation fluide permettrait d'obtenir un résultat optimum, puisque continuellement questionné dans sa propre démarche et adapté par approximations successives au contexte environnemental (Piaget, 1975).

Le temps passe et l'information obtenue n'est jamais suffisante pour pouvoir prendre la décision idéale. Un gestionnaire, bloqué, victime de procrastination, remettant sans cesse ses décisions, peut ouvrir la porte et donner élan à toutes sortes de rumeurs. Selon les circonstances, le flux continu d'informations se manifestant par les actions, les relations et les décisions, suit des cycles et des rythmes de cohérences dans

les décisions et de cohérences dans les actions. Toute fluctuation de ce flux sera perçue et interprétée comme un signal pour la formulation de signes des membres de l'organisation (Krone et al., 1987). Ces derniers sont constamment en quête d'informations leur permettant de se doter de la vision la plus claire de l'organisation pour se situer, entrer en relation, décider et agir. Mais voilà que le gestionnaire prend une décision, passe à l'action et, habitués à sa procrastination ou à un certain rythme, les membres de l'organisation s'interrogent sur leurs significations cachées, génèrent des interprétations, font des hypothèses et des scénarios d'avenir. Les rumeurs, un processus organisationnel lié à l'appropriation et aux relations des membres, sont intimement liées à l'action et l'inaction perçues.

Les rumeurs qui émergent et circulent sporadiquement sont susceptibles d'avoir un effet réel sur l'interprétation de la réalité en provoquant des rétroactions visant à valider des hypothèses de cette réalité organisationnelle significative et symbolique. Selon la mobilisation, tantôt elles seront des tentatives ayant pour but de faire surgir des interrogations, cherchant des moyens pour diminuer des anxiétés et des peurs; d'autres fois, elles seront des ballons lancés en cherchant à promouvoir des affirmations visant à manipuler la perception des membres. Paradoxalement, la désinformation peut, dans certains cas, conduire à une conception plus cohérente de l'organisation puisqu'elle peut refléter les craintes partagées des membres de l'organisation (Eisenberg & Witten, 1987; Gemmill & Elmes, 1993). Mais, dans tous les cas, elle l'enrichit lorsque le processus d'appropriation est optimal et qu'il se reflète par un processus de relation dynamique.

Dans ce cas de figure, éviter de poser certaines actions en prétextant manquer d'informations, peut entraîner cette myopie qui consiste à ne pas vérifier certaines alternatives et réduire ainsi la capacité d'anticiper le changement (Sheitoyan & Messier, 1998). Dans un tel contexte, la personne en quête d'équilibre développera son processus de relation de manière à investir ou désinvestir selon ses besoins au moyen de soutien instrumental par des échanges de renseignements privilégiés, de services rendus et par des relations de soutiens politiques et sociaux (Brunet, 1995).

Dans un autre cas, un gestionnaire peut aussi bien posséder un profil cognitif analytique, avoir un processus d'appropriation dominant, et être porté vers l'action en vue d'obtenir des résultats, une rétroaction attendue pour le processus d'appropriation. Un tel processus d'action optimal serait rythmé par une alternance des activations lors de la vérification des hypothèses et des désactivations permettant des moments de maturation des problèmes. Par ailleurs, un processus d'appropriation touché par des blocages causés par des conduites défensives, par lequel une personne cherche à contrôler toute l'information, se priverait tout autant des rétroactions nécessaires à la compréhension de l'environnement de l'organisation, et entraînerait l'évitement de validation d'autres hypothèses alternatives (Brunsson, 1982).

Par conséquent, au niveau groupal, la perception réduite des membres de l'organisation, par blocages de leur processus d'appropriation, peut entraîner ou est le résultat d'un alignement sur la vision dominante du leader comme dans le cas du

«groupthink» des groupes restreints. Toute possibilité de questionner des perceptions rassurantes de la réalité organisationnelle est rejetée car une conséquence pourrait être l'exclusion, voir l'ostracisme. Il se produit alors une dévalorisation de l'information accessible, affectant la fluidité du processus de décision (Janis, 1972; Krone et al. 1987). Ces blocages proviennent donc de l'environnement organisationnel diffusément par les interactions des membres du groupe et peuvent aussi être l'effet d'un alignement sur le discours de la pensée dominante.

Dans un environnement complexe, la concertation ou encore le consensus des groupes qui paraissent souhaitables a priori peuvent, dans certains cas, être partiellement nuisibles et conduire à des blocages et des déséquilibres car ils ne sont pas tous, nécessairement, porteurs de synergie. Par exemple, l'attitude fréquente voulant qu'on ne remette pas en question une formule gagnante traduit simplement, pour le modèle, le fait d'un processus d'appropriation peu fluide puisqu'on ne se poserait les questions qu'en réaction à un résultat insatisfaisant. La perception partagée de la réalité organisationnelle est importante dans ce cas car, en effet, questionner une formule gagnante s'apparente à un effort d'invalidation pour ceux qui en sont les artisans et promoteurs et, qui peuvent éprouver un rejet de leur position. Dans un environnement idéologiquement orienté par l'action et la réussite, il est inapproprié de questionner ce qui est porteur de succès. Dans un tel contexte, la cohésion apparente est rendue possible par l'alignement au discours du groupe dominant (Frost, 1987).

En contrepartie, dans le cadre d'un processus facilité d'appropriation, par un mode de fonctionnement synergique, il serait avantageux pour les membres de l'organisation de réévaluer une formule gagnante dans le but d'identifier, avant le point de rupture, pourquoi, quand, par qui et comment il faudra éventuellement la transformer. D'ailleurs, dans cette perspective, il serait préférable d'aller plus loin, non seulement au plan stratégique car nul doute que les stratèges compétents formulent toutes les possibilités et les scénarios probables. La problématique touchant des processus fluides au sein des organisations est de savoir comment faire passer la prérogative stratégique de cette pratique à tous les niveaux organisationnels, à travers les groupes. Cette préoccupation est réelle car les gestionnaires cherchent toujours des moyens pour implanter des changements et ainsi opérationnaliser l'alignement stratégique vers les processus opérationnels (Sheitoyan & Messier, 1998). Il y va des processus de relation, de décision et d'action. Dans la perspective du modèle, l'examen par les membres des options possibles n'est pas le rejet d'une formule gagnante mais s'apparente davantage à un processus pouvant mettre en péril le pouvoir des groupes dominants au sein des organisations (Frost, 1987).

Cette appropriation de la réalité environnementale de l'organisation conduirait à formuler des scénarios d'avenir permettant de préparer toutes les options possibles ou probables et même l'option catastrophique, par exemple. Il s'agit, en fait, d'une gestion des risques qui tient compte des conséquences des stratégies et non seulement des rendements éventuels pour les finances d'une organisation. Cet exercice, permettrait d'élargir la compréhension du contexte de l'organisation et d'accroître la

fluidité du processus d'appropriation et ainsi augmenterait la qualité de la perception de l'environnement au sein des groupes (Sheitoyan & Messier, 1998). En retour, cela dynamiserait les autres processus du modèle, non pas en éliminant, mais en réduisant les blocages. Par contre, selon certains une telle attitude va à l'encontre des pratiques et normes liées aux processus du contrôle et de l'exercice du pouvoir (Frost, 1987). Toutefois, le partage d'information est un risque qui mérite d'être couru du point de vue de la gestion de soi dans les organisations (De Waele et al., 1992; Eisenberg & Witten, 1987).

Idéalement, dans un tel contexte, une personne travaillant à son équilibre personnel tentera de maintenir un processus d'appropriation fluide, continuellement impliqué dans la compréhension de la perception de la réalité contribuant à la construction d'une image claire de l'organisation et de ses acteurs telle qu'ils la perçoivent. La manière avec laquelle les membres de l'organisation se représentent la réalité influence leurs processus décisionnels, d'action et de relation vécus. Chacun est donc responsable des liens pouvant être établis entre les processus d'appropriation et de relation, de décision et d'action mais ces derniers se déploient par leurs interactions en groupe.

Dans le but de réduire les blocages inhérents aux processus, une gestion de soi optimale conduira la personne à prendre position et gérer, notamment, son processus décisionnel en fonction des valeurs et des options et choix véhiculés par le groupe. La question que cette personne peut se poser est : y a-t-il des alternatives? Si oui,

lesquelles et dans quelle mesure sont-elles susceptibles de recevoir une adhésion consistante et constante du groupe? Ainsi, tous les phénomènes organisationnels liés au développement et au renforcement des normes de groupes pourront être autant d'indicateurs utilisés afin de maintenir la fluidité d'un processus d'appropriation et de décision (Feldman, 1984).

Mais les membres d'une organisation peuvent hésiter à prendre une décision. Les rôles joués dans un groupe, soient-ils informels, sont utiles mais ils peuvent aussi bien masquer une réalité personnelle. L'ambiguïté est souvent présente et l'ambivalence vécue au cours d'un processus décisionnel peut s'expliquer non seulement en raison d'un rapport coût/bénéfice flou d'une motivation mais aussi par les bénéfices secondaires nourris par la personne qui maintient dynamiquement une situation ambiguë. Le modèle contribue à mettre à jour des motivations contradictoires, des paradoxes apparents et des contradictions éventuelles vécues existentiellement par les membres de l'organisation, et de ses différents groupes (Gauthier, 1982³).

Globalement, dans le cadre d'une approche psychosociale et écologique des organisations le statut épistémologique de la réalité détermine un «comment faire» puisque la personne qui cherche à atteindre son équilibre personnel devra y faire référence et trouver des repères à ses appropriations de son environnement, d'activation de ses actions, d'investissement de ses relations avec les autres. La

recherche pour composer avec son éthique de travail au niveau de ses décisions y est également souhaitable. Comment puiser en soi et chez les autres?

Or, la recherche de l'équilibre personnel dans les organisations est justement cette recherche personnelle d'équilibration et de compensation dans l'utilisation efficace des moyens dont dispose la personne, et ce qu'elle est en mesure d'aller chercher dans son environnement de travail auprès de ses collègues (De Waele et al. 1992).

L'interaction groupale est, par conséquent, d'importance cruciale pour le modèle. C'est davantage à ce niveau de l'analyse intragroupal et intergroupal qu'il est plus facile de comprendre la recherche d'équilibre personnel dans les organisations. Or l'environnement immédiat est ce que De Visscher appelle le «plan de la groupalité» qui se définit comme le groupe restreint localisé spatio-temporellement (De Visscher, 2001).

Les démarches scientifiques de nature fonctionnaliste, en ayant pour but de mieux comprendre le fonctionnement et les moyens d'améliorer l'efficacité des groupes (Hackman, 1990; Morgan, 1989), mettent en lumière avec succès certaines de leurs propriétés transgroupales et intragroupes (Morval et al., 1985). Toutefois, la vérité du moment leur échappant encore, ces propriétés révélées par la recherche ne

³ En particulier, la théorie de la «négation locale» explique et permet de mettre en évidence comment les contradictions apparentes se résolvent en points de vue contradictoires, en identifiant et différenciant les différents plans d'analyse.

sont ni des catégories pures qui permettraient de dire que ceci ou cela est universel ou encore tout cela ne se reproduira plus jamais en dehors de ce groupe.

D'autre part, si on essaie de pratiquer une psychologie sociale appliquée aux groupes alors elle ne peut pas être, selon Morval (1977⁴), une psychologie de ses membres, ni une sociologie de l'ensemble collectif qu'il constitue. Pas plus qu'elle n'est d'ailleurs un mystérieux point d'équilibre quelque part sur un continuum fictif partant de l'individu et allant jusqu'à la société globale. Il convient d'aborder le groupe dans sa totalité en soustrayant d'une démarche analytique l'erreur que constitue la réduction du groupe à l'ensemble de ses membres.

Les organisations sont d'abord des amalgames plus ou moins étendus et fluctuant de groupes dont leurs membres sont en interactions les unes avec les autres. Le groupe restreint est un ensemble composé de propriétés distinctes dont certaines sont transgroupales, c'est-à-dire constitué de façon potentielle ou actualisé de tous les groupes selon le développement, la composition et la raison d'être du groupe c'est-à-dire présent et distinct dans chaque groupe.

Chaque personne d'un groupe, en raison de l'environnement contingent, va chercher à se gérer avec harmonie en participant ou non, selon les circonstances, la situation, la composition du groupe et l'action ou non de certains de ses membres, les objectifs de la rencontre, etc.

⁴ Morval, Jean, (1977). Notes de cours non publiées, Département de psychologie. Université de Montréal.

La gestion de soi dans les organisations ne saurait être réduite à un ou des processus d'efficacité normative car cette approche analytique et linéaire, est en réalité partielle, dans la considération d'un contexte de grande complexité. Une personne ne saurait atteindre son équilibre uniquement parce qu'elle aurait développé une habileté ou même un groupe d'habiletés spécifiques.

Ces précisions étant données, le modèle ne rejette pas pour autant l'approche fonctionnaliste, car ces analyses organisationnelles produites par des méthodes de recherches scientifiques contribuent à identifier une multiplicité de propriétés dynamiques intragroupes et intergroupes liées au fonctionnement, à la structuration et à l'efficacité (Brunsson, 1982; Eisenberg & Witten, 1987; Feldman, 1984; Hackman, 1990).

Toutefois, il est nécessaire de désigner ce qui, dans un groupe, relève de la psychologie individuelle de psychogroupe et inversement, ce qui relève de la sociologie ou de la psychologie sociale, de sociogroupe. Il est clair que, quelle que soit la nature perçue de l'environnement organisationnel, il peut être utile de se gérer selon ses processus d'équilibre personnel. Le modèle présente donc des processus impliquant les phénomènes dont les propriétés sont reconnues des groupes et de la compréhension du fonctionnement des individus dans les groupes, dans un contexte organisationnel. Qu'en est-il des processus individuels d'équilibration et quels en sont les facteurs de transformations, d'adaptations et de croissances au sein de ces groupes?

La nature profonde de la personne

Quels sont les différentes notions permettant de situer les sources de déséquilibres et de rééquilibrations d'origines psychologiques et intrapsychiques des individus et leurs effets sur les groupes dans l'organisation? Ces sujets font l'objet de la présente section.

Il est possible de concevoir la personne comme étant un système écologique entièrement autonome et orienté vers l'adaptation et la croissance. Ainsi, un système vivant possède une autosuffisance par rapport à son environnement en s'y ajustant aux moyens de ses caractéristiques propres (Maturana & Varela, 1973).

Selon cette conception, l'ensemble des caractéristiques des relations entretenues par un système avec son environnement est identique aux propriétés des composantes de ce système considéré. Une conséquence de ce point de vue serait qu'une personne possède les qualités nécessaires à la gestion de soi mais qu'une autre ne pourrait, en aucun cas, développer certains processus si elle ne possédait pas déjà les aptitudes pour le faire. Ainsi, certains aspects de la communication humaine seraient démontrées être innées.

En effet, tous les enfants possèdent à la naissance, un schème corporel interpersonnel permettant l'imitation faciale et la contagion des émotions. Ces

schèmes innés sous-tendent le développement ultérieur d'habiletés plus sophistiquées telle que l'empathie (Meltzoff & Moore, 1994). Évidemment, ces compétences de comportements intersubjectifs de soi deviennent progressivement raffinées au fur et à mesure que l'enfant se développe physiquement et psychologiquement (Kegan, 1982; Thompson, 2001). L'empathie est une aptitude innée de l'espèce humaine. Toutefois, certaines personnes, en raison d'un environnement les sollicitant davantage, développent cette compétence plus que d'autres. C'est dans ses caractéristiques différentielles de la communication que l'acquis reprend alors ses droits.

La conscience de soi, une capacité d'introspection, et l'empathie sont, entre autres conditions, des fondements du modèle (De Waele et al. 1992). Nous savons que du point de vue clinique, le processus de communication, par l'authenticité et l'empathie rend possible un accès direct au soi phénoménal et permet ainsi d'atteindre la signification du vécu personnel (Perls et al., 1979; Rogers, 1968). Pour Bacal (1990), par exemple, l'analyste doit posséder une capacité d'empathie permettant de conduire son patient à développer des nouvelles formes de «relations d'objet» et, en l'engageant à vivre de «nouvelles expériences».

De son côté, Kohut (1985) utilise les notions d'empathie et d'introspection et avance une psychologie positive du soi («self») plutôt que psychopathologique. Pour ce dernier, il existe une relation pouvant s'établir entre l'empathie et la santé psychologique. Les processus intrapsychiques, au moyen des structures compensatoires du moi bipolaire (Rapaport, 1958), présentent alors une valeur

adaptative contribuant à un ajustement à la réalité externe. Or, ces processus n'interviennent pas seulement au niveau des mécanismes d'adaptation mais aussi au niveau de la croissance individuelle. La gestion de soi manifeste par introspection et empathie, la santé de la personne. Communication et relation contribuent à l'équilibre personnel.

Des processus intrapsychiques particuliers interviennent, du point de vue de l'ensemble des processus impliqués par le modèle, lorsque la personne cherche à trouver son équilibre par la compensation des perturbations de natures internes et externes. Toutefois, ce serait là une vision statique et non dynamique de l'équilibre personnel si cette recherche ne se caractérisait, aussi essentiellement par une orientation du comportement de la personne. Celle-ci est axée, notamment, par une croissance, par ce que nous pourrions appeler avec Piaget une «*équibration majorante*» (Piaget, 1975) se déployant au niveau de tous les processus d'interaction de la personne avec son environnement et non seulement au seul plan cognitif (Gruber, & Vonèche, 1995).

Cela signifie et explique que la personne, par une recherche motivée, «*instinctual drive*», vise à réaliser son propre développement personnel (Rapaport, 1958). Les comportements d'orientation (Bandura, 1991; Secord, 1984) amènent spontanément la personne à interroger son environnement et les événements qui se produisent dans le but d'obtenir des réponses significatives à sa vie et en l'aidant à

trouver une définition du soi individuel. Certes, cette perspective d'un soi autonome orienté n'est pas nouvelle.

La personne cherche à s'actualiser (Maslow, 1968; Trist, 1975; St-Arnaud, 1992), à atteindre son plein fonctionnement (Rogers, 1968) ou encore à s'individualiser davantage (Adler, 1968; Jung, 1964). De plus, cette tendance à l'expansion du soi se manifeste dans toutes les activités humaines (Perls et al., 1979) y compris dans un contexte organisationnel (De Waele et al., 1992). Les processus de la gestion de soi dans les organisations se manifestent et profitent donc d'une diversité de processus globaux d'orientation spécifique vers le développement de soi (Kegan, 1982).

Ce qui est particulier ici c'est qu'il s'agit de processus observés et décrits par plusieurs champs théoriques et leurs observations cliniques ou recherches expérimentales et, à propos desquels, il est possible d'établir les liens de cohérence interne, qui ouvrent la voie à un enrichissement de la perspective écosystémique du modèle.

Par exemple, au moyen de la perspective clinique, on comprend, dès lors, l'importance que revêtent les notions d'expression de soi, d'interdépendance aux autres et la capacité d'être heureux qui sont des valeurs permettant aux personnes de répondre à des besoins de changements dans leur développement personnel et par

l'évolution de leurs interactions sociales dans leurs organisations (Pauchant, 1990; Trist, 1975; Warr, 1999).

Tous ces principes et comportements d'orientation permettent de situer la problématique des valeurs personnelles impliquées qui guident le choix des moyens utilisés dans le but de s'épanouir dans son travail avec les autres. Aussi l'organisation permet-elle une conformité ou est-elle en conflit aux valeurs propres de ses membres? Lorsque celles-ci sont claires pour soi, les décisions et les actions sont faciles à prendre (Pauchant, 1990; Pauchant & Dumas, 1991). Au contraire, les conflits permanents amènent la personne à survivre dans le contexte organisationnel souvent au prix de sa santé (De Waele et al., 1986, 1992). Par contre, la personne peut être amenée à intervenir sans avoir une vision juste de la réalité organisationnelle et contribuer elle-même à ces déséquilibres.

Différents aspects conscients et inconscients jouent alors dans cette recherche dont les comportements manifestes ne paraissent pas facilement compréhensibles au «soi». Le concept de soi consiste en un soi phénoménal et en un soi non phénoménal (L'Écuyer, 1990). Par exemple, pour Jung, il existe bien un échange dynamique entre le conscient et l'inconscient comme on le retrouve dans le modèle (Jung, 1964).

Non seulement le soi est touché par la psyché consciente mais il l'est tout autant par la psyché inconsciente, car les processus inconscients qui compensent le «moi conscient» comprennent toutes les propriétés nécessaires à l'autorégulation de la

psyché globale. Or, ces processus inconscients participent à une circulation interne et externe aux processus conscients mais de manières diffuses, interpénétrées. Hormis la méthode psychanalytique, il n'y a pas de technique fonctionnelle permettant d'établir des isomorphismes entre les contenus conscients et inconscients. Pourtant, ils existent (Jung, 1964).

Selon Kohut (1971), des observations cliniques font ressortir à l'évidence des lacunes structurelles au soi bipolaire (Rapaport, 1958) qui interfèrent avec l'expression dynamique de son activité productive et créatrice. Selon lui, la santé est un processus fluide et non un phénomène dichotomique qui serait l'antagoniste de la maladie. Il s'agit essentiellement d'un processus développemental formulé en termes de la structuration de l'expérience du soi et du développement des capacités de la personne à organiser et à représenter son univers subjectif. Concrètement, une personne en santé sera capable d'utiliser ses talents et ses habiletés à la disposition du soi qui lui permettront d'aimer et de travailler avec succès.

En regard de cette perspective psychodynamique, malgré ses dimensions inconscientes, le soi psychologique est d'ordre phénoménal, car il s'agit effectivement d'un processus lié à l'expérience du soi (Kohut, 1985). Par exemple, une personne en santé se caractérise par l'acceptation des autres, l'autonomie, la spontanéité, la sensibilité esthétique et une bonne humeur naturelle. La notion de créativité comme celle proposée par Maslow (1968) semble, d'ailleurs, s'accorder aux notions d'une structure du soi en santé telle que proposée par Kohut (1985) tel le sentiment de se

sentir en vie, se sentir cohésif, avoir de l'humeur, de la créativité, de la joie, d'utiliser ses habiletés et ses talents, de pouvoir apprécier l'esthétique des choses, l'empathie et l'espoir (Pauchant & Dumas, 1991). L'action sociale positive pourrait ne pas avoir d'autre origine profonde.

Expression d'un nouveau paradigme clinique, les perturbations psychologiques ne sont plus considérées comme des maladies, ou seulement comme telles, mais comme des phases possibles sur le parcours de la recherche d'un nouvel équilibre psychique (Stolorow, 1980).

Ajoutons toutefois que, dans le cadre de cette approche, les notions de «santé» et de «normalité» ne sont pas uniquement la résultante de processus intrapsychiques optimaux mais doivent être entendues en rapport au contexte culturel de référence. En effet, ces notions répondent davantage à des normes culturelles, des attentes sociales, des valeurs liées aux biais professionnels, des différences individuelles et du climat politique du temps qui définissent la tolérance ou non, de la déviance, etc. Aussi, les multiples acceptions de la santé vont continuer d'être subordonnées aux influences socio-culturelles des époques, dont la nôtre, auxquelles nous nous référons pour la décrire (Ornstein, 1980). Cette approche clinique reconnaît donc une importance certaine de l'environnement sociale sur la conception de la santé individuelle.

Certaines caractéristiques associées à la notion de santé se trouvent donc en dehors, dans l'environnement contextuel de la personne. La transformation évolutive

des contextes environnementaux et la dimension diachronique du modèle expliquent, partiellement du moins, pourquoi le modèle est descriptif mais certainement pas normatif. Trouverait-on une formule d'équilibre personnelle qu'elle ne pourrait tenir qu'un temps dans la vie personnelle et le temps social puisque la personne et son environnement, les organisations et la société, ses normes et exigences se transforment continuellement et nécessitent des ajustements continus (Moscovici, 1977).

L'existence même d'un tel processus de changement illustre une caractéristique essentielle de la plasticité de l'équilibre personnel et qui le rend possible. Est-ce à dire que le modèle ne pourrait être l'objet d'opérationnalisation? Son opérationnalisation devrait toutefois respecter les exigences d'une analyse de l'environnement, ses différents contextes et les caractéristiques idiosyncratiques aux moyens desquelles les personnes évoluent dans leurs environnements respectifs.

Dans ce contexte revisité du courant psychanalytique, les phénomènes de résistances et autres manifestations de symptômes de formes spécifiques de pathologies sont mis à contribution pour expliquer le développement de la structuration du soi (Rapaport, 1958) plutôt que la seule facette dysfonctionnelle pathologique. Ils illustrent davantage l'importance de considérer, dans l'analyse des processus de fonctionnement organisationnel, la circulation interne et externe des processus intrapsychiques.

Par exemple, dans le cadre de cette perspective le «mécanisme de projection» pourrait être conçu, comme la mise en activation d'un processus d'identification ou d'intentionnalité aux événements réels visant à obtenir une rétroaction permettant un ajustement adapté à la réalité (Delisle, 1993). Cette conception d'un mécanisme de projection serait différente, cependant, du processus de perception au plan comportemental (Bandura, 1991).

Il s'agit davantage d'un processus facilitateur de création (et) de signification de la réalité, que d'un filtre permettant à la personne d'orienter sa réponse à l'environnement (Perls et al., 1979). Mais ces deux processus n'étant pas nécessairement exclusifs l'un de l'autre, ils pourraient bien fonctionner de manières concomitantes puisque les processus cognitifs adaptatifs et créateurs puisent aussi dans l'inconscient (Kohut, 1985). Adaptation et développement sont sans doute deux pôles d'un même processus d'assimilation et d'accommodation, (Piaget, 1967, 1975). Bien qu'il s'agisse d'un mécanisme s'actualisant sous le seuil de la perception, il est quand même possible de le reconnaître parfois lorsqu'il se manifeste ou peu après et de l'interpréter selon les circonstances. En conformité avec l'approche clinique psychodynamique ce mécanisme pourrait être aussi une manière d'identifier et d'établir un isomorphisme ou la circulation entre processus inconscients et processus conscients (Gemmil & Elmes, 1993).

L'idéalisation du succès dans les organisations peut en être un exemple. Le succès éventuel est personnel mais les valeurs sociales sont présentes aussi dans ce

succès car les organisations en fournissent les critères et les paramètres. Les efforts pour atteindre le succès contribue à la socialisation de la personne et constitue aussi un point d'encrage dans la réalisation de ses besoins fondamentaux. Ainsi, tout ce qu'on décide de faire et tout ce qui survient, sera interprété et devra contribuer au succès. Un mécanisme de défense intrapsychique devient donc un processus au moyen duquel la personne peut utiliser pour s'ajuster à son environnement organisationnel et lui permettre de trouver, par un «selfobjet», une opportunité de satisfaire un besoin de santé psychique, mais aussi de croissance (Kohut, 1971, 1985).

Toutefois, les mécanismes intrapsychiques ne sont pas facilitateurs dans tous les cas et ils peuvent influencer dans ce sens, par le biais des individus en interactions, sur les processus dynamiques de groupe. Ils pourraient toujours opérer pour réduire l'efficacité des processus d'appropriation et de relation en orientant les processus de décision et d'action selon des conduites défensives en bloquant, par exemple, l'investissement dans certaines opportunités qui se verraient significativement dévalorisées (De Waele et al., 1992).

Différemment de la dynamique groupale de perception cognitive du «groupthink», les membres d'un groupe peuvent très bien se concerter et chercher à éluder, par un mécanisme de «clivage», des aspects négatifs et inacceptables à eux-mêmes tels que des ambivalences internes et même des contradictions apparentes (Klein & Riviere, 1975), en «déplaçant» ces «objets» vers les membres d'autres groupes externes (Freud, 1949). Nous pouvons fréquemment observer ces

phénomènes intergroupes dans les oppositions, éventuellement les conflits manifestes ou latents entre les membres des différentes unités fonctionnelles, quelques fois en compétition pour l'obtention des ressources et du pouvoir d'une organisation (i.e. marketing versus production, finances versus ressources humaines, opération versus administration; et leur combinaison) (Frost, 1987; Scott, 1999). Ils sont alors une source de déséquilibres au sein des groupes.

Dans ces cas particuliers mais peu rares, les membres d'un groupe externe sont alors investis dans une «relation d'objet» à titre de «méchants» plus ou moins dangereux qui deviennent alors des ennemis potentiels dont on doit se protéger, quelquefois en les attaquant. Dans les organisations, il se présente fréquemment des situations conflictuelles dont on ne comprend pas très bien le rationnel. Les comportements et attitudes semblent alors irrationnels, illogiques puisque tous sont d'accord avec la mission de contribuer à l'effort d'atteinte des objectifs organisationnels.

