

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 58 (2000)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Pourquoi faire ce qu'on ne veut pas faire?  
**Autor:** Velo, Veronica  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140952>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# POURQUOI FAIRE CE QU'ON NE VEUT PAS FAIRE ?

Veronica VELO  
*Ecole des HEC*  
*Université de Lausanne*

## Résumé

Qu'est-ce qui motive les cadres moyens d'une compagnie rentable, vivant dans un pays de droit et évoluant sous un régime économique libéral, à obtempérer face à des demandes de supérieurs hiérarchiques, même si cela va à l'encontre de leurs intérêts personnels ou même parfois leur conception de la moralité ?<sup>1</sup> Telle est la problématique principale de cet article, traitée à travers le cas particulier d'une entreprise<sup>2</sup> œuvrant en Suisse. La méthodologie utilisée pour déterminer les facteurs de motivation renvoie à la théorie des chaînages cognitifs. Système de raisons dérivé de la science cognitive, il nous permet de décrire le processus de pensée depuis le moment où le supérieur exprime sa demande jusqu'au moment où le subordonné agit en conformité à celle-ci. Les dynamiques inconscientes qui ont lieu lors de ce processus de légitimation sont identifiées, et les résultats auxquels nous aboutissons, mis en relation avec la théorie de Anna Freud sur le *moi* et ses mécanismes de défense. Si la théorie des chaînages cognitifs a été fréquemment utilisée en marketing pour déterminer les facteurs influençant le comportement d'achat du consommateur, l'application au domaine des ressources humaines est par contre inédite.

## Introduction

Pourquoi des cadres moyens d'une compagnie rentable, vivant dans un pays de droit, à système économique libéral, acceptent-ils de dire «oui» aux demandes de leurs supérieurs alors même que, dans certains cas, ils préféreraient dire «non» ? Cette question conduit directement à la problématique du conflit entre les cadres moyens et leurs supérieurs hiérarchiques, mais également à

celle du conflit intérieur vécu par les dits cadres. Notre étude comprend donc un point de vue externe et un point de vue interne. Tandis que le premier permet d'identifier les raisons qui ont conduit les personnes observées à agir contre leur gré, le second met au jour les dynamiques psychologiques à l'œuvre lorsque les dites personnes sont confrontées au conflit.

De nombreux auteurs en sciences humaines et sociales - notamment en psychologie, en sociologie, en anthropologie, en science politique et en économie - ont travaillé à la compréhension de questions similaires, à différents niveaux d'analyse. Nous opérerons d'emblée une classification des principales explications engendrées par leurs théories, qui formera le socle sur lequel nous construisons nos hypothèses. L'idée présidant à cette démarche est de nous rendre compte comment a été résolu le même type de conflit à partir de différents angles disciplinaires, puis d'adapter les diverses résolutions à notre cas particulier.

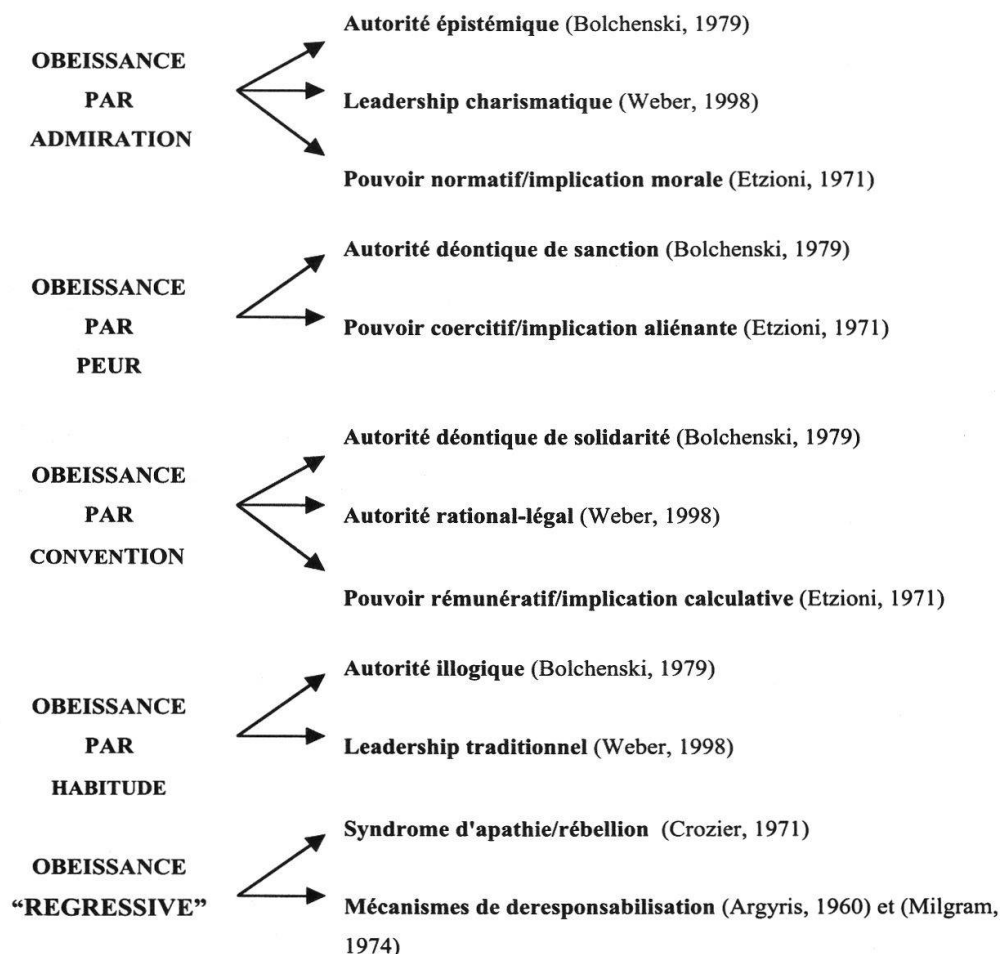
Les dirigeants de l'entreprise – dorénavant appelée «entreprise B» – dans laquelle nous avons conduit notre enquête, nous ont autorisé à interviewer 22 cadres moyens. Ces personnes ont été choisies selon un critère précis : il doit s'agir d'«employés expérimentés ayant sous leur responsabilité la gestion d'un secteur ou d'un sous-secteur de la maison-mère de B». La raison principale de notre choix se justifiait ainsi : pour obtenir des résultats intéressants, nous avons besoin d'examiner des personnes (a) ayant atteint un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour sentir que leurs prises de décisions sont susceptibles d'avoir un impact sur leur propre carrière comme sur celle d'autres personnes, (b) n'étant pas dans une position aussi «intouchable» que celle de leurs directeurs, et (c) ayant expérimenté les deux extrêmes de la dynamique du pouvoir : autrement dit, qui non seulement donnent des ordres mais en reçoivent aussi. Les cadres moyens que nous avons interviewés chez B satisfont à ces trois conditions.

