

LE BESOIN DE CONTROLE DE QUOI S'AGIT-IL ? EN QUOI EST-IL UTILE AUX GESTIONNAIRES ? L'EXEMPLE DES PRATIQUES DE RESPONSABILISATION

539

Sylvie GUERRERO

INTRODUCTION

L'idée qu'il existe chez l'homme un besoin de contrôle, c'est à dire une volonté de maîtriser son environnement, est apparue au début du 20^{ème} siècle. Nietzsche est l'un des précurseurs de l'idée de contrôle avec la notion de "volonté de puissance", qui correspond au désir de dominer les autres (Nietzsche, 1910, in White, 1959). Ce thème se retrouve ensuite dans l'approche de la personnalité d'Adler (1924), qui considère que le désir de supériorité est une motivation fondamentale chez tout être humain. Plus récemment, les recherches sur l'attribution s'en sont servi pour expliquer un comportement par le besoin de contrôle (Weiner, 1974). Mais ce sont sans nul doute les théoriciens de la motivation intrinsèque qui ont le plus approfondi ce construit, pour en faire le thème central de leur approche (Deci, 1975 ; Hackman et Oldham, 1975).

Le besoin de contrôle part du principe que l'individu cherche à minimiser le rôle du hasard, et tend à exagérer la relation qui peut exister entre son comportement et des événements, même lorsqu'ils semblent incontrôlables. Ce besoin est assimilable à une force qui motive l'individu à percevoir son environnement comme prévisible et fortement déterminé par "soi". Si un individu a le sentiment de perdre ce contrôle, il éprouve un stimulus psychique qui le pousse à rétablir le contrôle perdu. La motivation est donc issue de la volonté de satisfaire le besoin de contrôle. Elle est un premier corollaire au besoin de contrôle (Kanfer, 1990). Le second est la satisfaction au travail. Par exemple, un salarié qui estime contrôler ses performances et disposer d'autonomie, trouve du plaisir à réaliser les missions qui lui sont confiées.

Outre la relation avec la satisfaction et la motivation au travail, les chercheurs ont mis en évidence l'importance qu'il y a de croire en sa possibilité de contrôle (Dubois, 1987). Les conséquences bénéfiques sont du domaine de l'affect (meilleur contrôle émotionnel, plus grande tolérance à la frustration, meilleure confiance en soi), de la performance (meilleur apprentissage en milieu scolaire, meilleure efficacité en milieu organisationnel), et de la cognition (réaction différente face au succès et à l'échec, besoin de réussite accentué). La croyance que ce contrôle existe – qu'il soit effectif ou pas – conduit l'individu à améliorer ses résultats. A l'opposé, une insatisfaction chronique en matière de contrôle se traduit par des prédispositions à la dépression, des pertes de performance, ou un refus de s'engager dans certaines activités (Hiroto, 1974).

En Sciences de Gestion, quatre thèmes majeurs ont été étudiés en relation avec le besoin de contrôle. Un premier groupe de travaux montre que les personnes qui pensent contrôler leur environnement obtiennent souvent un statut supérieur aux autres, et perçoivent des salaires plus élevés (Andrmasi et Nestel, 1976 ; O'Brien, 1984 ; Spector, 1982). Parmi les interprétations possibles, les auteurs suggèrent que les individus motivés par un fort besoin de contrôle savent mieux tirer profit des opportunités, et ont des compétences qui sont davantage en accord avec les exigences des postes à responsabilités. Un deuxième groupe d'études s'intéresse à la performance au travail. Que ce soit en terme de qualité ou de temps passé à travailler, elles montrent que les salariés les plus désireux de contrôler leur environnement obtiennent de meilleurs résultats. Cette tendance est cependant moins marquante, et les différences entre les individus restent peu significatives (cf. O'Brien, 1984 pour une revue). Le troisième thème abordé porte sur le leadership. Goostadt et Hjelle ont demandé à deux groupes de sujets, au besoin de contrôle différent, comment ils se comporteraient s'ils étaient chefs d'équipe de trois ouvriers dont un pose problème. Les résultats montrent que les sujets dotés d'un fort besoin de contrôle préfèrent utiliser la persuasion, alors que les autres envisagent davantage des moyens coercitifs comme la suppression de primes ou la menace de renvoi. Johnson et ses collègues ont trouvé des résultats similaires avec 400 salariés (chefs d'équipe et subordonnés). Le dernier thème de recherche concerne les choix professionnels. Les personnes qui croient en leur capacité à contrôler leur environnement choisissent davantage des professions qui permettent de prendre des initiatives et d'être autonome.