Si les attitudes à l'égard de ce «group shadow» peuvent être observées et rendues conscientes, par contre, leurs motivations profondes demeurent souvent inconscientes. Il s'agit, à l'évidence, d'un mécanisme permettant de diminuer le niveau d'anxiété généré par des perceptions déformantes de la réalité organisationnelle, encore là un processus d'appropriation, partagées au sein des membres d'un groupe (Gemmill & Elmes, 1993). Tenter de réduire ces anxiétés entraîne des tensions au sein des membres de l'organisation.

La personne, les groupes insufflent aux actions et aux décisions organisationnelles des synergies dont les origines sont tantôt personnelles, tantôt liées aux enjeux organisationnels vécus émotionnellement et inconsciemment par les membres de l'organisation. La circulation de ces flux internes et externes détermine les déséquilibres et rééquilibrations qui s'en suivent et qui trouvent leurs destins par l'éclosion et la résolution des conflits et par les synergies et entropies des processus d'équilibre des membres des équipes (De Waele et al. 1992).

Ces phénomènes de groupes souvent considérés avec raison comme irrationnels, dysfonctionnels ou inefficaces au sein des organisations font pourtant partie intégrante des dynamiques de groupes des organisations et manifestent de cette manière leurs interactions. La réponse fonctionnaliste à l'observation de ces phénomènes est de chercher les moyens de réduire ces dysfonctions en raison de leur inefficacité par l'amélioration des habiletés individuelles et groupales et de différents moyens d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Hackman, 1990). Pour le modèle, cette approche demeure partielle, car d'autres opportunités et blocages sont à l'origine de déséquilibres qui peuvent surgir à l'occasion de la mise en place de ces dispositifs de résolutions de problèmes.

La contrepartie de ces blocages éventuels est que le processus d'appropriation devient constamment sollicité pour contribuer à fournir aux membres en relations une vision claire et globale de l'organisation. Celle-ci, étant continuellement fluctuante

échappe pourtant, malgré les perceptions figées et les modes d'appréhension du réel comme il a été souligné plus haut, aux membres de l'organisation sauf dans les moments d'un point d'équilibre furtif et fugitif.

Ce qui rend complexe une intervention sur la dynamique de groupe c'est que, entre autres, les perceptions proviennent d'une multiplicité de perspectives émanant des différents contextes culturels propres aux différents membres de ces groupes. Or, malgré cette multiplicité, comment une cohésion de groupe peut-elle émerger des différences individuelles et faire que les organisations fonctionnent normalement en surmontant continuellement les déséquilibres?

La nature profonde de la relation environnement/comportement

Cette section présente un aperçu de différents processus synchroniques et diachroniques impliqués dans l'influence mutuelle et réciproque des individus et les différents niveaux de fonctionnement organisationnels.

Comment donc conceptualiser la relation existant entre la personne, son comportement et son environnement? Quelle direction privilégier dans l'étude de la relation environnement et comportement? Comment rendre compte des dimensions diachroniques du modèle? Quelle est la nature de ce développement, et de son effet dans l'environnement? Il est vrai que, jusqu'à maintenant, plusieurs types de liens ont

été illustrés pour rendre compte des relations existant entre la personne et son environnement.

Pour le modèle, le concept de soi peut être considéré sous toutes ses dimensions en incluant les perceptions inconscientes tout comme les comportements conscients. Une analyse de l'aspect expérientiel du soi entre en conflit, néanmoins, avec la structure même de ses bases tant psychodynamiques que comportementales car ces dernières sont fragmentées et enfermées dans leurs propres perspectives théoriques et conceptuelles souvent exclusives. Or, il est à prévoir que les recherches plus poussées sur le soi vont mettre en évidence que les différentes étiquettes du soi correspondent à des étapes de développement et des caractéristiques particulières mises en évidence par l'étude des environnements du soi (Morval & Guindon, 1990).

Entre autres, une question fondamentale se pose à savoir si le schème de développement de soi relève d'un développement structural autonome ou s'il est le résultat des événements produits dans l'environnement. L'intérêt de l'hypothèse développementale réside dans sa valeur heuristique et explicative. De plus, malgré leur importance fondationnelle nous postulons au point de départ qu'il n'y a pas de programmation génétique déterminant les façons selon lesquelles les personnes doivent se conformer à leur environnement social (Houde, 1989). Cette position, cependant, ne milite pas simplement et uniquement pour l'acquis à l'encontre de l'inné. Des programmes génétiques existent, mais ils sont encore difficilement identifiables

dans la totalité de leurs champs d'application (Gruber & Vonèche, 1995; Piaget, 1967).

Méthodologiquement, lorsqu'on choisit l'environnement ou le comportement comme variables indépendantes, cette option oriente les résultats de la recherche. C'est-à-dire, soit démontrer comment l'environnement influence le comportement, ou soit considérer l'environnement lui-même comme une variable dépendante du comportement. Et quelle est la force de cette éventuelle influence? «S'agit-il d'une relation causale existant entre une variable indépendante et sa variable dépendante ou s'agit-il d'un schème de nature interactionniste caractérisé par des variables intermédiaires de nature, psychologiques, culturelles et symboliques telles que la perception ou la représentation»? (Alexandre, 1994, p. 25). Bien entendu, cette question renvoie aussi à l'importance de l'effet du changement social produit chez l'individu, donc de l'effet produit diffusément par l'organisation sur ses membres au moyen de leurs propres interactions.

Or, puisque le modèle possède aussi une dimension de type développemental, il reconnaît, par exemple, des effets de cohortes (Bennet & Fabio, 2004; Bronfenbrenner, 1979). Les influences contribuant aux changements de la structure du soi, de différentes natures, peuvent être des changements normatifs liés à l'âge, comme pour le passage à la puberté, soit des changements normatifs liés à la génération, comme pour les rôles sociaux adoptés selon l'âge fonctionnel, ou encore des changements non normatifs liés à des événements critiques (Neugarten et al. 1968).

Le schème de soi, sous-jacent au concept de soi, est donc caractérisé à la fois par une composante structurale et une composante événementielle. Aussi est-il souhaitable de tenter de dépasser le «psychologisme» et le «sociologisme» en mettant l'accent sur l'interaction entre la personne et son environnement.

Les processus d'orientation guident le comportement et sont probablement le résultat d'une alternance cyclique de ces deux pôles d'attraction structural et événementiel, à la manière du champ de force de type lewinien (Lewin, 1959). C'est ainsi que s'opèrerait une consolidation du soi, sur le plan comportemental, cognitif et affectif, par assimilation et accommodation progressive de l'équilibre, comme nous l'avons déjà identifié, par équilibration majorante (Kegan, 1982; Piaget, 1975). C'est-à-dire un nouvel état d'équilibre qui dépasse en complexité les équilibres antérieurs en les englobant par un processus de croissance.

La composante événementielle est loin d'être insignifiante pour comprendre le soi, cependant la composante structurale permet d'articuler le concept de soi. Dans ce cas, il est possible non seulement de différencier le concept de soi d'avec la représentation de soi ou «soi schématique», mais le concept de soi, étant évolutif, se révèle être aussi un concept multidimensionnel. Le soi phénoménal réfère donc à l'ensemble des perceptions que l'individu entretient à l'égard de lui-même et dont il est conscient, ce dont il se rappelle, depuis le tout début de son existence (Bandura, 1997, 2001; L'Écuyer, 1990; Markus, 1991).

De façon générale, du point de vue cognitif et eu égard aux processus du modèle, les chercheurs s'entendent pour distinguer la conscience de soi et le concept de soi (Morval & Guindon, 1994). Une perspective comportementale «radicale» (Secord, 1984) distingue aussi le processus qui détermine les conduites ultérieures par autorégulation tel le concept de «self-efficacy» (Bandura, 1997).

Au niveau expérientiel, les attributs du soi présent constituant le concept de soi sont extraits du passé autant que du comportement présent. Les propriétés événementielles peuvent être mises en évidence ici. Les différents concepts de soi étant distincts deviennent des possibles, des composantes orientées vers l'avenir du soi schématique sur lequel ils s'appuient. Ce sont les idées à la base de ce que les personnes pensent pouvoir devenir, ce qui constitue leur soi idéal. Or, les buts ou les projets d'avenir sont les guides les plus efficaces contribuant à l'action lorsqu'ils sont clairs pour la personne (Bandura, 1997, 2001). Le modèle pourrait bien être l'une de ces idées, mais celle-ci ne serait pas suffisante pour générer tous les processus d'équilibration qui le caractérisent, car il nécessite aussi le fondement et la compréhension des processus d'autonomie de la personne.

Certes, certains événements critiques qui sont des sources de changements non normatifs se produisant dans la vie quotidienne, peuvent contribuer à activer une régulation particulière de sa gestion de soi, qui ne serait pas survenue dans un autre environnement, à un autre moment. Dans ce sens, l'environnement culturel,

générateur de significations et dans lequel nous évoluons, pourrait jouer un rôle non négligeable dans la recherche de l'équilibre personnel, comme c'est le cas de la dimension culturelle des conditions facilitant la santé (Kohut, 1985; Morin, 1986).

Toutefois, malgré ce qui vient d'être souligné, il faut préciser une limite au déterminisme environnemental et nuancer l'origine de l'autonomie de soi. En effet, selon Secord (1984), les renforcements contingents ne peuvent expliquer à eux seuls les processus d'autorégulations. Les processus d'«intervention du soi» nécessitent aussi un niveau de gestion de soi étroitement lié à la volonté de la personne (Secord, 1984).

Par conséquent, pour mieux comprendre le degré d'autonomie du soi dans son environnement, il est nécessaire de compléter la perspective comportementale radicale (Bandura, 2001) par la reconnaissance d'un second niveau motivationnel d'adaptation à l'environnement, fondé sur un système de croyances et de volontés indépendant du niveau de la représentation du soi (Secord, 1984).

Selon Secord, l'exercice du libre arbitre devrait pouvoir se déployer en dehors des systèmes de contingences qui amènent la personne à choisir le comportement le mieux adapté à l'environnement. C'est ainsi que le modèle est compris, non seulement, comme concept de référence personnel, mais aussi comme un processus délibéré d'autorégulation ou de contrôle de soi. Ce processus intentionnel lié à la

conscience de soi rend possible la gestion de soi dans les organisations (De Waele et al., 1986, 1992).

Certes, les personnes sont motivées, en général, pour agir dans le but de réduire les écarts existant entre ce qu'elles pensent qu'elles sont et ce qu'elles pensent qu'elles devraient être dans le but de répondre adéquatement à leur soi idéal (Markus, 1991). Selon les situations et les circonstances en contexte organisationnel, les personnes mettent à profit ou non des opportunités qui se présentent à elles de manière à pouvoir réguler leurs comportements et leurs cognitions en maintenant un regard positif sur soi et des images de soi consistantes, de manière à éviter toutes dissonances cognitives probables.

Bien qu'elle puisse être motivée par l'anxiété et la menace, en général, une personne choisit volontairement et délibérément ce qui est bien pour elle, en cherchant à satisfaire ses propres besoins de croissance (Kuhlen, 1968). Toutefois, ces moyens mis à la disposition de la personne, ne sont pas suffisants pour comprendre toutes ses décisions prises et ne l'épargnent pas, bien entendu, de commettre des erreurs.

Le contexte situationnel interpelle constamment le concept de soi provenant du répertoire des représentations de soi disponibles. Le soi est continuellement actif, différenciant ses réponses selon ses besoins et les contingences situationnelles du moment. Le schème de soi filtre l'information et ne retient que ce qui convient, confirme et renforce le concept de soi. C'est ce que démontrent clairement les

recherches empiriques de Bandura (1997, 2001) et de Markus (1991). Mais il cherche, tout à la fois, à maintenir et à rehausser l'estime de soi. Ce qui peut entraîner des conflits de valeurs ou encore des contradictions perçues dans les actions posées.

Toutefois, cette dimension affective du soi qu'est l'estime de soi, selon la situation ou les circonstances, peut aussi contribuer à moduler l'effet possible d'un processus d'appropriation. Dans certains cas une personne peut refuser ce qui est bien pour elle (soi), si elle considère, à ce moment-là, l'environnement comme étant aversif. À l'exemple du cas particulier de l'effet produit par certains processus intrapsychiques, les blocages face aux événements provenant de l'environnement, ne trouvent pas leur origine de l'environnement organisationnel car une personne peut aussi échouer, malgré la position de Kuhlen (1968), à tenter de s'autoréguler avec harmonie sur certains points.

De plus, un autre aspect dynamique du soi, plus global explique la résistance au changement. Les schèmes de soi, s'enracinant de plus en plus avec le temps qui passe, étant familiers, affectifs, robustes, complexes et relativement stables, sont difficiles à transformer (Markus, 1991). Un cas de figure pourra illustrer ce phénomène de blocages individuels qui manifestent simplement le besoin de maintenir l'intégrité de la personne et qui trouve son origine de ses dimensions de développement diachroniques.

Il arrive que des gestionnaires intuitifs axés sur les résultats ne saisissent pas l'importance que le phénomène de la «résistance au changement» est non seulement normal mais souhaitable jusqu'à un certain point. Ce phénomène dynamique possède un volet environnemental et un volet individuel complémentaire (George & Jones, 2001). En effet, ces gestionnaires consacrent beaucoup de temps et d'énergie pour rendre leur organisation rentable et efficace en instaurant des méthodes de travail, des politiques, des procédures et des pratiques à l'égard desquelles ils exercent un contrôle considérable. Ils savent pourtant que l'implantation de ces moyens au sein de l'organisation enracinent en profondeur des valeurs culturelles qui deviennent alors tenaces. Or, tous changements de ces modes de fonctionnement exigent, par les membres de l'organisation, de se désapproprier leurs méthodes ou leurs pratiques de travail longuement assimilées et accommodées dans leurs contextes spécifiques. Comportement, attitude individuelle et culture organisationnelle sont intimement liés (Allaire & Firsirotu, 1987).

Même lorsque le cas se présente, la résistance au changement ne pourrait pas être uniquement une mauvaise volonté. La résistance participe, ne serait-ce qu'aux niveaux émotionnels et motivationnels, à toutes les étapes des processus de changements organisationnels et individuels en s'opposant, par exemple, aux processus décisionnels conduisant éventuellement aux changements (George & Jones, 2001).

Elle est aussi un effet de l'investissement dans l'effort et le temps requis d'un travail d'équilibration correspondant corrélativement à la courbe d'apprentissage personnelle et collective. Car on peut apprendre à faciliter le changement en rendant davantage fluide les processus de gestion de soi. Elle nécessite toutefois la stabilisation d'un processus d'appropriation et de désappropriation complexe et multidimensionnel qui aurait pour effet d'augmenter la flexibilité du schème de soi. Cette fluidité réduit les blocages et, par conséquent les occurrences suscitant les résistances éventuelles. Mais les résistances sont, toutefois, souhaitables.

Si des projets de changements, quels qu'ils soient, étaient toujours implantés sans délais et sans effort, cela signifierait que la culture organisationnelle, telle que décrite plus haut, ne résisterait à aucune pression de changement environnemental. Les personnes changeraient continuellement au gré des différentes influences. Il est difficile d'imaginer des groupes fonctionnant sans culture, car c'est justement l'une de ses fonctions de référence, de conservation et de stabilisation (Hall, 1984). La culture et ses propriétés de conservation sont donc liées au concept de soi et à son schème de représentation. Ce dernier trouve son fondement dans les différents environnements qui l'ont vu évoluer dans le temps et la société (Bronfenbrenner, 1979; Kegan, 1982). C'est d'ailleurs cette stabilité que manifeste, en partie, la personnalité.

Ainsi, les organisations présentent des modes de fonctionnement dont les origines remontent lointainement dans le temps, dans leurs dimensions diachroniques, à d'autres niveaux organisationnels de fonctionnement identifiables dans

l'environnement social, comme nous l'avons présenté au tout début de cet article (Bronfenbrenner, 1979; Emery & Trist, 1975). Ces emprunts, contribuant directement au développement culturel, proviennent des employés qui injectent des traits culturels au moyen de leurs interactions, par acculturation, à leur organisation qui en profite à la fois par sa stabilité, sa créativité, son efficacité et, en général, aussi par la fluidité de ses processus (Allaire & Firsirotu, 1987; Meyer, 1982; Trist, 1975; Sutton et al. 1987). Mais ils sont aussi à l'origine, corrélativement, selon leurs natures et leurs destins particuliers, des blocages produits par les individus et les groupes dans l'organisation.

Cette surprise face aux résistances aux tentatives de changement ne serait donc que la conséquence d'une méconnaissance des dimensions diachroniques et synchroniques de la réalité organisationnelle. Une meilleure lecture (i.e. appropriation) de ces caractéristiques permettrait d'intervenir de manières idoines. Il est normal que le soi (individuel) exerce fonctionnellement un rempart contre l'impact négatif éventuel des événements stressants et perturbants de la vie (Markus, 1991). Ainsi, ce qui peut apparaître au premier abord, comme des oublis, des erreurs, des contournements de règles ou de consignes, bien qu'ils puissent en être, en réalité, pourraient tout aussi bien manifester des efforts dynamiques (par compensation du champ de force) de recherche d'équilibre personnel par le déploiement d'un effort de sauvegarde de son intégrité personnelle. Ces comportements et attitudes individuelles pourraient ne pas faire partie du champ de conscience de la personne. C'est ce qui expliquerait les dénégations de sa résistance aux changements, si elle ne connaît pas

bien ses valeurs et en général son schème de représentation. Une personne n'est pas nécessairement consciente de résister à des changements (George & Jones, 2001).

La complexité liée à ce phénomène de résistance au changement tient à ses propriétés multidimensionnelles. En fait, un changement touche nécessairement, avec plus ou moins d'envergure, d'amplitude et d'effet, toutes les dimensions du soi. La régulation de soi et les buts personnels répondent à des besoins, des motivations et des valeurs et réfèrent aux processus de régulation de soi, à l'efficacité de soi, au «self-efficacy» (Bandura, 1997) ainsi qu'aux dimensions centrales ou périphériques du schème de soi (Markus, 1991). C'est pourquoi, par exemple, certains programmes de changements organisationnels pourront être plus faciles que d'autres à implanter, non pas seulement en raison de leurs relatives complexités, mais plutôt de leurs valeurs motivationnelles (Nuttin, 1985).

Les personnes résistent parce qu'elles cherchent à maintenir leur intégrité et doivent apprendre en trouvant les moyens d'accommoder l'ensemble des transformations que les changements font encourir à leurs processus d'appropriation, de relation, de décision et d'action. Dans une perspective écosystémique, un changement est toujours caractérisé par une complexité multidimensionnelle où peuvent être présents les paradoxes et les contradictions liés aux valeurs des expériences nouvelles. Aussi, tout changement peut produire un effet relatif sur chacun des processus de la gestion de soi. C'est justement en raison des propriétés de cette relativité d'interaction aux processus, qu'il est difficile de prévoir et d'apprécier

l'effet (Bronfenbrenner, 1979). C'est aussi pour ce motif qu'une relation causale linéaire est difficilement identifiable entre un changement quel qu'il soit et les processus du modèle puisque ceux-ci sont reflétés dynamiquement les uns dans les autres.

La recherche expérimentale fait état des facteurs contingents ou encore des variables intermédiaires expliquant les difficultés à obtenir une relation causale claire entre les variables dépendantes et les variables indépendantes. Pour le modèle il s'agit de l'interaction globale nécessaire des processus conduisant à des effets probables.

Mais, à titre de processus alternant entre deux polarités, la propriété corrélative à la sauvegarde du soi est sa «plasticité». Un exemple, touchant les processus d'appropriation et de relation appliqués à la transformation de son rôle au travail, illustrera cette relative plasticité du concept de soi évolutif quant à ses propriétés diachroniques et synchroniques. Lorsque l'on compare des rôles joués en rapport à différentes cohortes, ces phénomènes synchroniques et diachroniques peuvent être expliqués par l'influence des facteurs de natures socio-culturelles, cognitives, socio-affectives et morales (Alexandre, 1994; Bronfenbrenner, 1979; Kegan, 1982; Trist, 1975).

En simplifiant considérablement, il est possible de dire que ces dernières années, le gestionnaire type a dû se gérer de manière à faire significativement évoluer la gestion de son processus appropriation-désappropriation, tout comme ses autres

processus. Dans un contexte organisationnel en mutation, il a dû se «désapproprier» certains aspects de ses fonctions d'autorité fondées sur l'exercice de la surveillance et de l'application de la punition et, s'approprier des nouvelles fonctions de support et d'accompagnement. L'assimilation de ces changements de rôle peut certainement induire des ambivalences car ce rôle est toujours présent cependant qu'il s'exerce de manière concomitante avec le nouveau rôle exigé, lui-même, pouvant être perçu comme contradictoire à l'ancien rôle exercé.

Cela peut expliquer, en partie du moins, pourquoi des cohortes de gestionnaires éprouvent des difficultés à superviser des cohortes de jeunes professionnels dans une société plus évoluée (Moscovici, 1977; Trist, 1975). C'est pourquoi des consultants, adoptant forcément une approche fonctionnaliste, offrent des programmes de développement pour cadres répondant à des besoins de formation tels que : «passage de boss à coach». Il ne s'agit, après tout, que d'un changement de rôle (Bellini, 2005).

Cherchant à transformer différents niveaux d'appropriation des processus, ces programmes présentent des objectifs pédagogiques visant parfois, dans le meilleur des cas, le développement de plusieurs niveaux synchroniques de compétences et de performances, par le changement des attitudes (i.e. des savoirs-être), des habiletés (i.e. des savoirs-faire) et des connaissances nouvelles (i.e. des savoirs-savoir) requises par le nouveau contexte organisationnel incarné par ses nouveaux employés et les nouvelles conditions sociales, économiques et culturelles (Trist, 1975). Bien qu'arbitraire et partiel, le découpage en processus cognitif, comportemental et affectif

traduit bien des propriétés multidimensionnelles de tout apprentissage, reconnu en andragogie (Roegiers, 1997).

Au niveau organisationnel des opérations, ces changements requièrent des attitudes nouvelles à l'égard de la manière de penser l'organisation du travail, du partage des responsabilités, de l'exercice du pouvoir, de l'évaluation des employés, de la distribution des gratifications, de la motivation et de la mobilisation, de l'utilisation du statut et des relations interpersonnelles, voir du leadership, etc. Toutes ces dimensions et bien d'autres, selon la perspective privilégiée, de nature comportementale, cognitive et socio-affective sont touchées, toutes à la fois, par la redéfinition et la transformation du nouveau rôle du superviseur.

Il est souhaitable, selon Porter (1980) que les organisations présentent une adaptabilité et de la créativité face à leur environnement en mutation perpétuelle. En tâchant de répondre concrètement à ces besoins de transformation le superviseur peut participer, à sa manière, au changement diachronique de l'organisation par sa contribution active à l'établissement de nouvelles pratiques et normes. Il pourrait, en particulier, favoriser la flexibilité des processus du modèle. Ce faisant il accroît sa flexibilité.

Dans ce nouveau contexte compétitif, les gestionnaires rigides manifestent souvent un processus d'appropriation manquant de fluidité et se trouvent sporadiquement bloqués. L'intégrité de la personne, la résistance au changement, la

relative plasticité du soi, permettent de comprendre, en partie, pourquoi il est difficile pour certains de changer et s'épargnent l'effort de l'accomplir (George & Jones, 2001). Cela en vaut-il la peine? Quels en seront les bénéfices et les coûts? Avec les changements du contexte de travail et de l'évolution de ses propres besoins, l'ancienne motivation intrinsèque pourrait soudainement se transformer en une motivation extrinsèque, calculatrice et un désinvestissement pourrait s'en suivre. Toutefois, les caractéristiques de flexibilité du soi proviennent de processus fluides du modèle pouvant se retrouver à travers toutes les dimensions de la personne en santé.

Pour illustrer ce caractère générique des processus d'équilibre de la gestion de soi, soulignons qu'il ne s'agit pas uniquement d'une question de capacité d'apprentissage, ou encore de quotient intellectuel d'intelligence. Globalement, c'est aussi une problématique liée au style cognitif, à la personnalité, à la santé, à la curiosité, à la créativité, à la capacité d'adaptation à des situations nouvelles et à la capacité d'intégrer harmonieusement les besoins de croissance personnelle à l'environnement organisationnel. Des gestionnaires peu instruits et moins doués peuvent très bien réussir à s'adapter à des situations nouvelles se présentant à eux et réussir là où d'autres échouent. Mais, dans tous les cas, ils doivent décider de changer et d'accepter le changement. Dans ce sens, la stabilité du soi mais aussi sa grande plasticité sont largement tributaires de différents aspects du soi comme les pensées et les croyances.

Des modèles développementaux du «self» tel que celui de Kegan (1982) et le modèle écologique de Bronfenbrenner (1979), ou l'approche psychosociale de Bennet et Fabio (2004) permettent de situer le modèle de la gestion de soi dans les processus fondamentaux du développement humain qu'il est possible d'établir en parallèle avec les processus diachroniques du développement des organisations qui se traduisent par des cultures qui peuvent être observées et décrites (Allaire & Firsirotu, 1987; Trist, 1975).

Non seulement l'environnement est-il constitué par des flux d'actions perçues et interprétées par une personne, mais celle-ci est une personne en processus d'adaptation et de développement continue qui évolue et influence par sa participation au moyen de ses interactions les mêmes flux d'action, de relation, de décision et d'appropriation. Ainsi, il est facile de comprendre pourquoi des organisations composées de cohortes de membres âgés présentent des dynamiques d'appropriation, de décision, d'action et de relation possédant des caractéristiques différentes des organisations dont les membres sont plus jeunes.

Les opportunités offertes par l'environnement organisationnel orientent, par événements contingents, ce développement nécessaire (Piaget, 1975). Par le maintien de cet échange continu, il y a création de significations motivantes et c'est pour cette raison que le modèle permet d'en comprendre son déploiement (Nuttin, 1985).

Méthode de recherche privilégiée pour le modèle

Pour comprendre comment une personne peut trouver son équilibre personnel, il convient de retracer les différents aspects qui en manifestent les dynamiques, les interrelations et les rétroactions. On trouve donc des caractéristiques liées au soi, au développement comme tel et des caractéristiques liés aux interactions du soi et ses environnements qui permettent l'expression dynamique du soi dans le temps, son maintien et sa croissance (Bronfenbrenner, 1979; Kegan, 1982).

Dans le contexte de ces théories, le comportement humain complexe ne peut s'observer au seul moyen des techniques utilisées dans l'analyse traditionnelle de type fonctionnaliste (Morgan, 1989). Pour rendre compte des caractéristiques synchroniques et diachroniques des actions humaines et des environnements, on ne peut situer et comprendre les comportements qu'à partir des situations de la vie réelle des personnes étudiées telle que peut le permettre la perspective écologique de Barker (Alexandre, 1994). Il convient d'examiner les multiples systèmes d'interactions dans lesquels la personne s'insèrent synchroniquement et diachroniquement et les différents systèmes qui s'interpénètrent eux-mêmes les uns dans les autres. Comment en faire un portrait reflétant sa dynamique propre?

Chaque environnement identifié est conçu comme pouvant être inclus dans un contexte plus large qui permet à la personne d'adapter progressivement son mode de croissance privilégié tout au long de sa vie. L'environnement d'une personne y est donc conçu à la fois comme le nœud et le réseau d'assimilation et d'accommodation

de structures qui, chacune à des niveaux théoriques et concrets idoines, sont contenues dans un contexte plus large et qui permet à la personne de s'adapter à sa situation présente (Bronfenbrenner, 1979; Kegan, 1982).

C'est donc par une connaissance approfondie de l'ensemble de ces contextes qui permettra de comprendre le comportement et les attitudes d'une personne lors de circonstances singulières. D'ailleurs, c'est un peu le sentiment que l'on a lorsqu'on dit que l'on connaît quelqu'un. Il s'agit, en effet, d'un ensemble d'impressions liées à des comportements, des intuitions, des sensations, etc. (Jung, 1964).

Ces contextes (i.e. microsystème, mésosystème, exosystème et macrosystème) s'imbriquent donc les uns dans les autres et déterminent les couches superficielles et plus profondes d'influences dans le développement de la personne (Bronfenbrenner, 1979) ou encore de boucles de rétroactions comme dans le modèle écologique de Dansereau (1997).

Pour une écologie du développement humain, une recherche exploratoire du modèle serait valide si elle était opérationnalisée dans l'environnement naturel, ce qui impliquent les relations d'objets et activités de la vie quotidienne des personnes observées. Une telle validité écologique réfère à l'environnement expérimenté par les personnes qui posséderont les propriétés présumées par le chercheur.

Un tel environnement naturel est conçu comme le milieu de travail où la personne œuvre et comme l'ensemble de ses activités réalisées avec chacun des membres de son équipe de travail, les structures environnementales et les processus qui prennent place dans et entre eux qui doivent être compris comme interdépendants et analysés en terme de systèmes.