### **Revue de la littérature et hypothèses**

Comme il a été mentionné plus haut, de nombreux théoriciens se sont employés à proposer des raisons justifiant l'obéissance à l'autorité ; à travers différents prismes et différents contextes d'asymétrie de pouvoir. Partant de certaines de leurs théories et des propositions auxquelles elles renvoient, nous procédons en tout premier lieu à une classification apte à synthétiser les types de raisonnements et les motifs qui incitent les acteurs sociaux à dire «oui».

Cette taxinomie, adaptée au cas particulier du comportement des cadres moyens, nous sera utile pour, dans un premier temps, échafauder nos hypothèses, lesquelles seront mises à l'épreuve - c'est-à-dire testées - à travers le prisme de la théorie des chaînages cognitifs, et, dans un second temps, produire un modèle explicatif du comportement-type des cadres moyens relatifs à notre cas.

La littérature que nous avons consultée nous suggère la classification suivante:



À partir de cette classification, nous avons identifié cinq différents types d'attitudes d'obéissance possibles face à l'autorité : par admiration, par peur, par convention, par habitude et par régression.

Induites d'une revue de la littérature, ces cinq configurations-type de l'obéissance sont de nature à faciliter l'approche de notre problème. Néanmoins,



l'éventail de réponses possibles ne prétend pas à l'exhaustivité puisqu'il ne couvre pas toutes les manières de répondre à la question de recherche. Il est même possible, en effet, qu'aucune des réponses potentielles présentées ne soit utile pour produire un modèle explicatif optimal du comportement que nous voulons étudier. Ceci, cependant, n'est guère important car l'objectif à ce stade consiste à avoir simplement une première approche. Elle sera raffinée à travers des interviews guidés selon l'approche des chaînages cognitifs. Ainsi, si nous trouvions à travers l'application de cette méthodologie certaines réponses qui se répéteraient de manière conséquente, elles seraient alors regroupées dans une catégorie particulière, et nous les utiliserions pour forger une nouvelle hypothèse.

#### *Hypothèse N.1: Obéissance par admiration*

Les cadres moyens admirent leur supérieur immédiat, ou l'institution dans laquelle ils œuvrent, ou encore les deux ; ce sentiment d'«admiration», d'«identification», de «complicité» ou d'«esprit d'équipe» peut motiver l'obéissance même dans des cas de conflit d'intérêts. L'ordre devient, dans ce cas de figure, une épreuve permettant de tester sa loyauté vis-à-vis du leader ou du groupe de référence. C'est le désir de s'identifier avec la personne ou le groupe admiré qui, ici, guide l'action.

#### *Hypothèse N.2: Obéissance par peur*

Même dans un environnement où le taux de chômage est inférieur à 4% de la population active, il est possible de concevoir que les cadres moyens ont peur de perdre leur travail, ou au moins comme s'ils craignaient de rater une éventuelle promotion. Ils agissent dans ce cas comme s'ils cherchaient à satisfaire un des besoins de base de l'échelle de Maslow<sup>3</sup>. Cela se traduit par un poids excessif accordé au facteur économique personnel, tandis que les convictions morales et les intérêts personnels jouent un rôle secondaire.

#### *Hypothesis N.3: Obéissance par convention*

D'après cette hypothèse, les cadres moyens obéissent et participent de fait au maintien de l'ordre social (ou micro-social). Cela signifie qu'ils s'accordent à l'idée que les entreprises sont constituées de règles et de normes qui ont valeur de lois, et auxquelles ils acceptent donc de se soumettre. La motivation à l'œuvre

ici renvoie au rôle protecteur des contraintes contre toute tendance à l'abus de pouvoir (la loi prévoit, en effet, la punition de supérieurs qui demanderaient à leurs subordonnées de faire des choses qui sortiraient du cadre du contrat qui les lie à l'entreprise). Les règles et les normes sont ainsi, d'une manière générale, un rempart contre l'incertitude : les acteurs se soumettent à un ensemble de normes établies de manière commune et démocratique, chacun ayant une garantie que son espace de liberté ne sera pas envahi. La loi devient, dans ce cas de figure, l'expression de la volonté commune ; elle est censée satisfaire les nécessités de toutes les parties signataires du contrat. La loi constituée de manière commune est également sensée être juste. Le principe moteur est le suivant «il faut donner (=céder une partie de sa liberté), pour recevoir (de la protection et de la sécurité)». Les principes, les règles et les lois peuvent être explicites ou implicites. Elles constituent ce qu'on appelle le «contrat psychologique».

#### *Hypothèse N.4: Obéissance par habitude*

Les cadres moyens pensent que la pérennité de leur entreprise et sa performance sont dues au respect de la parole du supérieur, et les choses ayant toujours fonctionné ainsi, il n'y a aucune raison pour que cela change. Cette explication renvoie à des institutions aussi solides qu'elles sont verticalement orientées, comme l'église ou l'armée. Ce type d'institutions caractérisées par la sécurité, arrivent à se légitimer grâce à la force de leur vision et de leurs objectifs, et de valeurs attachées à la tradition. Quelques institutions très proches de la culture dans laquelle B est insérée (église et armée, notamment) sont organisées de façon verticale. Elles ont pu servir de paradigme.

#### *Hypothèse N.5: Obéissance régressive*

Les cadres moyens agissent comme des enfants qui n'osent pas dire «non» dès lors qu'ils ressentent que les conséquences de leur comportement comportent un certain niveau de risque, ou bien quand le système est très oppressif. Suivre le courant peut, dans ces cas là, sembler être le meilleur moyen de se sentir en sécurité. Ce comportement puéril, régressif, peut également être promu ou entretenu dans un contexte de travail favorisant un état permanent d'immaturité. Une ou plusieurs de ces possibilités peuvent agir en même temps sur des cadres moyens qui obéiraient à l'autorité, contre leur propre gré, à cause d'un certain manque de maturité.

