

## **L'ingénierie psychosociale : un modèle de recherche appliquée et d'intervention**

### **Jacques Py et Alain Somat<sup>1</sup>**

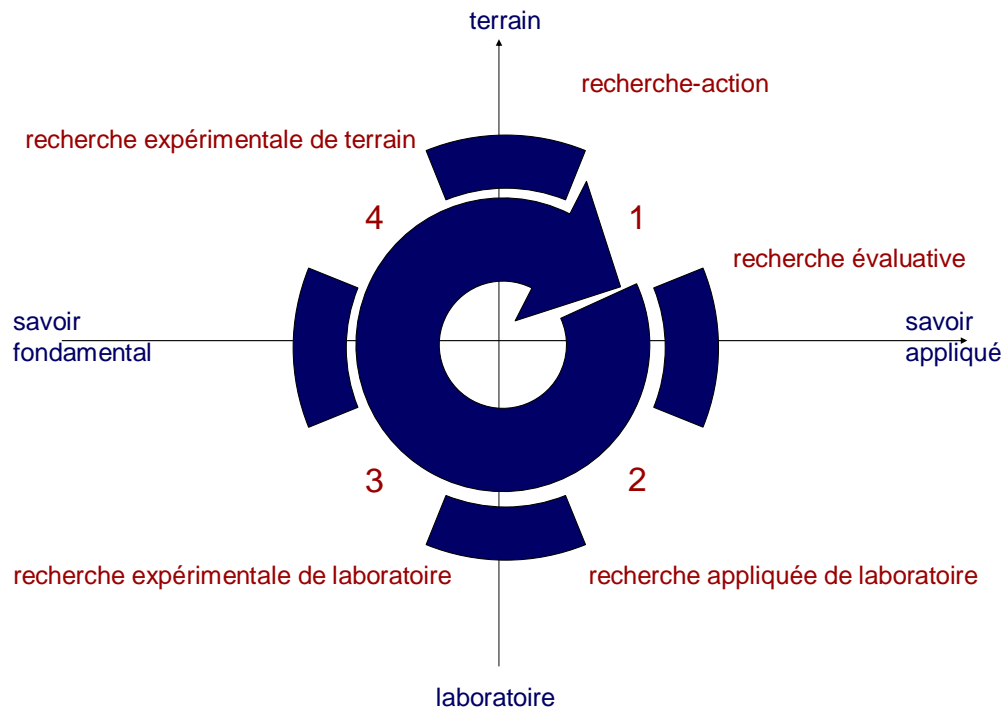
L'ancrage de la recherche en psychologie sociale et cognitive dans l'environnement, très net jusqu'à la fin des années quarante, s'est au cours des deux décennies suivantes peu à peu relâché, amenant la psychologie académique à privilégier des recherches dites de laboratoire dont la finalité pouvait être très éloignée de l'environnement social, au détriment de recherches axées plus directement sur les problèmes de terrain. Par conséquent, pour rendre compte des recherches en sciences humaines, on se réfère aujourd'hui à une dichotomie opposant des recherches de laboratoire destinées à produire des savoirs fondamentaux et des recherches de terrain destinées à produire des savoirs appliqués. Les chercheurs comme les praticiens, au fil du temps, ont donc assimilé le lieu de production du savoir et le type de savoir produit, les premiers pratiquant de la recherche fondamentale en laboratoire, les seconds tentant d'apporter quelques savoirs appliqués au détour de leurs pratiques professionnelles.

Pourtant, les praticiens comme les chercheurs ont, dans leurs pratiques quotidiennes, une même activité d'ingénierie les conduisant à rencontrer chacun des problèmes de mise en œuvre de dispositifs efficaces. Cependant, ils ne partagent pas les mêmes contraintes (Hoc, 2001). Le praticien doit, en effet, gérer des contraintes temporelles et souvent économiques que le chercheur n'a pas. De son côté, le chercheur est soumis à des contraintes de production scientifique qui se traduisent par le fait de privilégier des recherches susceptibles d'être en conformité avec les exigences des revues scientifiques à fort taux d'impact. Or, par nature, les recherches de laboratoire sont plus conformes aux exigences scientifiques de ces revues parce qu'elles permettent de mieux définir les variables manipulées, de mieux contrôler les variables parasites, et de recourir à des mesures plus précises. Ajoutons à cela que le terrain produit un certain nombre de contraintes contingentes auxquelles le praticien ne peut échapper (nécessité de négocier avec l'environnement dans lequel s'inscrit l'intervention, déplacements, etc.). En outre, la perspective adoptée par le chercheur et par le praticien sur le problème étudié est, par nature, très différente, le premier étant amené à simplifier une situation pour l'étudier, en niant sa complexité, le second étant focalisé sur la spécificité des situations qu'il rencontre, l'amenant à privilégier la singularité de chaque cas rencontré au détriment de la généralité des processus en œuvre. C'est ainsi que Chein (1966) considère qu'il existe un schisme entre les psychologues orientés vers la science et les psychologues orientés vers l'action, fracture reposant sur des conflits méthodologiques, politiques et sociaux.

Pourtant, au-delà des contraintes spécifiques auxquelles ils sont soumis, praticiens et chercheurs participent d'une même activité de mise au point de dispositifs qui se veulent efficaces. Tentons de nous dégager d'une vision manichéenne souvent adoptée par la communauté scientifique comme par les praticiens qui opposerait le laboratoire au terrain, le savoir fondamental aux applications. Acceptons plutôt l'idée que ces 2 dimensions participent de deux continuums *a priori* indépendants. Par leur croisement, ces deux continuums définiraient alors quatre cadrans permettant de recenser tous les types de recherches conduites en psychologie, et les interroger au regard de leur caractère écologique.

---

<sup>1</sup> PY J. SOMAT A. 2007. L'ingénierie psychosociale : un modèle de recherche appliquée et d'intervention. In *Nouveau cours de psychologie : psychologie sociale (Master)*. Ionescu S, Blanchet A (eds, vol. coordonné par Bromberg M, Trognon A.). Presses Universitaires de France : Paris.