La méthodologie qui permet de mieux réaliser l'opérationnalisation de cette méthode de recherche pourrait bien être la «théorie des behavior settings» de Barker (Alexandre, 1994) et de Wicker (1988).

La psychologie écologique de Barker emprunte, en partie, ses concepts à la théorie cybernétique et la théorie topologique de Lewin (1959). Cette conception présente le comportement humain, participant de la vie, comme étant fluide et continuellement soumis à des forces internes et externes (Lewin, 1959). La perspective à la base de cette approche, analogue au regard que porte Harré sur la réalité psychologique des personnes en action, est un «flux comportemental ininterrompu» (Alexandre, 1993).

Bien qu'un «behavior setting» soit objectivable, un chercheur doit cependant décider de sa stratégie de recherche en conséquence. Les unités comportementales de la psychologie écologique (Alexandre, 1994), ne peuvent être utilisées par la méthode expérimentale ou l'observation en laboratoire puisque cette méthode cherche à identifier les unités naturelles dans les environnements naturels (Alexandre, 1994;

Bronfenbrenner, 1979). Il s'agit plutôt d'une psychologie «molaire» qui rend compte du phénomène global, tant de la conduite que de l'environnement, et dont les unités comportementales sont identifiables par une suite de «structures hiérarchiques enveloppantes-enveloppées» (Alexandre, 1993).

Par exemple, un processus d'action d'une personne dans son organisation ne pourrait être identifié sans que ne soient intégrées les unités d'observations de toutes les composantes psychologiques, sociales, environnementales et organisationnelles. Dans cette approche, il importe d'explicitier vers quoi est orienté le comportement, son identification, son épisode comportemental et la considération de la texture de l'environnement. (Alexandre, 1993). Nous ne pouvons pas concrètement comprendre la signification d'un comportement sans savoir, au préalable, l'intention sous-jacente à l'action.

Dans le contexte de la gestion de soi dans les organisations, il semble pertinent de rendre compte des caractéristiques comportementales des phases d'alternances et d'autorégulations des activités de la personne. De plus, il faudrait pouvoir saisir les moyens utilisés par la personne pour établir la gestion du ou des rythmes de ses activités. Une telle analyse devrait rendre compte, entre autres, de l'alternance des initiatives et des temps de récupération, et de sa manière particulière de le faire.

Il faudrait aussi examiner et mesurer les comportements révélateurs de blocages du processus, tels les difficultés d'alternance, les difficultés à surmonter des forces

externes ou internes qui tendent d'inhiber l'action et les comportements manifestant les difficultés d'adaptation aux situations normales et aux circonstances particulières. Quels seraient les processus spécifiques manifestant des synergies et des entropies, et ce pour tous les processus d'appropriation, de décision, de relation et d'action?

Cette entreprise représente évidemment un défi de taille à relever dans le futur. Mais elle pourrait être réalisée, par exemple, dans le cadre d'une observation participante dont le modèle en serait la grille de lecture.

Brève conclusion

Au terme de ces réflexions visant à mieux situer le modèle de la gestion de soi de De Waele, Morval et Sheitoyan (1986), il est sans doute sage d'en souligner la pertinence et les limites. Modèle séduisant par sa richesse explicative, il demeure fragile étant donné ses bases conceptuelles disparates. Pour mieux en cerner la validité, il est clair que des recherches d'opérationnalisation sont indispensables, et d'ailleurs déjà en marche. Des publications ultérieures en témoigneront et apporteront à tout le moins des éléments de réponses et de clarifications.

Références

- Adler, A., (1968). *Le sens de la vie*, Paris : Payot.
- Alexandre, E., (1993). La psychologie écologique de Barker, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 19, 7-30.
- Alexandre, E., (1994). Développement de la théorie des behavior settings : point de vue critique, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 21, 23-42.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E., (1987). Un modèle multifactoriel pour l'étude des organisations, in Abravanel, J., Allaire, Y. & Firsirotu, M.E., (Éd.) *Culture organisationnelle : aspects théoriques, pratique et méthodologiques*, (p. 23-46). Chicoutimi : Gaétan Morin éditeur.
- Bacal, H. D., (1990). The elements of a corrective selfobject experience, *Psychoanalytic Inquiry*, 10(3), 347-372.
- Bandura, A., (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*, New York : Freeman.
- Bandura, A., (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective, *Annual Review psychological*, 52, 1-26.
- Bateson, G., (1979). *Mind and nature : a necessary unity*, New York : E.P. Dutton.

Bellini, S., (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume, comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 65(1), 13-25.

Bennet, M. & Fabio, S. (Éd.), (2004). *The development of the social self*, New York : Psychology press.

Bronfenbrenner, U., (1979). *The ecology of human development : experiments by nature and design*, Cambridge : Harvard University Press.

Brunsson, N., (1982). The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational actions, *Journal of Management studies*, 19(1), 29-44.

Chanlat, J.-F. (Éd.), (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy : Les Presses de L'Université Laval & Les Éditions Eska.

Dansereau, P., (1997). Biodiversité, écodiversité, sociodiversité, trois aspects de la diversité, *La biodiversité mondiale*, 6-7, 2-53.

Danziger, K., (1990). *Constructing the subject : historical origins of psychological research*, Cambridge : Cambridge University Press.

De Visscher, P., (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris : Presses Universitaires de France.

De Waele, M., Morval, J., & Sheitoyan, R., (1986), *Survivre ou s'épanouir dans les organisations : la gestion de soi*, Chicoutimi : Gaëtan Morin Éditeur.

De Waele, M., Morval, J. & Sheitoyan, R., (1992). *La gestion de soi dans les organisations : la recherche d'un équilibre*, Paris : Les éditions d'organisations.

De Waele, M., Morval, J. & Sheitoyan, R., (1993), *Self management in organizations : the dynamics of interaction*, Seattle : Hogrefe & Huber Publishers.

Dejours, C., (1993). *Travail usure mentale*, Paris : Bayard.

Delisle, G., (1993). *Les troubles de la personnalité, perspective gestaltiste*, Montréal : Les éditions du reflet.

Drozda-Senkowska, E. (1995). La rationalité des inférences : quelques remarques sur la pertinence de ce concept dans les analyses psycho-sociales, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 25, 9-26.

Drucker, P.F. (1988). The coming of the new organization, *Harvard Business Review*, janvier-février, 45-53.

Durand, D., (1998). *La systémique*, collection Que sais-je, no 1795, Paris : Presses Universitaires de France.

Eisenberg, E.M. & Witten, M., (1987). Reconsidering openness in organizational communication, *Academy of management review*, 12(3), 418-426.

Emery, F.E. & Trist, E.L., (1965). The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18, 21-32.

Emery, F.E. & Trist, E.L., (1975). *Towards a Social Ecology*, London, New England : Plenum Press.

Feldman, D., (1984). The development and enforcement of group norms, *Academy of management review*, 9(1), 47-53.

Fiske, S.T. & Taylor, S.E., (Éd.), (1991). *Social cognition*, New York : McGraw-Hill Humanities/social.

Freud, A., (1949). *Le moi et les mécanismes de défense*, Paris : Presses Universitaires de France.

Frost, R.J., (1987). Power, politics and influence, in F.M. Jablin, L.L. Putnam, R.H. Robert, & L.W. Porter (Éd.), *Handbook of organizational communication, an Interdisciplinary perspective*, (p. 18-40), Beverly Hills, California : Sage publications.

Gauthier, Y., (1982). *Théorétiques : pour une philosophie constructiviste des sciences*, Longueuil : Le Préambule.

Gélinier, O., (1981). Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive, *Harvard-l'expansion, hiver*, 23, 78-90.

Gemmill, G. & Elmes M., (1993). Mirror, Mask and Shadow : psychodynamic aspects of intergroup relations, *Journal of management Inquiry*, 2(1), 43-51.

Gergen, K.J., (2001). Psychological science in a post modern context, *American Psychologist*, 56, 803-813.

Gersick, C.J., (1988). Time and transition in work teams : toward a new model of group development, *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.

George, J.M. & Jones, G.R., (2001). Toward a process model of individual change in organizations, *Human Relations*, 54(4), 419-444.

Gigenrezer, G. & Murray, D.J., (1987). *Cognition as intuitive statistics*, Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Greiner, L.E., (1977). De l'utilité des crises dans l'entreprise, *Harvard-L'Expansion*, été, 22-29.

Gruber, H.E. & Vonèche, J.J., (1995). *The essential Piaget: an interpretative reference and guide*, (2e édition), Northvale, New Jersey : Jason Aronson.

Hackman, J.R., (1990). The psychology of self-management in organizations, in Hackman, J.R. (Éd.), *Groups that works : and those that don't*, (p. 89-135), San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Hackman, J.R., (1990). Conclusion : creating more effective work groups in organisations, in Hackman, J.R. (Éd.), *Groups that works : and those that don't*, (p. 479-504), San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Hall, E.T., (1984). *La danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Paris : Seuil.

Harré, R., (1992). What is real in psychology : a plea for persons, *Theory & psychology*, 2(2), 153-158.

Hellemans, C. et Karnas, G., (2000). Le stress professionnel : quels liens entre les contraintes au travail et les stratégies de coping, in Gangloff, Bernard (Éd.), *Satisfactions et souffrances au travail*, (p. 77-89), Paris : L'Harmattan.

Hogenraad, R., McKenzie, D.P., Morval, J. & Ducharme, F.A., (1995). Paper trails of psychology : the words that made applied behavioral sciences, *Journal of social behavior and personality*, 10(3), 491-516.

Houde, R., (1989). *Les temps de la vie: le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie*, Chicoutimi : Gaëtan Morin éditeur.

Janis, I., (1972). *Victims of groupthink : a psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*, New York : Houghton-Mifflin.

Jung, C.G., (1964). *Le moi et la dialectique de l'inconscient*, Paris : Gallimard.

Kegan, R., (1982). *The evolving self: problem and process in Human development*, Cambridge : Harvard University Press.

Kerlinger, F.N., (1986). *Foundations of behavioral research*, 3e édition, Montréal : Holt, Rinehart and Winston.

Kets de Vries, M.F.R., (1985). *L'entreprise névrosée*, Paris : McGraw-Hill.

Kohut, H., (1971). *The Analysis of the Self*, New York : International Universities Press.

Kohut, H., (1977). *The Restoration of the Self*, New York : International Universities Press.

Kohut, H., (1985). *Self psychology and the humanities, reflections on a new psychoanalytic approach*, New York : W.W. Norton & Compagny.

Krone, K.J., Jablin, F.M., & Putnam, L.L., (1987). Communication theory and organizational communication: multiple perspectives, in Jablin, F.M., Putnam, L.L., Robert, R.H. & Porter L.W., (Éd.), *Handbook of organizational communication, an Interdisciplinary perspective*, (p. 18-40), Beverly Hills, California : Sage publications.

Kruger, D.J., (2002). The deconstruction of constructivism, *American Psychologist*, 57, 456-457.

Kuhlen, R.G., (1968). Developmental changes in motivation during the adult years, in Neugarten, B. (Éd.), *Middle age and aging: a reader in social psychology*, (p. 115-136), Chicago: The university of Chicago press.

L'Écuyer, R., (1990). Le développement du concept de soi de 0 à 100 ans, cent ans après William James, *Revue québécoise de psychologie*, 11(1-2), 126-191.

Landry, S., (1995). Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation, *Revue québécoise de psychologie*, 16, 39-44.

Lapierre, L. (Éd.), (1992). *Imaginaire et leadership*, Montréal : Éditions HEC & Éditions Québec/Amérique.

Lepage, F., (2001). *Éléments de logique contemporaine*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Lewin, K., (1959). *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris: Presses Universitaires de France.

Markus, H., (1991). Social Cognition and the self, in Fiske, S.T. & Taylor, S.E., (Éd.), *Social Cognition*, (p. 180-241). New York : McGraw-hill, humanities social.

Maturana, H.R. & Varela, F.J., (1973). *Autopoiesis and cognition*, Boston : Duch Brick.

Meltzoff, A. & Moore, M.K. (1994). Imitation, memory, and the representation of persons, *Infant behavior and Development*, 15, 479-505.

Mertens, C. & Morval, J., (1969). Considérations sur les fondements théoriques du groupe de base, *Évolution psychiatrique*, 2, 359-369.

Mertens, C. & Morval, J., (1977). *Du groupe à l'organisation*, Bruxelles : De Boeck, Univers des sciences humaines.

Meyer, A.D., (1982). How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments, *Journal of Management Studies*, 19(1), 45-61.

Mintzberg, H., (1979). *The structuring of organization*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Morgan, G., (1989). *Images de l'organisation*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval & Éditions Eska.

Morin, P.-C., (1986). Apport des moyens culturels à la résolution des crises de la vie adulte, in De Grâce, G.R. et Joshi, P. (Éd.), *Les crises de la vie adulte*, (p. 349-373), Montréal : Décarie Éditeur.

Morval, J., De Waele, M. & Sheitoyan, R., (1985). A new approach to understanding organizational behavior change, *La revue de l'orientation professionnelle*, 21(2), 32-47.

Morval, J. & Guindon, C., (1994). À propos du concept de soi dans les organisations, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 7-8, 87-96.

Morval, J. & Hogenraad, R., (1972). Managerial values : a methodological step toward a psycholinguistic approach, *Personnel Psychological*, 25, 67-75.

Morval, J. & Judge, P., (2000). Motivation au travail et appropriation de l'espace, in Gangloff, B., *Les compétences professionnelles, descriptif, mesure et développement*, (p. 127-134), Paris : l'Harmattan.

Moscovici, S., (1977). *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Paris : Champs Flammarion.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L., (1990). Beyond the charismatic leader : leadership and organizational change. *California management review*, hiver, 77-97.

Neugarten, B.L., Moore, J.W. & Lowe, J.C., (1968). Age norms, age constraints and adult socialization, in Neugarten B.L. (Éd.). *Middle age and aging*, (p. 22-34). Chicago : The University of Chicago Press.

Nuttin, J.R., (1985). *Théorie de la motivation humaine*, Paris : Presses Universitaires de France.

Ornstein, P.H., (1980). Self psychology and the concept of health, in Goldberg, A. (Éd.), *Advances in self psychology*, Madison, Ct : International Universities Press.

Pasmore, W.A. & Khalsa, G.S., (1993). The contributions of Eric Trist to the social engagement of social science, *Academy of management review*, 18(3), 546-569.

Pauchant, T.C., (1990). La psychologie du self, l'expérience et la vie en entreprise, in Chanlat, J.-F., (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, (p. 311-335), Sainte-Foy : Les Presses de L'Université Laval.

Pauchant, T. & Dumas, C., (1991). Abraham Maslow and Heinz Kohut : a comparison, *Journal of humanistic Psychology*, 31(2), 49-71.

Perls, F., Hefferlin, R.E. & Goodman, P., (1979). *Gestalt thérapie : vers une théorie du self : nouveauté, excitation et croissance*, Montréal : Stanké.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R., (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York : Harper & Row.

Piaget, J., (1967). *Biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*, Paris : Nouvelle Revue Française, Gallimard.

Piaget, J., (1975). *L'Équilibration des structures cognitives*, Études d'épistémologie génétiques, 33, Paris : Presses Universitaires de France.

Porter, M.E., (1980). *Competitive strategy*, Cambridge : Free Press.

Rapaport, D., (1958). The theory of ego autonomy : a generalization, *Bulletin of the Menninger clinic*, 22, 13-35.

Rogers, C., (1968). *Le développement de la personne*, Paris : Dunod.

St-Arnaud, Y., (1992). *Connaître par l'action*, Montréal : Presses Université de Montréal.

Schein, E.H., (1987). Individuals and careers, in Lorsch, J.W. (Éd.), *Handbook of organizational behaviour*, (p. 155-171), Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Scott, W.R., (1999). *Organizations : rationale, natural and open systems*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Secord, P.F., (1984). Determinism, free will and self-intervention : a psychological perspective, *New ideas in psychology*, 2(1), 25-33.

Seguin-Bernard, F. & Chanlat, J.F., (1983). Les théories de l'organisation : d'un paradigme à l'autre, in *Analyse des organisations: une anthologie sociologique*. Tome 1, *Les théories de l'organisation*, (p. 3-73), Montréal : Éditions Préfontaine.

Sheitoyan, R. & Messier, C., (1998). *Scénarios d'avenir: se préparer dès aujourd'hui au monde de demain*, Montréal : Édition Transcontinentale.

Smith, K.K., (1983). An intergroupe perspective on individual behavior, in Hackman J.R., Lawler, E.E. & Porter, L.W. (Éd.), *Perspectives on behavior in organizations*, (p. 397-408), Toronto : Mcgraw-Hill.

Stolorow, R.D., (1980). Discussion of «self psychology and the concept of Health» by Paul H. Ornstein, in Goldberg, A. (Éd.), *Advances in self psychology*, (p. 99-135), New York : International Universities Press.

Sutton, R.L. & Louis, M.R., (1987). How selecting and socializing newcomers influence insiders. *Human Resource management*, 26(3), 347-361.

Thompson, E., (2001). Empathy and consciousness, *Journal of Consciousness Studies*, 8(5-7), 1-32.

Teo, T., (2002). Attribution errors in the postmodern landscape, *American Psychologist*, 57, 458-460.

Tichy, N.M. & Devanna, M.A., (1989). Strategic Human resource management, *Human Relations*, 42, 157-184.

Trist, E., (1975). The structural presence of the post-industrial society, in Emery, F. & Trist, E. (Éd.), *Towards a Social Ecology*, (chap. 12, pp. 156-189), London, New England : Plenum Press.

Warr, P., (1999). Well-Being and the workplace, in Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N., *Well-Being : the foundations of hedonic psychology*, (p. 392-412). New York : Russell Sage Foundation.

Weick, K., E. (1987). Perspectives on action in organizations, in Lorsch, J.W. (Éd.), *Handbook of organizational behavior*, (p. 10-28). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Waelder, R., (1962). *Les fondements de la psychanalyse*, Paris : Payot.

Wicker, A.W. & Al., (1988). Life cycles of behavior settings, in McGrath, J., *Research in the social psychology of time*, Newbury Park, California : Sage Publications.

Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations : une
démarche exploratoire

Christian Messier

Université de Montréal

Jean-Yves Frigon

Université de Montréal

ACCORD DES COAUTEURS

1. IDENTIFICATION DE L'ÉTUDIANT ET DU PROGRAMME

Nom de l'étudiant : Christian Messier

Programme : Ph. D. recherche en psychologie générale

2. DESCRIPTION DE L'ARTICLE

Auteur : Messier, C., Frigon, J.-Y.

Titre : Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations : une démarche exploratoire

Revue : l'article n'a pas encore été soumis pour publication

Le premier auteur Christian Messier a produit et fait une contribution déterminante à la production de cet article. Il a fait la recension des écrits, formulé les hypothèses de recherche, participé à la création de l'outil de mesure, effectué la collecte de données, contribué à l'analyse des données, à l'interprétation des analyses et a été le principal auteur à écrire l'article.

Le second auteur, Jean-Yves Frigon, a contribué à la formulation de la position du problème, contribué à la formulation des hypothèses de la recherche, à la création des instruments de mesure, à l'analyse des données, à l'interprétation des analyses ainsi qu'à la révision du manuscrit.

3. DÉCLARATION DES AUTEURS AUTRES QUE L'ÉTUDIANT

À titre de co-auteur je suis d'accord pour que Christian Messier inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre «Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations».

Jean-Yves Frigo

Date

Nov. 2005

Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche exploratoire de nature quantitative portant sur la notion de la gestion de soi dans l'organisation telle que présentée par De Waele, Morval et Sheitoyan (1986). Au cours de trois expérimentations, 725 sujets ont répondu à cinq questionnaires différents. Les résultats obtenus au cours de la première expérimentation montrent que, en utilisant un questionnaire assorti d'une échelle de mesure de type Likert, il a été impossible de valider quatre facteurs correspondant aux quatre dimensions du modèle. De plus, l'analyse des coefficients alpha de Cronbach a montré que les échelles présentaient une faible cohérence interne. Une seconde expérimentation a été menée avec un questionnaire à choix forcé composé de six échelles. Une première tentative ayant produit des résultats équivoques pour obtenir des échelles cohérentes, une seconde tentative fut réalisée sans plus de succès. Une troisième expérimentation, réarticulée à partir d'un questionnaire reformulé selon les quatre échelles originales, a permis d'obtenir pour chacune d'elle un niveau de cohérence interne suffisamment acceptable, sauf pour l'échelle d'appropriation, pour motiver de poursuivre ultérieurement la recherche. La conclusion présente les hypothèses explicatives aux résultats ainsi que les avenues de recherches pouvant éventuellement conduire à obtenir avec satisfaction la cohérence interne des échelles d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations et la mise en place des études de validation.

Mots clés : questionnaire sur la gestion de soi, psychologie des organisations, comportement organisationnel, gestion de soi, self.

Abstract

This article shows results obtained with a quantitative explanatory research made on the notion of self management in organizations as presented by De Waele, Morval & Sheitoyan (1986). During three experiments, five different questionnaires have been answered by 725 subjects. The first experiment using questionnaire made with a Likert scale, showed that the factorial analysis failed to obtain four factors as the theoretical model is constructed. More over, the analysis of Cronbach's alpha coefficients showed that each scale had weak internal consistency. A second experiment has been made with an ipsative scale questionnaire constructed with six scales. A first attempt to get six coherence scales has failed and a second one gave no more satisfactory results. A third experiment, having been done with four new scales, succeeded with three scales but failed on «appropriation»'s scale. However, results are sufficient to lead to further experimental studies. Conclusions explain how to get promising interesting results and to present research avenues to get satisfactory validation criteria.

Key words : self-management questionnaire, psychometric measurement, organizational psychology, organizational behaviour, self management, self.

Contexte théorique

La présente recherche exploratoire fait suite à une réflexion portant sur un modèle d'équilibre personnel en contexte organisationnel (Messier & Morval, 2005). Malgré certaines réserves formulées à l'égard des difficultés pouvant être rencontrées par l'opérationnalisation d'un modèle portant sur la gestion de soi dans les organisations, certaines considérations laissent croire à l'intérêt d'exploiter le concept de gestion dans les organisations dans le cadre d'une approche quantitative de nature métrologique (Messier, 1994).

Parmi les réserves exprimées, il faut retenir le caractère existentiel de certains éléments conceptuels du modèle, et en particulier le caractère cyclique et l'alternance des processus d'équilibre personnel pouvant être observés au cours d'un processus de gestion de soi dans les organisations.

Par exemple, ces propriétés des variables du modèle devant être formulées par des items des échelles du questionnaire peuvent poser certains problèmes d'opérationnalisation. Il peut en être ainsi lorsque l'interprétation d'un item est difficile pour un sujet en raison de la perception des situations ou des circonstances qui se présentent à une personne ou encore lorsqu'il s'agit d'items touchant un certain niveau d'introspection nécessaire à leur compréhension (Messier & Morval, 2005).

Malgré ces réserves non négligeables, une des considérations retenues veut qu'il soit possible de rendre compte de la gestion de soi dans les organisations d'une

personne en utilisant une démarche permettant d'élaborer un questionnaire psychométrique respectant les critères métrologiques assurant la fidélité et la validité d'un tel outil de mesure et d'évaluation.

Dans le but de répondre aux exigences de cette démarche d'étude nous proposons, dans un premier temps, la présentation des éléments théoriques du modèle se trouvant à la base des items du questionnaire. La première étape de la démarche d'élaboration d'un questionnaire a été de procéder à une analyse exhaustive du modèle de la gestion de soi dans les organisations tel que présenté par De Waele et al. (1992). Nous présentons ici les principaux éléments retenus ayant contribué à la formulation d'un questionnaire sur le modèle et permettant d'en comprendre l'articulation.

Le concept de la gestion de soi

Le concept de la gestion de soi se décrit comme étant un processus d'équilibre multidimensionnel qui se décline en quatre variables. Ainsi, une personne entre en relation, participe activement et s'épanouit dans son contexte organisationnel au moyen des processus de l'appropriation, de l'action, de la décision et de la relation. Ces processus se caractérisent entre autres, par des cycles, alternances, synergies, synchronicité et des interactions qui maintiennent le processus global d'équilibre personnel dans un contexte organisationnel (De Waele et al., 1986, 1992).

La gestion de soi dans les organisations se présente comme un processus personnel et écosystémique selon lequel une personne subit la pression de facteurs internes et externes de changement à l'organisation, tout en y contribuant elle-même, à sa manière, par l'effet exercé de ses propres actions dans son environnement (Bandura, 1997, 2001; De Waele, 1992; Fiske & Taylor, 1991).

Cette pression s'exerce de multiples façons. Une personne fait face à des fluctuations plus ou moins brutales, des cycles plus ou moins amples et des alternances plus ou moins accentuées selon des modes d'énergie entropiques et synergiques d'intensité variables de ses processus d'adaptations et de croissance.

Les quatre processus du modèle, indispensables à l'équilibre personnel, opèrent de manières simultanées et fonctionnent comme s'ils se reflétaient ou étaient inclus les uns dans les autres. Aussi, partagent-ils des caractéristiques communes quant à leur maîtrise des obstacles venant limiter leurs efficacités propres. Même s'ils pourraient éventuellement se confondre, il convient néanmoins de les distinguer.

Analyse des processus génériques de la gestion de soi dans les organisations

L'ensemble des concepts est présenté en rapport avec chacun des processus génériques, dans l'ordre suivant : le processus d'appropriation, le processus de relation, le processus de décision et le processus d'action. Cette description établit les

liens nécessaires pour comprendre les quatre dimensions du modèle et les quatre échelles du questionnaire à élaborer.

Le processus d'appropriation

Le processus d'appropriation est défini par le «courant continu de nos appropriations, qui contribue à travers des stades successifs d'apprentissage et de prise de conscience à la constitution de repères nous permettant de nous situer nous-mêmes par rapport à notre écosystème» (De Waele et al., 1992, p. 63).

Ce processus permet donc de développer la connaissance des réalités de l'organisation et des réactions à l'environnement physique et social. Il contribue à l'orientation de la personne dans son environnement en lui permettant de décoder les informations disponibles, les valeurs, les émotions, la culture et les mythes qui évoluent continuellement.

De plus, c'est au moyen du processus d'appropriation que la personne peut identifier ses propres besoins, ses désirs, ses talents, ses limites et modes de comportement, de même que l'aptitude à accepter les expériences positives et négatives et d'en tirer éventuellement une leçon. Le processus d'appropriation contribue essentiellement à construire une image mentale de l'organisation. Il permet d'avoir une vue claire et globale d'une situation et de l'organisation dans laquelle la personne évolue.

Une image mentale de l'organisation devient suffisamment globale lorsque la personne agit à partir de celle-ci et lorsqu'elle éprouve une sensation d'harmonie en regard de sa perception organisationnelle. Puisqu'un schème mental est souvent incomplet, l'un des moyens pour vérifier si la personne progresse vers une vision plus globale d'elle-même et de son environnement organisationnel, est d'examiner comment elle adopte une attitude ouverte et réceptive vis-à-vis de la rétroaction provenant des autres; de même que de donner libre cours à une curiosité et, au besoin, de compléter ce qui paraît être un casse-tête.

Dans cette perspective, il importe de déchiffrer la culture de l'organisation, les mythes partagés, les règles de jeu permettant de s'adapter aux groupes et de bien répondre aux règles organisationnelles non-écrites. Enfin, le processus d'appropriation permet d'identifier les opportunités procurées par l'organisation.

Les mécanismes permettant d'élaborer un schème mental peuvent aussi présenter un danger s'ils ne sont pas utilisés avec précaution. Ils peuvent être la source de blocages pouvant réduire l'efficacité du processus d'appropriation. «Les blocages susceptibles de produire un effet sur le processus d'appropriation concernent les états d'esprit, les attitudes et les comportements pouvant entraver ce processus en faisant obstacles à l'alternance régulière de centration, du foyer à la périphérie, en s'opposant à l'acquisition de connaissances et à la clairvoyance, en rendant systématiquement impossible une vision globale de l'organisation et des situations» (De

Waele et al., 1992, p. 69). La peur et l'ignorance peuvent apparaître comme des conditions de blocages pour ce processus.

Le processus de relation

Le processus de relation est défini comme étant le «courant continu de nos échanges avec les autres, au sein de l'organisation ou à l'extérieur» (De Waele et al., 1992, p. 92). Au sein d'une organisation, ce processus se caractérise par une alternance des phases d'investissement et de désinvestissement à l'égard des autres, en suivant une intensité et une vitesse variable. La résultante de ce processus, au niveau du groupe est un réseau de soutien qui permet à la personne de se connaître et favorise son épanouissement. Il se caractérise par la «diversité des échanges interpersonnels, sur le plan verbal et non verbal, et dans le domaine des communications symboliques» (De Waele et al., 1992, p. 93). Le développement de l'équilibre personnel nécessite donc que la personne analyse son processus de communication et cherche à identifier les obstacles rencontrés, les multiples sentiments éveillés par ses interactions avec les autres.