## Méthodologie

La méthodologie choisie pour cette recherche a été élaborée par les Professeurs Thomas Reynolds, de la *Texas University School of Management*, et Jonathan Gutman, de la *New Hampshire School of Business and Economics*. Leur théorie, dite des «Chaînages Cognitifs»<sup>4</sup>, a été développée pour aider à la compréhension des motivations inconscientes qui déterminent le comportement du consommateur lors d'actes d'achat. Dans le présent article, cette méthodologie est utilisée pour la première fois dans le domaine du comportement des individus au sein de l'organisation.

La technique proposée par la théorie des «Chaînages Cognitifs» consiste à poser une question clef à un certain nombre de personnes, afin d'ouvrir le dialogue avec chacune d'entre elles, et puis de remonter petit à petit à travers les différents stades de leur raisonnement jusqu'à ce qu'elles arrivent à exprimer les valeurs jusqu'alors inconscientes motivant leur action. L'analyse de l'enchaînement de pensées qui mènent du stimulus (en l'occurrence, la demande du supérieur) jusqu'à la réponse (l'acte d'obtempérer), deviendra l'outil qui nous permettra d'engendrer des conclusions fécondes.

Voici un exemple aidant à comprendre la procédure indiquée par la méthode des Chaînages Cognitifs. L'un des exercices que nous avons proposé de faire aux 22 cadres moyens observés au sein de l'entreprise B, était de les entraîner dans le passé en leur demandant, par un effort de mémoire, de répondre à la question suivante : «Essayez de vous rappeler d'une fois où on vous a demandé de faire quelque chose que vous ne vouliez pas faire, mais que vous avez quand même accepté de faire». Dès que les personnes avaient une image en tête, il s'agissait simplement de demander de manière consécutive «pourquoi?» à chaque réponse, jusqu'à ce qu'ils arrivent à délivrer les valeurs les plus profondes permettant d'expliquer les motivations intrinsèques de leur action.

Le dialogue suivant a eu lieu avec le cadre moyen N.17. Il servira d'exemple d'interview guidée par la méthode des «Chaînages Cognitifs»:

**Enquêteur:** Rappelez-vous d'une situation dans laquelle votre patron vous a demandé de faire quelque chose que vous ne vouliez pas, mais que pour finir vous avez faite.

**Cadre moyen:** OK, une fois on m'a demandé de donner un crédit à quelqu'un que je considérais pas assez solvable pour rembourser. En plus, j'étais convaincu que le projet dont il parlait ne marcherait jamais.

**Enquêteur:** Et pourquoi avez-vous autorisé ce crédit?

**Cadre moyen:** Bon, mon chef m'a demandé de le faire. (A1)

**Enquêteur:** Je comprends, mais pourquoi pensez-vous que c'est important de faire des choses que votre patron vous demande de faire?

**Cadre moyen:** En fait, les niveaux plus élevés de la hiérarchie savent des choses que nous ignorons, donc ils ont plus d'éléments qui peuvent leur permettre de décider. Parfois nous ne pouvons pas comprendre leurs décisions parce qu'il y a des aspects que nous ignorons. (C1)

**Enquêteur:** Et pourquoi c'est comme ça?

**Cadre moyen:** Mon chef a une vision plus vaste de la situation, il y a des secrets auxquels je n'ai pas accès et ces secrets contiennent de l'information qui peuvent le conduire à prendre des décisions mieux de ce que je l'aurais fait. (C2)

**Enquêteur:** Et pourquoi acceptez-vous cela?

**Cadre moyen:** Parce que c'est les règles du jeu. Quand vous travaillez dans une entreprise, vous acceptez le fait que quelqu'un va vous donner des ordres et cela passe s'il le fait en respectant les critères de justice et d'honnêteté. (V2)

Ces réponses, ajoutées à celles des 21 autres cadres moyens, ont été codifiées afin que les dialogues puissent être traités selon la méthodologie des «Chaînages Cognitifs». Comme on pouvait s'y attendre, les premières réponses données par chaque cadre moyen (on appellera ces réponses : «attributs») ne varient pas beaucoup de personne à personne. Par contre, au fur et à mesure que le dialogue avance, les réponses (on les appellera : «conséquences») deviennent de plus en plus variées. Finalement, lorsque le dialogue touche à sa fin, les réponses (on les appellera : «valeurs») ne reperdaient de leur variété. Comme les valeurs sont sensées définir les pensées les plus profondes qui motivent l'action, elles devraient coïncider avec nos hypothèses. Si cela s'avérait n'être pas le cas, ces "valeurs" s'ajouteraient alors à nos hypothèses de départ.

Dans le but de traiter de manière efficace cette information, la méthodologie des Chaînages Cognitifs prévoit la construction de différents tableaux d'analyse. Le premier, dit «Tableau de codification des réponses», regroupe toutes les réponses données par chaque participant à travers le dialogue. Le deuxième tableau, ou «Tableau de Synthèse», décrit les liens entre les réponses, en soulignant les rapports directs et indirects entre chaque deux idées. Finalement, les «Chaînages» schématisent les acheminements de la pensée des cadres moyens

depuis le moment où ils reçoivent l'ordre jusqu'à ce qu'ils l'exécutent.

Tableau	Aide à voir	Conclusions
Tableau de codification des réponses	Toutes les réponses données par chaque cadre moyen dans un seul tableau	Acheminement de la pensée de chaque participant
Tableau de Synthèse	Liens entre les réponses	Les réponses les plus fréquentes et les liens existant entre elles
Chaînages	Mécanismes de la pensée liés au comportement étudié	Raisons de l'obéissance à l'autorité en cas de conflit

## Codification des réponses

### VALEURS <sup>5</sup>

V1 : Réalisation personnelle

V2 : Convention

V3 : Admiration

V4 : Sécurité psychologique à travers une attitude régressive

V5 : Crainte de perdre son travail

### CONSEQUENCES

C1 : les autorités doivent avoir des bonnes raisons pour demander ce qu'ils demandent (asymétrie de l'information)

C2 : les autorités ont un point de vue plus large

C3 : il est prudent de faire ainsi

C4 : aller contre la norme implique d'assumer une responsabilité

C5 : il est important de se sentir intégré dans un groupe

C6 : même si dans des cas particuliers on n'est pas d'accord avec les cadres, on l'est de manière générale

C7 : le système est exigeant, il faut répondre de manière efficiente

C8 : la coordination et la discipline sont vitales

C9 : certains cadres n'ont pas le sens du pouvoir

C10 : il vaut mieux se moquer secrètement des cadres qui n'ont pas le sens du pouvoir que se disputer avec eux.