D'autre part, plusieurs chercheurs ont établi que les salariés effectuant des tâches de routine bien spécifiées et bien contrôlées sont moins aptes à développer leur besoin de contrôle que ceux qui bénéficient d'activités variées, complexes et demandant beaucoup d'initiative (cf. Dubois, 1987 pour une revue).

Ces recherches témoignent de l'intérêt pour tout gestionnaire de mieux cerner le besoin de contrôle. Comment se manifeste-t-il ? A quels types de concepts a-t-il donné naissance ? L'efficacité personnelle, l'impuissance apprise, le sentiment de compétence, pour ne citer que quelques uns, gravitent autour de cette notion. Les développements suivants viseront, dans une première partie, à préciser la spécificité de chacun et à les classer afin d'analyser en quoi ils représentent une approche particulière du besoin de contrôle. Dans une deuxième partie, notre objectif sera de montrer comment les pratiques de Gestion des Ressources Humaines peuvent contribuer à une meilleure satisfaction du besoin de contrôle. Nous centrerons nos propos sur les pratiques qui développent la prise de responsabilité et d'autonomie des salariés. Cette partie débouchera sur un cadre théorique visant à construire un réseau hypothétique entre les pratiques de responsabilisation et le besoin de contrôle.

I. LES CHAMPS D'ETUDE DU BESOIN DE CONTROLE ET LEURS CONCEPTS

Le postulat qu'il existe chez tout individu un besoin de contrôle qu'il cherche à assouvir a conduit de nombreux auteurs à préciser les manifestations générales du contrôle. Leurs recherches aboutissent à la conceptualisation de traits de personnalité qui traduisent le sentiment que l'on peut avoir de maîtriser son environnement, et les dérivés liés à ce sentiment. Le plus connu d'entre eux est vraisemblablement le locus de contrôle. Un second groupe d'auteurs s'est intéressé à des concepts qui étudient plus en détail la relation entre le besoin de contrôle et la motivation des individus. Leur analyse ne porte plus sur le besoin de contrôle en lui-même, mais sur les conséquences de diverses dimensions de ce besoin en termes d'attitudes et de comportements individuels. Les concepts qui en découlent ont été formulés dans le cadre des théories de la motivation, car la volonté de satisfaire son besoin de contrôle est une des sources de la motivation.

I.1. Les concepts du besoin de contrôle

Nous avons défini le besoin de contrôle comme une force qui pousse tout individu à maîtriser son environnement. Divers concepts ont été conçus dans le but de mesurer cette force, et d'évaluer l'importance qu'elle revêt selon les individus. Ces concepts visent à répondre à une première question : dans quelle mesure un individu éprouve-t-il le besoin de contrôler son environnement ? Parmi les concepts introduits pour répondre à cette question, le locus de contrôle présente la théorisation la plus avancée du sentiment de contrôle d'un individu. En outre, pour mieux appréhender le rôle joué par le besoin de contrôle, d'autres concepts visent à répondre à une deuxième question : peut-on identifier des profils d'individus en fonction de leur sentiment de contrôle ? L'impuissance apprise permet d'identifier des individus caractérisés par l'absence de sentiment de contrôle. A l'opposé, l'illusion de contrôle apparaît chez les individus qui surestiment leur aptitude à maîtriser leur environnement. Nous détaillerons successivement chacun de ces trois concepts (tableau I).