Partant du croisement de ces deux dimensions, Hoc (2001) pointe 5 implications méthodologiques dont la prise en compte devrait, selon lui, permettre le respect d'une certaine validité écologique de la recherche scientifique. Selon cet auteur une recherche possède une certaine validité écologique si :

1. la définition de l'objet de la recherche est accompagnée du choix d'un niveau optimal d'abstraction. Trop concrète, une recherche peut passer à côté de l'analyse des processus cognitifs et manquer de constituer un apport significatif pour des situations comparables ; trop abstraite, la recherche perd son caractère spécifique et manque à fournir des éléments susceptibles d'autoriser une intervention efficace pour le praticien ;
2. l'analyse du domaine d'intervention est particulièrement bien menée en vue de cerner l'ensemble des contraintes pour comprendre leurs influences sur l'opérateur humain tant du point de vue de ces comportements que de ces cognitions ;
3. l'analyse précise des compétences de l'opérateur humain dans la situation particulière dans laquelle il se trouve au moment où il est étudié ;
4. la recherche permet une prise en compte des liens puissants existants entre les processus cognitifs et les buts d'actions du sujet ;
5. la méthodologie envisagée n'a pas trop d'influence sur le système étudié. Au risque dans le cas contraire de produire des situations si artificielles que les résultats de la recherche n'auront plus rien à voir avec les objectifs assignés par le terrain d'étude.

A suivre Hoc (2001), Tenir compte de ces 5 aspects devrait permettre d'élaborer un plan de recherche écologiquement valide. Il reste que le respect de ces 5 recommandations ne livre pas une architecture globale de ce que pourrait être la recherche appliquée en Sciences Humaines. Il y a pourtant ça et là des tentatives de modélisation qui mériteraient d'être mis en perspectives des propositions de Hoc (2001) pour une recherche écologique. Ainsi, trois ouvrages de psychologie scientifique portant, pour l'un largement, pour les autres exclusivement, sur les applications de la psychologie sociale expérimentale ont été publiés en France (Monteil et Fayol, 1989 ; Guingouain et Le Poulitier, 1994 ; Py, Somat, Baillé, 1998).

L'argument de ces ouvrages est de "convaincre de l'utilité de la psychologie sociale dans différents secteurs en montrant que ses apports ne se limitent pas à octroyer un supplément d'âme ou un éventuel "plus" culturels à des professionnels, mais peuvent aider efficacement à la compréhension de phénomènes psychosociaux et à la conception de dispositifs impliquant des personnes, des groupes ou des organisations" (Guinguain et Le Poutier, 1994, p. 4). Ces ouvrages participent de l'idée que la discipline possède les moyens de produire un savoir qui confère aux psychologues sociaux des "utilités d'ingénieur" (Beauvois et Ghiglione, 1989) qu'il est d'ailleurs probablement plus difficile de faire reconnaître que de mettre en œuvre. La psychologie sociale promeut dans les applications de ses modèles et démarches, une pratique que l'on pourrait donc qualifier d'ingénierie psychosociale. Trois types d'arguments semblent pouvoir être fournis pour appuyer une telle notion. D'abord, les démarches mises en œuvre ont un arrière-plan théorique et méthodologique solide construit à l'aide d'expérimentations. Ensuite, elles nécessitent une analyse serrée et complexe du contexte d'insertion sociale de l'événement ou de la situation étudiés. Enfin, elles supposent une compétence à concevoir et à mettre en œuvre des propositions concrètes de modification du système étudié, et à appréhender les conséquences de cette modification.

L'ouvrage de Py *et al.* (1998) reprend à son compte l'idée d'ingénierie psychosociale à propos des apports de la discipline à la formation professionnelle, et insiste sur son intégration dans une conception de la psychologie sociale appliquée qui inclut aussi bien une démarche d'évaluation des systèmes étudiés (ce qu'on nommera l'étude des "variables évaluatives") qu'une démarche pragmatique d'élaboration d'outils destinés aux professionnels du champ considéré (ce qu'on nommera l'étude des "variables structurelles"). C'est probablement avec les variables structurelles que la psychologie sociale appliquée est la plus susceptible de constituer des savoirs y compris psychosociaux qui pourront être confrontés au modèle de référence. Pour faciliter le passage de l'étude des variables évaluatives à celle des variables structurelles, il est nécessaire de disposer d'un modèle susceptible de traiter un problème de terrain dans son ensemble, en partant de la mise en évidence de l'état du problème jusqu'à sa résolution. C'est l'objet du modèle d'ingénierie psychosociale que nous proposons. Il va permettre d'adopter une stratégie d'ensemble de la recherche appliquée, grâce à l'articulation entre différents types de recherches : étude d'archives, recherche évaluative, recherche fondamentale, recherche appliquée de laboratoire, recherche expérimentale de terrain, recherche-action.

### **1<sup>ère</sup> étape : Evaluer un problème de terrain (audit)**

Il s'agira de déterminer le problème de terrain à traiter, en tentant d'évaluer l'efficacité des procédures existantes et les biais et insuffisances. Cette étape d'évaluation peut être menée soit par observation de la situation, soit par l'étude d'archives.

a) Observation et analyse de l'activité et de ses contraintes, et analyse de la perception qu'ont les acteurs du problème

*Objectif* : décrire précisément le déroulement de l'activité réalisée par différents acteurs pour en apprécier ses conséquences. Prendre en compte les contraintes de la situation pour comprendre la logique d'organisation de la procédure. Cette étape doit permettre de confronter les procédures suivies par les différents acteurs en vue d'extraire des invariants opératoires (Vergnaud, 1990) et éventuellement apprécier l'efficacité relative des différentes stratégies mises en œuvre.

*Méthodologie* : mettre en œuvre une recherche évaluative de manière à questionner les objectifs des procédures existantes, les effets attendus des moyens mis en œuvre. Il s'agira de s'en tenir à des informations comportementales, de manière à repérer quantitativement les effets des procédures.

b) Etudes d'archives

*Objectif* : analyser un échantillon significatif des documents disponibles permettant de cerner le produit de l'activité et les éventuelles traces écrites des procédures suivies.

*Méthodologie* : établir une photographie d'indicateurs élémentaires d'évaluation du résultat et essayer d'en inférer des éléments de procédure.

*Commentaire* : cette étape doit être soignée car elle permet généralement d'obtenir :

1. un inventaire statistique concernant la réalisation des objectifs de l'activité ;
2. des indications sur les insuffisances procédurales ;
3. un constat sur la variabilité des résultats obtenus par les différents acteurs, voire sur la diversité des procédures utilisées.