Un processus de relation efficace peut contribuer à développer un sentiment d'aise en regard de son rôle social et une meilleure gestion des conflits pouvant se présenter. La maîtrise de ce processus conduit à développer un réseau de soutien qui accroît et repose, tout à la fois, sur les échanges avec les autres.

Étant donné que donner ou recevoir un soutien implique une certaine intimité, un mode de communication honnête et un état d'esprit positif permet de concilier l'établissement de relations d'amitiés et d'intimités dans les relations de soutien et les nécessités liées aux rôles organisationnels.

De fait, c'est souvent le seul moyen d'harmoniser les attentes mutuelles. En effet, les rôles peuvent faire obstacles à l'intimité et à l'amitié, car ils sont porteurs d'attentes et des projections peuvent jouer au niveau du savoir et de l'autorité.

Un risque de blocage de ce processus peut survenir lorsque qu'une personne développe une relation de dépendance. Dans une relation de soutien nous devons pouvoir apprendre alors qu'inversement la personne dépendante manifeste plutôt une incapacité à exprimer ouvertement ce besoin ou encore présente l'impossibilité ou plus simplement le refus d'apprendre. Par contre, le fait de manquer de soutien peut aussi conduire à la dépendance.

De plus, les blocages de ce processus se réfèrent donc aux modes de comportements qui peuvent en réduire significativement l'efficacité en faisant obstacle, notamment à la mise sur pied et au maintien d'un réseau de soutien.

Le processus de décision

Le processus de décision est défini par la séquence ininterrompue de nos choix et de leur restructuration continue : «ce processus se caractérise par une alternance

entre des périodes d'engagement et de détachement qui modifient progressivement la direction et l'objectif de notre comportement individuel. Le processus de décision nous aide à visualiser la ligne directrice de nos choix dans la durée, et donc à prendre conscience de la hiérarchie de nos valeurs personnelles. Grâce à cette notion, nous pouvons mieux saisir le sens de notre contribution à l'organisation» (De Waele et al., 1992, p. 117).

Le processus de décision est intimement relié à l'évaluation des options concrètes et des priorités qui sont liées aux valeurs personnelles. Un processus de décision efficace suppose la vérification préalable des limites intrinsèques des valeurs sur lesquelles reposent les décisions retenues. Ces limites du processus mettent en évidence la difficulté de demeurer en harmonie avec nos valeurs personnelles, tout en étant souple dans le choix des options adaptées à la situation organisationnelle. Aussi, une conscience éclairée des valeurs et des priorités facilite la prise de décision tout comme la capacité à réduire l'incidence des décisions prises par les autres lorsque celles-ci exercent un effet négatif sur soi.

Une autre caractéristique du processus de décision réside dans le fait de devoir prendre souvent des décisions lors de situation d'urgence et dans l'incertitude. Le problème consiste alors à décider du niveau d'informations nécessaires et suffisantes pour prendre la décision la plus adéquate possible à la situation. Un processus sera et se présentera davantage fluide si la personne possède une bonne connaissance de ses valeurs personnelles.

Le processus de décision présente plusieurs étapes permettant de distinguer des points de repères qui sont autant d'indices de qualité du processus ou de difficultés rencontrées. Premièrement, le processus de décision prend son origine dans la gestation des besoins de la personne. Les besoins ouvrent la voie aux autres étapes du processus qui se terminent après l'action encourue, consécutive à la prise de décision, par un phénomène de gestation. Ces points de repères sont le désir (volonté), la direction (orientation) l'ouverture d'esprit, (informations) les choix (options) et la décision (valeur) qui aboutissent à l'action.

Les blocages peuvent survenir par le biais d'un mode de penser déterminé, les préceptes, par une programmation ou des croyances acquises antérieurement ou selon des modes de comportement programmés selon des niveaux de la culture de l'organisation, ses systèmes de valeur et ses modes de communication.

De plus, des mécanismes de défense personnels limitent tout autant les possibilités de choix, tant au niveau des relations interpersonnelles qu'au niveau des priorités, des désirs et de l'information disponible. Un processus de décision peut aussi régresser en tant que réactions dynamiques, en raison des pressions exercées par certaines situations imprévues ou en raison de circonstances incontrôlables.

D'autre part, si une décision est prise collectivement, il est possible qu'une seule personne puisse paralyser le processus en entier, alors que, comme nous venons de le

souligner, si la décision est prise individuellement la liberté peut être réduite par des mécanismes de défenses, des programmations culturelles, etc. Une gestion optimale du processus de décision dans l'organisation nécessite de prendre en compte l'influence potentielle de nombreuses circonstances pouvant autant être autant négatives que constructives.

Le processus d'action

Le processus d'action se définit par l'alternance de phases d'intenses et de faibles activités. Les expériences passées permettent d'obtenir une rétroaction qui pourra corriger ou adapter les actions dans le but de réaliser les actions les plus proches des intentions désirées. La dynamique de ce processus est la concrétisation des projets de comportement. De fait, le processus d'action n'est pas simplement le déploiement d'une action dans le temps : c'est «plutôt l'exécution dynamique d'une certaine capacité d'autorégulation, de nos décisions... alors que le processus de décision nous laisse imaginer très librement les scénarios possibles et remet à plus tard le feedback des résultats, le processus d'action définit notre choix et rend ses conséquences très explicites à nous-mêmes et aux autres» (De Waele et al., 1992, p. 142).

En regard de l'équilibre personnel, une action posée peut valoir et se retrouver au même niveau de signification ou de comportement qu'une inaction. La dimension cyclique du processus d'action permet de tenir compte du court terme et du long terme et des décalages pouvant se produire dans le temps. En fait, les critères d'évaluation des actions sont plus qualitatifs et différenciés que ceux des organisations.

Le processus d'action ne devrait pas répondre à des automatismes non plus qu'à des sentiments d'anxiété pouvant faire varier ce processus en présentant des signes de difficultés. Ce processus se présente plutôt comme «une alternance d'initiatives et de temps de récupération, comme l'exploration pratique d'une gamme étendue de possibilités, à l'origine d'actions dans lesquelles s'expriment nos priorités individuelles», p. 143.

Alors que la décision se situe dans l'esprit de celui qui décide, l'action réalise une concrétisation dans la réalité de ces décisions souhaitées. L'action permet ainsi une évaluation par celui qui agit et par les autres qui sont touchés par l'action. Mais de plus, la signification de l'action ou les liens qu'elle tisse avec les intentions de départ ne sont pas toujours analogues.

Le processus d'action présente des caractéristiques particulières. Pour les organisations, le processus de l'action pose la question du rythme de travail tributaire de la qualité de l'environnement, de la technologie utilisée, de la dynamique des équipes de travail ou des relations entre l'encadrement et les employés. L'action est souvent liée à la notion d'efficacité : c'est dire que souvent dans les organisations, on confond efficacité et rapidité d'exécution ou action rapide accomplie en une unité de temps donnée.

L'action posée implique aussi l'interaction avec les gens de l'entourage. Ces derniers sont susceptibles d'interpréter de diverses manières la signification de l'action et la rétroaction qu'ils produisent ne traduit pas toujours cette adéquation avec l'intention sous-jacente à l'action.

Si l'action, qui devrait idéalement traduire les intentions et les objectifs de celui qui agit, doit satisfaire les besoins et intérêts profonds de celui qui agit, une question se pose alors de savoir si l'individu peut agir à titre de personne à part entière dans une organisation. Étant donné que l'action se déploie dans la réalité et qu'elle peut être évaluée par les acteurs et les observateurs, elle représente effectivement un risque pour celui qui agit. Par conséquent, il est facile de comprendre pourquoi certaines personnes peuvent être terrorisées à l'idée de prendre une décision et d'agir et, lorsqu'ils le peuvent, laisser aux autres le soin de le faire.

Une saine gestion du processus d'action peut reposer sur des comportements, des attitudes ou des capacités comme la recherche d'un domaine d'activité correspondant à ses goûts véritables; l'acquisition d'une connaissance des contraintes et des opportunités de son environnement; l'aptitude à discerner le moment où son action est opportune ou non; l'aptitude à mobiliser ses ressources au bon moment; l'aptitude à s'adapter au changement et à modifier le cours de ses actions.

Les symptômes de blocages conduisent à une incapacité à réaliser les intentions dans un laps de temps raisonnable. L'action concrète permet donc, dans la mesure où

la rétroaction est utilisée à développer sa connaissance de soi, de clarifier et de préciser ses concepts de soi. C'est au moyen du processus d'action que l'on peut voir accroître des connaissances pratiques, l'expérience de vie et de travail et développer une communication efficace. L'action permet la réalisation de notre potentiel personnel.

Ce qui ressort ici, c'est que le contrôle de soi (i.e. self-efficacy de Bandura, 1997) étant au centre de la gestion de soi, les quatre processus génériques sont dynamiques mais des conditions particulières les déterminent. D'une part, ce peut être des blocages et des opportunités que nous nommons ici le processus facilitation/blocage ou «adversité». D'autre part, le fait que l'individu fait référence dans l'adversité à ses ressources personnelles, prises en lui-même ou par le biais du groupe nous considérons alors l'interaction au groupe ou à soi-même, c'est-à-dire l'«environnement» organisationnel. Il nous est donc possible de considérer le modèle de la gestion de soi dans les organisations comme étant composé de six concepts centraux : soient les processus d'appropriation, de relation, d'action, de décision, d'adversité et d'environnement.

Intérêt d'un modèle d'équilibre personnel dans les organisations

Plusieurs raisons militent en faveur de l'utilisation d'un modèle de gestion de soi dans les organisations. D'une part, il s'agit d'un modèle d'adaptation personnelle, permettant de comprendre le vécu des personnes dans des situations ordinaires présentes en contextes organisationnels normaux.

La plupart des situations vécues par les gens au travail, sont normales. Les gens travaillent avec d'autres personnes, dans des équipes ou des groupes et une meilleure compréhension du fonctionnement normal dans un tel contexte, peut contribuer à fournir des repères importants dans des situations ou lors d'événements critiques éventuels ou encore lors de changements qui ne manquent pas de se produire puisque le changement est, lui-même, un processus normal. Ainsi, en tout état de cause, une personne peut choisir de s'adapter au changement ou encore d'y contribuer. Dans ce contexte nous devrions pouvoir compter sur un outil diagnostic permettant de mesurer la présence ou l'absence de tels mécanismes d'adaptation ou de transformation.

Ce modèle pourrait être utile pour mieux comprendre les dynamiques entre les membres d'un groupe et entre les groupes eux-mêmes. Les gens cherchent des moyens d'être plus efficaces et mieux adaptés à leur groupe de travail. La gestion de soi dans les organisations peut contribuer à proposer des moyens que chacun puisse trouver la place qui lui revient et de mieux comprendre les tentatives d'appropriation et de relation par les autres. Ainsi, il serait utile qu'un outil de mesure puisse aider à la compréhension de l'efficacité personnel en contexte organisationnel, un système complexe.

Le lieu de travail, parce qu'il se veut une organisation des ressources dans le but de produire de la richesse, est structuré et fournit un environnement où foisonne des opportunités et des contraintes. Une saine gestion de soi peut contribuer pour une

personne à trouver des moyens dont elle dispose pour profiter justement de ces opportunités et pouvoir réagir et trouver des moyens de mieux canaliser ses énergies face aux contraintes immanquables au travail en groupe.

Enfin, en partant de ces points de vue, il paraît éminemment probable qu'un modèle de la gestion de soi dans les organisations, en raison de son articulation théorique, de son apparente cohésion et cohérence, de son utilité et des possibilités d'applications pratiques énumérées plus haut, doit permettre de formuler et produire un outil diagnostique de la gestion de soi dans les organisations pouvant être validé. Cet outil permettrait éventuellement d'obtenir des profils individuels et collectifs lorsque appliqué au sein d'une même organisation.

Cette étape, une fois accomplie, pourrait conduire à l'utilisation de l'outil diagnostique dans le cadre de recherches visant à comprendre le fonctionnement des organisations saines et à établir de nouveaux paramètres dans le diagnostic des organisations malsaines ou en difficultés.

Par exemple, un directeur des ressources humaines pourrait utiliser un tel outil pour identifier les individus ou les groupes présentant des difficultés dans l'atteinte de leurs objectifs organisationnels et orienter un plan d'intervention, ou encore, pour déterminer des programmes de formation visant l'amélioration du comportement et des attitudes sur l'une ou l'autre des variables mesurées. De telles mesures et l'application de programmes qui s'en suivraient, auraient pour objectifs d'améliorer la

satisfaction au travail ou d'identifier les employés à risque de burnout, par exemples (De Waele et al.,1992).

Le tableau 1, suivant, présente les 9 étapes de la démarche exploratoire entreprise dans l'élaboration d'un questionnaire portant sur la gestion de soi dans les organisations, tel que présenté par De Waele et al. (1992). Ce tableau présente, pour chacune des trois expérimentations, les objectifs d'études visés, une courte description des échantillons utilisés à cette fin et les dates de d'administration des questionnaires et d'analyse des résultats. Ainsi, neuf étapes marquent et définissent la démarche de recherche exploratoire qui sont présentés au tableau 2. Ce dernier présente les résultats des calculs des coefficients alpha de Cronbach pour chacune des 9 étapes des trois expérimentations de la présente recherche.

Insérer le Tableau 1 à peu près ici

Première expérimentation

La présente étape de recherche s'inscrit dans le contexte d'une recherche sur la fidélité et la validité d'un outil diagnostic portant sur les processus de l'équilibre personnel des individus d'un groupe de travail tel que présentés par le modèle de la gestion de soi dans les organisations de De Waele et al. (1992).

Le plan de recherche vise à mesurer la stabilité des échelles construites à partir d'un modèle théorique portant sur la gestion de soi. Le choix de l'outil de validation est le coefficient alpha de Cronbach permettant de mesurer la cohérence interne d'une échelle. L'analyse factorielle vise à établir la distinction des échelles les unes les autres telle qu'utilisé au cours de la première expérimentation (Guéguen, 1998; McDonald, 1999).

Insérer le Tableau 2 à peu près ici

Méthodologie de la première expérimentation

À l'origine, une démarche systématique d'élaboration d'un questionnaire a été menée (Gendre, 1982; Yin, 1989). D'abord, une analyse a été réalisée et a conduit à l'élaboration d'un questionnaire composé d'une échelle de réponse de type Likert en six échelons des attitudes d'accord avec l'énoncé (i.e. l'item) : allant de (1) pas du tout d'accord, à (6) totalement d'accord.

Conformément au modèle théorique, ce questionnaire comportait quatre échelles de mesure construites à partir des quatre concepts centraux des processus d'équilibre du modèle de la gestion de soi dans les organisations (Messier, 1994; Messier & Morval, 2005). L'annexe 1 présente des exemples de questions du questionnaire initial.

L'étude voulait vérifier les hypothèses suivantes : premièrement, nous devrions retrouver une cohérence interne élevée pour chacune des échelles de l'appropriation (Ap), de relation (R), de décision (D) et d'action (C) telle que mesurée par le calcul d'un coefficient alpha de Cronbach (i.e. $>0,70$) sur chacun des items des échelles prises séparément. Deuxièmement, une analyse factorielle devrait révéler que ces échelles sont distinctes les unes des autres en présentant des facteurs clairement définis et distincts les uns les autres.

L'échantillon, auquel le questionnaire a été administré, est composé de 480 personnes adultes travaillant à temps plein depuis au moins six mois et provenant de quatre milieux de travail différents, des secteurs manufacturiers et des services.

Résultats de la première expérimentation

Les résultats obtenus à partir de l'analyse factorielle ne permettent pas un portrait clair des dimensions mesurées (Cooryer, & Wolff, 2003; Nie et al., 1975).

L'analyse factorielle appliquée sur l'ensemble des items du questionnaire (analyse des composantes principales; rotations varimax; rotations oblimin; eigenvalue d'au moins 1,00; 116 itérations) infirme l'hypothèse voulant qu'il y ait quatre facteurs prédominants ce qui remet en question la composition des quatre échelles *a priori* du questionnaire évalué, du moins dans sa forme actuelle. Les résultats obtenus montrent

plutôt la prépondérance de 21 facteurs expliquant 60,0% de la variance observée et dont quatre principaux facteurs expliquent 30,0% de la variance observée (Cooryer & Wolff, 2003, Guéguen, 1998; Nie et al., 1975).

Les résultats obtenus nous amènent à poser la question d'un si grand nombre de facteurs. La présente recherche exploratoire souhaite aller plus loin dans la mise au point du questionnaire tout en tentant d'expliquer de tels résultats. Un objectif visé sera de pouvoir expliquer pourquoi les échelles ne permettent pas d'obtenir un degré de cohérence interne satisfaisant et de les corriger dans le but d'obtenir des coefficients satisfaisants.

Au cours d'une seconde étape, les résultats des analyses du coefficient alpha de Cronbach appliqués aux items des quatre échelles, prises une à une, produisent des échelles révisées dont les items présentent des corrélations interitems plutôt faibles, en général autour de 0,22. Par contre, les coefficients alpha de chacune des échelles sont élevés $>0,80$ et présentent un coefficient de corrélation alpha général de 0,965.

Ainsi, 51 items ont été retirés du questionnaire de départ composé de 145 items, parce que ces items étaient redondants ou nuisaient à la cohérence interne des échelles. Cette opération a permis de récupérer 94 items possédant des coefficients suffisamment élevés. Ils nécessiteraient d'être re-testés au moyen d'un nouveau questionnaire, mais cette opération n'a pas été accomplie au cours de la première expérience. Un questionnement et une reformulation du questionnaire ont plutôt été

proposés. C'est la démarche qui reflète les étapes 2,4,6,8 telles que décrites dans les tableaux 1 et 2 (Nie et al., 1975).

Interprétation des résultats de la première expérimentation

Une analyse de contenu des items retranchés du questionnaire de départ et une interprétation met en évidence certains phénomènes qui contribuent à susciter la poursuite de la recherche au terme de cette seconde étape (Messier, 1994).

Le schéma général du modèle de la gestion de soi, tel que présenté plus haut, servant de base à la constitution des échelles du questionnaire est composé de quatre processus génériques du modèle de la gestion de soi. Mais, de fait, il s'y trouve aussi deux autres types de dynamiques, sous-jacentes, du modèle. En effet, le modèle théorique propose, entre autres processus, deux dynamiques sous-jacentes : une dynamique «individuelle versus le groupe» considérée dans le présent contexte de recherche comme le processus de l'échelle «environnement» qui, toutes deux, sont combinées à deux autres dimensions que sont les dynamiques «facilitations et blocages» des processus, qui sont repris ici dans le présent contextes de recherche de l'échelle nommée «adversité».

Dans l'état actuel de nos connaissances, nous pouvons raisonnablement penser que cette considération théorique dans la formulation des échelles et de leurs items respectifs a pu produire un effet indésirable sur les résultats obtenus aux coefficients

de Cronbach des items des échelles de base reflétant le modèle. Il n'est donc pas surprenant d'obtenir, en toute probabilité, autre chose que les quatre facteurs distincts souhaités.

Les échelles pouvaient bien être conçues comme étant différentes, mais force est de constater que les quatre échelles, telles que mesurées dans la recherche, ne sont pas distinctes les unes les autres. De plus, il est plus que probable que les échelles des processus sous-jacents (i.e. adversité et environnement) ne permettent pas d'obtenir des échelles consistantes, du moins au moyen des items qui ont été utilisés dans la présente recherche.

L'analyse de contenu des items regroupés au sein des facteurs obtenus au moyen de l'analyse factorielle montre un regroupement des items autre que celui des échelles définies. Mais la logique de ces facteurs n'est pas cohérente avec le modèle théorique et par conséquent, ils ne sauraient être retenus.

Puisque les quatre échelles de départ ont été pensées avec l'aide de six dimensions et des items leurs correspondant, il est raisonnable de scinder les quatre échelles de départ et de les formuler en six échelles au cours de l'opérationnalisation de la seconde expérience. Le but était de vérifier la cohérence interne de ces six nouvelles échelles.

Ainsi, il est possible que les résultats équivoques obtenus à la première expérimentation puissent s'expliquer par le fait que les échelles sont composées d'items provenant de dimensions étrangères au concept de base des échelles considérées.

En effet, nous retrouvons plus de 30% d'items, provenant des dimensions liées aux processus d'adversité et de l'environnement, répartis également dans chacune des quatre autres échelles. Ces items seraient probablement incompatibles avec la cohérence interne des échelles du modèle de base. Cette explication devrait être vérifiée subséquemment par l'analyse du niveau de cohérence des échelles du questionnaire.

Objectifs et hypothèses de recherche de la démarche exploratoire

Il est proposé de reprendre et de pousser plus avant la recherche. L'interprétation des résultats de la recherche portant sur la fidélité du questionnaire a fourni quelques pistes pouvant être suivies et permettant de mener une recherche exploratoire.

Compte tenu des faiblesses des résultats et leurs explications formulées dans la précédente recherche, elle vise désormais à se limiter à étudier la stabilité des échelles d'un tel questionnaire. Plus modestement que pour la première expérimentation, l'objectif de recherche vise à s'assurer un niveau de cohérence interne élevé de

chacune des échelles du questionnaire : les items de chacune des six variables du questionnaire, participant du même modèle théorique, devraient posséder une corrélation positive élevée. Il devrait donc exister une cohérence interne élevée ($>0,70$) pour chacune des échelles de l'appropriation (Ap), de relation (R), de décision (D), d'action (C), d'adversité (Ad) et d'environnement (E).

Les items sont reformulés selon une analyse de contenu. Tout en tenant compte des échelles précédemment présentées de l'appropriation (Ap), de relation (R), de décision (D), d'action (C). Les résultats obtenus à la première expérimentation permettent de conclure qu'il pourrait s'avérer utile de constituer deux autres échelles permettant de considérer indépendamment les caractéristiques des items dits d'«adversité» (Ad) pour les dimensions de facilitations ou d'obstacles et d'«environnement» (E) pour les dimensions des dynamiques individuels ou groupes qui avaient servis à constituer les échelles initiales de la recherche. De plus, le questionnaire sera reformulé selon la technique des «choix forcés» (Laveault et Grégoire, 2002).

Il s'agit ici de la technique que nous avons employée à toutes les étapes de la recherche à partir de la deuxième expérimentation. Le tableau 1, indique les principales caractéristiques de la démarche de recherche au cours des neuf étapes de sa réalisation, alors que le tableau 2 indique les résultats des analyses des coefficients alpha de Cronbach obtenues des étapes 3,5,7,9.

Pour arriver à construire un tel questionnaire constitué d'une échelle de mesure à choix forcés, il a fallu examiner empiriquement une première formulation du questionnaire. Un pré-test, ayant été administré à six participants a permis d'établir les difficultés pouvant se présenter avec un tel questionnaire et a apporté une aide à une meilleure formulation des items. Une entrevue individuelle menée avec chacun des participants a contribué à mettre à jour certaines compréhensions et incompréhensions par ceux-ci des items et des consignes de l'échelle. Par la suite, à l'aide de ces clarifications nous avons corrigé quelques séries et reformulé quelques items qui ont été reconsidérées au sein d'un nouveau questionnaire dont les consignes ont été améliorées.

Ainsi, un second pré-test réalisé comme le premier a été administré à six autres participants et a permis de valider la compréhension des sujets aux items et consignes corrigés et améliorés du premier pré-test.

Méthodologie de la deuxième expérimentation

En partant du questionnaire initial de type Likert de 145 questions formulé au cours de la première expérimentation, cette démarche a permis de conserver 132 items et de formuler un questionnaire comportant 22 séries de 6 items dans le cadre d'un questionnaire construit à l'aide d'une échelle à choix forcés.

Au cours d'une troisième étape, les items du questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations sont donc reformulés en séries de six, selon la technique des choix forcés (Laveault & Grégoire, 2002) qui exige au participant d'ordonner les items par ordre d'importance comme dans le cas du questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations (Hick, 1970; Laveault & Grégoire, 2002). L'annexe 2 présente quelques exemples d'éléments de la réorganisation des items d'un questionnaire constitué avec une échelle de Likert. L'annexe 3 présente un exemple du questionnaire constitué d'une échelle à choix forcés et ses consignes, réalisé selon cette conception (Bartram, 1996; Closs, 1996).

Au cours de la seconde expérimentation (première partie), l'administration du questionnaire s'est faite auprès d'un échantillon de 62 sujets provenant d'une seule entreprise manufacturière, constitué de 34 hommes et de 28 femmes âgés ayant en moyenne de 41 ans et possédant 17 ans d'expérience de travail en moyenne.

Résultats de la seconde expérimentation première partie

Au cours d'une troisième étape, les résultats des analyses des coefficients alpha de Cronbach obtenus par le calcul appliqué aux items du nouveau questionnaire montrent que ce nouveau questionnaire présente des échelles dont la cohérence interne sont proches des qualités métrologiques attendues, car les coefficients de Cronbach sont tous positifs. Par contre, il ne sont pas assez élevés pour satisfaire à notre critère de $>0,70$.

En effet, l'échelle d'appropriation (Ap) présente un coefficient de Cronbach de 0,3539, l'échelle de relation (R) de 0,6623, l'échelle de décision (D) de 0,4765, l'échelle d'action (C) de 0,2907, l'échelle d'adversité (Ad) de 0,3356 et enfin, pour l'échelle d'environnement (E), il est de 0,2220. À partir de ces résultats obtenus nous avons cherché à obtenir des coefficients plus élevés en retirant les items faiblement corrélés aux autres pour chacune des échelles considérées.

Au cours d'une quatrième étape, les résultats permettent d'obtenir des échelles révisées dont les coefficients de Cronbach sont nettement plus élevés. Dans ce cas, l'échelle d'appropriation (Ap) présente un coefficient de corrélation alpha de Cronbach de 0,5240, l'échelle de relation (R) de 0,7206, l'échelle de décision (D) de 0,6281, l'échelle d'action (C) de 0,6046, l'échelle d'adversité (Ad) de 0,5739 et l'échelle d'environnement (E) de 0,5266.

Ces résultats ne rencontrent pas le critère $>0,70$. Toutefois, ils sont quant même satisfaisants et permettent d'espérer la poursuite d'une recherche ultérieure. Pour toutes ces raisons, un questionnaire obtenu par la composition des échelles révisées par le retrait des items faiblement corrélés, a été testé à son tour.

Méthodologie et résultats de la seconde expérimentation, seconde partie

Au cours de la cinquième étape, de la même manière que pour la première partie de la seconde expérimentation, le même type de questionnaire à choix forcés a été

reformulé mais, cette fois, il a été composé des échelles révisées obtenues au cours de la seconde expérimentation et, par conséquent, il comprend moins de séries.

Cette opération a conduit à retirer 48 items et donc en moyenne huit items par échelles, soit plus du tiers. Il a fallu réorganiser la plupart des séries qui avaient perdu des items et les remplacer par d'autres items restants de séries touchées par cette réorganisation. Nous obtenons 14 séries au lieu des 22 séries initiales, et donc un questionnaire composé de 84 items.

L'échantillon utilisé pour cette expérimentation est un groupe de 50 personnes constitué de 25 hommes et de 25 femmes ayant un âge moyen de 39 ans et de 12 ans de travail moyen, au dernier emploi. Le calcul des coefficients alpha de Cronbach a permis d'obtenir, pour l'échelle d'appropriation (Ap) un coefficient de 0,1643, pour l'échelle de relation (R), un coefficient de 0,7280, pour l'échelle de décision (D), un coefficient de 0,4113 pour l'échelle d'action (C), un coefficient de 0,1462, pour l'échelle d'adversité (Ad), un coefficient de 0,2097 et pour l'échelle d'environnement (E) un coefficient de 0,3713.

Nous observons donc que seule l'échelle de relation présente un taux de cohérence interne satisfaisant à notre critère, alors que l'échelle d'appropriation (Ap) présente encore une fois un coefficient plutôt faible mais comparable aux coefficients des échelles d'adversité (Ad), d'environnement (E) et d'action (C). Ces résultats, étant

nettement décevant nous avons, de nouveau, opéré le retrait des items faiblement corrélés.

Au cours de la sixième étape, cette opération a conduit à réduire le nombre de série de 14 à 10 séries et donc à formuler un questionnaire comportant 66 items et à obtenir des coefficients alpha de Cronbach pour l'échelle d'appropriation (Ap) de 0,3538, pour l'échelle de relation (R) de 0,7754, pour l'échelle de décision (D) de 0,5454, pour l'échelle d'action (C), de 0,4715, pour l'échelle d'adversité (Ad), de 0,4268, et pour l'échelle de l'environnement (E) de 0,5947.