TABLEAU I

LES PRINCIPAUX CONCEPTS DE LA PSYCHOLOGIE DU CONTROLE

Besoin de contrôle	Force, stimulus, qui pousse tout individu à maîtriser son environnement
Locus de contrôle (sentiment de contrôle)	Croyance d'un individu qu'il a la possibilité de déterminer et de maîtriser ce qui lui arrive dans la vie
Impuissance apprise (absence de sentiment de contrôle)	Conséquence négative d'une expérience vécue par l'individu de la non-maîtrise de son environnement
Illusion de contrôle (surestimation du sentiment de contrôle)	Attente par un individu d'une probabilité de réussite très supérieure à la probabilité objective

Le locus de contrôle est un trait de personnalité stable qui trouve ses origines dans la théorie de l'apprentissage social de Rotter (1966). Les individus qui ont un locus de contrôle interne pensent que leur performance et leurs résultats sont reliés à leur

comportement et sont sous leur contrôle personnel (efforts fournis, aptitudes, etc.). Ils éprouvent un fort sentiment de contrôle. Au contraire, les individus qui ont un locus externe attribuent leurs résultats à des facteurs externes (chance, destin, action des autres, etc.), et n'éprouvent qu'un sentiment de contrôle modéré. Le locus de contrôle peut donc être défini comme *la croyance des individus en leur possibilité de déterminer et de maîtriser ce qui leur arrive dans la vie* (Dubois, 1987). Il cherche à évaluer la manière dont chacun relie ses expériences à ses propres actions. Ce concept étudie donc une facette particulière du besoin de contrôle : l'idée générale que les gens se font de leur aptitude à contrôler ce qui leur arrive.

Le terme *learned helplessness*, que l'on peut traduire par "impuissance apprise" ou "désespoir acquis", est apparu avec les travaux de Seligman, à la suite d'une expérience réalisée avec des chiens soumis à des chocs électriques. L'objectif était de montrer qu'une confrontation initiale à une série de stimulations douloureuses (décharges électriques d'intensité élevée) permet l'apprentissage ultérieur de conduites d'évitement, à condition que l'animal ait pu exercer un contrôle sur ces stimulations. Les résultats de l'expérience montrent que le groupe de chiens qui obtient les performances les moins bonnes est celui qui a été soumis à l'absence de contrôle. Des conséquences affectives ont été également soulignées (le chien geint et s'allonge), ainsi que des conséquences cognitives (en particulier l'incapacité à établir un lien entre ses actions et leurs résultats). On note enfin des conséquences motivationnelles fortes : le chien ne manifeste aucune volonté à contrôler la situation et semble accepter passivement son sort. Par la suite, Seligman (1975) a trouvé des résultats similaires lors d'expériences réalisées avec des êtres humains. Il définit le désespoir acquis comme *les conséquences négatives d'une expérience vécue par l'individu de la non-maîtrise de son environnement*, et démontre ainsi l'importance qu'il y a, pour le bien-être et l'équilibre de chacun, à satisfaire son besoin de contrôle.

L'illusion de contrôle a été principalement étudiée par Langer à partir de situations de jeux de hasard. Cet auteur constate qu'en encourageant les participants à adopter des comportements habituellement réservés à des situations d'adresse (entraînement, choix des supports, etc.), la croyance que l'on peut contrôler les résultats au jeu de hasard augmente. Elle nomme ce phénomène l'illusion de contrôle, et le définit comme *l'attente par un individu d'une probabilité de réussite très supérieure à la probabilité objective* (Langer, 1975, p. 313). Par exemple, elle constate que la probabilité de gain escomptée augmente lorsque l'on achète un billet de loterie que l'on choisit soi-même, ou lorsque le billet est familial. Cette illusion de contrôle a été également relevée chez des enfants, dans des situations similaires. De manière générale, les individus tendent à sous-estimer les influences situationnelles au profit de variables personnelles. Cette erreur d'attribution intervient à tout moment, même dans les situations quotidiennes. Chacun cherche à minimiser le rôle du hasard et refuse assez souvent d'admettre les influences extérieures qui peuvent contrôler son comportement. Nous voyons ainsi comment la nécessité propre à tout être humain de satisfaire son besoin de contrôle peut engendrer des erreurs de jugement (Beauvois et Joule, 1987).