*Illustration de la 1<sup>ère</sup> étape : intériorisation des valeurs d'une entreprise*

Jacques, Somat, Aldrovandi, Guingouain et Rault (2002) ont mis en place une démarche évaluative qui s'inscrit dans le cadre d'une demande spécifique d'un équipementier automobile (1100 personnes). Il s'est agi d'apprécier les conséquences d'une mutation des situations de travail relatives à l'introduction d'une nouvelle organisation du travail : les équipes semi-autonomes. Ce changement qui s'apparente à une détaylorisation de l'appareil productif se manifeste par l'intégration dans les ateliers de fabrication d'équipes appelées TOPS (Team Oriented Production) ou production organisée en groupe. Par une étude des archives existantes au sein de l'entreprise, il est apparu que les TOPs rassemblent un groupe de 8 à 15 personnes qui travaillent ensemble pour répondre aux exigences des clients en termes de coût, qualité et délais. Ces équipes de travail sont pilotés par un animateur considéré, non comme un supérieur hiérarchique, mais davantage comme « un entraîneur d'une équipe de football ». C'est en recourant aux travaux sur le changement d'attitude initiés par Kelman (1958) et prolongés par O'Reilly et Chatman (1986) qu'a été choisi de caractériser ces degrés d'adhésion : complaisance, identification, et intériorisation. En vue de construire un matériel d'évaluation de l'adhésion des employés élaborée au moyen de descripteurs potentiellement observables (Le Poutier, 1990), trois phases ont été envisagées. La détermination des objectifs les plus caractéristiques d'un fonctionnement en TOP ainsi que leur appariement avec un ensemble de descripteurs de l'activité des TOPS a constitué le premier temps de la construction du matériel. Lors d'une seconde phase, ces descripteurs ont été évalués par les responsables du suivi du projet TOP. Ce n'est que lors d'une troisième phase que ces indicateurs ont été l'objet d'une évaluation par des individus extérieurs à l'entreprise ; individus non engagés dans une organisation du travail sous forme d'équipe semi-autonome.

Au final, l'outil d'évaluation élaboré à partir de descripteurs de l'activité de travail vise à confronter les préoccupations et les perceptions des personnes de fabrication aux attentes des décideurs à l'égard d'un nouveau système d'organisation. Les résultats obtenus auprès d'un échantillon de 311 personnes laissent apparaître une distribution de la population dans laquelle la majorité des salariés n'ont soit pas intégrés (19%), soit pas compris (76%) les objectifs des décideurs. De fait, très peu de salariés adhèrent d'une manière ou d'une autre aux objectifs déployés par l'entreprise.

Difficilement envisageable *a priori*, cette évaluation donne à voir une répartition qui soulève plusieurs questions pour des managers engagés dans une démarche participative. A croire les discours managériaux, l'adhésion des salariés s'impose comme l'objectif premier de tout management fondé sur la participation des salariés. Or, on le voit, objectivés par une méthodologie s'appuyant sur des descripteurs de l'activité de travail, et non sur des valeurs normatives, les données recueillies apportent des résultats allant à l'encontre de l'idée communément admise selon laquelle la participation dans l'entreprise serait le corollaire d'une adhésion aux valeurs de celle-ci. Ces résultats ont été l'occasion pour l'organisation de mener une réflexion sur les actions entreprises en termes de formation et d'explicitation de la

démarche TOP. Il est probable que ces actions n'aient eu qu'une influence sur la connaissance des principes et valeurs de la démarche participative sans que les comportements quotidiens des personnes n'en soient, pour autant, affectés. Ces résultats ont aussi été l'occasion de s'interroger sur les méthodes de formation au TOP. Il apparaît de fait que les actions telles qu'elles ont été menées par l'organisation n'induisent pas de changements authentiques et privés. Ces résultats conduisent à nous interroger sur le contenu de ces formations en vue de préconiser quelques modifications à tester dans le cadre de recherches expérimentales de laboratoire et de terrain avant la mise au point d'une recherche-action susceptible de permettre le changement supposé.

## **2<sup>ème</sup> étape : Conceptualiser une solution alternative**

Il s'agira d'envisager un ensemble de pistes possibles permettant de dépasser le constat établi lors du bilan en tenant compte à la fois a) des biais et insuffisances relevées lors des observations et b) des apports disponibles dans la littérature scientifique. Si ces apports s'avèrent insuffisants, il conviendra de construire les savoirs nécessaires.

*Objectif* : envisager les solutions de corrections et/ ou de substitution. Il peut s'agir de solution de correction élémentaire, mais aussi de solution nécessitant une élaboration. Une élaboration s'imposera nécessairement lorsqu'il s'agira de proposer une solution de substitution.

*Méthodologie* : à l'issue de la première étape, le chercheur est en mesure de déterminer ce à quoi aboutit l'activité. Il est en mesure également d'inférer quelles sont les procédures mises en œuvre par le sujet pour mener son activité. L'analyse des documents d'archives et des documents et entretiens relatifs aux objectifs de l'organisation devraient permettre de définir ce à quoi devrait aboutir l'activité. Par la comparaison entre ce à quoi on aboutit avec ce à quoi on devrait aboutir, le chercheur évalue les écarts qui, s'ils sont importants, doivent le conduire à interroger la procédure utilisée ou les différentes procédures dans le cas où il existerait une diversité des procédures utilisées en fonction des acteurs. *1<sup>er</sup> cas de figure* : on relève que certains acteurs sont plus efficaces que d'autres dans l'atteinte des objectifs, et l'on parvient à identifier des éléments dans la procédure qu'ils utilisent qui permettent de rendre compte de cette efficacité. Alors, on cherchera, lors de la 3<sup>ème</sup> étape du modèle, à systématiser la procédure la plus efficace. *2<sup>ème</sup> cas de figure* : la procédure utilisée par les différents acteurs est identique ou bien les différentes procédures utilisées parviennent au même résultat insuffisant. Alors, on cherchera à déterminer une procédure qui s'avèrerait plus efficace. Si la littérature scientifique fournit des indications sur des procédures adaptées à l'atteinte de l'objectif, alors on cherchera, lors de la 3<sup>ème</sup> étape du modèle, à tester cette procédure disponible en l'adaptant au contexte spécifique. *3<sup>ème</sup> cas de figure* : on ne trouve ni dans l'analyse des procédures des acteurs ni dans la littérature des procédures permettant d'atteindre les objectifs, alors on cherchera à identifier, d'une part, les processus cognitifs en œuvre dans la ou les procédures utilisées de manière à les écarter, et d'autre part, les processus cognitifs que l'on pense adaptés pour atteindre les objectifs. On recourra à la littérature scientifique pour obtenir des savoirs concernant la compréhension des déterminants des processus cognitifs à mettre en œuvre de manière à envisager des procédures susceptibles de les faciliter. On testera alors, lors de la 3<sup>ème</sup> étape du modèle, l'efficacité de ces procédures à faciliter la mise en œuvre des processus cognitifs *ad hoc*, et l'on vérifiera qu'elles permettent bien d'atteindre les objectifs visés.