Bien que ces résultats présentent une nette amélioration que ceux obtenus au cours de l'étape précédente, ils ne répondent toujours pas aux critères que nous nous étions fixés au point de départ de la valeur des coefficients de Cronbach. Nous remarquerons que les coefficients des deux échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E) sont semblablement aux autres échelles, mais, encore une fois, l'échelle d'appropriation (Ap) présente une faible cohérence interne.

Nous devons donc poursuivre notre recherche de manière à examiner les motifs permettant d'expliquer pourquoi les échelles manquent toujours de cohérence interne.

Une hypothèse explicative qui se présente alors est que, puisque c'est la première transformation que nous avons opérée, les deux échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E) pourraient ne pas convenir à l'obtention d'échelles cohérentes.

Pour vérifier cette hypothèse nous avons décidé de retirer les deux échelles dans le but d'examiner les effets produits par ces changements sur les échelles dans le cadre d'une autre expérimentation et de voir, en particulier, quel sera le coefficient obtenu à l'échelle d'appropriation à la suite de ces modifications majeures.

Troisième expérimentation

Une hypothèse explicative des difficultés à obtenir une cohérence interne élevée des échelles est que les deux échelles, d'adversité (Ad) et d'environnement (E) ayant été ajoutées au modèle initial, avait fourni des items faiblement corrélés aux autres échelles.

Cette hypothèse explicative d'un problème supposé provenant des items des échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E) avait déjà été formulée dans l'interprétation des résultats de la première expérimentation. Pour répondre à ce problème nous avons alors essayé de constituer deux nouvelles échelles, distinctes cette fois des quatre autres, pour tenter de contourner cet effet et d'examiner particulièrement la cohérence des items de ces échelles. Nous devions donc obtenir une cohérence élevée pour les échelles d'appropriation, (Ap) de relation, (R) de décision (D) et d'action (C) épurées des autres items.

Or, encore ici, les résultats obtenus par l'analyse des coefficients alpha de Cronbach contribuent à remettre en question la fidélité des échelles ajoutées en raison

de leurs faibles coefficients. Il semble donc que les items composant les deux échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E), une fois retirés des autres échelles ne compromettent pas les résultats des coefficients des autres échelles, mais, toutefois, cette opération ne satisfait pas davantage notre critère. Par contre, les résultats obtenus en général se sont accrus et sont assez élevés (i.e. des coefficients de Cronbach $>0,50$). Cette amélioration laisse entrevoir que nous nous dirigeons dans la bonne direction. D'ailleurs, les coefficients obtenus se situent à des niveaux comparables entre eux, pour toutes les échelles.

Nous devons toutefois nous résoudre à reformuler le questionnaire et à tenter de le tester, malgré tout, sans ces deux échelles. Si les résultats obtenus alors sont encore faibles pour l'échelle d'appropriation (Ap), il faudra alors considérer un vice de construction ou d'autres motifs à la contre performance de cette échelle en particulier.

Ainsi, en conformité avec le modèle théorique, seuls certains items dont les coefficients sont positifs et élevés ont été conservés et ajoutés aux échelles initiales, de manière cohérente logiquement, alors que les items faiblement corrélés de ces échelles ont été simplement retirés. Les résultats obtenus à ce nouveau questionnaire ont donné des résultats attendus et acceptables, sauf pour l'échelle d'appropriation.

Méthodologie de la troisième expérimentation

Au cours de la septième étape, en procédant de la même manière que pour la seconde expérimentation, un questionnaire à choix forcés a été reformulé mais, cette

fois, nous sommes passés d'un questionnaire à 10 séries, à un questionnaire constitué de 14 séries mais composées de quatre échelles, en tenant compte d'un retrait du plan de recherche d'un bon nombre d'items des deux échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E).

Cette reformulation des quatre échelles a été entreprise tout en respectant l'idée que ces échelles devaient rendre compte lorsque les items retenus pouvaient opérer, mais en moins grand nombre, des dimensions environnementales et de l'adversité et seulement lorsque les items identifiés de ces échelles étaient fortement corrélés aux autres (Laveault, et Grégoire, 2002; Messick, 1989).

Remarquons que nous revenons à une version du questionnaire qui reprend les quatre échelles de départ et qui comprennent des items formulés à partir des six dimensions que nous pensions être importantes dans le modèle de la gestion de soi dans les organisations. Toutefois, ce nouveau questionnaire permet de ne conserver que 56 items des 132 items ayant composés les six échelles de départ du questionnaire de la seconde expérimentation.

Le questionnaire ainsi obtenu a été administré à un échantillon composé de 103 personnes, soit de 44 hommes et de 59 femmes ayant un âge moyen de 43 ans et de 12 ans de travail moyen au dernier emploi et, provenant de milieux de services professionnels du secteur privé (41) et du secteur public (62).

Résultats de la troisième expérimentation, première partie

Les résultats des analyses des coefficients de Cronbach montrent que ce nouveau questionnaire présente des échelles dont les cohérences internes sont élevées et que, sauf pour l'échelle d'appropriation (Ap), elles répondent aux attentes initiales d'obtenir des échelles possédant des coefficients alpha de Cronbach élevés. En effet, nous avons obtenus des coefficients pour l'échelle de relation (R) de 0,7788, pour l'échelle de décision (D) de 0,7131, pour l'échelle de d'action (C) de 0,6091 et pour l'échelle d'appropriation (Ap) de 0,0643.

Nous obtenons donc avec satisfaction trois échelles ayant un haut niveau de cohérence interne. Ces résultats pour ne pas être entièrement convaincants sont quant même intéressants et permettent d'espérer que des recherches ultérieures puissent être menées avec satisfaction.

Puisque nous avons retiré les échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E), nous remarquons que l'échelle d'appropriation présente un «degré» de cohérence qui permet d'expliquer, du moins en partie, lorsqu'on le compare avec le degré de cohérence des autres échelles, qu'il s'agit des items de cette échelle qui font effectivement problèmes tout au long de la recherche et ce, malgré notre intention de nous en tenir étroitement et rigoureusement à une exploration sur les échelles d'un questionnaire basé sur le modèle de base de la gestion de soi dans les organisations.

Du point de vue de la cohérence logique du questionnaire, comme nous l'avons déjà souligné, les deux échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E) reflètent des dimensions dynamiques du modèle sur la gestion de soi dans les organisations que nous souhaitons conserver dans le but de respecter une richesse conceptuel du modèle.

Au cours de la huitième étape, une autre opération de révision des échelles a amené la réduction du nombre de séries de 14 à 10 séries et un questionnaire composé de 40 items. Nous obtenons pour l'échelle de relation (R) un coefficient de Cronbach de 0,6580, pour l'échelle de décision (D) un coefficient de 0,7615, pour l'échelle d'action (C) un coefficient de 0,6822 et, pour l'échelle d'appropriation (Ap) un coefficient de 0,2794.

Même après avoir fait cet exercice nous obtenons une échelle d'appropriation (Ap) faiblement cohérente alors que les autres échelles présentent des coefficients satisfaisant à notre critère. Ces résultats conduisent à penser que notre hypothèse explicative basée sur la difficulté des sujets à saisir la portée des items de l'échelle d'appropriation se révèle plus juste pour comprendre les résultats à cette échelle.

Le fait que trois des quatre échelles présentent une cohérence interne élevé, autorise à croire que les fondements du modèle sont suffisamment solides pour poursuivre la recherche.

Méthodologie et résultats de la troisième expérimentation, seconde partie

Au cours de la neuvième et dernière étape, nous avons procédé, à l'exemple des autres expérimentations, à un autre essai pour tester la cohérence des échelles d'un questionnaire basé sur les échelles révisées.

Au cours de cette neuvième étape, l'échantillon de 30 sujets est composé de 15 hommes et 15 femmes professionnels dont l'âge moyen est de 45 ans qui possèdent 12 ans d'expériences moyen de travail oeuvrant dans le secteur des services et dont 20 proviennent du secteur public et 10 du secteur privé.

Nous obtenons donc comme résultats pour les échelles des coefficients de corrélation de Cronbach, pour l'échelle de relation (R) un coefficient de 0,6809, pour l'échelle de décision (D) un coefficient de 0,5917, pour l'échelle d'action (C) un coefficient de 0,6138 et pour l'échelle d'appropriation (Ap) un coefficient 0,4632.

Seule l'échelle d'appropriation présente, encore une fois, malgré une amélioration intéressante nettement marquée, une plus faible cohérence interne que les autres échelles. Une nouvelle administration devrait permettre d'en apprendre davantage sur la cohérence de ces items une fois reformulés au sein d'un nouveau questionnaire. Nous devons toutefois mettre un terme à la présente recherche exploratoire et présenter les conclusions et avenues de recherches ultérieures.

Discussion et avenues de recherche

Il convient de souligner des avenues de recherche permettant de mieux contrôler les facteurs ayant contribué à clarifier les difficultés rencontrées et identifiées au cours de la présente recherche exploratoire.

D'abord, il serait nécessaire de procéder à une nouvelle expérimentation dans le but de vérifier les derniers résultats obtenus, dont la cohérence interne des échelles obtenues par le retrait des deux échelles d'«adversité» (Ad) et d'«environnement» (E) et observées pour les dix séries des échelles révisées telles qu'identifiées au cours de la troisième expérimentation. Bien que le nombre de sujets de l'échantillon ait été suffisant, il serait pertinent de s'assurer que, avec un nombre de sujets plus élevé, ces nouvelles séries présentent encore pour chacune des échelles une cohérence élevée, telle que les résultats le démontrent déjà (Guéguen, 1998; McDonald, 1999).

Notre hypothèse explicative de départ trouvait son origine dans le fait que deux nouvelles échelles avaient été ajoutées au modèle de base dans le but de respecter certains aspects dynamiques et environnementaux des dimensions du modèle. C'est pourquoi une seconde expérimentation avait été entreprise. Elle visait à scinder les quatre échelles de départ et de les constituer en 6 nouvelles échelles distinctes qui conservaient, cependant, les contenus originaux des items de départ, mais dans la formulation d'un questionnaire à choix forcé.

Cette opération devait permettre de vérifier et éventuellement d'éliminer les items faiblement corrélés dans les échelles d'«adversité» (Ad) et d'«environnement» (E), et à conduire à la vérification de la cohérence interne de ces 6 nouvelles échelles. Cette opération n'a toutefois pas contribué à obtenir de meilleurs résultats, nettement décisifs, des cohérences internes des échelles.

Cependant, une analyse du tableau 2 permet d'observer que d'expérimentation en expérimentation les 6 échelles présentent des coefficients alpha de Cronbach dont les niveaux se rapprochent les uns les autres sauf dans le cas de l'échelle de l'appropriation (Ap), qui sont plus faibles que les autres sauf à la dernière étape.

Nous avons débuté notre expérimentation à l'aide d'un questionnaire à échelle de type Likert et nous étions passés à un questionnaire à échelle à choix forcés. La décision de ce changement radical était soutenu parce que les échelles à choix forcés permettent une meilleure façon de mesurer la dynamique du concept. Les échelles à choix forcés contrent les biais soulevés par l'utilisation d'une échelle de Likert.

En l'occurrence nous évitons certaines distorsions produites, des biais de réponses, par l'utilisation des échelles de type Likert dont l'effet de désirabilité sociale, l'acquiescement, la gestion des impressions et l'effet de tendance centrale ou encore la possibilité d'utiliser systématiquement les points extrêmes d'une échelles en six échelons, comme dans le cas de notre premier questionnaire (Baron, 1996).

Soulignons que, dans un tel dispositif de réponse, une valeur pouvant être associée à un item n'est pas indépendante des autres car elle est justement déterminée par son rang relatif aux autres valeurs et elle ne prend pas une valeur «extérieure» comme pour les valeurs associées à une échelle de Likert. Ce sont les items qui sont ordonnés les uns par rapport aux autres.

Selon Bartram (1996), ce dispositif conduit à introduire une contrainte qui n'existe pas avec l'utilisation des échelles de Likert. En effet, les sujets sont libres de mettre n'importe quelle valeur d'une échelle (i.e. dans le cas de notre première expérimentation de 1 à 6) à un item (Bartram, 1996; Baron, 1996). Chacun des items peuvent prendre toutes les valeurs possibles de l'échelle.

Par contre, l'utilisation des échelles à choix forcés s'avère toutefois utiles (Baron, 1996; Closs, 1996). Dans le cadre d'une recherche sur la gestion de soi, en répondant à un questionnaire à choix forcés, l'individu doit se positionner et doit faire face à un choix, en ordonnant des items comme dans notre questionnaire, et être amené à mettre à jour, pour lui-même, une dynamique interne le conduisant à faire son choix et à prendre une décision. Cette approche est utile dans notre contexte de recherche, car le participant doit réfléchir sur l'importance relative que possède pour lui-même, des processus d'équilibre reflétés par les items.

De plus, selon Closs (1996), l'utilisation des échelles à choix forcés sont utiles dans plusieurs contextes où il peut être nécessaire d'opérer des discriminations entre

des sujets portant sur leurs niveaux d'habiletés, de traits ou de caractéristiques personnelles. De nombreux tests psychométriques, ont fait leurs preuves depuis longtemps, en sont constitués tels le test d'intérêt occupationnel Gordon ou encore le test de personnalité Myers-Briggs.

Baron (1996) spécifie clairement que, selon les résultats des recherches en cours, on ne peut dénier que les échelles à choix forcés, étant interdépendantes, ne posent pas plus de difficultés d'interprétation que dans le cas des mesures des échelles de Likert. Nous avons échappé à toute ambiguïté en vérifiant empiriquement auprès d'échantillons indépendants toutes les échelles révisées dont les mesures obtenues sont théoriques.

Le fait que, étape par étape d'expérimentation, les échelles présentent globalement des améliorations de leurs coefficients de Cronbach, renforce notre conviction que nous nous approchons réellement d'un questionnaire présentant une stabilité pour satisfaire à un critère métrologique rigoureux d'étude de la fidélité d'un tel outil psychométrique. Nous devons toutefois nuancer cette position trop optimiste.

Dans le but de respecter le mieux possible le modèle théorique, dans sa formulation sous forme de questionnaire, les deux échelles ayant été ajoutées au cours de la seconde expérimentation ont été retirées au cours de la troisième expérimentation. Bien que présentes, les dimensions de ces échelles n'ont peut-être pas l'importance que nous leur accordions. Nous avons pris soins d'en conserver

uniquement les items fortement corrélés de ces échelles. Cependant, même si nous avons obtenu de meilleurs coefficients pour chacune des échelles considérées, l'échelle d'appropriation (Ap) posait encore des problèmes.

L'explication reposerait sur une lacune dans la formulation des items de l'échelle. Nous pourrions être autoriser à raisonnablement penser que les items de cette échelle sont manifestement trop difficiles à comprendre ou encore trop incorrectement formulés pour que les sujets puissent y répondre avec candeur. Par conséquent, il faudra revoir cette échelle, en particulier, au cours d'une recherche ultérieure. À cet effet, voici quelques recommandations à suivre.

D'une part, il faudra réexaminer les items de l'échelle d'appropriation et considérer leur niveau épistémologique de manière à les ramener à des niveaux permettant une référence de leur contenu avec le schème de représentation du concept de soi des sujets (Messier & Morval, 2005).

Il faudra, tout en respectant le modèle théorique, que les items puissent être appréciés avec cohérence par les sujets et ainsi respecter de manière réaliste le niveau conceptuel des sujets quant à ce processus de gestion de soi, en particulier en ce qui concerne leurs caractères existentiels. À cet égard une recherche de nature qualitative devrait pouvoir nous informer sur la présence d'un tel schème de représentation, ses possibilités et ses limites et sur l'aspect touchant le niveau de difficulté de chacun des items.

D'ailleurs, comme le suggère d'ailleurs Pinard (1989) «la première condition pour qu'une personne puisse être consciente de ses processus cognitifs est un 'savoir métacognitif' qui est déjà acquis par cette personne» p. 92. Il est donc nécessaire de formuler des items dont le contenu soit déjà présent dans son champ de conscience ou, en tout cas, pouvant être articulé au niveau de son soi schématique (Markus, 1991). Certes, il s'agit d'un défi mais il n'est pas insurmontable, croyons-nous, surtout si l'on tient compte des items déjà fortement corrélés de l'échelle d'appropriation (Ap) et dont une analyse de contenu pourra contribuer à fournir quelques orientations et indications de recherches ultérieures.

Sur cette base et en reprenant les remarques que nous avons formulées plus haut, nous souhaiterions déjà un plan de recherche constitué de plusieurs groupes distincts auxquels nous appliquerions des versions différentes du questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations.

Aussi, nous souhaiterions que dans le cadre d'une recherche expérimentale, le questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations soit testé et analysé lors d'une étude test-retest, à l'aide de groupe contrôles, en prenant soin d'analyser les données d'un pré-test et d'un post-test, pour permettre d'en observer la cohérence et sa stabilité dans le temps (McDonald, 1999; Robert et al., 2004).

En ce qui regarde une recherche de validité, Baron (1996) souligne le caractère prédictif des échelles à choix forcés et la possibilité de pouvoir comparer ces échelles avec des critères externes similaires à ceux employés pour les échelles de type Likert. Les résultats de certaines recherches permettent d'observer une amélioration de leur validité, dans certaines circonstances, par l'utilisation d'échelles à choix forcés. Toutefois de telles échelles doivent quand même être validées à l'aide des moyens externes, dont la validité de contenu, de construit et de concomitance des échelles considérées (Saville & Willson, 1991).

Malgré des recherches menées dans ce sens, à ce jour, à notre connaissance, il n'existe pas d'outils psychométriques permettant d'établir une telle validité de contenu ou encore une validité de construit avec le questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations (Kerlinger, 1986, Messick, 1989, Robert et al. 2004).

Toutefois, il serait nécessaire d'identifier un ou plusieurs outils de comparaison permettant d'évaluer la validité de concomitance. Des outils, par exemples, comme celui de Daneau (1988) le «Questionnaire de perception du milieu de travail», celui de Snyder (1974) «L'échelle de monitoring de soi» (Gana & Brechenmacher, 2001) ou encore celui de Pelletier et Vallerand (1990) l'«Échelle révisée de conscience de soi» pourraient, peut-être, dans une certaine mesure, apporter un élément de solution à cet épineux problème de validité. Ainsi, il pourrait être utile d'examiner si, après une analyse du contenu théorique, il est possible d'établir des isomorphismes théoriques et empiriques avec le modèle de la gestion de soi dans les organisations, de manière à

bien asseoir l'univers de ces échelles et des dimensions comparables à celles du modèle.

Enfin, une autre avenue de recherche pourrait être l'utilisation du questionnaire dans des organisations spécifiques en rapport avec des groupes cibles représentatifs touchés par des indicateurs de performances comme l'absentéisme, le taux de roulement, les normes de production, les indicateurs de qualité etc. (Laveault, et Grégoire, 2002). Il faut toutefois être prudent lorsqu'on veut utiliser une comparaison des indicateurs fondés sur des processus de niveaux de fonctionnement différents (i.e. individuel versus organisationnel).

En définitive, il s'agirait d'établir, si possible, la validité écologique d'un tel instrument en examinant les situations, les contextes, les circonstances et l'ensemble des conditions organisationnelles objectivables que cet instrument pourrait discriminer chez des groupes de sujets dont les profils examinés sont compatibles ou non (Robert et al., 2004).

Références

Anastasi, A., (1979). *Introduction à la psychométrie*, Montréal : Guérin Universitaire.

Bandura, A., (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*, New York : Freeman.

Bandura, A., (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective, *Annual Review psychological*, 52, 1-26.

Baron, H., (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement, *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 69, 49-56.

Bartram, D., (1996). The relationship between ipsatized and normative measures of personality, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 25-39.

Closs, S.J., (1996). On the factoring and interpretation of ipsative data, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 41-47.

Cooryer, D. & Wolff, M., (2003). *L'analyse statistique des données en psychologie*, Paris : Armand Collin Éditeur.

Daneau, G., (1988). *Élaboration et validation d'un questionnaire de perception du milieu de travail*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître en psychologie (M.Ps.).

De Waele, M., Morval, J. & Sheitoyan, R., (1992). *La gestion de soi dans les organisations*, Paris : Les éditions d'organisations.

Falissard, B., (1998). *Comprendre et utiliser les statistiques dans les sciences de la vie*, Paris : Masson.

Gana, K. & Brechenmacher, N., (2001). Structure latente et validité de la version française du «self-monitoring scale» : échelle de monitoring de soi, *L'année psychologique*, 101, 393-420.

Gendre, F., (1982). Les développements contemporains dans la construction des mesures psychologiques, *Revue internationale de psychologie appliquée*, 32, 91-115.

Guéguen, N., (1998). *Manuel de statistique pour psychologues*, Paris : Dunod.

Hick, L.E., (1970). Some properties of ipsative, normative, and forces-choice normative measures, *Psychological Bulletin*, 74, 167-184.

Laveault, D. et Grégoire, J., (2002). *Introduction aux théories des tests : en psychologie et en sciences de L'éducation*, Bruxelles : Éditions de Boeck.

Markus, H., (1991). Social Cognition and the self, in Fiske, S.T. & Taylor, S.E., (Éd.), *Social Cognition*, (p. 180-241). New York : McGraw-hill, humanities social.

McDonald, R., (1999). *Test theory : a unified treatment*, Nahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates publishers.

Messick, S., (1989). Validity, in Linn, Robert, L. (Éd.), *Educational Measurement*, 3e édition, New York : Collier Macmillan Publishers, American Council on education.

Messier, C. & Morval, J., (2005). *Fondements conceptuels d'un modèle d'équilibre personnel en contexte organisationnel*, Article présenté comme exigence partielle à la thèse de Doctorat, département de psychologie, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal.

Messier, C., (1994). *Étude de la fidélité d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en administration des affaires, profil recherche, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

Morgan, G., (1989). *Images de l'organisation*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Les Éditions Eska.

Morval, J., De Waele, M. & Sheitoyan, R., (1985). A new approach to understanding organizational behavior change, *La revue de l'orientation professionnelle*, 21(2), 32-47.

Morval, J. & Guindon, C., (1994). À propos du concept de soi dans les organisations, *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 54, 23-34.

Nie, N.H., Hull, C.H., Jenkins, J.G., Steinbrenner, K, & Dale, H., (1975). *Statistical package for the social sciences*, 2e édition, Montréal : McGraw-hill.

Pinard, A., (1989). *Conscience psychologique : ses vicissitudes dans l'histoire de la psychologie, sa légitimité scientifique et son rôle dans le développement personnel*, Monographie de psychologie, Sillery : Presses de l'Université du Québec.

Pelletier L.G. & Vallerand, R.J., (1990). Échelle révisée de conscience de soi, *Revue canadienne des Sciences du comportement*, 22(2), 12-24.

Robert, M. et coll., (2004). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 4^e édition, St-Hyacinthe : Edisem.

Robertson, I.T., (2000). Conscientiousness and managerial performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 171-180.

Saville, P. & Willson, E., (1991). The reliability and validity of normative and ipsative approaches in the measurement of personality. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 219-238.

Snyder, M., (1974). Self-monitoring of expressive behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.

Scott, W.R., (1999). *Organizations : rationale, natural and open systems*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Yin, R.K., (1989). *Case study research: design and methods*, New Bury Park, California : Sage Publications.

Tableau 1.

Étapes de la démarche exploratoire de l'élaboration du questionnaire sur la
gestion de soi dans les organisations, objectifs d'études, échantillons et dates

	Étape/ expérimentation	Objectifs d'études	Échantillons	Dates
1.	première expérimentation	étude de la cohérence interne des 4 échelles d'un questionnaire composé de 145 items	questionnaire de type Likert appliqué à 480 sujets provenant de quatre milieux de travail différents	avril et mai 1994
2.		révision des échelles permettant d'obtenir un questionnaire de 94 items	ne s'applique pas	avril et mai 1994
3.	seconde expérimentation -première partie	étude de la cohérence interne des 6 échelles d'un questionnaire composé de 22 séries de 132 items	62 sujets du secteur manufacturier; 34 hommes et 28 femmes, âge moyenne de 41 ans et 17 ans d'expérience de travail	avril 2004
4.		étude de la cohérence interne des 6 échelles révisées de 14 séries	ne s'applique pas	avril 2004
5.	seconde expérimentation -seconde partie	étude de la cohérence interne des 6 échelles révisées de 14 séries d'un questionnaire de 84 items	50 sujets professionnels du secteur des services publiques; 25 hommes et 25 femmes, âge moyen de 39 ans et 11 ans d'expérience moyen de travail	décembre 2004
6.		étude de la cohérence interne des 6 échelles révisées de 10 séries	ne s'applique pas	décembre 2004
7.	troisième expérimentation -première partie	étude de la cohérence interne des 4 échelles révisées de 14 séries d'un questionnaire de 56 items	103 sujets du secteur des services; 44 hommes et 59 femmes, âge moyen de 43 ans et 12 ans d'expérience moyen de travail; professionnels du secteur public : 62 et privé : 31	mai 2005
8.		étude de la cohérence interne des 4 échelles révisées de 10 séries	ne s'applique pas	mai 2005
9.	troisième expérimentation -seconde partie	étude de la cohérence interne des 4 échelles révisées de 10 séries d'un questionnaire de 40 items	30 sujets; secteur des services; 15 hommes et 15 femmes, âge moyen de 45 ans et 12 ans d'expérience moyen de travail; professionnels du secteur public : 20 et secteur privé : 10	juin 2005

Tableau 2.

Coefficients Alpha de Cronbach obtenus au cours des trois expérimentations

Résultats de l'expérimentation 1
145 questions de 4 échelles, n = 480

1.	Appropriation	Relation	Décision	Action
	0,1249	0,1578	0,1135	0,1531

Échelles révisées par le retrait des items faiblement corrélés
94 questions de 4 échelles, n = 480

2.	Appropriation	Relation	Décision	Action
	0,2009	0,2584	0,2295	0,2271

Résultats de l'expérimentation 2, première partie
22 séries de 6 échelles, n = 62

3.	Appropriation	Relation	Décision	Action	Adversité	Environnement
	0,3539	0,6623	0,4765	0,2907	0,3356	0,2220

Échelles révisées par le retrait des items faiblement corrélés
14 séries de 6 échelles, n = 62

4.	Appropriation	Relation	Décision	Action	Adversité	Environnement
	0,5240	0,7206	0,6281	0,6046	0,5739	0,5266

Résultats de l'expérimentation 2, seconde partie
14 séries de 6 échelles, n = 50

5.	Appropriation	Relation	Décision	Action	Adversité	Environnement
	0,1643	0,7280	0,4113	0,1462	0,2097	0,3713

Échelles révisées par le retrait des items faiblement corrélés
Réduction à 10 séries de 6 échelles, n = 50

6.	Appropriation	Relation	Décision	Action	Adversité	Environnement
	0,3538	0,7754	0,5454	0,4715	0,4268	0,5947

Résultats de l'expérimentation 3, première partie
14 séries de 4 échelles, n = 103

7.	Appropriation	Relation	Décision	Action
	0,0643	0,7788	0,7131	0,6091

Échelles révisées par le retrait des items faiblement corrélés
Réduction à 10 séries de 4 échelles, n = 103

8.	Appropriation	Relation	Décision	Action
	0,2794	0,6580	0,7615	0,6822

Résultats de l'expérimentation 3, seconde partie
10 séries de 4 échelles, n = 30

9.	Appropriation	Relation	Décision	Action
	0,4632	0,6809	0,5917	0,6138

Annexe 1.

Quelques questions du questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations(version 1)

Échelle de Likert

Encerclez ou mettre un X sur la lettre correspondante à votre réponse.

Totalement en accord	Assez en accord	Un peu en accord	Un peu en désaccord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
A	B	C	D	E	F

1. Une situation ambiguë ne pose pas de problème pour moi.
2. Je n'ai aucun sentiment d'appartenance à mon groupe de travail.
3. Les situations ambiguës ne m'empêchent pas de prendre de bonnes décisions.
4. Je développe mes propres méthodes de travail.
5. J'accomplis ma tâche de manière satisfaisante.
6. C'est important pour moi d'établir des liens personnels avec mes collègues.
7. Je peux toujours compter sur un très grande capacité de concentration au travail.
8. Mes responsabilités me satisfont pleinement.
9. J'ai de la difficulté à dire si mes besoins sont satisfaits par mon travail.
10. Il est aussi facile pour moi de m'investir dans une relation que de m'en désengager.
11. Je prends toujours mes décisions en tenant compte de mon intuition.
12. Je tiens toujours compte de l'implication de mes actions à long terme et à court terme.
13. Je connais mes préférences au travail.
14. Je peux facilement discuter de mes peurs et autres sentiments avec les autres.