I.2. Les concepts qui étudient l'impact motivationnel des dimensions du besoin de contrôle

La littérature s'accorde sur l'importance d'un besoin de contrôle général et de ses conséquences attitudeles et comportementales. Les développements suivants s'intéressent à des types particuliers de besoin de contrôle, assez spécifiques pour pouvoir être reliés directement avec la motivation. Alors que les recherches précédentes optent pour une approche globale du besoin de contrôle, celles-ci tentent de préciser les types de contrôle les plus importants chez un individu donné, sachant qu'on éprouve un besoin de contrôle différent selon les situations.

Les principales théories qui ont répondu à cette problématique sont celles de Deci et Ryan (1985) sur la motivation intrinsèque, et d'Hackman et Oldham (1980) sur les caractéristiques de l'environnement de travail. La motivation intrinsèque est définie comme la participation à une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Les principaux besoins supposés déclencher la motivation sont liés à la compétence et au défi (qui permettent de sentir que l'on maîtrise son environnement), et à l'autodétermination (qui traduit le besoin d'être autonome). La théorie d'Hackman et Oldham identifie trois états psychologiques liés à l'environnement de travail : le sens donné à son travail, le sentiment de responsabilité, et la connaissance de ses résultats. Le sens que l'on donne à son travail correspond au plaisir que l'on peut trouver à réaliser une activité parce qu'elle rejoint des valeurs personnelles. Il traduit le besoin de donner de la signification, de l'importance, à ses actes. Le sentiment de responsabilité rejoint les

thèmes de maîtrise et d'autonomie identifiés par Deci et Ryan. La connaissance de ses résultats est quant à elle une condition pour maîtriser et contrôler son travail.

Les travaux d'Hackman et Oldham ajoutent donc aux dimensions d'autonomie et de maîtrise identifiées par Deci et Ryan, celle de signification. Parallèlement, d'autres chercheurs ont proposé des concepts qui peuvent être interprétés à la lumière du besoin de contrôle. Leurs travaux s'intègrent aux dimensions identifiées précédemment (tableau II).

TABLEAU II
LES DOMAINES D'ETUDE DU CONTROLE ET LEURS CONCEPTS

Dimensions	Nature du contrôle	Concepts
Autonomie	Indépendance à l'égard des autres	Autodétermination (Deci, 1975 ; Deci et Ryan, 1985) ; cause personnelle (DeCharms, 1981) ; aliénation (Seeman, 1967)
Pouvoir	Maîtrise de l'environnement social (pouvoir sur les autres)	Besoin de domination et d'accomplissement (McClelland, 1975), désir de supériorité (Adler, 1924)
Maîtrise	Maîtrise de l'environnement physique (pouvoir sur la tâche)	Compétence (White, 1959 ; Harter, 1978) ; efficacité personnelle (Bandura, 1977) ; besoin de cognition (Cacioppo & Petty, 1982) ;
Signification	Valeur accordée à ses activités	Sens donné à son travail (Hackman et Oldham, 1980) ; signification personnelle ; identité au travail (Bennis et Nanus, 1985) ;

La dimension de l'autonomie a été formalisée par DeCharms. En comparant les réactions d'individus lorsqu'ils doivent mener à bien des tâches, soit selon des règles définies strictement, soit avec une marge de liberté, l'auteur constate une tendance chez les gens à préférer être à l'origine de leurs actions et décisions. Il en conclut que l'être humain cherche à être le principal agent causal de son comportement, et est motivé par la volonté de préserver son autonomie et son libre arbitre. La "cause personnelle" a été définie par DeCharms (1981) comme *la perception d'un lien de causalité d'un comportement*. Il distingue les individus qui se considèrent à l'origine de leur propre comportement (*origins*), et ceux qui ont au contraire le sentiment d'être des pions (*pawns*). Deci & Ryan (1985) rejoignent cette approche. Ils appellent "sentiment d'autodétermination" le besoin d'être libre de contrôler son comportement, et le définissent comme *le sentiment de pouvoir initier et réguler ses propres actions*. L'autodétermination traduit le sentiment de pouvoir choisir les activités auxquelles on accorde de la valeur. Il s'agit d'un sentiment de liberté, d'une aptitude à produire son propre jugement et à agir selon la compréhension et l'interprétation que l'on fait de son travail. On effectue alors une tâche par plaisir, et non pour obtenir des récompenses.