*Commentaire* : cette étape essentielle du modèle d'ingénierie psychosociale demande au chercheur de prendre en compte à la fois les éléments de l'évaluation menée en phase 1, l'objectif visé et les moyens qu'il pense devoir être mis en œuvre pour les atteindre, et enfin les éléments de la littérature scientifique propre à constituer au moins des pistes en vue d'apporter des solutions. La prise en compte de l'ensemble de ces éléments sera rarement

simultanée ; il s'agira plutôt d'opérer des va-et-vient entre le diagnostic et la littérature de manière à dégager un panel de pistes qui seront mis à l'épreuve lors de l'étape 3. Lorsque la littérature n'offre pas d'élément en rapport avec le problème, le chercheur devra tenter de dégager les savoirs nécessaires à partir d'une démarche de recherche fondamentale. On devrait être souvent confronté à une situation mêlant les cas de figure 1 et 2, voire 3 : on relève des procédures plus efficaces que d'autres, mais un recours à la littérature s'avère pourtant nécessaire pour apporter une réelle amélioration.

#### *Illustration de la 2<sup>ème</sup> étape : les bordures de champs*

Les concertations sont introduites dans la loi française depuis l'amélioration des enquêtes publiques et accompagnent le processus de décentralisation et de démocratisation participative. Quel que soit le sujet sur lequel elles portent, elles soulèvent des interrogations dans leur mise en œuvre, dans la définition des critères de leur efficacité, et dans leur rapport à la démocratie représentative. Elles peuvent être analysées de diverses manières selon la nature des conflits qu'elles sous-tendent. Quand les principes de l'action sont communs (valeurs partagées, normes acceptées), elles peuvent être considérées comme des lieux de recherche de consensus techniques pour mener à bien un projet et / ou comme des lieux de négociation d'intérêts sociaux opposés. Quand les principes de l'action ne sont pas en accord, les valeurs et les normes doivent être reconsidérées et faire l'objet de nouvelles hiérarchisations et convergences sociales. Cette difficulté peut être amplifiée si les connaissances scientifiques, les choix techniques et la négociation d'intérêts opposés entrent également en ligne de compte. Les concertations environnementales illustrent cette situation : l'ensemble de la réalité sociale et naturelle se trouve mise en débat, rendant très difficiles les accords.

Plusieurs types de théories peuvent être mobilisés pour comprendre ces processus. **Les théories de la négociation** permettent de comprendre comment on discute d'intérêts opposés en marchandant, mais aussi en reconstruisant une compréhension de la réalité commune, pour trouver au final un accord. Leur extension à des situations de décision complexes et incertaines permet également d'avoir des pistes de réflexion, telle que l'analyse multicritères ou multi-agents. Cependant, quand ni les principes, ni les connaissances ne sont partagées, les chercheurs en appellent à **des approches cognitives** pouvant aider à comprendre les « apprentissages collectifs », et quand de multiples partenaires sont en jeu, **les études sur les phénomènes de groupe** doivent être mobilisées.

Kergreis, Somat et Testé (2003) ont travaillé sur les haies et les bandes herbeuses qui font l'objet de contestations sociales et de politiques publiques en Bretagne. Après l'analyse et le suivi de différents types de concertation, le cadre de référence s'est construit à partir des théories de la négociation puis, en références à plusieurs théories issus des travaux en psychologie sociale, les recherches se sont centrées sur les phénomènes cognitifs en jeu dans les processus de groupe permettant d'éclairer les observations effectuées sur le terrain, et les questions posées. Selon Lewin, les changements de comportement à l'issue d'une discussion de groupe s'effectuent grâce à la dé cristallisation des normes sociales dans la discussion, et au déplacement des points de vue vers une nouvelle position collective. Moscovici a mis cette théorie en perspective avec le phénomène de la polarisation de groupe. La polarisation des décisions collectives s'applique particulièrement aux discussions sur les attitudes, impliquant des valeurs ou des normes partageables. Bien souvent, la décision de groupe « accentuée » les positions de départ, et ne se place pas nécessairement dans une position modérée. Ce paradigme nous renseigne également sur l'évolution des points de vue individuels susceptibles d'accompagner la décision collective : la convergence des points de vue ne se fait pas vers une moyenne, mais plutôt en se déplaçant vers le pôle de l'échelle déjà occupé par la moyenne des opinions avant la discussion, qui a lui-même attiré la décision collective. Ainsi,

ce paradigme apparaît particulièrement intéressant pour étudier des décisions qui concernent une accentuation ou un changement d'optique. Contrairement à la croyance en des discussions installant un « moyen terme », la polarisation donne une vision dynamique des décisions collectives, qui s'orientent toujours plus ou moins vers une direction donnée. Dans les concertations sur l'environnement, notre interrogation s'est donc porter en partie sur la possibilité que les décisions ou les points de vue polarisent vers des valeurs environnementales ou vers des bordures protégeant l'environnement.