Annexe 2.

Projet de questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations (version 2)

Pour chaque série, ordonner du plus fréquent au moins fréquent					
Au travail je...					
Appropriation (Ap)	Relation (R)	Décision (D)	Action (C)	Adversité (Ad)	Environnement (E)
Je peux identifier mes émotions	J'ai un sentiment d'appartenance au travail	Je suis libre de prendre les décisions que je veux	J'agis selon mes besoins	Je me réalise malgré tous les obstacles	Je me fie sur mes collègues de travail
Je connais mes attentes à l'égard des autres	J'ai des relations agréables avec mes collègues	Je résous les situations ambiguës	J'interviens efficacement au moment opportun	On reconnaît mes compétences au travail	Le climat est ouvert dans mon groupe de travail
J'ai un bon sens de l'observation	Je vis des expériences positives avec mes collègues	Je change mes objectifs à ma guise	J'agis selon les exigences de la situation	Je ne suis pas stressé au travail	Je suis à l'aise avec mes supérieurs
Je suis satisfait de mes besoins au travail	Je soigne mes relations avec mes collègues	Je suis intuitif dans mes décisions	Je donne mon 100%	J'aime quand ça bouge au travail	Je suis à l'aise avec mes collègues
Je connais mes capacités au travail	Je peux régler les conflits avec les autres	Je connais bien mes valeurs	Je travaille toujours au même rythme	J'aime quand ça change au travail	Mes collègues s'adaptent bien à moi
Toutes les informations sont utiles	Les conflits et malentendus n'existent pas dans mon groupe de travail	Mes motivations sont claires à mes yeux	Mes actions sont en accord avec mes priorités	Je dois me défendre face à mes collègues de travail	J'ai besoin de mes collègues pour bien fonctionner
Je distingue les faits importants de ceux qui ne le sont pas	Je suis attentif aux sentiments vécus par mes collègues	Je clarifie mes motivations avant de prendre une décision	J'agis librement lorsque je me sens sûr	J'aime les changements dans mon groupe de travail	Je consulte mes collègues avant de procéder

Annexe 3.

Questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations (version 7)

Questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations

6 questions liées à votre travail

- vous êtes : un homme une femme
 votre âge : _____
 vous travaillez à votre présent emploi depuis : _____ année(s)
 votre titre d'emploi : _____
 vous travaillez dans un secteur d'activités manufacturières secteur des services
 vous travaillez dans une entreprise privée entreprise publique

Consignes

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche de nature corrélationnelle

- ⇨ Rappelez-vous que chacun des énoncés présentés se situe toujours au travail au quotidien;
 ⇨ Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses;
 ⇨ Consentement averti : vous pouvez arrêter n'importe quand de répondre;
 ⇨ Nous vous demandons de mettre en ordre les énoncés «a» «b» «c» et «d» de chaque série du questionnaire, dans l'ordre qui vous décrit le mieux (4 vous décrit le mieux et 1 vous décrit le moins bien);
 ⇨ Nous vous demandons de répondre à toutes les séries s'il-vous-plait;
 ⇨ Examinez bien l'exemple suivant qui illustre comment répondre correctement à chacune des 14 séries du questionnaire.

Exemple

Examinez l'exemple suivant auquel on a correctement répondu. Vous devez mettre en ordre les quatre énoncés (a-b-c-d) de la série, en indiquant la lettre de celui qui vous décrit le mieux (4) à celui qui vous décrit le moins bien (1). Ici, dans cet exemple, l'énoncé «b» décrit le mieux la personne, et l'énoncé «a» le décrit le moins bien.

Mettez en ordre les 4 énoncés a, b, c, d,

En partant de celui qui vous décrit le mieux (4) à celui qui vous décrit le moins bien (1).

1. Au travail, j'ai naturellement tendance à...

a	avoir confiance aux autres	4	3	2	1
b	facilement identifier mes défenses	d	c	a	b
c	facilement changer de rythme de travail				
d	agir efficacement au moment opportun				

Tournez la page et débutez à la série 1 à la page suivante :

Débutez ici

Ordonnez les énoncés, partant de ce <u>qui vous décrit le mieux</u> (4) à ce qui <u>vous décrit le moins</u> (1)	4	3	2	1
1. Au travail, j'ai naturellement tendance à				
a. avoir un bon sens de l'observation				
b. prendre facilement le pouls du groupe				
c. changer d'idées sans problème				
d. agir efficacement au moment opportun				

Ordonnez les énoncés, partant de ce <u>qui vous décrit le mieux</u> (4) à ce qui <u>vous décrit le moins</u> (1)	4	3	2	1
2. Au travail, je suis spontanément porté à ...				
a. réaliser mes projets en passant à l'action				
b. m'adapter aux situations changeantes				
c. compter sur mes collègues en cas de besoin				
d. prendre mes décisions avec confiance				

Ordonnez les énoncés, partant de ce <u>qui vous décrit le mieux</u> (4) à ce qui <u>vous décrit le moins</u> (1)	4	3	2	1
3. Au travail...				
a. je distingue les informations importantes de celles qui ne le sont pas				
b. je soigne mes relations avec mes collègues				
c. mes décisions manifestent bien mes convictions				
d. je donne toujours mon 100%				

Ordonnez les énoncés, partant de ce <u>qui vous décrit le mieux</u> (4) à ce qui <u>vous décrit le moins</u> (1)	4	3	2	1
4. En ce qui me concerne,				
a. je rencontre mes collègues en dehors du travail				
b. je me sens libre de prendre les décisions que je veux				
c. j'atteins mes objectifs malgré tous les obstacles				
d. j'interprète facilement les rumeurs circulant dans mon organisation				

Ordonnez les énoncés, partant de ce <u>qui vous décrit le mieux</u> (4) à ce qui <u>vous décrit le moins</u> (1)	4	3	2	1
5. En général je ...				
a. suis une personne curieuse				
b. suis attentif aux sentiments exprimés par mes collègues				
c. connais bien mes valeurs				
d. suis efficace				

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1)

6. Au travail, je suis spontanément porté à ...

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
| a. communiquer facilement avec mes collègues | | | | |
| b. prendre des décisions cohérentes | | | | |
| c. apprendre des actions que je pose | | | | |
| d. avoir le sentiment de m'accomplir au travail | | | | |

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1)

7. Au travail,

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|
| a. je prends des risques calculés | | | | |
| b. j'arrive à faire tout ce que j'ai à faire | | | | |
| c. je fixe moi-même mes objectifs | | | | |
| d. je m'intéresse à tout ce qui touche mon groupe de travail | | | | |

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1).

8. Au travail, je crois que ...

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
| a. je cherche à comprendre les raisons des problèmes | | | | |
| b. j'aide mes collègues à progresser | | | | |
| c. j'aime prendre des décisions | | | | |
| d. je peux passer facilement d'une activité à une autre | | | | |

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1).

9. Au travail, j'ai naturellement tendance à...

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|
| a. à être là lorsque mes collègues ont besoin de moi | | | | |
| b. développer mes habiletés professionnelles et personnelles | | | | |
| c. prendre mes décisions au bon moment | | | | |
| d. changer facilement de rythme de travail | | | | |

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1)

10. Au travail, je pense que ...

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|
| a. je fonctionne bien dans les situations ambiguës | | | | |
| b. lorsqu'il y a un conflit je me retire | | | | |
| c. je prends les bonnes décisions | | | | |
| d. je n'hésite pas avant d'agir | | | | |

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1)

	4	3	2	1
11. Au travail, je crois que ...				
a. en cas de besoins je recherche le soutien de mes collègues				
b. j'examine toutes les options avant de prendre une décision				
c. je me connais bien				
d. je ne remets pas de travail à plus tard				

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1)

	4	3	2	1
12. Au travail, j'ai naturellement tendance à ...				
a. prendre des décisions en accord avec mes valeurs				
b. réagir rapidement à toutes les situations qui se présentent				
c. me considérer compétent				
d. communiquer facilement avec mes collègues				

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1)

	4	3	2	1
13. Au travail ...				
a. je trouve un équilibre entre ma vie personnelle et le travail				
b. j'ai des supérieurs qui me consultent avant de faire des changements				
c. je suis flexible dans mes décisions				
d. je fonctionne bien sous pression				

Ordonnez les énoncés, partant de ce qui vous décrit le mieux (4) à ce qui vous décrit le moins (1)

	4	3	2	1
14. Au travail ...				
a. je participe activement à l'évaluation faite par mon supérieur				
b. le climat est ouvert dans mon groupe				
c. je prends des risques calculés				
d. je prends le temps qu'il faut pour accomplir mes tâches				

Merci de votre collaboration!

La gestion de soi dans les organisations : illustration d'un cas à l'aide de la
cartographie cognitive

Christian Messier
Université de Montréal

Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche exploratoire de nature qualitative portant sur la notion de la gestion de soi dans l'organisation telle que présentée par De Waele, Morval & Sheitoyan (1986, 1992). En utilisant la méthodologie de la cartographie cognitive idiosyncratique, la réalisation de la carte cognitive d'un gestionnaire à la haute direction oeuvrant pour une grande entreprise financière, permet de révéler certaines caractéristiques et limites de cette notion. Les résultats montrent que le gestionnaire choisi présente une gestion de soi répondant effectivement à des événements critiques de la vie organisationnelle, tout autant qu'à des processus courants présentant à la fois des blocages et des facilitations aux processus de l'appropriation, de la décision, de la relation et de l'action illustrés de manières pertinentes au modèle.

Mots clés: cartographie cognitive; gestion de soi; soi; psychologie des organisations; comportement organisationnel.

Abstract

This article presents results of a qualitative exploratory research about a model of self management in organization as created by De Waele, Morval & Sheitoyan (1986, 1992). Using an idiosyncratic cognitive mapping method, the realization of a cognitive map of a top manager working in a large financial organization reveals many characteristics and limits of this notion. Results show that the manager chosen presents a self management responding effectively to critical organizational events as well as regular process of his organizational life. Results show also, as the model predicted, that the self management process of appropriation, decision, relation and action present some obstructions and facilitations.

Key words: cognitive mapping; self management; self; psychology of organizations; organizational behaviour.

Introduction

Cet article présente les résultats d'une recherche exploratoire de nature interprétative portant sur le modèle de la gestion de soi dans l'organisation telle que présentée par De Waele, Morval & Sheitoyan (1986, 1992). En utilisant la méthodologie de la cartographie cognitive idiosyncratique, la réalisation de la carte cognitive d'un gestionnaire à la haute direction oeuvrant pour une grande entreprise financière, permet de révéler certaines caractéristiques et limites d'une application à ce modèle. Les résultats montrent que le gestionnaire choisi présente un processus de gestion de soi répondant effectivement à des événements critiques de la vie organisationnelle, tout autant qu'à des processus courants présentant à la fois des blocages et des facilitations aux processus de l'appropriation, de la décision, de la relation et de l'action illustrés de manières pertinentes au modèle.

La présente recherche exploratoire fait suite à la présentation d'une réflexion portant sur un modèle d'équilibre personnel en contexte organisationnel (Messier & Morval, 2005) et à l'élaboration d'un questionnaire portant sur la gestion de soi dans les organisations (Messier & Frigon, 2005). Parmi les hypothèses explicatives générées par les résultats obtenus par cette recherche quantitative, certaines laissent croire à l'intérêt d'exploiter la gestion de soi dans les organisations dans le cadre d'une approche qualitative révélant davantage le vécu existentiel de la personne. En particulier, il est permis de penser que, parmi d'autres approche interprétative, la cartographie cognitive d'un gestionnaire devrait permettre de mettre en évidence la

nature et le mode de fonctionnement de ses processus de gestion de soi dans son organisation.

L'objectif de recherche veut qu'il soit possible de rendre compte de la gestion de soi dans les organisations d'une personne. Pour ce faire, il est proposé d'utiliser une démarche interprétative permettant de respecter le vécu de la personne et de rendre le mieux possible ce vécu au moyen de la cartographie cognitive (Eden, 1988, 1989, 1992) idiosyncratique (Cossette, 1989, 1993).

La gestion de soi dans les organisations

Un examen des entrées répertoriées à l'aide de la base de données Psyclit permet de constater que depuis les dix dernières années, il a été publié plus de 1000 titres portant sur la gestion de soi dans les organisations. Toutefois, ces travaux de recherches ont porté essentiellement sur la mise à jour de traits de personnalité, d'habiletés ou d'aptitudes fonctionnelles de personnes placées dans des situations particulières de travail souvent peu généralisables, sur la gestion de soi.

En général, il s'agit davantage de recherches de natures fonctionnalistes et normatives (Morgan, 1989), tel le modèle de la psychologie de la gestion de soi dans les organisations de Hackman (1990) ou encore le modèle comportemental de Van Rillaer (1992). Aucun modèle, à notre connaissance, n'a examiné la gestion de soi dans un contexte à saveur psychosociologique et écologique.

Le concept de la gestion de soi se décrit comme étant un processus d'équilibre multidimensionnel qui se décline en quatre sous-processus. Ainsi, une personne entre en relation, participe activement et s'épanouit dans son contexte organisationnel au moyen des processus de l'appropriation, de l'action, de la décision et de la relation. Ces processus écosystémiques se caractérisent entre autres, par des cycles, alternances, synergies, synchronicité et des interactions qui sont autant de propriétés qui maintiennent le processus global d'équilibre personnel dans un contexte organisationnel (De Waele et al., 1986).

La gestion de soi dans les organisations est un modèle écosystémique. Une personne subit la pression de facteurs internes et externes de changement à l'organisation. Cependant, elle y contribue elle-même, à sa manière, par l'effet exercé et conjugué de ses propres actions dans son environnement (Bandura, 1997, 2001; Fiske & Taylor, 1991). Dans son contexte organisationnelle, la personne éprouve des fluctuations plus ou moins brutales, des cycles plus ou moins amples et des alternances plus ou moins accentuées selon des modes d'énergie entropiques et synergiques d'intensité variables de ses processus d'adaptations et de croissance (De Waele et al., 1986).

Ces quatre processus, indispensables à l'équilibre personnel, opèrent de manières simultanées et fonctionnent comme s'ils se reflétaient ou encore étaient inclus les uns dans les autres. Aussi, partagent-ils des caractéristiques communes quant à leur

maîtrise des obstacles venant limiter leurs efficacités propres. Il convient néanmoins de les distinguer de manière à pouvoir en apprécier les différenciations et fonctionnements propres.

Analyse des processus génériques de la gestion de soi dans les organisations

Les quatre processus sont présentés dans l'ordre suivant : l'appropriation, la relation, la décision et l'action. Cette description vise à établir et faire ressortir les rapports conceptuels sous-jacents aux variables et les liens obtenus au cours de la construction d'une carte cognitive idiosyncratique d'un gestionnaire de la haute direction d'une grande organisation oeuvrant dans les services financiers au Québec.

Le processus d'appropriation

Le processus d'appropriation se définit par le «courant continu de nos appropriations, qui contribue à travers des stades successifs d'apprentissage et de prise de conscience à la constitution de repères nous permettant de nous situer nous-mêmes par rapport à notre écosystème» (De Waele et al., 1992, p. 63).

Ce processus permet donc de développer pour une personne sa connaissance des réalités de l'organisation et une compréhension de ses réactions à son environnement physique et social. Il permet à la personne de s'orienter dans l'environnement dans lequel elle évolue. C'est grâce à ce processus que la personne peut identifier ses propres besoins, ses désirs, ses talents, ses limites et modes de comportement, de

même que l'aptitude à accepter les expériences positives et négatives et d'en tirer une leçon.

Le processus d'appropriation contribue également à construire une image mentale de l'organisation et qui permet d'avoir une vue claire et globale d'une situation et de l'organisation. Il permet notamment de décoder les informations disponibles, les valeurs, les émotions, en général la culture de l'organisation, les mythes partagés, les croyances générales, les critères de comportement, les règles du jeu permettant de s'adapter aux groupes et de bien répondre aux règles organisationnelles non-écrites qui évoluent continuellement, et permettant de s'y adapter. Enfin le processus d'appropriation permet d'identifier les opportunités que l'organisation procure à ses membres.

L'élaboration d'une image mentale de l'organisation devient suffisamment globale lorsque la personne peut agir à partir de celle-ci et lorsqu'elle ressent une sensation d'harmonie. Toutefois, puisqu'un schème mental est souvent incomplet, un moyen pour amener la progression vers une vision plus globale possible de soi-même et de son environnement organisationnel, est d'adopter une attitude ouverte et réceptive vis-à-vis de la rétroaction provenant des autres. Un autre moyen est de donner libre cours à une curiosité et au besoin de compléter ce qui paraît être un casse-tête. Il s'agit donc de puiser en soi-même et d'utiliser les autres avec cet objectif.

Toutefois, les mécanismes permettant d'élaborer un schème mental peuvent aussi présenter un danger s'ils ne sont pas utilisés avec précaution, car ils peuvent être la source de blocages pouvant réduire l'efficacité du processus d'appropriation.

La nature de ces blocages éventuels, pouvant réduire la fluidité de ce processus, et susceptibles de produire un effet sur le processus d'appropriation concernent les états d'esprit, les attitudes et les comportements pouvant entraver ce processus en faisant obstacles à l'alternance régulière de «centration du foyer à la périphérie, en s'opposant à l'acquisition de connaissances et à la clairvoyance, en rendant systématiquement impossible une vision globale de l'organisation et des situations» (De Waele et al., 1992, p. 69). La peur et l'ignorance peuvent apparaître et manifester des blocages pour ce processus.

Le processus de relation

Dans la gestion de soi, le processus de relation se définit comme étant le «courant continu de nos échanges avec les autres, au sein de l'organisation ou à l'extérieur» (De Waele et al., 1992, p. 92). Au sein d'une organisation, un tel processus se caractérise par une alternance des phases d'engagement et de désengagement à l'égard des autres, en suivant une intensité et une vitesse variable. Au niveau groupal ce processus manifeste un réseau de soutien contribuant à la connaissance de soi et favorise l'épanouissement personnel. Il se caractérise par la «diversité des échanges interpersonnels, sur le plan verbal et non verbal, et dans le domaine des communications symboliques» (De Waele et al., 1992, p. 93).

L'équilibre personnel exige que la personne analyse son propre processus de communication et cherche à identifier les obstacles rencontrés, les multiples sentiments éveillés par ses interactions avec les autres.

Une personne confortable dans son rôle social et qui gère bien les conflits pouvant se présenter manifeste un processus de relation efficace. Au moyen de ses échanges avec les autres, développer un réseau social de soutien permet la maîtrise de ce processus.

Un danger de blocage guettant ce processus est que en tentant de satisfaire un besoin de sécurité, il est possible de développer une relation de dépendance. Dans une relation de soutien nous devons pouvoir apprendre que la personne dépendante manifeste plutôt une incapacité à exprimer ouvertement ce besoin ou l'impossibilité ou le refus d'apprendre. Mais inversement, le fait de manquer de soutien peut conduire à la dépendance.

Étant donné que donner ou recevoir un soutien implique une certaine intimité, un mode de communication honnête permet de concilier l'établissement de relations d'amitiés et d'intimités dans les relations de soutien et les nécessités liées aux rôles organisationnels. De fait, c'est souvent le seul moyen d'harmoniser les attentes mutuelles. En effet, les rôles peuvent faire obstacles à l'intimité et à l'amitié car ils sont porteurs d'attentes, de plus, des mécanismes de projections peuvent jouer avantageusement ou non au niveau du savoir et de l'autorité.

Les blocages de ce processus réfèrent donc à des comportements qui peuvent en réduire significativement l'efficacité en faisant obstacle, notamment à la mise sur pied et au maintien d'un réseau de soutien.

Le processus de décision

Le processus de décision se définit par la séquence ininterrompue de nos choix et de leur restructuration continue : «ce processus se caractérise par une alternance entre des périodes d'engagement et de détachement qui modifient progressivement la direction et l'objectif de notre comportement individuel. Le processus de décision nous aide à visualiser la ligne directrice de nos choix et donc à prendre conscience de la hiérarchie de nos valeurs personnelles. Grâce à cette notion, nous pouvons mieux saisir le sens de notre contribution à l'organisation» (De Waele et al., 1992, p. 117).

Ce processus est fondé sur l'évaluation des options concrètes et des priorités qui sont liées aux valeurs personnelles. Un processus efficace suppose la vérification préalable des limites intrinsèques des valeurs sur lesquelles reposent les décisions retenues. Ces caractéristiques mettent en évidence la difficulté de demeurer en harmonie avec ses valeurs personnelles, tout en étant souple dans le choix des options adaptées à la situation organisationnelle. Une conscience éclairée des valeurs et des priorités facilite la prise de décision tout comme la capacité à réduire l'incidence des décisions prises par les autres lorsque celles-ci ont un aspect négatif sur soi.

Une autre caractéristique du processus de décision réside dans le fait de devoir prendre souvent des décisions lors de situation d'urgence et dans l'incertitude. Il faut alors à décider du niveau d'informations nécessaires et suffisantes pour prendre la décision la plus adéquate possible à la situation.

Les blocages de ce processus peuvent survenir en raison de présuppositions, préjugés et de réflexions enracinés dans des croyances acquises antérieurement. Ils peuvent être le fait de comportements stéréotypés en regard des niveaux de la culture de l'organisation, ses systèmes de valeur et ses modes de communication.

Si la décision est prise collectivement, il est possible qu'une seule personne puisse paralyser le processus décisionnel en entier. Dans le cas où une décision est prise individuellement, la liberté peut être réduite par des mécanismes de défenses, des programmations culturelles, etc., tant au niveau des relations interpersonnelles qu'au niveau des priorités, des désirs et de l'information disponible.

La gestion heureuse du processus de décision dans l'organisation est facilitée par la prise en compte de l'influence potentielle des nombreuses circonstances pouvant être porter une signification autant négative que constructive.

Le processus d'action

Le processus d'action se définit par l'alternance de phases d'intenses et de faibles activités. Les expériences passées permettent d'obtenir une rétroaction qui

pourra corriger ou adapter les actions dans le but de réaliser les actions les plus proches des intentions désirées.

La dynamique de ce processus est la concrétisation des projets de comportement. De fait, le processus d'action n'est pas simplement le déploiement d'une action dans le temps : c'est «plutôt l'exécution dynamique d'une certaine capacité d'autorégulation, de nos décisions... alors que le processus de décision nous laisse imaginer très librement les scénarios possibles et remet à plus tard le feedback des résultats, le processus d'action définit notre choix et rend ses conséquences très explicites à nous-mêmes et aux autres» (De Waele et al., 1992, p. 142).

En regard de l'équilibre personnel, une action posée peut valoir et se retrouver au même niveau qu'une non action. La dimension cyclique du processus d'action permet de tenir compte du court terme et du long terme et des décalages dans le temps. En fait, les critères d'évaluation des actions posées par les personnes sont plus qualitatifs et différenciés que ceux des organisations.

Idéalement, un processus d'action ne devrait pas répondre à des automatismes non plus qu'à des sentiments d'anxiété pouvant le faire varier. Ce processus se présente plutôt comme «une alternance d'initiatives et de temps de récupération, comme l'exploration pratique d'une gamme étendue de possibilités, à l'origine d'actions dans lesquelles s'expriment nos priorités individuelles», p. 143.

Alors que la décision se situe dans l'esprit de celui qui décide, l'action réalise la concrétisation dans la réalité des décisions souhaitées. L'action permet ainsi une évaluation par celui qui agit et par les autres qui sont touchés par l'action. De plus, la signification de l'action ou les liens qu'elle tisse avec les intentions de départ ne sont pas toujours analogues.

Le processus d'action présente des caractéristiques particulières. Pour les organisations, le processus de l'action pose la question du rythme de travail. Il est tributaire de la qualité de l'environnement, de la technologie utilisée, de la dynamique des équipes de travail ou des relations entre l'encadrement et les employés. Aussi l'action est souvent liée à la notion d'efficacité : c'est dire que souvent dans les organisations, on confond efficacité et rapidité d'exécution ou action rapide accomplie en une unité de temps donnée.

L'action posée détermine aussi une interaction avec les personnes de son groupe. Ces derniers peuvent interpréter de diverses manières la signification d'une action et ce phénomène suppose une rétroaction produite qui ne traduit pas toujours une adéquation avec l'intention sous-jacente à l'action.

Aussi, étant donné que l'action se déploie dans la réalité et peut être évaluées par tous, elle représente un risque pour celui qui agit. On comprend aisément pourquoi, dans ce contexte, où le jugement des autres peut être menaçant, certaines personnes

peuvent être terrorisées à l'idée de prendre une décision et d'agir, laissant aux autres le soins de le faire.

Pour la personne elle-même, l'action permet une rétroaction sur l'écart obtenu entre ce qu'elle souhaitait et ce qui survient effectivement. Une saine gestion de ce processus peut reposer sur des comportements, des attitudes ou encore des capacités comme la recherche d'un domaine d'activité correspondant à ses goûts véritables. Elle peut être fondée sur l'acquisition d'une connaissance des contraintes et des opportunités de son environnement, sur l'aptitude à discerner le moment où son action est opportune ou non, sur l'aptitude à mobiliser ses ressources au bon moment ou encore sur l'aptitude à s'adapter au changement et à modifier le cours de ses actions.

Les symptômes de blocages conduisent à une incapacité à réaliser ses intentions dans un laps de temps raisonnables. L'action concrète permet donc, dans la mesure où la rétroaction est utilisée à développer la connaissance de soi, de clarifier et de préciser ses concepts de soi. Aussi c'est par l'action qu'il est possible d'accroître des connaissances pratiques, l'expérience de vie et de travail et de développer une communication efficace. L'action permet la réalisation de son potentiel personnel.

Ce qui ressort de ce modèle, c'est que le contrôle de soi (i.e. self-efficacy de Bandura, 1997) étant au centre de la gestion de soi, les quatre processus sont dynamiques mais des conditions environnementales et personnelles particulières les déterminent.

La personne utilise ses ressources propres et les ressources qu'elle identifie dans son environnement organisationnel par le biais des membres de son groupe et, en outre, le fait qu'elle fasse référence dans l'adversité à des blocages ou des opportunités.

La méthodologie de cartographie cognitive

Il revient à Tolman (1948) d'avoir utilisé pour la première fois le terme de «carte cognitive» dans le cadre de recherches portant sur la compréhension de la mémoire de tracé par des souris. Par la suite, une méthode portant ce nom, proposée par George Kelly (1955), est fondée sur sa théorie des construits personnels qui, pour l'illustrer, a développé la technique de la grille de répertoire (Guindon, 1993).

C'est ainsi qu'une carte cognitive a pu être conçue comme un modèle de la prise de connaissance à partir duquel un individu organise son expérience (Cossette, 1994; Huff, 1990; Weik et Bougon, 1986), ou encore, être conçue comme un outil d'aide à la décision qui vise à améliorer l'action (Audet, 1994; Eden, 1989, Fiol et Huff, 1992). Dans le cadre de la présente recherche, la carte cognitive est utilisée pour mettre en évidence la prise de connaissance à partir de laquelle une personne organise son expérience, eu égard à sa gestion de soi dans son organisation.

À la suite de Kelly, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la construction de cartes cognitives en sciences sociales. Ils ont produit des résultats concluants (Audet, 1994) en révélant la représentation d'une réalité vécue chez un individu ou des groupes d'individus (Cossette, 2003; Jenkins, 2002; McDonald, Daniels & Harris, 2004).

C'est ainsi que, depuis plus de trente ans, cette méthode est utilisée pour rendre compte d'une représentation visuelle graphique de la production discursive (Cossette, 1994, 2003; Després, 1998; Jenkins, 2002; McDonald, Daniels & Harris, 2004). La cartographie cognitive est une méthode pouvant s'appliquer à différents contextes de recherches en sciences sociales (Cossette, 1994) citons, pour en illustrer la diversité de son utilisation, l'identification des compétences personnelles et professionnelles (Eden & Ackermann, 2000); l'évolution de la représentation de la notion de carrière en situation de formation (Amherdt & Dejean, 2000); un processus de résolution de problèmes en contexte de la science politique (Axelrod, 1976); d'aide à la décision (Eden & Ackermann, 1992); dans le domaine de la gestion stratégique dans les organisations (Despres, 1998; Weick & Bougon, 1986); de la stratégie chez des gestionnaires-propriétaires (Cossette et Audet, 1994, Verstraete, 1995); de la vision stratégique (Cossette, 2003); de gestion de projets (Eden & Ackermann, 2000); d'identification des facteurs clés de succès (Verstraete, 1995); son utilisation dans un contexte d'analyse de contenu documentaire (Cossette, 1998) ou encore en recherche opérationnelle (Eden, 1989; Eden, Williams, Ackermann and Howick, 1999; Howick & Eden, 2001; Klein et Cooper, 1982).