La maîtrise de l'environnement social correspond au besoin d'exercer un contrôle sur les autres. L'individu est motivé par le désir de dominer, de gagner du pouvoir et de l'influence sur les autres, mais aussi d'obtenir des symboles qui officialisent ce pouvoir. Dès les années vingt, Adler (1924) considère le désir de supériorité comme une motivation fondamentale de tout être humain. Le thème du pouvoir est également très présent dans les travaux de McClelland (1975), à travers le "besoin d'accomplissement". Ce besoin traduit une aspiration à atteindre des normes d'excellence. Considéré comme une variable motivationnelle puissante, il a souvent été relié aux résultats scolaires, professionnels et, plus généralement, à la réussite. Il inclut également l'idée de pouvoir social. Les personnes qui ont un fort besoin d'accomplissement tentent d'influencer les autres et croient qu'elles peuvent faire preuve de persuasion, de domination, et d'affiliation. Elles ont une conscience d'elles-mêmes très élevée, et ont connaissance de l'image qu'elles donnent aux autres.

La maîtrise de l'environnement physique s'apparente au sentiment d'être capable de réaliser efficacement une tâche donnée. Les travaux de White ont initié les recherches réalisées sur ce thème. Pour expliquer des comportements comme la curiosité, le jeu, ou toute tentative de l'individu d'agir sur son environnement, l'auteur fait appel au "besoin de compétence". Il le définit comme *la capacité d'un organisme à interagir efficacement avec son environnement* (White, 1959, p. 297), et postule que l'on est motivé à être efficace ou compétent lorsque l'on doit faire face à son environnement. Quand on exerce

un contrôle sur son environnement avec succès, on éprouve alors un sentiment de compétence. Par la suite, d'autres concepts ont été proposés. Ainsi, l'efficacité personnelle de Bandura (1977) concerne *la croyance en ses capacités à réaliser avec succès une tâche spécifique*. Le concept évalue un jugement personnel de ce que l'on se sent capable de faire, indépendamment des compétences que l'on possède réellement. Nous pouvons également mentionner "le besoin de cognition" de Cacioppo et Petty (1982), qui correspond à la tendance d'un individu à apprécier les tâches qui font appel à des capacités cognitives complexes.

La signification a été moins étudiée que les autres dimensions du besoin de contrôle. Elle correspond à la possibilité de sentir que l'on peut poursuivre des objectifs de travail jugés valorisants. L'individu a alors l'impression de faire un travail utile et important. Ce concept est rattaché aux éléments affectifs du contrôle (il se traduit par des formes d'excitation et de passion), ainsi qu'aux éléments cognitifs (il s'intéresse à la signification que l'on donne à soi-même et à la relation que l'on entretient avec son travail, Hackman et Oldham, 1980 ; Zimmerman, 1990). Il peut être relié aux recherches en matière d'intégrité et d'identité au travail (Byham, 1988) ou encore au concept de signification personnelle de Bennis et Nanus (1985). La dernière dimension du besoin de contrôle s'apparente donc au développement de la conscience de soi.

II. LES PRATIQUES DE RESPONSABILISATION COMME OUTILS DE DEVELOPPEMENT DU BESOIN DE CONTROLE

Nous avons vu dans la première partie que le besoin de contrôle est une force dont la satisfaction incite l'individu à agir. Il a donné naissance à des recherches qui ont tenté de préciser le sentiment de contrôle et ses conséquences. D'autres travaux ont centré leur intérêt sur une forme de contrôle particulière. Quatre dimensions peuvent être retenues. Elles sont relatives au besoin d'autonomie, de pouvoir, de maîtrise et de signification. Parce que ces différents besoins conduisent les salariés à être motivés, satisfaits, et à démontrer une meilleure efficacité, les gestionnaires ont souhaité les influencer. Nous allons voir comment certaines facettes du besoin de contrôle sont au cœur de nouvelles pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : les pratiques de responsabilisation.