C11 : c'est mieux pour l'entreprise

## ATTRIBUTS

A1 : L'autorité l'a demandé

A2 : S'il ne le fait pas, quelqu'un d'autre l'aurait fait de toute façon

A3 : Dire «non» pourrait impliquer un conflit

A4 : On est en constante concurrence

A5 : Je suis tolérant

Dans cette expérience, nous n'avons pas trouvé de valeurs autres que celles qui constituent les hypothèses. Si toutefois cela avait été le cas, chaque nouvelle valeur aurait été annexée à la liste et ajoutée aux hypothèses de départ. Les codes donnés à chaque réponse seront utilisés dans les autres tableaux, ainsi que dans les chaînages décrivant les processus de réflexion inconscients des cadres.

### *Tableau des chaînages*

Ce tableau présente les chaînages par participant, y compris celui du participant N.17, dont le dialogue a été détaillé auparavant. Il est indispensable de rassembler toutes les réponses. À titre d'exemple, nous présenterons le tableau général des chaînages renvoyant au troisième scénario. Nous n'inclurons pas dans la discussion générale tous les autres chaînages, mais seulement ceux par segment relatifs à tous les managers.

Participant	Segments <sup>1</sup>	Chaînage					
1	MG,J,H	A3	C5	V1			
2	CC,SR,H	A1	C1	C2	V4		
3	CC,J,H	A1	V2				
4	RH,J,H	A3	C1	C5	V1		
5	PB,SR,H	A1	C3	C4	V4		
6	CC,J,H	A2	V5				
7	MG,SR,H	A3	C5	V1			
8	PB,J,H	A3	C5	V1			
9	N-C,SR,H	A3	C6	C5	V3		
10	N-C,SR,H	A4	C7	V5			
11	N-C,SR,H	A3	C8	V3			
12	RH,SR,F	A5	C9	C10			
13	RH,J,H	A3	C6	V3			
14	MG,SR,H	A1	C1	V4			
15	N-C,SR,H	A1	C11	V3			
16	MG,SR,H	A1	C1	C2	V2		
17	PB,SR,H	A1	C1	C2	V2		
18	PB,SR,H	A1	C1	C2	V2		
19	N-C,SR,F	A3	C3	C6	V1		
20	N-C,SR,H	A5	A3	V4			
21	PB,SR,H	A3	C3	C6	V1		
22	PB,J,H	A3	C3	C6	V1		

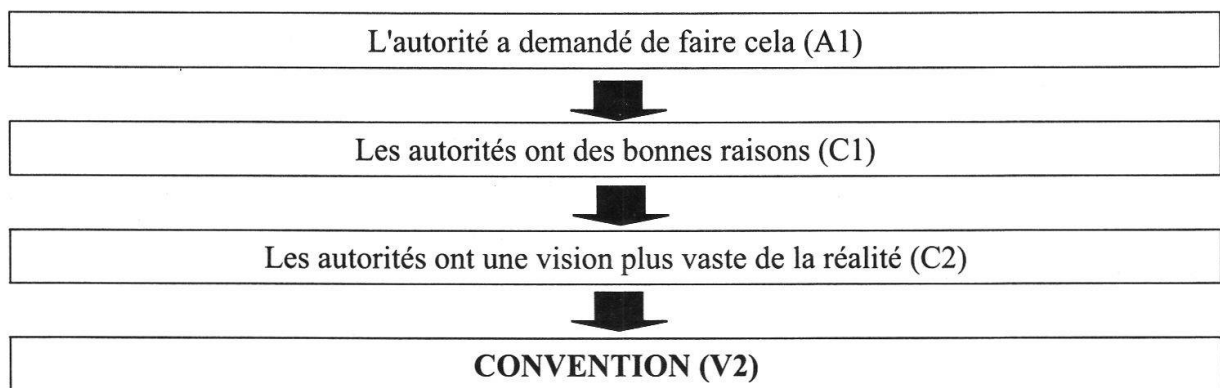


## Tableau de synthèse

Les chaînages décrits, le prochain pas revient à décrire les liens directs et indirects entre chaque paire de réponses. Le tableau suivant synthétise la manière utilisée par les cadres moyens pour établir chaque lien de manière directe (chiffre à gauche du /) et indirecte (chiffre à droite du /) pour chaque paire de réponses. Par exemple, un participant a répondu de manière consécutive A1 et V2, et cinq participants ont fait le lien entre ces deux réponses, mais pas de manière consécutive (il y a eu au moins un «pourquoi?» entre deux). Dans le cas du participant N. 17, il y eu des liens directs entre A1 et C1, C1 et C2, et C2 et V2 (réponses données de manière consécutive) , ainsi que des liens indirects entre A1 et C2, A1 et V2 et C1 et V2.

Q	A1	A2	A3	A4	A5	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	V1	V2	V3	V4	V5
A1						7	/6	1	1							1		1/5	/1	/3	
A2																					1
A3						1		3		3/2	2/3		1				/7		/3	1	
A4												1									/1
A5			1											1/1							
C1							6			1							/1	/5		1/1	
C2																		5		1	
C3									1		3						/3			/1	
C4																					
C5																	4		1		
C6										1							3		1/1		
C7																					1
C8																			1		
C9															1						
C10																					
C11																			1		

Les tableaux précités nous permettent de construire un chaînage typique décrivant le processus général de pensée depuis le stimulus (demande du supérieur) jusqu'à l'action (réaction du cadre moyen).



Cette synthèse du traitement de nos interviews a été appliquée à trois différents scénarios et par segment selon trois critères: âge, sexe et type d'activité. Les résultats de cette démarche constituent la contribution principale de ce papier.