Cette méthode permet une démarche heuristique de cueillette d'informations et de compréhension d'une réalité personnelle ou groupale.

«Développer une carte cognitive exige des participants qu'ils réfléchissent à propos de ce qu'ils croient qu'ils connaissent et qu'ils disent ce qu'ils pensent qu'ils savent de telle manière qu'on peut le voir par le biais d'une carte. Cette carte devient un outil projectif qui représente concrètement ce que les participants pensent qu'ils savent.» (Despres, 1998, p.2)

Pour Axelrod (1976), les avantages apparaissent clairement lorsqu'une carte cognitive est présentée sous forme graphique. En effet, une présentation graphique permet de voir d'un seul coup d'œil toute une structure d'ensemble et de pouvoir en examiner les éléments.

Une «carte cognitive» est concrètement constituée de blocs de textes, d'expressions ou encore de phrases qu'on nomme «nœuds», «concepts» ou encore «variables» (terme que nous conservons aux fins de la présente recherche), qui peuvent être mis en relation entre eux, en tout ou en partie, par des «liens» qui prennent la forme de lignes ou de flèches (Eden, 1988; Eden & Ackermann, 1998, 2000).

Précisons qu'une carte cognitive ne peut l'être que d'un individu seul puisque seule une personne présente un processus cognitif singulier (Cossette, 2003; Laukkanen, 1998). Selon Cossette (1994, 2003), la carte cognitive d'un individu fondée sur sa représentation discursive, est la présentation d'un «schème

d'interprétation» de cet individu. Plus précisément, une carte cognitive est «la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier» (Cossette, 2003, p. 25 et 34; Cossette & Audet, 1994; Després, 1998).

De plus, comme le soulignent Eden et Spender (1998), selon l'envergure des objectifs visés par les chercheurs, les cartes causales peuvent être très différentes les unes des autres. D'une part, selon la forme que peuvent prendre les variables de la carte; d'autre part, en raison d'une complexité variable, elles peuvent comprendre aussi peu que de 6 à 20 variables mais aussi en compter de 800 à 2000 (Eden, 1998; Cossette, 1994). Notons que ce sont les problématiques retenus par l'application d'une carte cognitive qui déterminent son envergure et sa complexité.

La construction des cartes cognitives

Parmi un grand nombre de chercheurs, Axelrod (1976), Bougon et Komocar (1986, 1990, 2003), Eden (1988, 1989, 1992), Eden et al., (1992, 2000), Weick et Bougon (1986), ont largement contribué à l'utilisation de la méthodologie de la cartographie cognitive dans différents contextes, dont celui des organisations (plus de 500 articles, dont les recherches citées plus haut, recensés sur la base de données Psyclit).

d'interprétation» de cet individu. Plus précisément, une carte cognitive est «la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier» (Cossette, 2003, p. 25 et 34; Cossette & Audet, 1994; Després, 1998).

De plus, comme le soulignent Eden et Spender (1998), selon l'envergure des objectifs visés par les chercheurs, les cartes causales peuvent être très différentes les unes des autres. D'une part, selon la forme que peuvent prendre les variables de la carte; d'autre part, en raison d'une complexité variable, elles peuvent comprendre aussi peu que de 6 à 20 variables mais aussi en compter de 800 à 2000 (Eden, 1998; Cossette, 1994). Notons que ce sont les problématiques retenues par l'application d'une carte cognitive qui déterminent son envergure et sa complexité.

La construction des cartes cognitives

Parmi un grand nombre de chercheurs, Axelrod (1976), Bougon et Komocar (1986, 1990, 2003), Eden (1988, 1989, 1992), Eden et al., (1992, 2000), Weick et Bougon (1986), ont largement contribué à l'utilisation de la méthodologie de la cartographie cognitive dans différents contextes, dont celui des organisations (plus de 500 articles, dont les recherches citées plus haut, recensés sur la base de données Psyclit).

Il est possible de penser particulièrement la méthodologie de cartographie. Par exemple, les méthodologies développées par Eden (1988) ou encore celle de Bougon et Komocar (1990) s'inscrivent dans le cadre d'une théorisation systémique des organisations et des individus (Durant, 1979; Eden, 1998; Forrester, 1969).

En particulier, Bougon et Komocar (1990, 2003) proposent une méthode de construction de cartes causales (i.e. collectives) mettant en évidence des «boucles de rétroactions positives ou négatives» comme cela est observable dans certains types de systèmes ouverts ou fermés qui présentent des effets de rétroactions, soit d'amplification ou soit de conservation leurs processus (Durant, 1979; Forrester, 1969). Ce qui dynamise la représentation d'une carte cognitive constituée de sentiers et de boucles (Cossette, 1994; Eden, 1998).

Ainsi, dans le cadre de la présente recherche exploratoire portant sur la gestion de soi dans les organisations, nous serions en droit de nous attendre à retrouver des processus similaires tels les effets de «facilitations» ou de «blocages» des processus opérant du modèle (Messier & Morval, 2005).

Les variables et les liens d'une carte cognitive

Lorsqu'on se donne pour but de mettre à jour la signification d'un schème d'interprétation, il peut être important d'identifier la nature des variables d'une carte, de même que leurs importances relatives. Pour y arriver, il peut être utile de connaître

quels sont les différents niveaux de la réalité perçue auxquels une personne fait référence dans son schème d'interprétation, de manière à pouvoir le rendre le mieux possible dans sa carte cognitive (Cossette, 1994; Eden, 1988; Laukkanen, 1998). Par exemples, est-ce que des croyances influencent la perception d'une réalité? Ou, est-ce que des faits peuvent expliquer des hypothèses faites à l'égard d'un phénomène organisationnel? Ou encore, est-ce que des émotions manifestées peuvent causer le comportement observé ou l'inverse ou même la réciproque?

Par exemple, dans le contexte de la présente recherche exploratoire, le modèle de la gestion de soi dans les organisations présente une notion multidimensionnelle ayant des ramifications dans tous les aspects de l'activité humaine en situation de travail (De Waele et al. 1992; Messier & Frigon, 2005; Messier & Morval, 2005). Ainsi, les variables d'une carte cognitive devraient présenter des niveaux de réalités multiples de l'individu concernant spécifiquement ses croyances, ses perceptions, ses valeurs, des expériences vécues, ses opinions, ses préjugés, des faits, des moyens, des buts, ses objectifs, ses intentions, ses souhaits, etc.

Et il ne s'agit ici que de quelques attributs propres aux concepts qui caractérisent les aspects multidimensionnels retrouvés dans la notion de la gestion de soi dans les organisations et que nous serions en droit de retrouver dans une carte cognitive d'un individu portant sur la gestion de soi dans les organisations (De Waele et al., 1992; Messier & Morval, 2005).

C'est une tâche ardue que de distinguer les variables et leurs liens. Ce n'est donc pas sans raison que Weick et Bougon (1986) et Cossette (1989, 1994, 2001, 2003), en expliquant la manière de procéder concrètement à la construction d'une carte cognitive, et pour des raisons pratiques, proposent de limiter à un nombre restreint les variables d'une carte et de commencer la démarche en utilisant une variable centrale.

Dans le cas de la présente recherche exploratoire, il s'agit de la «gestion de soi au sein de notre groupe de travail». Par la suite, les notions d'appropriation, de relation, de décision, et d'action, devraient aussi donner lieu à une articulation du schème d'interprétation d'un individu.

Dans le cadre d'une carte cognitive, une variable ne peut exister en dehors de son contexte ou de son schème d'interprétation (Eden, 1988; Weick et Bougon, 1986). Le présent contexte de recherche exploratoire oriente le choix de la cartographie auprès d'individus en raison de la nature même de l'étude portant sur la compréhension de la notion de la gestion de soi dans les organisations. La gestion de soi dans les organisations est une notion s'appliquant d'abord aux personnes, dans un contexte psychosocial de groupe restreint (Messier & Morval, 2005).

Cela explique aussi pourquoi, dans un premier temps, le choix de la méthode retenue a été de privilégier la construction d'une carte idiosyncratique. L'objectif poursuivi est de réussir à établir un schème d'interprétation le plus riche et le plus conforme à la représentation discursive de l'individu (Cossette, 1994, 1989, 2003).

Hypothèses de la recherche et méthodologie utilisée

Rappelons qu'on peut produire une carte cognitive individuelle idiosyncratique (Cossette, 1989; Cossette & Audet, 1994) ou, à l'aide de plusieurs cartes cognitives individuelles, une carte collective ou dite causale (Laukkanen, 1994, 1998). Le champ de recherche auquel s'associe la présente recherche porte plutôt sur les efforts de mise à jour de la représentation de l'univers que se fait une personne à propos de la gestion de soi dans l'organisation. La recherche porte sur ce qu'il est possible de rendre par la méthode de la cartographie cognitive individuelle dite «idiosyncratique» (Cossette et Audet, 1994; Cossette, 1994, 2003; Eden, 1988).

La pertinence de ce choix repose sur deux prémisses. D'une part, nous souhaitons mettre au point une méthode de recherche de nature interprétative permettant de respecter le vécu personnel de la personne. D'autre part, nous voulons mettre au point une procédure de cueillette et de représentation de l'information obtenue chez un sujet reflétant son vécu. Pour ces raisons, nous privilégions la construction de carte idiosyncratique dans le contexte du concept de la gestion de soi dans les organisations.

L'hypothèse de la présente recherche est que la notion de la gestion de soi peut significativement faire l'objet d'un examen d'un schème d'interprétation de la représentation discursive d'une personne oeuvrant dans une organisation (Messier & Morval, 2005). En utilisant la cartographie cognitive idiosyncratique, il sera possible

de respecter le vécu de l'individu et de pouvoir représenter le plus objectivement possible la représentation de ses sentiments, comportements, pensées, attitudes et croyances concernant les concepts centraux du modèle.

Afin de vérifier cette hypothèse nous avons choisi de faire une démarche de cartographie cognitive auprès d'un gestionnaire appartenant à la haute direction dans le but d'opérationnaliser la construction d'une carte cognitive qui a porté sur les différentes dimensions de la notion de la gestion de soi dans les organisations (Messier & Morval, 2005). Ainsi cette carte cognitive idiosyncratique devrait permettre d'illustrer le caractère systémique et multidimensionnel de sa gestion de soi, si telle est sa représentation.

Dans le but de construire une carte cognitive idiosyncratique d'un gestionnaire de haute direction, nous proposons d'utiliser la démarche en quatre phases telles que présentées par Cossette (1994, 2001, 2003) et de Laukkanen (1998). Il s'agit d'une phase d'exploration, une phase de validation, une phase d'analyse et une phase de finalisation.

Résultats

La phase d'exploration

La phase d'exploration a débuté par une entrevue en profondeur de plus de 2 heures 30 ayant été enregistrée sur magnétophone. Le verbatim de cette entrevue a été transcrit et transposé au moyen d'une interprétation sur une feuille de papier,

concrètement par des «variables» et des «liens». Cette première étape a permis de vérifier qu'effectivement la personne interrogée possède un schème d'interprétation très riche de sa gestion de soi dans son organisation.

Toutefois, celui-ci est partiel et la plus grande partie du concept semble en deçà de la perception consciente, du moins «métacognitivement» parlant (Pinard, 1989). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que le concept de la gestion de soi dans les organisations n'est pas connu de l'interviewé et qu'il peut être difficile pour une personne de se représenter concrètement comment la gestion de soi peut s'appliquer au quotidien (Messier & Morval, 2005).

L'interprétation faite par le chercheur du schème d'interprétation du gestionnaire sera donc une étape cruciale dans la mise à jour de son schème d'interprétation. Toutefois, notons que les données obtenues sur la représentation discursive consciente porte sur des stratégies utilisées dans le but d'obtenir des résultats spécifiques.

La phase de validation

La phase de validation a été menée en présence de l'interviewé au cours d'une seconde rencontre qui a duré un peu plus d'une heure. La carte cognitive lui a été présentée et expliquée et les variables ainsi que les différents liens les unissant ont été discutés de manière à s'assurer que les concepts choisis ainsi que les liens identifiés correspondaient bien à la représentation que l'interviewé s'en faisait ou les acceptait au moment de la validation. L'accord de validation ayant été obtenu, la phase

d'analyse de la carte pouvait débiter. La carte obtenue au terme de cette phase est présentée à la figure 1.

La phase d'analyse révélant la structure de la carte

Le dénombrement des variables et des liens obtenus au moyen de la démarche de la phase exploratoire a permis d'obtenir 147 variables et 214 liens. Il est possible de retracer deux sentiers majeurs composés de 13 et 14 variables chacun, mais pouvant, selon le sentier identifié en compter plus. Par la quantité de leurs liens, des variables importantes peuvent être identifiées car 11 variables possèdent au moins 5 liens. Une variable possède 11 liens et deux autres 9 et 8 liens. On retrouve une prépondérance des variables d'appropriation et de relation, une cinquantaine chacun et plus ou moins 25 variables de décision et d'action chacune. Ces résultats illustrent le caractère de gestion d'informations des activités professionnelles du gestionnaire ainsi que de sa fonction de gestionnaire d'équipe. Mais la description des événements marque des aspects de ses processus de gestion de soi.

Les thèmes choisis par le gestionnaire pour illustrer son processus de gestion de soi touchent deux aspects de son engagement au travail. D'une part, il nous amène dans la problématique liée au «nouveau président» et, d'autre part, il nous présente la manière avec laquelle il s'y prend pour «répondre à la mission et rencontrer ses objectifs organisationnels avec l'aide de son équipe». Le schème d'interprétation fait état des relations du gestionnaire avec ses supérieurs, collègues et subordonnés.

Bien que le nombre de liens soit indicatif d'activités autour d'une variable, l'importance d'une variable ne tient pas seulement au nombre de liens qu'elle entretient avec les autres variables du schème. Un schème d'interprétation prend sa signification des groupes de variables et des liens qui les unissent (Eden, 1992; Laukkanen, 1998). Le sentier comme tel et ses ramifications de variables manifestent ce phénomène. La carte du gestionnaire interrogé permet de dégager deux sentiers majeurs.

Contrairement aux travaux de Eden (1988) et de Bougon et Komocar (1990) nous n'observons pas de boucles de rétroactions majeures et circulaires dans la carte du gestionnaire. Cela tient probablement au fait que le gestionnaire a présenté un schème d'interprétation davantage axé sur deux processus distincts mais recoupés de son schème d'interprétation révélant davantage ses préoccupations et la prérogative de ses activités professionnelles de son schème d'équilibre personnel.

Les variables reliées entre elles et constituant un sentier retrace le fonctionnement normal du service du gestionnaire. L'autre sentier majeur concerne les événements critiques d'un épisode étant survenu, s'étant déroulé depuis plusieurs mois et ayant pris fin il y a peu de temps mais qui a perduré assez longtemps pour déstabiliser les membres de l'organisation.

Un premier sentier indique un intérêt certain pour le gestionnaire à l'égard de ses obligations légales et de la gestion opérationnelle qui justifient l'existence de son

service et qui, dans son cas, l'incitent à introduire certains types d'innovation, à identifier les raisons et la manière que ceux-ci sont perçus et des moyens employés pour éventuellement obtenir les résultats souhaités.

Ce sentier présente des propriétés de blocages et de facilitations surtout du processus d'appropriation qui caractérisent davantage ce sentier d'innovation et de mise en place des éléments de fonctionnement et de contrôle de l'équipe du gestionnaire. Ce sentier part de la variable «notre organisation fait la même chose que...» et conduit à une variable terminale «arriver aux objectifs».

Un deuxième sentier illustre les difficultés et différents blocages rencontrés par le gestionnaire eu égard au nouveau président de la compagnie. Il débute par «le président est arrivé avec un nouveau mandat» et se termine par «la prochaine fois je n'attendrais pas avant d'agir». Ce sentier se caractérise davantage par le déploiement d'un processus de relation, ce sentier présente surtout des caractéristiques de blocages que de facilitations.

La phase de finalisation

La phase de finalisation permet de proposer l'interprétation suivante. Selon le gestionnaire, sa gestion de soi provenait d'une expérience familiale signifiante qui entraînait une forte introspection et une conscience de soi élevée qui lui paraissaient très importantes dans la réussite de ses activités professionnelles.

Au cours de la période trouble où le gestionnaire a eu à débattre avec son président, ses employés au prise avec des congédiements, un sentiment d'impuissance a marqué l'ensemble des membres de l'organisation. Il semblait ne pas y avoir de solution aux difficultés rencontrées et le gestionnaire a dû se reposer, un certain temps du moins, sur ses convictions fondées sur l'organisation, pour espérer s'en sortir. Ainsi, nous remontons 8 mois en arrière dans le temps.

Un processus d'appropriation présentait le fait que le nouveau président avait eu le mandat de réorganiser l'organisation. Mais son style de gestion, s'apparentant davantage au mode de redressement d'entreprises, avait eu pour effet d'entraîner rapidement une démotivation généralisée des membres de l'organisation et une grande crainte à l'égard des décisions ayant pu les concerner.

Un processus de relation fait état d'un sentiment de découragement qui s'était installé et transmis partout dans l'organisation car la perception de tous était que l'arbitraire semblait régner au sein de la haute direction. Ainsi, des décisions prises, des actions réalisées, des relations entretenues étaient perçues comme absurdes ou contradictoires aux valeurs de l'organisation et affectaient ainsi le processus d'appropriation des membres de l'organisation. Ces derniers hésitaient à se plaindre en haut lieu car la sanction était alors le congédiement.

La réorganisation annoncée impliquait une remise en question de tout le processus d'affaires et bien sûr des réductions de personnel, des réorganisations de travail et l'établissement de nouvelles procédures et politiques corporatives. Tous étaient susceptibles d'être touchés par la réorganisation, cependant aucun plan n'avait été communiqué. Ainsi, il était impossible de prévoir comment chacun pourrait être atteint par les changements. Ce phénomène impliquait un blocage important du processus d'appropriation et une méfiance mutuelle des employés conduisant à un blocage du processus de relation. La peur et l'insécurité caractérisait le sentiment partagé des employés.

Le nouveau président changeait les pratiques liées à la culture organisationnelle. L'obligation de performance était assortie d'une promesse de congédiement en cas d'échec. Le président désirant contrôler toute l'information et tous les investissements, le blocage des processus d'appropriation, de relation, de décision et d'action s'était généralisé à tous les membres de l'organisation. Cette attitude avait entraîné, par conséquent, une réduction significative des activités d'investissements. Les membres de l'organisation se retrouvaient ainsi dans une position impossible à tenir longtemps.

Dans un tel contexte, le gestionnaire a vu son processus de relation s'activer, être facilité et bloqué, de multiples manières selon les circonstances. Ses employés le consultaient continuellement pour s'orienter et savoir comment réagir. L'insécurité et l'imprévisibilité caractérisaient alors le climat organisationnel.

D'une part, le gestionnaire ne pouvait que tenter de calmer ses subordonnés. En raison de sa position stratégique dans l'organisation, il ne pouvait rien révéler qui eut porté atteinte aux actions de son président et ce, pour lui conserver sa loyauté. Mais, en aucun cas, il ne pouvait avoir recours auprès de son supérieur. D'autre part, il pouvait demander conseil à ses collaborateurs. Toutefois, après avoir sonné l'alerte le gestionnaire n'a pu que constater l'impuissance de chacun y compris la sienne propre.

Hésitant par loyauté, à outrepasser son supérieur et à s'en remettre à un plus haut niveau de la ligne de commandement, le gestionnaire ne souhaitait plus que l'organisation prenne en charge le problème causé par le nouveau président. Un sentiment d'urgence l'animait et le temps lui était compté. Lui-même, se savait visé par un éventuel congédiement. Le gestionnaire a considéré quitter l'organisation, de lui-même. Mais en raison de ses valeurs, il avait le souci d'aider et supporter ses subordonnés et collègues et cela s'ajoutait à la conviction que quelqu'un dans l'organisation allait les sauver, à temps.

Son hésitation à prendre une décision relative à un éventuel départ provenait de deux sources, de blocages et de facilitations, des processus de gestion de soi. D'une part, un collègue important pour le gestionnaire l'incitait à rester en poste et à prendre son mal en patience, en lui demandant de ne pas se rendre en haut lieu. D'autre part, sa loyauté à l'organisation l'incitait à tolérer les difficultés éprouvées, qui, pensait-il, ne pouvaient être que temporaires.

Les valeurs du gestionnaire jouaient fortement ici au niveau de son processus décisionnel, ce qui entraînait un blocage vécu difficilement et éprouvé comme tel. Depuis le début de son engagement, les valeurs organisationnelles exerçaient une forte attirance pour le gestionnaire. L'admiration pour l'organisation, sa mission et des valeurs centrées sur les personnes, la loyauté et la clientèle guidaient les choix et décisions du gestionnaire. Mais à ce moment du fonctionnement du processus organisationnel, certaines de ces valeurs entraient en contradictions les unes avec les autres entraînant une ambivalence. Il ne pouvait être d'accord avec le sort réservé à certains employés.

Mais nous pourrions ajouter une autre variable pouvant jouer sur l'hésitation du gestionnaire. Le fait que l'«ancien président» ne semblait pas tenir compte des observations du gestionnaire devait aussi jouer un rôle dans cette hésitation. La conviction ferme ne pas pouvoir compter sur le support nécessaire requis par la situation d'urgence, le fait que, en haut lieu, il n'y ait pas d'écoute, cette situation pouvait suffire à causer un blocage supplémentaire, en créant une insécurité. Ce blocage aurait pu jouer en défaveur et conduire à sa démission.

Les raisons contribuant à l'absurdité perçue des décisions, des actions, et des relations du nouveau président étaient bouleversantes pour les membres de l'organisation. L'approche de la philosophie de gestion privilégiée qui différait

radicalement des approches antérieures semblait être adoptée uniquement pour déstabiliser l'organisation.

Les membres et observateurs internes de l'organisation s'en trouvaient désorientés car le manque de rationalité des décisions et des actions conduisaient à perdre les référents traditionnels et compliquaient une lecture adéquate de la réalité organisationnelle. La situation n'était pas perçue catastrophique par tous les membres de l'organisation et le sentiment d'urgence était surévalué à leurs yeux. Ainsi, le processus d'appropriation était bloqué à ce niveau aussi.

L'agenda caché, s'il avait été révélé par le gestionnaire, aurait permis d'expliquer les comportements du nouveau président. Mais, le fait de ne pouvoir le révéler bloquait, en partie, son processus de relation avec ses collaborateurs et ses subordonnés. Il devait à la fois les calmer et leur cacher la vérité. Mais ceux-ci, étant sensibles, le ressentaient et le comprenaient.

Mais il y a plus, dans le processus décisionnel qui posait problème au gestionnaire. Par loyauté pour ses collègues, le gestionnaire avait dû outrepasser des directives du nouveau président, se plaçant en conflit d'intérêt avec lui. Ce comportement était justifié par les valeurs personnelles du gestionnaire voulant apporter un soutien à ses collaborateurs. Ce conflit conduisait à des contradictions importantes relatives à la loyauté à l'organisation et aux membres. Il est même possible de penser que ces actions entreprises aient été perçues et conduites à la

tentation par le président de congédier le gestionnaire, intention qui avait probablement fait révéler l'information du congédiement.

Mais d'une manière plus large, le processus de relation du gestionnaire subissait des blocages qui pouvaient provenir soit des membres de l'organisation ou soit de lui-même. Lorsqu'il s'agissait de blocages provenant de lui-même, ceux-ci étaient liés à la perception que le gestionnaire entretenait à l'égard de l'attitude ou des réponses obtenues de ses supérieurs et collègues. Par exemple, le gestionnaire considérait important et significatif de ne pas pouvoir être entendu par l'ancien président lorsqu'il faisait observer à ce dernier que le nouveau président n'était pas à la hauteur des changements souhaités dans l'organisation et qu'il ne partageait pas les valeurs profondes de l'organisation.

D'autre part, il perçoit positivement le fait que son collègue le bloque dans son désir d'aller plus haut dans la hiérarchie organisationnelle pour présenter ses récriminations au sujet du comportement de son nouveau président. Il accepte d'être protégé par ce collègue et, ce faisant, il se bloque lui-même dans son action. Il peut effectivement s'agir d'une forme de dépendance, résultant d'un blocage du processus de relation, sur laquelle le gestionnaire aurait eu avantage à travailler pour en découvrir l'effet des blocages.

Les blocages pouvaient aussi provenir des clients internes qui résistaient aux propositions de changements qui émanaient de son service. Par contre, les membres

de l'équipe, étant très encadrés, ne manifestaient pas de résistances aux changements initiés par le gestionnaire, ou du moins ne sont pas relevés par le gestionnaire.

Pour le gestionnaire, la résistance aux changements provient simplement d'une méconnaissance par les autres de la valeur des changements souhaités orientés uniquement vers la satisfaction des exigences réglementaires et des objectifs organisationnels. Le blocage se situe alors au niveau du processus d'appropriation.

L'équipe est prise en charge dans ce but et les moyens pour y arriver consistent à interroger constamment les procédures utilisées. Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant de constater que le processus d'action est davantage synergique et mis au service du processus d'appropriation (Messier & Morval, 2005). Des rencontres formelles et informelles sont régulièrement consacrées à ces évaluations et remises en questions.

Un processus fluide manifestait clairement que les moyens mis en place pour faciliter la synergie de l'équipe fonctionnait bien selon ses critères. Par exemple, l'effort de déstabilisation des membres de son équipe a pour but de susciter, dans un climat ouvert, la créativité et la compétitivité des membres du groupe. Ces échanges et communications ouvertes entraînent des prises de conscience des membres de l'équipe qui sont communiquées au gestionnaire au moment de la crise vécue. L'action est réalisée par l'instauration de processus de contrôle et par les moyens

utilisés pour améliorer la synergie du groupe. En retour, ce processus renforce le processus d'appropriation.

Conclusion

Bien que l'élaboration et l'interprétation d'une carte cognitive idiosyncratique représente une somme considérable de travail, il semble que le résultat qui en résulte illustre bien ici que le concept de la gestion de soi dans les organisations manifestent concrètement les quatre processus génériques dans des conditions et des circonstances particulières à la personne de manières pertinentes et enrichissantes pour un schème d'interprétation personnel.

Au niveau du processus de l'appropriation, les variables sont nombreuses et disséminées dans toute la carte. Toutefois, nous pouvons en observer une plus grande concentration dans les sentiers des processus opérationnels fluides et partout où s'actualise une réflexion de nature organisationnelle. Les processus décisionnels sont moins fréquemment présentés dans la carte même s'ils ne sont pas les moins importants compte tenu de la nature des blocages et des facilitations des processus en question et de leurs prépondérances au sein du schème d'interprétation.

Au niveau du processus d'action le gestionnaire est conscient d'être une personne axée sur les résultats et cherchant constamment par créativité et innovation à changer les processus dans le but d'atteindre les objectifs escomptés. Les moyens mis en œuvre pour déployer ce processus conduisent le gestionnaire à installer des

procédures régulières d'échanges d'information et d'efforts faits pour réaliser une synergie des membres de l'équipe.

Le gestionnaire oeuvrant dans le contexte d'une grande entreprise financière présente un processus d'appropriation élevé en raison de la nature de l'activité professionnelle et d'une culture organisationnelle bien enracinée. C'est sur ce dernier point que le nouveau président a pu éprouver des difficultés causées par les résistances des membres de l'organisation pour réussir à implanter les changements qu'il souhaitait faire. C'est principalement en regard des processus d'appropriation et de relation que l'on peut observer les blocages des processus surtout au niveau des variables du sentier touchant l'épisode du nouveau président.

Le sentier touchant l'organisation de son service présente surtout des processus facilités par la dynamique de groupe de ses employés. Lorsque le gestionnaire est en contrôle ses processus sont facilités. Dans le présent contexte, le processus décisionnel est davantage utilisé pour orienter les moyens de réaliser concrètement ces processus d'action et d'appropriation qui manifestent des synergies significatives pour le gestionnaire. Les résistances manifestent davantage des problèmes au niveau du processus d'appropriation lorsque c'est une méconnaissance des objectifs organisationnels qui présentent des difficultés.

Par ailleurs, les processus de relations sont constamment sollicités et font l'objet de blocages issus des gestes posés par le nouveau président et les problèmes de résistance des clients internes.

Les croyances et les valeurs ont conduit le gestionnaire à considérer l'organisation comme étant forte et, en étant loyal et il devait forcément, selon lui, être protégé des aléas. Par contre certaines autres croyances des membres entraînent des blocages au niveau du processus de relation. Les membres du comité de direction se présentent souvent à la source des blocages même si au premier abord ils semblent paraître des alliés. Certains collaborateurs veulent le protéger contre lui-même en lui demandant de ne pas poser certains gestes et de montrer de la patience. En même temps des pressions proviennent de ses subordonnés qui lui demandent à leur tour de les protéger. La pression était énorme au cours de l'épisode du nouveau président.