La responsabilisation¹ est un terme assez récent en Sciences de Gestion. Il est apparu dans les années 80, au moment où l'on a recherché des formes de management qui encouragent l'engagement des salariés, la prise de risque et l'innovation. Les structures organisationnelles se voulaient plus décentralisées, riches en systèmes d'information et de communication, et aptes à encourager l'autonomie des salariés désireux de faire preuve d'initiative. Chercheurs et praticiens ont alors emprunté le terme aux sociologues, qui concevaient la responsabilisation comme une énergie initiatrice d'action sociale. L'idée générale était que déléguer l'autorité aux niveaux inférieurs produirait une énergie similaire. Dans cette perspective, les chercheurs ont relié le concept à l'idée générale de pouvoir, et décrivent un processus de partage du pouvoir avec les niveaux hiérarchiques inférieurs (Conger et Kanungo, 1988). La responsabilisation est définie comme le fait de transmettre le pouvoir et la prise de décision.

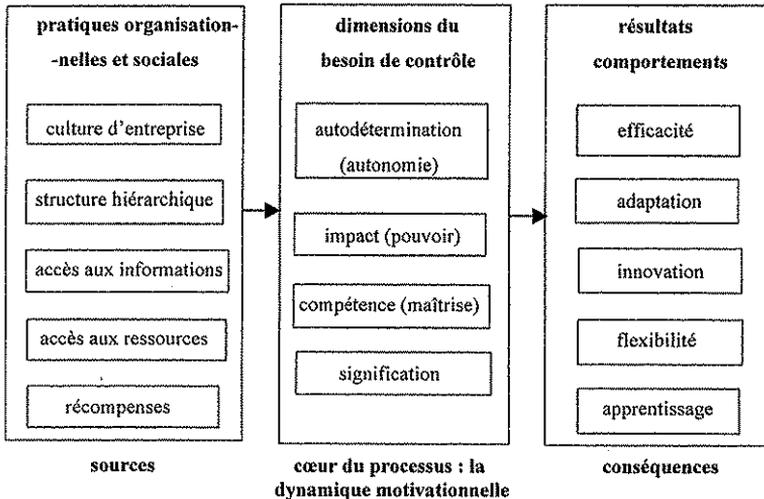
Depuis, même si la définition la plus courante implique l'idée de délégation et de partage du pouvoir, le terme de responsabilisation a été utilisé pour expliquer des dynamiques motivationnelles (Thomas et Velthouse, 1990). Les études montrent comment on peut réduire le niveau de contrôle pour favoriser l'initiative sans nuire à la coordination. Elles déplacent la notion de contrôle d'une vision bureaucratique classique (contrôle fixé par des règles en matière de récompenses et de punitions), vers une approche du contrôle plus souple qui s'appuie sur l'identification à son travail. Le contrôle se fait parce que l'individu est stimulé, et non contraint, à accomplir une tâche. Sa motivation provient du plaisir qu'il a à exécuter son travail, et de la valeur qu'il y accorde. Nous retrouvons ici les fondements des théories de la motivation de Deci et Ryan et d'Hackman et Oldham. Le terme "responsabilisation" est donc utilisé pour faire référence au contenu motivationnel du travail. Parce qu'une personne satisfait son besoin de contrôle, elle sera motivée à travailler en l'absence d'un supérieur ou de récompenses, mais aussi à démontrer de la flexibilité, contrôler ses propres réalisations, ou encore entreprendre de nouvelles tâches lorsqu'elle est confrontée à une difficulté.

De manière générale, les auteurs évoquent désormais l'idée d'un processus de responsabilisation qui prend en compte trois aspects (Spreitzer, 1995 ; 1997 ; Thomas et

¹ Traduction libre du concept anglo-saxon d' "empowerment".

Velthouse, 1990 ; Thomas et al., 1997) : les sources du processus, le cœur de la responsabilisation, et ses conséquences.