Les chercheurs ont tenté de cerner les conditions dans lesquelles apparaît la polarisation, pour mieux en comprendre les mécanismes. Il semble qu'elle cache une classe de phénomènes : le même mouvement d'opinion observé peut s'expliquer par des mécanismes psychologiques, individuels et collectifs, différents selon les situations. De très nombreux facteurs affectent le mouvement de polarisation des décisions et des opinions. (1) Le type de tâche nous intéresse particulièrement dans la mesure où les concertations environnementales font appel à plusieurs niveaux de discussion impliquant des cognitions de nature différente. Généralement, on distingue au moins deux grands types de discussion : la résolution de problème, quand les connaissances disponibles peuvent conduire à des solutions objectives, reconnues pour « vraies », ou bien la confrontation d'opinions, quand aucun moyen objectif n'existe pour trancher. Dans les deux cas, la polarisation peut jouer un rôle à travers la répétition des arguments, leur validation ou leur invalidation, la sélection de dimensions cognitives spécifiques sur lesquelles s'appliquera la décision. Ces processus cognitifs peuvent amener les groupes à choisir la bonne solution ou à se tromper, selon les arguments disponibles et mobilisés. De même, au niveau des opinions, si le contexte social est incertain, relativement équilibré, ou peu impliquant, les décisions prises peuvent tendre vers un effet de « normalisation » et de « modération » des points de vue. Des effets d'extrémisation « aléatoire » peuvent également exister. (2) Cependant, le contexte social de la discussion a un rôle important, par sélection des arguments. Il est susceptible d'enclencher différents autres processus, de nature non cognitive. S'il existe un « champ normatif » général, la polarisation s'effectuera vers la norme sociale, dans un classique effet de pression à la conformité et de majorité. Cependant, si des divergences existent à la fois dans la société et dans le groupe de discussion, des effets d'influence majoritaire ou minoritaire sont prévisibles, mais le sens des déplacements relève de dynamiques très complexes. Des aspects identitaires inter et intra-groupe affectent également la polarisation (3) Enfin, le contexte spécifique inter-individuel de la discussion peut modifier la décision collective et l'évolution des opinions. L'implication socio-émotionnelle envers le groupe joue un rôle pour faire accepter certaines décisions, en particulier dans les situations d'innovation. La reconnaissance de valeurs affectives partagées peut ainsi jouer également sur le sens des décisions.

Globalement, on peut dire que la situation de discussion de groupe crée une « implication socio-cognitive » envers l'objet traité, un « engagement normatif » qui peut modifier sa définition à la fois descriptive et évaluative, à travers l'activation et la mise en compétition de références sociales. Régulations cognitives et régulations sociales interfèrent ainsi profondément dans la recherche de l'accord, même dans les tâches de résolution de problème. Les recherches mise en place par Kergreis et al. (2003) tente de dissocier et de manipuler plusieurs facteurs influençant ces régulations et donc les décisions prises. L'hypothèse selon laquelle des régulations « cognitives », centrées sur les connaissances descriptives de l'objet, permettent de progresser sur les valeurs sociales et environnementales nouvelles (champ normatif général affectant probablement les agriculteurs) est partiellement validée. Les résultats obtenus dans les expérimentations semblent confirmer les observations effectuées sur le terrain : les accords sont actuellement difficiles entre les agriculteurs et la société, concernant la mise en place de haies et de bordures herbeuses protégeant réellement l'eau.

**3<sup>ème</sup> étape : Construire un modèle d'action** par la comparaison de l'efficacité des différentes propositions alternatives et des pratiques de terrain habituelles

On appliquera la méthode expérimentale dans une logique d'ensemble de construction et d'évaluation par étapes d'un protocole destiné à constituer un modèle d'action alternatif pour les professionnels. Cette étape repose sur une articulation entre une démarche de recherche de type laboratoire, une démarche expérimentale menée sur le terrain et une démarche de recherche-action. Le processus de recherche constitue un ensemble cohérent dans lequel les résultats de chaque étape conditionne la suivante : partant de situations expérimentales contrôlées permettant de dégager des éléments de protocole dont on peut mesurer l'efficacité relative, on aboutit à un protocole d'ensemble qu'on comparera avec une situation contrôlée permettant de tester l'effet des variables manipulées. On testera alors sur le terrain ce protocole utilisé par les acteurs concernés comparé au protocole qu'ils utilisent habituellement. Enfin, une recherche-action permettra de vérifier que le modèle d'action dégagé est applicable en situation réelle de travail.

a) En laboratoire → ingénierie de construction d'un protocole

*Objectif* : on cherchera à construire un protocole d'action par la comparaison de l'efficacité de différentes variables indépendantes que l'on suppose être déterminantes dans la pertinence de la procédure envisagée.

*Méthodologie* : on étudie l'effet de chaque variable manipulée indépendamment les unes des autres, puis l'on envisage l'effet de l'association successive de ces variables et leur ordre d'intervention dans le protocole. La prise en compte des résultats concernant les variables manipulées, de leur association et de leur ordre d'apparition dans le protocole permettra la constitution d'un protocole d'ensemble dont on mesurera l'efficacité.

*Commentaire* : cette phase de recherche de type laboratoire est déterminante dans le processus de construction du modèle d'action puisque c'est au cours de celle-ci qu'on évalue la pertinence des processus cognitifs envisagés au cours de la 2<sup>ème</sup> étape comme susceptibles de constituer les fondements d'un protocole permettant de répondre au problème de terrain posé.

b) Sur le terrain → comparaison du protocole expérimental avec le protocole utilisé habituellement par les professionnels de manière à dégager un modèle d'action

*Objectif* : on cherchera à démontrer la pertinence du protocole mis en place alors même que plusieurs variables parasites viennent pour partie perturber le déroulement de la procédure.

*Méthodologie* : les sujets expérimentaux sont des professionnels qui simuleront leur activité de travail. On opposera le protocole constitué en laboratoire aux pratiques de terrain habituelles. C'est donc lors de cette phase que l'on dispose d'un groupe de comparaison correspondant au protocole dégagé lors de la 1<sup>ère</sup> étape évaluative, ce qui permet d'obtenir une évaluation quantitative de l'efficacité du protocole dans le cadre de l'activité des acteurs. Le matériel qui leur est proposé est celui du laboratoire.

*Commentaire* : aussi proche qu'elle peut être d'une situation réelle de travail, la situation expérimentale utilisée lors de cette étape de recherche de terrain reste une simulation.

c) Sous forme de recherche-action → vérification que le modèle d'action dégagé est applicable par les professionnels visés en situation réelle de travail et ne produit pas d'effet de bords

*Objectif* : on cherchera à vérifier que le modèle d'action dégagé à l'issue de l'étude de terrain est applicable par les professionnels en situation réelle de travail. Cette recherche-action aura également pour objectif de permettre un examen attentif des effets de bords (positifs ou négatifs), c'est-à-dire des effets collatéraux d'une modification des pratiques professionnelles.