L'expérience vécue et illustrée ici, le conduit à considérer que la prochaine fois qu'une telle situation se présenterait, le gestionnaire n'attendrait pas pour aller en haut lieu et, croit-il, ne se sentirait pas bloqué pour confronter l'adversité. En raison des valeurs partagées, le gestionnaire considère que les efforts de changements doivent contribuer à une meilleure organisation, plus forte, qui protège ses employés contre les vicissitudes des aléas de la réalité.

Toutes ces considérations illustrent comment, grâce à la cartographie cognitive idiosyncratique, il est possible d'articuler un schème d'interprétation sur la gestion de

soi dans les organisations d'un gestionnaire de haut niveau appartenant à une grande institution financière.

Compte tenu de la nature des blocages du processus de relation, il serait intéressant d'examiner comment, dans l'avenir, ce gestionnaire pourra composer avec les blocages et facilitations inhérents aux luttes politiques dans l'organisation qui vont suivre la réorganisation entreprise et qui devra immanquablement se poursuivre pour atteindre son point d'équilibre. En particulier, il serait intéressant d'examiner, dans le cadre de l'articulation d'un nouveau schème d'interprétation, comment le gestionnaire articule son schème d'interprétation avec le recul procuré par le temps passé.

Une recherche ultérieure pourrait permettre de montrer comment d'autres membres de l'organisation ont perçu l'épisode critique et les relations pouvant être établies avec les autres services.

Bien que cela n'ait pas été l'objet de la présente recherche exploratoire, il serait important d'examiner dans le cadre d'une recherche avenir, la nature des statuts épistémologiques des variables recensées dans la carte cognitive idiosyncratique d'un gestionnaire et leurs relations avec le contenu et l'articulation du modèle sur la gestion de soi dans les organisations.

La mise à jour de telles relations permettrait, peut-être, d'établir si le modèle de la gestion de soi dans les organisations entretient des liens étroits avec la perception

des personnes et son caractère existentiel. Un tel effort de conceptualisation pourrait apporter un éclairage nouveau dans le cadre d'une recherche de validation du modèle sur la gestion de soi dans les organisations.

Références

Amherdt, C.-H. & Dejean, K., (2000). Le concept de carrière : identification et évolution des représentations collectives à l'aide de la cartographie cognitive in Gangloff, B. (Éd.), *Satisfactions et souffrances au travail*, Montréal : Association International de Psychologie du Travail de Langue Française, L'Harmattan.

Arthus, I., (1997). *Détermination de besoins en information: proposition d'une méthodologie utilisant les cartes cognitives pour aider les managers à déterminer leurs informations décisionnelles*, Thèse de doctorat, E.S.A. Grenoble.

Audet, M., (1994). Plasticité, instrumentalité et réflexivité in Cossette, P. (Éd.), *Cartes cognitives et organisations*, (p. 188-198), Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval, Les Éditions Eska.

Axelrod, R., (1976). *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton, New Jersey : Princeton University Press.

Bandura, A., (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*, New York : Freeman.

Bandura, A., (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective, *Annual Review psychological*, 52, 1-26.

Bougon, M.G. & Komocar, L.M., (1990). Directing strategic change: A dynamic holistic approach, (p.135-264), in Huff, A.S (Éd.), *Mapping Strategic Thought*, Chichester : John Wiley.

Bougon, M.G., Komocar, J.M., (2003). Les cartes cognitives composites : théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation (p. 25-42) in Cossette, P., (Éd.), *Cartes cognitives et organisations*, Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval.

Cossette, P., (1989). *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude exploratoire de cartographie cognitive*. Thèse de Doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

Cossette, P. & Audet, M., (1992). Mapping of an idiosyncratic schema, *Journal of management Studies*, 29, 325-347.

Cossette, P. (Éd.), (2004). *Cartes cognitives et organisations*, Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval.

Cossette, P., (2001). A systematic method to articulate strategic vision: an illustration with a small business owner-manager, *Journal of enterprising culture*, 9(2), 173-199.

Cossette, P., (2002). Analysing the thinking of F. W. Taylor using cognitive mapping, *Management decision*, 4 (2), 168-182.

Cossette, P., (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'entrepreneuriat*, 2(1), 1-18.

Despres, C., (1998). *Mapping cognitive organization; cognitive organization mapping; organizational cognitive mapping*. Thesus working paper series, Theseus Institute, Groupe École supérieure de commerce, Marseille-Provence, Sophia antipoli, France.

De Waele, M., Morval, J. & Sheitoyan, R., (1992). *La gestion de soi dans les organisations*, Paris : Éditions de l'organisation.

Eden C., Jones S. & Sims D., (1979). *Thinking in Organizations*, London : MacMillan.

Eden, C. & Ackermann, F., (1992). Strategy development and implementation : the role of a group decision support system, in Kinney, S., Bostrom, B. & Watson R. (Éd.), *Computer augmented teamwork : a guided tour*, New York : Van Nostrand.

Eden, C. & Ackermann, F., (2000). Mapping distinctive competencies : a systemic approach, *Journal of the operational research society*, 51, 12-20.

Eden, C., (1988). Cognitive mapping. *European Journal of Operational Research*, 36, 1-13.

Eden, C., (1992). On the nature of cognitive maps, *Journal of Management Studies*, 29, 261-265.

Eden C., (1989). Using cognitive mapping for strategic options development and analysis (SODA), *Rational Analysis for a problematic world*, (p. 21-42), Rosenhead Editor.

Eden, C. & Spender, J.-C., (Éd.), (1998). *Managerial and organizational cognition: theory, methods and research*, Thousand Oaks, California : Sage Publications.

Eden C., Williams T., Ackermann F. & Howick S., (1999). On the nature of disruption and delay (D&D), in Artto, K.A., Kahkonen, K., & Koskinen, K., (Éd.), *Managing Business by Projects* (vol. 2, p. 935-955), Helsinki Finland: Project Management Association.

Eden C. and Ackermann F., (2000). Mapping distinctive competencies : a systemic approach, *Journal of the Operational Research Society*, January, 51(1), 12-20.

Epicum, D. & Morval, J., (1978). Jalons pour une étude de la ville et du vécu urbain, *Contributions à l'étude des sciences de l'homme*, 9, 7-27.

Fiol C.M. & Huff A.S., (1992). Maps for managers: where are we? Where do we go from here?, *Journal of Management Studies*, 29(3), 267-285.

Fiske, S.T. & Taylor, S.E., (1991). *Social cognition*, New York : McGraw-Hill Humanities/social.

Forrester, J., (1969). *Principles of systems*, 4e edition, Cambridge, Ma : Wright Allen.

Guindon, C., (1993). *Les conceptualisations des activités de travail et hors travail de gestionnaires de bibliothèques universitaires par la Grille du Répertoire : une étude de faisabilité*, Thèse de doctorat, Faculté des études supérieures, Département de psychologie, Université de Montréal.

Howick, S. & Eden, C., (2001). The Impact of disruption and delay when compressing large projects: going for incentives? *Journal of the Operational Research Society*, January, 52(1), 26-34.

Howick, S., Ackermann F. & Andersen, D., (2004). *Bridging the Gap : Linking qualitative scenario maps to quantitative model structures*, University of Strathclyde working paper series No. 2004/1. <http://www.managementscience.org/research/ab0401.asp>

Huff, A.S., (1990). Mapping strategic thought, in Huff A. S. (Éd.) *Mapping strategic thought* (p.11-49), Chicester : John Wiley & Sons.

Jenkins, M., (2002). Cognitive mapping, in Partington, D. (Éd.), *Essential skills for management research*, (p. 181-198), Thousand Oaks : Sage Publications.

Kelly, G., (1955). *The psychology of Personal constructs*, New York : Norton.

Klein J.H. & Cooper D.F., (1982). Cognitive maps of decision-makers in a complex game, *Operational Research Society*, 33, 63-71.

Laukkanen M., (1990). Describing management cognition : the cause mapping approach, *Scandinavian Journal of Management*, 6(3), 197-216.

Laukkanen, M., (1994). Comparative cause mapping of organizational cognitions, *Organization Science*, 5(3), 322-343.

Laukkanen, M., (1998). Conducting causal mapping research : opportunities and challenges, in Eden, C. & Spender, J.-C., (Éd.), *Managerial and organizational cognition : theory, methods and research*, Thousand Oaks : Sage Publication.

McDonald, S., Daniels, K. & Harris, C., (2004). Mapping Methods for Organisational Research, in Cassell C. & Symon G., (Éd.), *Essential guide to qualitative methods in organizational studies*, Thousand Oaks : Sage Publication.

Messier, C., & Morval, J., (2005). *Fondements conceptuels d'un modèle d'équilibre personnel dans un contexte organisationnel*, article soumis comme exigence partielle de la thèse de doctorat en psychologie, Faculté des études supérieures, Département de psychologie, Université de Montréal.

Messier, C. & Frigon, J.-Y., (2005). *Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations : une approche exploratoire*, article soumis

comme exigence partielle de la thèse de doctorat en psychologie, Faculté des études supérieures, Département de psychologie, Université de Montréal.

Morgan, G., (1989). *Images de l'organisation*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Les éditions Eska.

Tegarden, D.P. & Sheetz, S.D., (2003). Group cognitive mapping : a methodology and system for capturing, and evaluating managerial and organizational cognition, *Omega-International Journal of Management Science*, 31(2), 113-125.

Tolman, E.C., (1948). Cognitive maps in mice and men, *Psychological Review*, 55, 189-209.

Van Rillaer, J., (1992). *La gestion de soi*, Liège : Pierre Mardaga éditeur.

Verstraete, T., (1995). *Entreprise en création et représentations de l'entrepreneur*, Communication aux Journées de la Recherche de l'IAE de Lille, septembre, Paris : IIème Congrès International Francophone de la PME.

Weick, K.E. & Bougon, M.G., (1986). Organizations as cognitive maps, in Sims, H. & Gioia, D. (Éd.), *The thinking Organization*, (p. 102-135), San Francisco : Jossey-Bass.

Williams T., Ackermann F., Eden C. & Howick S., (2001). *The use of project post-mortems PMI 2001*, Project management institute annual symposium, Nashville, Tennessee, USA.

Conclusion

Nous nous demandions au point de départ s'il était possible d'opérationnaliser un questionnaire portant sur le concept de gestion de soi dans les organisations selon De Waele et al. (1986).

Au cours d'une première expérimentation à l'aide d'un questionnaire construit au moyen d'une échelle de type Likert nous n'avions pu obtenir les quatre facteurs, ni obtenir des échelles présentant une cohérence interne suffisamment élevée, auxquels nous nous attendions (Messier, 1994).

Aussi, nous aurions pu déclarer que le modèle en question ne peut être opérationnalisé au moyen d'un questionnaire psychométrique. Ce faisant nous n'aurions pas invalidé un tel modèle. Par contre, en poursuivant notre recherche exploratoire nous avons raisonnablement mis à jour les possibilités et limites de l'approche de recherche utilisée dans cette thèse (McDonald, 1999).

Nous savions que la complexité du modèle rendait difficile une telle opérationnalisation compte tenu de ses caractéristiques multidimensionnelles, diachroniques, synchroniques et multifactorielles (Messier & Morval, 2005). Or, des propriétés de cette qualité rendaient le modèle attrayant pour une recherche exploratoire. Pour résumer, le caractère existentiel du modèle le rend difficilement opérationnalisable. Par exemple, le fait de référer à des processus individuels dynamiques à l'intermédiaire de processus de groupes conduit à travailler sur

différents niveaux fonctionnels (Messier & Morval, 2005). S'il s'agit là d'un point sensible, pourtant, il fait sens.

Dans le but de respecter les dynamiques individuelles telles les alternances et des cycles au niveau des quatre processus du modèle, nous avons introduit une échelle dont les items rendent compte de cette particularité et nous l'avons nommé : «adversité» (Ad). Pour respecter le caractère groupal du modèle nous avons introduit les caractéristiques interactionnelles des individus et des groupes, et nous l'avons nommé : «environnement» (E).

En considérant l'importance de ces ajouts, nous pensions pouvoir en respecter les caractéristiques dynamiques et diachroniques. L'objectif était de s'en tenir au plus près du modèle théorique en tâchant de rendre le mieux possible ses propriétés dans la formulation des items (Messier & Morval, 2005).

Comme le soulignent Messier et Morval (2005), il s'agit d'un modèle cherchant à cerner le mieux possible la réalité vécue des individus dans le contexte des organisations, il est davantage descriptif que normatif.

Notre motivation était donc fondée sur ce que nous pensions être un besoin réel de diagnostic prédictif. En effet, il est nécessaire de comprendre comment les individus interagissent, s'adaptent et s'épanouissent dans leur contexte organisationnel changeant auquel ils y participent. C'est pour répondre à ce besoin que nous

propositions l'opérationnalisation d'un outil prédictif quant à la gestion de soi dans les organisations.

Les résultats obtenus aux étapes 3,5,7,9 (voir le tableau 1 de la thèse) de la recherche montrent à l'évidence que nous nous étions trompés de cible en pensant que c'était l'ajout des échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E) qui faisaient obstacles à obtenir des échelles consistantes (Messier & Frigon, 2005). Nous pouvions penser, par exemple, que malgré les efforts de différenciations des deux échelles, les items de l'échelle d'environnement (E) pouvaient répéter, en quelque sorte, l'échelle de relation (R). Rappelons, à cet égard, que les items des échelles sont interdépendants dans un questionnaire à choix forcés (Baron, 1996; Bartram, 1996; Laveault & Grégoire, 2002).

Les résultats obtenus montrent que c'est plutôt l'échelle d'appropriation (Ap) qui fait problème. Toutefois, il faut reconnaître que les coefficients de Cronbach obtenus étape par étape (qui comporte neuf étapes) ne permettaient pas de tirer rapidement des conclusions, et la difficulté à clairement identifier des résultats probants nous poussaient à aller chercher plus loin l'explication des incohérences observées des échelles.

En effet, à l'étape 3 les coefficients de Cronbach de l'échelle d'action (C) et d'environnement (E) présentaient chacun des niveaux peu élevés. Aux étapes 5 et 7 l'échelle d'action (C) présentait encore un niveau de cohérence peu élevé. D'ailleurs,

ultérieurement, il serait pertinent de poursuivre la troisième expérimentation dans le but de s'assurer que, avec un plus grand nombre de sujets, les niveaux de cohérence obtenus à l'aide du questionnaire utilisé seront toujours stables.

Si, au point de départ nous souhaitons établir la stabilité des échelles du questionnaire, nous croyons avoir mis en lumière ce qui, au niveau de la fidélité pose un problème d'opérationnalisation. Notre explication reposait sur les difficultés éprouvées par les participants à se représenter ce qui est, pour eux, un processus d'appropriation.

À l'aide des résultats obtenus, notre hypothèse repose sur le fait que nous pensons que le schème de représentation du concept de soi du processus d'appropriation n'est basé sur peu, sinon aucun référent pouvant être concrètement utilisé pour permettre de comprendre le fonctionnement de ce processus dans le réel. Est-ce à dire que le processus d'appropriation, n'est qu'une vue métaphysique des auteurs?

La réponse à cette question pourrait se situer à mi chemin entre la formulation du modèle théorique et sa formalisation en termes d'items d'une échelle de mesure. Il serait pertinent d'examiner, en accord avec les fondements théoriques et les résultats empiriques obtenus des articles soumis dans la thèse, trois hypothèses explicatives : une basée sur l'origine des schèmes de représentation, une deuxième basée sur la

formalisation des construits en sciences sociales et une troisième fondée sur l'hypothèse d'une différenciation épistémique des éléments du processus.

Rappelons que les problèmes de cohérence interne font écho au calcul des coefficients de corrélations interitems. Globalement, l'échelle d'appropriation (Ap) que nous avons développée présente des items plus faiblement corrélés entre eux que les items des autres échelles. Même si la définition des échelles provient étroitement des dimensions d'un modèle, les échelles étant constituées d'items, ce sont les items qui posent peut-être problèmes. Quelle que soit la définition théorique de l'échelle, si les items présentent des coefficients élevés et sont consistants c'est à l'étude de validité de révéler leurs fondements.

Par conséquent, la construction d'une échelle de mesure articulée autour des concepts théoriques du processus d'appropriation, tel que présenté par le modèle sur la gestion de soi dans les organisations ne pourra, conduire à un résultat satisfaisant ou concluant. Il existe une limite importante, ici, à surmonter. En effet, comme nous l'avons souligné dans la recherche sur l'élaboration du questionnaire, il faudra repenser et re-tester le niveau de fidélité du contenu de l'échelle.

Par ailleurs, en réalisant la cartographie cognitive d'un gestionnaire, nous pensons que le processus d'appropriation existe, mais certainement pas dans les termes théoriques et les items formulés (Messier, 2005).

En effet, l'examen de cette carte illustre que plusieurs processus sont activés au cours du déroulement des événements dans le temps et des situations vécues et interprétées synchroniquement par le gestionnaire. Mais nous avons aussi observé que les exemples identifiés de l'activation de ce processus (i.e. les variables dans la carte cognitive) ne reflètent pas une conceptualisation consciente à titre de processus d'appropriation et réfèrent peu aux contenus des items des échelles.

Au cours de l'entrevue, nous avons formulé une consigne favorisant la mise à jour des processus d'appropriation, et nous n'avons pas utilisé la formulation en question. Or, le sujet n'a pas spontanément utilisé de tels concepts et le contraire eut été surprenant.

La personne sait bien qu'elle fait des efforts de compréhension de sa réalité organisationnelle, des analyses et des échanges d'informations disponibles, des interprétations de rumeurs ou de stratégie de comportements. Mais, évidemment, il ne s'agit pas pour elle d'un «processus d'appropriation» qui se définit par exemples, par «l'identification de ses sentiments», par le fait de «satisfaire ses besoins», de «décoder facilement les codes politiques de son organisation», de «prendre sa place» ou encore de «développer ses méthodes de travail». On peut très bien réaliser toutes ces activités, sans les définir ou encore ne pas les étiqueter de cette manière. Aussi, ces construits ne possèdent pas les qualités recherchées dans la constitution d'échelle stable.

Il existe un écart entre ce que sont des variables pouvant être assimilées à des processus d'appropriation et les items des échelles d'un questionnaire basés sur le modèle théorique. En utilisant l'argument de Pinard (1989), nous pensons que la métacognition de ce processus n'est pas présente au niveau de son schème de représentation.

Une question se pose à savoir si les manières de concevoir les processus révèlent un niveau de conscience faible ou peu accessible par la majorité des répondants? Cependant, même si le modèle reconnaît les phénomènes liés à des processus inconscients ou même pré-conscients, les processus de gestion de soi opèrent dans la sphère de la conscience de soi (De Waele et al. 1992; Morval et al. 1985).

La question posée concerne l'utilité de la conscience de soi dans la compréhension du processus. Spécifiquement, sommes-nous conscients de nous approprier et de nous dé-approprier notre environnement organisationnel?

Certes, la personne possède les compétences métacognitives nécessaires. Mais plus simplement, parce qu'il pourrait s'agir d'un concept étranger ou encore d'une catégorie sémantique, un «construit», non encore intégrée au schème de représentation, il ne fait pas partie son soi schématique, celui qui structure du moins les références à la réalité organisationnelle (Markus, 1991; Messier & Morval, 2005).

Le processus d'appropriation, en raison de son niveau d'abstraction, ne ferait pas partie des concepts métacognitifs de la personne (Pinard, 1989). Le processus d'appropriation pourrait donc être conçu comme étant «pré-conscient». Il s'agirait davantage d'un processus privilégié d'assimilation et d'accommodation des connaissances, fortement ancré dans l'action (Piaget, 1975, 1977), et orienté par la conscience de soi (Messier & Morval, 2005; Pinard, 1989).

Nous pourrions avancer l'hypothèse que, en raison de sa complexité et de l'envergure de ses applications sur différents niveaux cognitifs, émotionnels et comportementaux, l'ensemble des propriétés n'est pas cohésif au sein du soi schématique. Nous avons pu le constater, à l'aide d'une approche quantitative ainsi qu'à l'aide d'une approche qualitative. Ces constats nous amènent à réfléchir au statut du processus d'appropriation du modèle sur la gestion de soi dans les organisations.

Le processus d'appropriation est un processus central dans l'articulation du modèle mais il s'agit d'un concept relativement nouveau dans le champ des organisations (Messier & Morval, 2005).

Il se pourrait que le manque de cohérence de l'échelle d'appropriation (Ap) repose sur la méconnaissance d'un concept décliné en plusieurs items ayant peu de rapport entre eux. Pour que l'appropriation de son environnement fasse du sens, il faut que cette personne ait des références basées sur son expérience personnelle et ancrées par l'action dans le réel de manière à pouvoir en rendre compte (Markus, 1991). Mais

il faut aussi que ces actions puissent être reconnues et articulées au sein d'un schème de représentation.

Mais sommes-nous seulement conscients de constamment assimiler et accommoder la réalité? À ce sujet, d'un point de vue diachronique, Piaget (1975) parle, à l'égard de certaines notions spécifiques, d'abstractions réfléchissantes d'un processus d'équilibration majorante (Gruber & Vonèche, 1995; Kegan, 1982; Piaget, 1977). Pinard (1989) spécifie qu'il s'agit d'un processus métacognitif. Les mécanismes cognitifs sont disponibles, mais il y manque autres choses.

En effet, ce sont les processus de la représentation sociale qui fournissent les références nécessaires à la compréhension du réel (Markus, 1991). Les lacunes d'un schème de représentation ne pouvant pas fournir, ici, les références et leurs articulations, permettraient d'expliquer l'origine des lacunes du concept de soi d'un processus d'appropriation (Bandura, 2001; Markus, 1991). D'ailleurs, bien qu'un tel argument ne peut-être que partiel, nous ne pouvons pas présupposer une méconnaissance, ou la vision partielle d'un milieu organisationnel pour justifier une incompréhension d'un processus d'appropriation (Morgan, 1989; De Waele, 1992).

Là où se trouve le lien entre la représentation et le schème de représentation du concept de soi (Bandura, 1997, 2001; Markus, 1991; Messier & Morval, 2005) est peut-être le nœud de l'explication d'une faible performance de l'échelle en question.

L'hypothèse la plus forte que nous pouvons avancer serait que le niveau d'abstraction du processus ne soit pas «métacognitivement» assimilé par la plupart des personnes interrogées. Métacognition du processus et représentations sociales, ces deux éléments d'explications sont reliés entre elles et permettent de rendre intelligible un comportement qui traduit l'appropriation.

Nous pourrions aussi formuler une dernière hypothèse selon laquelle les items de l'échelle d'appropriation (Ap), tout comme les concepts du processus d'appropriation lui-même ne soient pas, dans leurs conceptions et leurs opérationnalisations, des mêmes niveaux épistémiques.

Cette différenciation pourrait même se refléter au niveau de la formulation des items. Il est possible de penser que plusieurs items pourraient ne pas partager les mêmes niveaux épistémiques en raison de la complexité d'un processus multidimensionnels. Ce phénomène pourrait expliquer des effets indésirables sur le niveau de cohérence des items (McDonald, 1999).

Sans moyen de vérifier cette hypothèse, une telle différenciation pourrait expliquer les faibles résultats observés. Examiner cet aspect dans le cadre d'une étude de validité de construit des échelles du modèle (McDonald, 1999; Messick, 1989; Robert et al. 2004) pourrait mettre en évidence des différences entre l'échelle d'appropriation (Ap) et entre les processus d'appropriation eux-mêmes.

Seule l'échelle de relation (R) présente, tout au long des étapes de la recherche, un niveau satisfaisant de cohérence interne. Tout ce qui concerne les relations humaines et leurs processus de communication sont normalement très bien comprises par les répondants en général.

D'autre part, quelle que soit leur validité de construit ou de contenu, les échelles d'adversité (Ad) et d'environnement (E) présentent des niveaux de cohérence semblables aux autres échelles. Qu'il n'en soit pas de même pour l'échelle d'appropriation (Ap) montre bien que cette échelle présente des lacunes (McDonald, 1999; Messick, 1989).

Ainsi, il est probable que, tant au niveau du contenu qu'au niveau de la forme, nous n'ayons pas utilisé une formulation adéquate des items de l'échelle. Si, au contraire, l'échelle est logiquement cohérente, les résultats pourraient indiquer que les répondants n'en saisissent pas la visée de manière constante. Rappelons que les résultats nous conduisent à reformuler le contenu de l'échelle d'appropriation (Ap) de manière à rendre, si possible, le processus d'appropriation accessible pour les répondants au questionnaire.

Puisque les trois autres échelles présentent, à l'étape 9, des coefficients de Cronbach acceptables et présentent chacune une cohérence interne élevée, nous devons réexaminer la manière de conceptualiser et d'opérationnaliser une recherche empirique portant sur l'échelle d'appropriation (Ap).

Il est possible que la méthode de la cartographie cognitive puisse être d'une grande utilité pour nous permettre d'examiner empiriquement les items d'une échelle d'appropriation (Ap). Nous pourrions confronter le contenu des items avec les contenus des nouveaux items de l'échelle d'appropriation. Il s'agit d'une approche empirique, de nature qualitative, qui pourrait apporter un éclairage pratique dans la mise à jour d'une construction cohérente des items d'une telle échelle (McDonald, 1999).

Malgré ces limites, il semble que le modèle sur la gestion de soi puisse être utilisé dans l'élaboration d'un outil prédictif des processus d'équilibre personnel en contexte organisationnel. L'étude de la validité de construit, de contenu, ou de concomitance d'un tel outil devrait permettre d'en évaluer l'adéquation au modèle (Messick, 1989).

Il nous est, cependant, permis d'avoir confiance dans la possibilité d'opérationnaliser un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations. Il est nous est aussi permis de croire qu'un tel outil pourra rendre les services auxquels nous sommes en droit d'attendre par la richesse, la profondeur et l'envergure d'un modèle portant sur la recherche de l'équilibre personnel dans les organisations.

Références

Bandura, A., (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective, *Annual Review psychological*, 52, 1-26.

Baron, H., (1996). Strengths and limitations of ipasative measurement, *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 49-56.

Bartram, D., (1996). The relationship between ipsatized and normative measures of personality, *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 25-39.

De Waele, M., Morval, J. & Sheitoyan, R., (1992). *La gestion de soi dans les organisations , la recherche d'un équilibre*, Paris : Les Éditions d'organisations.

Laveault, D. et Grégoire, J., (2002). *Introduction aux théories des tests : en psychologie et en sciences de l'éducation*, Bruxelles : Éditions de Boeck.

Markus, H., (1991). Social Cognition and the self, in Fiske, S.T. & Taylor, S. E. (Éd.), *Social Cognition*, (pp. 180-241). New York : McGraw-hill, humanities social.

McDonald, R., (1999). *Test theory : a unified treatment*, Nahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates publishers.

Messier, C., (2005). *La gestion de soi dans les organisations : illustration d'un cas à l'aide de la cartographie cognitive*, article soumis comme exigence partielle de la thèse de doctorat en psychologie, Département de psychologie, Faculté des études supérieures, Université de Montréal.

Messier, C. & Frigon, J.-Y., (2005). *Élaboration d'un questionnaire sur la gestion de soi dans les organisations : une approche exploratoire*, article soumis comme exigence partielle de la thèse de doctorat en psychologie, Département de psychologie, Faculté des études supérieures, Université de Montréal.

Messier, C., & Morval, J., (2005). *Fondements conceptuels d'un modèle d'équilibre personnel dans un contexte organisationnel*, article soumis comme exigence partielle de la thèse de doctorat en psychologie, Département de psychologie, Faculté des études supérieures, Université de Montréal.

Messick, S., (1989). Validity, in Linn, R., L. (Éd.), *Educational Measurement*, 3^e édition, New York : Collier Macmillan Publishers & American Council on education.

Morgan, G., (1989). *Images de l'organisation*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska.

Morval, J., De Waele, M. & Sheitoyan, R., (1985). A new approach to understanding organizational behavior change, *La revue de l'orientation professionnelle*, 21(2), 32-47.

Piaget, J., (1975). *L'Équilibration des structures cognitives*, Études d'épistémologie génétiques, 33, Paris : Presses Universitaires de France.

Piaget, J., (1977). *Recherches sur l'abstraction réfléchissante, (1) l'abstraction des relations logico-arithmétiques*, Études d'épistémologie génétiques, 34, Paris : Presses Universitaires de France.

Pinard, A., (1989). *Conscience psychologique : ses vicissitudes dans l'histoire de la psychologie, sa légitimité scientifique et son rôle dans le développement personnel*, Monographie de psychologie, Sillery : Presses de l'Université du Québec.

Robert, M. et coll., (2004). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 4^e édition, St-Hyacinthe : Edisem.

Figure 1.

Carte cognitive du gestionnaire