Les entretiens menés au sein de B ont eu lieu de manière personnelle, chaque discussion s'étant déroulée sur une période d'environ 30 minutes. L'interview a été divisée en trois parties: la première avait pour buts de déterminer la propension naturelle à obéir à un ordre concernant chaque cadre moyen, et de se faire une impression sur le type de rapport existant entre B et chaque cadre moyen (degré de satisfaction, type de contrat psychologique etc.). Trois questions ont été posées pour répondre à cette partie: (1) «Qu'est-ce qui vous a poussé à être un employé et non pas un entrepreneur?», (2) «Qu'est-ce qui vous a poussé à choisir B pour développer votre carrière?», et (3) «Croyez-vous qu'il serait facile pour vous de trouver un autre travail en dehors de B?».

La deuxième partie a consisté en la présentation de trois différents scénarios, dont les deux premiers étaient fictifs. Les voici :

Scénario I: Supposez que l'un de vos collègues dérange sans arrêt l'un de ses subordonnés en étant impoli, agressif, cynique et injuste. Prenant note de cette situation, vous lui faites la remarque et qu'il l'ignore cependant. Vous en référez donc à votre patron qui vous demande de ne rien dire et de ne rien faire, car ce n'est pas votre problème. Que feriez-vous dans ce cas? Pourquoi?

Scénario III: C'est vendredi, 5.30 p.m. Vous êtes prêt(e) à quitter le bureau. Votre mari, ou votre femme vous attend à la maison pour quelque sortie en soirée. À ce moment précis, votre patron entre dans votre bureau et vous annonce: «nous avons un problème et nous avons vraiment besoin de trouver une solution. Vous



devez rester au bureau jusqu'à 22 h ce soir, et j'en suis franchement désolé». Que feriez vous dans ce cas? Pourquoi?

Scénario III: Essayez de vous souvenir d'une occasion dans laquelle votre patron vous a demandé de faire quelque chose que vous ne vouliez pas du tout faire, mais que vous avez quand même accepté de faire. Pourquoi avez-vous obtempéré?

L'analyse des résultats dérivés des questions, aussi bien que des scénarios a été entrepris de manière générale, mais aussi par segment. Les critères de segmentation, comme il a déjà été dit, renvoient à l'âge, au sexe et à l'activité<sup>6</sup>.

## Résultats

Ce chapitre comprend les résultats obtenus pour la généralité des 22 cadres moyens observés.

Concernant la première question, qui regarde les raisons qui ont poussé les cadres moyens à travailler pour une entreprise, les résultats ont été les suivants:

Confort, sécurité	Variété de tâches	Personnalité orientée vers la dépendance	C'est un choix naturel	Manque de capital initial	Total
9/22	3/22	7/22	2/22	1/22	22/22

Confort, sécurité	Variété de tâches	Personnalité orientée vers la dépendance	C'est un choix naturel	Manque de capital initial	Total
41%	14%	32%	9%	4%	100%

Les cadres moyens chez B ont une assez forte aversion pour le risque. 41% d'entre eux préfèrent le confort et la sécurité au côté excitant d'une nouvelle affaire. Si on rajoute à ce fait que 32% ont une «personnalité orientée vers la dépendance», on arrive à un total de 73% de cadres moyens qui admettent n'être pas des preneurs de risque. Avoir une opinion personnelle implique d'assumer des conséquences, par exemple dire «non» à un supérieur. On peut penser, *a priori* pour l'instant, que ces cadres moyens n'ont pas de penchant naturel à aller à l'encontre de la volonté de leurs supérieurs.

Concernant la deuxième question, qui concerne les raisons pour rester chez B, les résultats ont été les suivants:

Il aime son groupe et/ou son ambiance de travail	C'est comme se laisser porter par de l'inertie	Il aime les tâches qu'il/elle doit exercer	Assez d'autonomie chez B, pas besoin de devenir entrepreneur	Aime son entreprise	Total
6/22	3/22	6/22	3/22	4/22	22/22

Il aime son groupe et/ou son ambiance de travail	C'est comme se laisser porter par de l'inertie	Il aime les tâches qu'il/elle doit exercer	Assez d'autonomie chez B, pas besoin de devenir entrepreneur	Aime son entreprise	Total
27%	14%	27%	14%	18%	100%

En termes généraux, deux aspects primordiaux semblent bien représenter l'attrait principal de B: son environnement social et la nature de la tâche. Ces deux orientations, de nature très différentes, trouvent a priori leur place dans la compagnie. L'analyse par segments, décrite plus tard, révélera l'éventuelle existence de secteurs dans lesquels l'atmosphère est meilleure que dans d'autres, et les tâches plus satisfaisantes que d'autres.

Quant à la troisième question, qui concerne les possibilités de trouver un travail autre que chez B, les résultats sont les suivants:

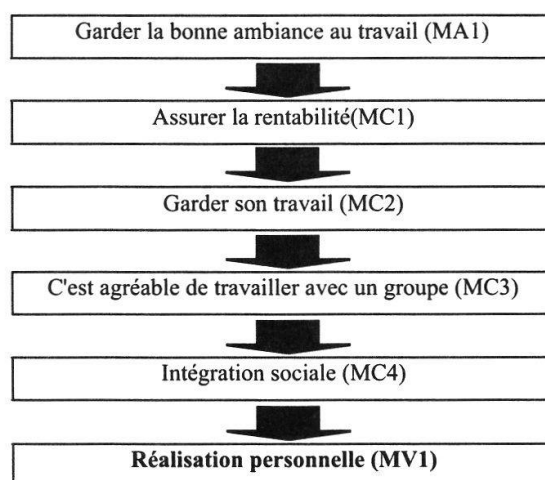
NON, parce que je ne suis pas prêt à résigner le plaisir de travailler dans cette région	NON, je suis trop près de la retraite	OUI, je suis trop bon pour être un chômeur	NON, j'ai déjà travaillé ici pendant trop longtemps	NON, il y a trop de chômage sur le marché	Total
4/22	1/22	13/22	3/22	1/22	22/22

NON, parce que je ne suis pas prêt à résigner le plaisir de travailler dans cette région	NON, je suis trop près de la retraite	OUI, je suis trop bon pour être un chômeur	NON, j'ai déjà travaillé ici pendant trop longtemps	NON, il y a trop de chômage sur le marché	Total
18%	4.5%	59%	14%	4.5%	100%

77% des cadres moyens interviewés se considèrent efficaces et suffisamment

bons pour retrouver facilement un travail en cas de perte de leur emploi actuel. Parmi eux, 18% sont particulièrement sensibles à la région géographique où la compagnie se situe, et croient ne pas pouvoir trouver un nouvel emploi leur procurant un confort égal. Quatre cadres pensent ne pas pouvoir retrouver un travail à la hauteur de leurs qualifications. Pour être absolument stricts, le fait que 59% des cadres moyens affirment ne pas avoir peur de perdre leur travail est une indication permettant de conclure à la faiblesse de l'hypothèse d'une obéissance à cause de la peur.