*Méthodologie* : il s'agit d'une évaluation qualitative même si l'on cherchera à se placer dans une logique quantitative de comparaison. L'essentiel est de constater le caractère opérationnel du protocole en situation réelle de travail.



*Commentaire* : dans le cadre des recherche-actions, on travaille davantage sur les variables dépendantes que sur les variables indépendantes. De plus, en situation réelle, les variables parasites affectent considérablement la démarche hypothético-déductive, c'est pourquoi on considérera la recherche-action davantage comme un moyen de confronter le modèle d'action à la réalité du terrain que comme un moyen de production de connaissance à proprement parler. Cependant, le principe de comparaison peut être appliqué selon une logique avant/après, ou - lorsque cela s'avère possible - par l'intervention d'un groupe témoin qui n'appliquera pas le modèle d'action proposé.

*Illustration de la 3<sup>ème</sup> étape : évaluation à 360°*

En 1997, une entreprise industrielle de basse Normandie s'est lancée dans un vaste projet visant à impliquer des collaborateurs du site afin de préparer leur avenir commun pour 2005. Six thèmes de réflexion se sont dessinés parmi lesquels l'étude du management qui s'est traduit par la volonté de mettre en place un outil susceptible d'apprécier ce qu'attendent les gens de leur chef de service. C'est ainsi qu'un petit groupe de collaborateurs a choisi de travailler sur ce projet puis de mettre en place une évaluation dite 360 degrés. Le 360°, ou « *évaluation à évaluateurs multiples* », ou encore « *feedback à sources multiples* », est un processus évaluatif qui a pour objectif de fournir un retour d'information sur la performance de responsables de différents niveaux hiérarchiques. Cette appellation trigonométrique tient dans le fait que le manager, par le biais d'un questionnaire, peut comparer la perception de son management à celle de son entourage professionnel : ses proches collaborateurs, ses collègues, son supérieur hiérarchique et parfois quelques clients internes ou externes à l'entreprise. Le questionnaire est composé généralement d'indicateurs comportementaux (de 20 à 200) mis en pratique dans l'exercice de la fonction du manager. Les propositions à évaluer relèvent donc de l'activité professionnelle effective du manager et renvoient aux valeurs plébiscitées par l'organisation. Les items sont variés : « *incite ses collaborateurs à prendre des initiatives, va à l'essentiel, crée un esprit d'équipe, gère bien les conflits, communique clairement par écrit...* ». Les évaluateurs sont anonymes et la démarche repose généralement sur les principes du volontariat et de la confidentialité des résultats. Il s'agit d'un bilan multi-perspectives qui offre une mesure synthétique de la performance. A l'issue de ce bilan, il peut être établi un plan d'action dans l'idéal sous la tutelle d'un coach (Dalton, 2001 ; Ghorpade, 2000 ; Levy-Leboyer, 2000). Pour la mise en place de cette évaluation 360°, Matuchet, Somat et Testé (2005) ont élaboré un programme de recherches organisé en plusieurs séquences : recherche expérimentale de laboratoire, recherche expérimentale de terrain et recherche action. Une première recherche expérimentale de laboratoire a consisté en une simulation d'évaluation 360 degrés auprès d'étudiants en fin de cursus d'étude de commerce. Cette simulation consistait à vérifier la possibilité d'adjoindre une consigne métaperceptive (dont le projet consistait à demander à chaque évaluateur la perception qu'il pouvait avoir de l'évaluation dont le manager était l'objet) et une mesure de la performance basée sur des traits et des comportements d'efficacité professionnelle et d'attractivité professionnelle. L'évaluation 360° est apparue indépendante de l'attribution d'efficacité managériale. Une seconde recherche expérimentale de terrain a consisté cette fois à proposer une telle évaluation en milieu industriel. Les résultats ont montré que le manager qui bénéficiait de perceptions favorables était jugé plus efficace. De plus, la conformité perceptive était tendanciellement explicative de la performance perçue par le supérieur hiérarchique. Une troisième recherche considérée comme une recherche action à visée évaluative a permis de mettre en place une action en 8 étapes ayant pour objectif à la fois de convaincre les managers de l'intérêt de la démarche et de vérifier que le modèle d'action dégagé était applicable par les professionnels visés en situation réelle de travail et ne produisait pas d'effets de bord susceptibles d'affecter le processus de production. Les résultats

ont permis de montrer que moins il y a d'écart entre l'autoévaluation et l'évaluation dont le manager est l'objet, plus l'évaluation de son entourage (hormis son supérieur hiérarchique) lui est favorable. Les collaborateurs évaluent plus favorablement les managers qui ont la compétence à connaître par avance la façon dont ils sont perçus. Le manager qui a une juste appréciation de la façon dont il est perçu est aussi un manager qui s'évalue comme son entourage professionnel. La conformité perceptive et l'auto-perception ne permettent pas de prédire la réussite à des indicateurs de performance organisationnelle. Au final, il n'existe qu'un lien ténu entre le 360° et les indicateurs de performance organisationnelle ni de lien évident entre les perceptions et les indicateurs de cohésion de l'équipe. Cet ensemble de recherche a permis de conclure que l'évaluation 360° n'avait pas l'intérêt qu'on lui suppose pour prédire la performance organisationnelle, mais que cet outil pouvait trouver sa légitimité dans sa capacité à optimiser le management participatif. Il donne, de fait, par l'évaluation du supérieur hiérarchique, à chaque participant, la possibilité de construire ensemble les modalités du management de l'équipe.