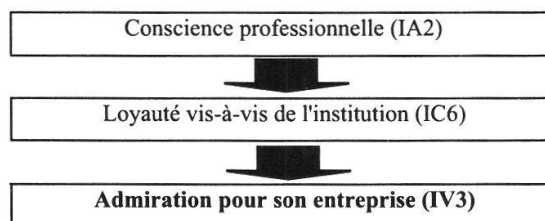
Concernant les différents scénarios, le premier, portant sur un cas de harcèlement psychologique, s'est avéré relativement utile pour comprendre la situation micro-sociale au niveau des cadres chez B, même si la plupart des cadres moyens interviewés ne se sont pas identifiés aux situations suggérées. Il convient de souligner que la majorité des répondants ont affirmé qu'ils n'auraient pas dit «oui» aux demandes de leur supérieur dans ce cas. Ainsi, ce que l'on analysera à travers des chaînages cognitifs c'est simplement la justification exprimée par les répondants du pourquoi ils n'auraient pas dit «oui». Tout en acceptant que les participants n'ont pas répondu de manière directe à la question de recherche, ce scénario nous aidera à voir la même problématique du point de vue inverse, c'est-à-dire, à travers la réponse à la question : «qu'est-ce qui pourrait expliquer que les cadres résistent?». Le chaînage suivant illustre la réponse qui correspond au schéma général:



Ces cadres expriment qu'ils seraient prêts à aller à l'encontre de leur supérieur si ce qu'il leur demandait impliquait une nuisance de l'ambiance de travail. Les personnes que nous avons analysées se sont dites à la recherche de

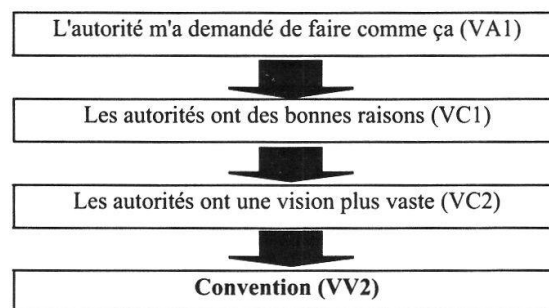
qualités non-matérielles en récompense de leur travail. On observe aussi une liaison directe entre la bonne ambiance au travail et la rentabilité.

En ce qui concerne le deuxième scénario, concernant le fait de rester au travail tard, le chaînage a été le suivant:



Les cadres moyens obéissent à l'autorité en cas de conflit d'intérêts (dans ce cas, le conflit est représenté par la dichotomie «vie privée par opposition à vie professionnelle») motivés par la conscience professionnelle, et aussi par une certaine loyauté par rapport à l'autorité qu'ils respectent et admirent.

Quant au troisième scénario, qui évoque une situation réelle vécue dans le passé, le chaînage a été le suivant:



Contrairement aux résultats obtenus dans les deux scénarios précédents, la plupart des cadres moyens observés admettent avoir dit «oui» dans le passé à une demande contraire à leur volonté afin de rester en accord avec une convention qui pourrait s'avérer soit implicite, subjective et informelle, soit explicite, objective et formelle (contrat). Et cela, à travers le mécanisme de raisonnement décrit par Max Weber, et qui correspond à l'hypothèse d'obéissance par convention: rationalité. D'après cette idée, les supérieurs auraient accès à certaines informations qui leur permettraient de prendre de bonnes décisions. L'acceptation de cette situation d'asymétrie des connaissances se voit légitimée par le biais d'un contrat. Il paraît

naturel que certaines personnes gardent l'information, celle-ci leur donnant du pouvoir, cette attitude n'étant acceptée que si l'utilisation du dit pouvoir est exercée dans le cadre du contrat de base, implicite ou explicite.

Afin de résumer les caractéristiques globales des cadres généraux, on pourrait dire :

- qu'ils n'ont pas une grande propension à prendre risque,
- qu'ils n'ont pas peur du chômage,
- qu'ils s'opposeraient à la volonté de leur supérieur s'il leur demandait de commettre un acte susceptible de nuire à l'ambiance de travail (ils prendraient comme argument dans leur justification le fait qu'il existe un rapport étroit entre la bonne ambiance de travail et la performance),
- qu'ils seraient prêts à dire «oui» à un ordre qui va à l'encontre de leurs intérêts personnels pour l'unique raison qu'ils admirent leur entreprise,
- qu'ils ont pu se dresser contre la volonté du supérieur quand leur désaccord était en phase avec le contrat psychologique entre chacun d'entre eux et leur entreprise.

Deux conclusions principales peuvent être tirées de cette synthèse:

- Premièrement, les cadres observés sont, d'un côté, réticents au risque (dans le sens où la plupart d'entre eux, se considérant comme tendant naturellement vers la recherche de la sécurité, n'ont pas ressenti le besoin de créer une entreprise) et, de l'autre côté, ces mêmes cadres n'ont pas peur d'être au chômage s'ils perdaient leur travail chez B. À ce stade de notre étude, nous pouvons inférer que (a) B leur offre de la sécurité et (b) B leur offre aussi «quelque chose de plus» qui les attire et les garde attachés à leur entreprise sans qu'ils aient besoin d'aller chercher d'autres opportunités de travail. Ce «quelque chose de plus» pourrait bien être la raison qui motive les cadres moyens à dire «oui» à leurs patrons dans des situations dans lesquelles ils auraient préféré dire «non».
- Deuxièmement, les arguments qui ressortent de l'analyse des chaînages diffèrent selon le type de scénario. Dans les deux premières situations, celles que les cadres n'avaient pas vécues mais seulement imaginées, la valeur à laquelle ils sont arrivés est l'"épanouissement", état pouvant être atteint à travers l'identification avec la compagnie, le patron ou l'équipe de travail. Dans la troisième situation, les cadres ont avoué avoir agi motivés par la nécessité

de réagir selon un accord.

## **Conclusion**

En ce qui concerne l'analyse générale (et non par segments), on peut observer que quand on a demandé aux 22 cadres d'imaginer des situations dans lesquelles ils agiraient de manière opposée à leurs intentions, ils ont affirmé être motivés par des orientations émotionnelles: soit la nécessité de se sentir bien dans l'ambiance de travail, soit l'admiration pour leur entreprise. Par ailleurs, quand on leur a demandé de penser à une situation dans laquelle ils devaient privilégier les intérêts de leur entreprise ou de leur patron, ils ont donné une réponse de type «bureaucratique», en suivant le raisonnement proposé dans l'hypothèse N.3.

En effet, confrontés à un conflit moral, plusieurs cadres ont décrit à travers leurs chaînages une attitude conventionnelle. En fait, quand ils affirmaient qu'ils iraient à l'encontre de la volonté de leur supérieur si cela impliquait une détérioration de l'ambiance de travail, ils lient «environnement social» et «performance», ce qui fait partie en fait du contrat qu'ils doivent respecter, car le rôle de chaque manager consiste à se battre pour la performance de son entreprise.

Le résultat le plus intéressant de ces observations, c'est de voir que la vraie motivation que les cadres moyens trouvent à l'obéissance est le respect d'une règle globalement acceptée dont la fonction essentielle revient à protéger les parties signataires du contrat.

Notre explication de ces attitudes (basée sur le modèle Freudien<sup>7</sup> traditionnel) c'est que, mis dans une situation imaginaire pendant l'entretien, les cadres n'ont pas assez de «temps» pour atteindre une «distance psychologique» suffisante pour réfléchir au problème et le résoudre. Alors, sans l'avoir analysé en détail, ils donnent une réponse qui ne renvoie pas la vraie raison de leur obéissance, mais simplement au mécanisme de défense inconscient qui interviendrait immédiatement dans un moment de «crise» ou dans une situation de conflit interne pour re-établir la cohérence interne de leur état psychologique.

Le modèle freudien explique les dynamiques internes de la structure psychologique d'un individu quelconque comme étant déterminées par trois forces internes différentes : la lutte pour la satisfaction des instincts de base, l'accomplissement des normes (répression des instincts), et le résultat de la



confrontation des deux forces précédentes. Cette théorie soutient l'idée que les êtres humains font constamment face à la frustration de devoir dire «non» à l'une de ces pressions. Souvent, la tension provoquée par cette dynamique continue est tellement insupportable que des mécanismes de défense doivent intervenir. Ces mécanismes sont sensés aider à surmonter le conflit dans une phase préliminaire. Cependant, ils ne faut pas qu'ils restent actifs pendant une période trop longue car, irrationnels, ils n'aident pas à résoudre le vrai problème de manière définitive.

Ainsi, selon ce modèle, lorsqu'on leur demande de faire une action contraire à leur volonté, les cadres moyens chez B pourraient en général *a priori* avoir tendance à développer des mécanismes de défense afin de recréer un sentiment interne artificiel d'«ordre». Cela leur permettrait de prendre une certaine distance vis-à-vis de la situation pour évaluer de manière plus rationnelle et réaliste leur position, pour ensuite résoudre le conflit. Dans un deuxième temps, une fois la distance suffisante prise, ils peuvent résoudre le problème de manière réaliste et rationnelle.

Si les mécanismes de défense se prolongent dans le temps, ils peuvent remplacer la vraie résolution du problème. Dans ce cas, la situation pourrait devenir encore plus grave dans l'avenir, non seulement parce que la réalité devrait s'adapter à une situation irréelle imaginée seulement pour être en accord avec les mécanismes de défense, mais aussi parce que toute l'anxiété retenue, cachée par le mécanisme de défense, pourrait un jour devenir incontrôlable et le conflit devenir encore plus grave. Allumés par une violente explosion, les sentiments seraient exprimés de manière déstructurée. Cet effet visant à «éviter le problème/explosion finale» est ce que Michel Crozier<sup>8</sup> a décrit et appelé «*le syndrome d'apathie-rebellion*».

Les mécanismes de défense détectés et analysés par Freud ont été les suivants: déplacement, rationalisation, projection, identification, identification projective, refoulement, négation, isolation et formation réactionnelle. En effet, interviewés à propos d'une situation imaginaire à laquelle ils n'ont pas encore été confrontés, les cadres moyens ont expliqué le passage de pensée qui les a menés vers la «sortie d'émergence» du conflit: le mécanisme inconscient de défense qui aurait dû être activé à ce moment-là. En particulier, le mécanisme de défense auquel les cadres ont fait le plus référence a été l'identification à leur entreprise ou à leur patron.

D'un autre côté, confrontés à une réalité du passé, déjà analysée, évaluée et résolue, ils n'ont pas expliqué comment ils sont arrivés au mécanisme de défense, mais comment ils ont résolu le problème. Et la plupart du temps, cela a eu lieu à travers du raisonnement expliqué dans l'hypothèse N. 3.

Yves Enrègle<sup>9</sup>, après avoir analysé plusieurs problèmes dans l'industrie en utilisant le modèle Freudien a conclu que les décisions rationnelles, spécialement celles qui résultent d'un contrat établi de manière formelle ou informelle et satisfait aux attentes de la compagnie et ses employés, est le meilleur moyen d'éviter le conflit au travail. Les institutions gérées émotionnellement finissent souvent de manière tragique, car les problèmes micro-sociaux ne sont pas résolus; constamment réprimés, ils finissent par revenir plus tard sous une forme violente. Les cadres moyens chez B seraient donc en train d'échapper inconsciemment aux conséquences du syndrome de Crozier en respectant les règles qui les limitent tout en les protégeant. Tout cela va sans dire que, tel que Michel Crozier l'a explicité dans son étude, après avoir tout détruit lors de l'attaque de colère, les victimes se rendent compte des conséquences de leur comportement anarchique et incontrôlé. Elles légitiment donc un système encore plus dur et plus répressif, qui peut leur permettre de s'auto-protéger de leurs propres réactions. Le phénomène du syndrome d'apathie/rebellion est aussi observé pendant les dictatures ; il s'agit d'une forme de réaction immature, résultat de la crainte d'auto-conditionnement. Ce que ces victimes n'arrivent pas à voir par elles-mêmes, c'est que tourner et retourner autour du problème n'est pas une manière de le résoudre, car tôt ou tard la repression reviendra et alors l'histoire continuera de manière circulaire, à la manière des phénomènes de répétition compulsive que tentent de résoudre les psychanalyses<sup>10</sup>. La solution consisterait de faire face au problème de l'incompatibilité d'intérêts, de faire une règle générale, de s'y accrocher, et d'assumer ses conséquences. Rêver d'autre chose serait une utopie.