#### **4<sup>ème</sup> phase : Appliquer le modèle d'action:**

- a) construire et dispenser des formations professionnelles pour diffuser le modèle d'action validé
- b) évaluer l'efficacité des formations
- c) accompagner le changement des pratiques professionnelles (engagement)

*Illustration de la 4<sup>ème</sup> étape : formation de chômeurs de longue durée à l'internalité et à la clairvoyance normative (Férec, Pansu, Py, Somat, 2007)*

Le problème de l'emploi est une des priorités des politiques qui mobilisent de nombreux acteurs en charge de pallier au mieux l'exclusion du monde du travail. De nombreuses actions sont mises en œuvre avec comme objectifs la gestion prévisionnelle des carrières et l'accès à un emploi. Bien que la pédagogie déployée durant ces actions participe avec quelques succès à modifier les représentations et les projets des chômeurs, l'obtention d'un emploi passe généralement par un entretien de sélection. Cet aspect essentiel de l'activité d'évaluation professionnelle n'est certes pas oublié dans ce type d'actions: les formateurs savent très bien que la communication verbale, dans ses implications métacognitives, influence les évaluateurs dans le choix d'un candidat, mais il manque souvent dans ces formations une référence directe à un modèle. Pourtant, une longue tradition de recherche en psychologie sociale montre que certains individus, les internes, en matière de Locus Of Control (LOC), ont plus de chance de réussir dans la vie professionnelle que d'autres, les externes (O'Brien, 1984). Rappelons que les internes se caractérisent par la croyance selon laquelle leur propre comportement et/ou leur propre personnalité (traits, aptitudes) détermine les renforcements qu'ils obtiendront alors que les externes se caractérisent par la croyance selon laquelle les renforcements qu'ils obtiendront seront dus à des facteurs extérieurs comme la chance, le hasard, le pouvoir d'autrui... (Rotter, 1966). Pour Beauvois et Dubois, (1988) si les internes réussissent mieux que les externes c'est parce qu'ils adhèrent à une norme sociale d'internalité qui doit être considérée comme la valorisation sociale des explications des renforcements et des comportements qui accentuent le poids de l'acteur comme facteur causal. Cette conception de l'internalité s'appuie sur un large panel de résultats (voir à ce propos Dubois, 1994) dont les travaux de Py et Somat (1991) qui proposent l'idée que cette connaissance de la valorisation sociale des explications internes est l'objet d'une connaissance particulière qu'ils nomment « clairvoyance normative ». Ils la définissent comme la « connaissance du caractère normatif ou contre-normatif d'un type de comportements sociaux ou d'un type de jugements. Cette connaissance est indépendante du degré d'adhésion normative. Cette variable trouve une pertinence particulière dans les rapports de pouvoir. Elle

est alors susceptible, une fois croisée avec l'adhésion normative, d'avoir des effets sur les jugements évaluatifs émis par l'agent de pouvoir» (Py et Somat, 1991). En d'autres mots, la clairvoyance renvoie à l'idée d'une compétence sociale mobilisée pour identifier les «règles» du jeu social en vue de les satisfaire pour obtenir en retour une évaluation favorable. Ces considérations ont conduit plusieurs chercheurs et professionnels français (Pansu et al., 1998 ; Rainaudi et Braconier, 2001) à envisager la possibilité d'actions de formation fondées sur un apprentissage normatif : apprendre aux formés à se comporter conformément aux attentes sociales et aux normes de jugement. Les quelques actions menées dans ce sens sont centrées sur deux compétences : «savoir analyser la réalité sociale» (identifier les règles du jeu social) et «savoir adopter des stratégies efficaces d'auto-présentation». Il s'agit donc d'apprendre aux demandeurs d'emploi à manier l'internalité de manière stratégique, dans des situations elles-mêmes normatives comme peuvent l'être les situations d'évaluation (entretien d'embauche, entretien annuel d'évaluation etc.). La procédure utilisée tient en 1) une radiographie de la situation personnelle des participants (chacun est invité à mettre en avant son parcours professionnel, ses atouts/réussites et ses manques/échecs) 2) une sensibilisation des participants aux explications et croyances normatives à partir des paradigmes d'auto-présentation, d'identification et du paradigme des juges (répondre à un questionnaire d'internalité en consigne d'auto-présentation, normative et contre-normative ; répondre comme le ferait une autre personne, positivement ou négativement évaluée ; se placer en position de juge et se prononcer sur la recrutabilité de candidats fictifs à partir de leurs réponses lors d'un entretien d'évaluation), 3) une élaboration d'un discours normatif sur soi susceptible de répondre aux attentes des évaluateurs-recruteurs et une valorisation de traits spécifiques renforçant la singularité des personnes. En référence au modèle proposé par Kirkpatrick (1998) 4 niveaux d'évaluation de ces formations ont été considérés :

1. Réaction et satisfaction des stagiaires : cette évaluation qui permet le recueil des opinions des stagiaires sur divers aspects de la formation (contenu, matériel, prestation des intervenants, etc.) ;
2. Apprentissages effectués : ces mesures permettent d'évaluer l'ampleur des connaissances acquises durant le programme de formation. En effet, sans apprentissage, aucun changement de comportement ne risque d'apparaître. On vérifiera si les stagiaires ont bien acquis le discours opérationnel de présentation de soi et si ce discours est susceptible d'amener des changements sur la perception que le stagiaire a de lui-même ;
3. Transferts d'apprentissages sur le terrain : cette évaluation détermine la pertinence entre le contenu de la formation et les besoins réels du stagiaire. Si la formation est efficace, alors il sera possible d'observer des modifications comportementales (au travers du CV, de la lettre de motivation, etc.) ;
4. Impact sur l'intégration professionnelle : cette mesure évalue les diverses conséquences que la formation a pu engendrer dans le temps et quels sont les bénéfices qu'elle a pu apporter en terme d'insertion professionnelle.

Les résultats disponibles à ce jour, vont dans le sens de nos prédictions, en particulier : a) un effet sur la clairvoyance normative des formés et b) un effet bénéfique de ce type d'apprentissage sur l'intégration sociale des individus et sur l'accessibilité à un emploi (Férec et al., 2007).