Donc B est sur la bonne route, au moins si l'on suit les considérations de Crozier et d'Enrègle. Certains consultants en gestion font confiance à des solutions magiques comme l' "*empowerment*", "*l'auto-responsabilisation*", "*la philosophie du total quality management*" etc. pour conseiller leurs clients. En fait, ce qu'ils font quand ils disent aux employés de leurs entreprises - clients "c'est de votre propre intérêt de vous identifier avec votre compagnie", ce qu'ils font c'est tout simplement de renforcer les mécanismes de défense inconscients, particulièrement l'identification et la projection ("l'ennemi est dehors, pas à l'intérieur!!"). Si les consultants mettaient l'accent plutôt sur le fait que dans



une culture occidentale l'environnement du travail est réglé par des conventions et des contrat psychologiques et non pas par des émotions, alors ils arrêteraient de donner des solutions magiques à court terme et ils assureraient le droit des personnes au travail et leur bien être.

### *Développements futurs de ces idées*

L'application de la théorie des Chaînages cognitifs au domaine du comportement dans l'organisation est le premier pas vers une nouvelle manière d'analyser les sources de conflits dans les entreprises. À travers la compréhension du développement de la pensée qui mènent du stimulus (cause du conflit) à la décision (solution ou répression du conflit), nous pourrions identifier les motivations sous-jacentes pour l'action, et alors proposer des nouvelles théories.

Ce papier peut être aussi utilisé comme un modèle à appliquer dans la description des relations à l'intérieur des structures humaines des entreprises. C'est aussi le premier pas vers l'analyse des implications et conséquences de l'activation des mécanismes inconscients de défense dans le domaine du comportement dans l'entreprise et de la productivité.

L'analyse par segment, effectuée en utilisant les mêmes critères ou d'autres, peut aussi donner des pistes au chercheur sur ce qui peut motiver différents groupes de personnes, et à travers la description du développement de leur pensée, révéler des nécessités inconscientes à satisfaire.

Un échantillon plus grand pourrait mener à des conclusions plus générales, dépassant par exemple le cadre d'une entreprise, et applicables à d'autres contextes.

Parmi les limites de cette recherche, il faut absolument mentionner le nombre restreint de cas analysés (seulement 22 cadres). Ceci a parfois mené à des conclusions basées sur un échantillon peu représentatif. De plus, l'interprétation des réponses données pendant les entretiens sont susceptibles de l'avoir été sous l'influence de l'imprécision humaine.

### *Remerciements*

J'aimerais remercier tout spécialement le Professeur Alexander Bergmann, directeur de la thèse dont cet article dérive, pour son appui continu et ses remarques pertinentes.

J'aimerais aussi remercier la "Fondation du 450e anniversaire" de l'Université de Lausanne pour le

financement de notre participation au Colloque 7th Workshop on Managerial and Organisational Cognition qui a eu lieu en Juin 2000 à Barcelone, où cet article a été présenté, ainsi qu'aux professeurs qui ont soutenu ma candidature: Prof. Alexander Bergmann, Prof. Ghislaine Cestre, Prof. Zuhayr Mikdashi, Prof. Marc Benoun et Prof. Robert Salle.

Nous devons un remerciement tout particulier aux autorités et cadres de la compagnie B.

Nous avons reçu un grand support intellectuel de la part de Stéphane Haefliger, chef de cabinet de la cheffe du département de l'économie du Canton de Vaud, du Prof. Yves Emery de l'IDHEAP et du Dr. Raphaël Carron, Médecin-Directeur des Institutions psychiatriques du Valais romand, pour le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder.

Merci aussi au Dr. Miriam Scaglione pour son aide dans le traitement des données, à Mathilde Franscini et Jean-Gabriel Duss pour leurs notes, au Prof. Zuhayr Mikdashi pour m'avoir prêté son bureau et à Alain Guénette pour avoir gommé quelques fautes de syntaxe (en fait, il a fait beaucoup plus que cela, mais il préfère rester modeste...).

#### Notes :

- 1 Cet article rassemble les conclusions tirées d'un pré-test effectué sur un échantillon non représentatif de cadres moyens romands, dans le but de tester l'application de la théorie des chaînages cognitifs au domaine de la sociologie de l'entreprise. Le même type d'application portant sur un nombre beaucoup plus représentatif de cadres, ainsi que les conclusions dérivant de la présente étude, constituent le noyau du projet de thèse dirigé par le Professeur Alexander Bergmann : "Une théorie de la motivation basée sur les réactions du cadre moyen type vis-à-vis de la frustration au travail, selon une adaptation de la méthode des chaînages cognitifs au domaine de la psychosociologie de l'emploi" (soutenance prévue en 2001).
- 2 Pour des questions de confidentialité, le nom de la compagnie ne peut pas être dévoilé
- 3 A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper Brothers, New York, 1954
- 4 Thomas Reynolds and Johnatan Gutman, *Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation*, *Journal of Advertising Research*, February-March 1998.
- 5 Ces valeurs correspondent aux 5 hypothèses. Si cela n'avait pas été le cas, les hypothèses auraient dû être modifiées.
- 6 Le rapport complet est à disposition chez l'auteur et sur le site Internet <http://www.hec.unil.ch>.
- 7 Anna Freud, *Le Moi et les mécanismes de défense*, Presses universitaires de France, 1949
- 8 Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, 1971
- 9 Yves Enrègle, *Du Conflit à la motivation: la gestion sociale*, Les éditions d'organisation, 1985
- 10 Le lecteur attentif saisit que nous accordons un intérêt au travail de Michel Crozier souvent et légèrement considéré aujourd'hui comme daté. Or, l'économie de son système visant à utiliser pour l'appréhension d'entités collectives la notion de pouvoir, de dysfonctionnement et de cercles vicieux, en lieu et place de l'anxiété, de la névrose et de répétitions convulsives dans le cas d'individus, reste on ne peut plus féconde.