*Illustration d'ensemble : l'entretien cognitif (Demarchi et Py, 2006)*

Le champ de recherche appliquée sur le recueil des témoignages (qu'il s'agisse de témoignages relatifs à des crimes, des accidents de la circulation, ou encore des accidents du travail) illustre parfaitement la démarche préconisée à travers le modèle de l'ingénierie

psychosociale. En préalable, plusieurs études ont permis de dresser un bilan (étape 1) des procédures mises en œuvre par les professionnels concernés, et même de comprendre la théorie que les policiers se font du témoin. En effet, les policiers sont convaincus que les témoins possèdent de faibles performances mnésiques et produisent beaucoup d'erreurs. Ils vont donc les « aider » en leur imposant une succession de questions spécifiques planifiées en fonction des nécessités du procès-verbal ; se faisant ils influencent le témoin et n'exploitent pas sa mémoire. Plusieurs propositions ont été dégagées de ce bilan (étape 2 : accorder une large place au rappel libre des faits, éviter le recours systématique à des questions, respecter le cheminement mental du témoin, etc.) et de la littérature scientifique sur la mémoire humaine (principe d'une remise en contexte mentale préalable au témoignage, utilisation des effets de récence, variation des plans de récupération, désactivation des schémas de narration). Ces différentes propositions ont été testées dans un cadre d'application de manière à constituer une technique opérationnelle (étape 3). L'efficacité de cette technique en comparaison de la procédure habituelle a été mesurée à de nombreuses reprises en laboratoire et sur le terrain au moyen d'expérimentations comme de recherches-action. On obtient ainsi, en moyenne, 30 % d'informations exactes supplémentaires avec la technique de l'entretien cognitif par rapport à l'entretien standard de police, sans accroissement du nombre d'erreurs ou du nombre d'informations inventées par le témoin.

Ce modèle d'action ayant été validé, un vaste plan de formations des officiers de police a été mis en place (étape 4), le dispositif de formation étant régulièrement optimisé grâce à une démarche systématique d'évaluation de l'efficacité des apprentissages.

A quoi sert la psychologie sociale ? s'interrogeaient Guingouain & Le Poulter, en 1994. Notre réponse est qu'elle peut servir, dès lors qu'elle est réalisée dans une perspective d'application, à provoquer du changement social, en particulier en modifiant les pratiques professionnelles. Pour parvenir à atteindre cet objectif, s'intéresser à quelque application de savoirs fondamentaux ne suffit pas. Réaliser des audits et proposer à l'issue de cette étape d'évaluation quelques indications pour corriger les problèmes existants est insuffisant pour modifier des pratiques. Pour modifier l'existant, il faut adopter une stratégie globale de recherche permettant d'articuler toutes les étapes nécessaires pour aller de l'évaluation du problème à sa résolution. Le modèle d'ingénierie psychosociale constitue une proposition de conceptualisation d'une telle stratégie.

## Bibliographie

- BEAUVOIS, J.L., & DUBOIS, N. (1988). The norm of internality in the explanation of psychological events. *European Journal of Social Psychology*, 18, 299-316.
- BEAUVOIS, J.L., & GHIGLIONE, R. (1989). Psychologie sociale et organisations. In J.M. Monteil, & M. Fayol (Eds), *La psychologie scientifique et ses applications* (pp. 307-322). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- BLUMER, H. (1969). *Symbolic Interactionism*, New Jersey : Prentice Hall.
- COOLEY C. (1909). *Social organization: a study of the larger mind*. New York : Scribner's.
- DALTON M. (2001). Quand, comment et pourquoi utiliser un questionnaire à "360°" ? In C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, J.-P. Rolland, *RH, les apports de la psychologie du travail*. Paris : Editions d'organisation.
- DEMARCHI S, PY J. (2006). L'entretien cognitif : son efficacité, son application et ses spécificités. *Revue Québécoise de Psychologie*, 27, 177-196.
- DUBOIS, N. (1994). *La norme d'internalité et le libéralisme*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

- FEREC, N., PANSU, P. PY, J. & SOMAT, A. (2007). La clairvoyance normative comme outil proposé pour l'insertion des demandeurs d'emploi. *Pratiques Psychologiques* (en révision).
- GHORPADE J. (2000). Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Executive*, 14, 140-150.
- GUINGOUAIN, G., LE POULTIER, F. (1994). *A quoi sert aujourd'hui la psychologie sociale ?* Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- JACQUES, B., SOMAT, A., ALDROVANDI, M., GINGOUAIN, G. ET RAULT, L. (2002). L'intériorisation des valeurs de l'entreprise comme enjeu du management participatif. *Cahier Internationaux de Psychologie Sociale*, 56, 32-46.
- KELMAN, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization, three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- KERGREIS, S., SOMAT, A. & TESTÉ, B. (2003). Les valeurs engagées dans les discussions de groupe : Trois études dans le cadre de concertations agri-environnementales, *Actes du Colloque « Normes sociales et processus cognitifs »*, Poitiers.
- KIRKPATRICK, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- LEVY-LEBOYER C. (2000). *Le 360°, outil de développement personnel*. Paris : Editions d'organisation.
- MATUCHET, S., SOMAT, A., & TESTE, B. (2005). Emergence, développement et utilité de l'évaluation 360°, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11, 211-226.
- O'BRIEN, G.E. (1984). Locus of control, work, and retirement. Dans H.M. Lefcourt (Ed.), *Research with the locus of control construct*. 3 (pp.7-72) New York: Academic Press.
- O'REILLY, C.A., & CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- PANSU, P., PAVIN, C., SERLIN, E., ALDROVANDI, M., & GILIBERT, D. (1998). Esquisse d'une méthode de présentation de soi en entretien de sélection : Une application de la théorie de la norme d'internalité dans le cadre de la recherche d'un emploi. In J. Py, A. Somat & J. Baillé (Eds.), *Psychologie sociale et formation professionnelle* (pp. 177-187). Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- PY, J., & SOMAT, A., (1991). Normativité, conformité et clairvoyance: Leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire. In J.L. Beauvois, R.V. Joule et J.M. Monteil (Eds.), *Perspectives cognitives et conduites sociales. 3. Quelles Cognitions ? Quelles Conduites ?* (pp. 167-193). Cousset (Fribourg): DelVal.
- RAINAUDI, C., & BRACONNIER, M. J. (2001). Acquérir des compétences relationnelles : les techniques opérationnelles de présentation. In J.-M. Monteil & J.-L. Beauvois (Eds.), *Des compétences pour l'application* (pp.145–161). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- TESTE, B., KERGREIS, S & SOMAT, A., (2005). L'évaluation subjective dans la prise de décision collective pour la gestion des bordures de champs agricoles, *Colloque Concertation, Décision, Environnement*, Toulouse.
- VERGNAUD, G. (1990). La théorie des champs conceptuels. *Recherche en Didactique des Mathématiques*, 10, 2/3, 133-170.