FIGURE I
LE PROCESSUS DE RESPONSABILISATION : ADAPTATION DES TRAVAUX DE SPREITZER (1995, 1997)



II.1. Les pratiques organisationnelles et sociales à la source du processus de responsabilisation

Les pratiques de responsabilisation correspondent à des démarches qui permettent aux salariés de se sentir capables de réussir leur travail et d'être performants. L'auto-contrôle en constitue un premier élément. Il sert de substitut au contrôle habituellement effectué par le supérieur (Thomas et al., 1997). Cependant, le processus de responsabilisation va au-delà de ce principe et regroupe un ensemble de pratiques plus poussées, plus abouties et formalisées. Chacune a une influence sur un type de besoin de contrôle. Par exemple, le management participatif est supposé encourager et combler le besoin d'autodétermination (Conger et Kanungo, 1988). Ces pratiques, sans être exhaustives, ont démontré leur relation avec la dynamique motivationnelle et le besoin de contrôle.

Tout d'abord, elles accordent à la hiérarchie un rôle fondamental dans la réussite du processus de responsabilisation (Kirkman et Rosen, 1997 ; Manz et Sims, 1980 ; Stewart et Manz, 1997). Les formes autonomes et participatives de management sont destinées à améliorer la prise d'initiative et la persistance des salariés dans leur travail. Les managers qui adoptent ce type de leadership aident au développement des différentes dimensions du besoin de contrôle. Quand ils délèguent des responsabilités, ils améliorent le contrôle personnel de leurs subordonnés, qui accordent davantage de signification à leur travail et se sentent plus autonomes. Quand ils favorisent la prise de décision et la fixation d'objectifs individuels, ils agissent sur le besoin d'autonomie, mais aussi sur le besoin de maîtrise de l'environnement (autant sociale que physique).

Les politiques organisationnelles ont également un rôle moteur. Les structures hiérarchiques qui s'appuient sur des contrôles souples conduisent à une plus grande responsabilisation de leurs salariés. La réduction du nombre de supérieurs peut être mise en relation avec le besoin d'autonomie. Elle engendre des méthodes et des contenus de travail plus riches qui influencent le besoin de signification. Plus généralement, ces structures rejettent les schémas bureaucratiques traditionnels au profit de la recherche de flexibilité et d'innovation (Spreitzer, 1996, 1997). Elles favorisent l'accès aux sources du

pouvoir (accès aux informations stratégiques et aux ressources). L'accès aux informations permet de montrer aux salariés en quoi leur participation aux activités de l'entreprise est utile. Il développe ainsi les besoins de signification et de pouvoir. L'accès aux ressources est quant à lui lié au besoin d'autonomie et d'autodétermination. Les pratiques de G.R.H. peuvent également affecter le processus de responsabilisation. Elles incluent notamment les modes de récompenses et le soutien aux activités de développement personnel, dont la formation. Parce que les salariés ont la possibilité d'apprendre et de progresser, ils sont amenés à effectuer de nouvelles tâches et à satisfaire leur besoin de compétence.

II.2. Les dimensions du besoin de contrôle au cœur de la dynamique motivationnelle du processus de responsabilisation

Le concept de responsabilisation est fortement ancré dans la littérature sur la maîtrise et le contrôle. Il s'inscrit dans les débats sur le déterminisme de l'action humaine, le volontarisme, l'intentionnalité et le libre arbitre. Depuis l'article de Thomas et Velthouse (1990), les chercheurs s'accordent pour reconnaître quatre concepts représentatifs de la dynamique motivationnelle du processus de responsabilisation. Ils s'inscrivent chacun dans une des dimensions du besoin de contrôle identifiées précédemment. L'autodétermination, issue des travaux de Deci et Ryan (1975), mesure la dimension d'autonomie. L'impact, conceptualisé à la suite des recherches de Bell et Staw (1989), rejoint la dimension de maîtrise de l'environnement social. La compétence, telle que l'ont définie White (1959) et Bandura (1977), s'apparente à la dimension de maîtrise de l'environnement physique. La signification, similaire au concept présenté par Hackman et Oldham (1980), intègre la quatrième dimension du besoin de contrôle.

Les caractéristiques d'un individu pour chacun de ces concepts sont contingentes à une situation donnée, en tant que résultantes des pratiques de responsabilisation. Les quatre concepts ne forment donc pas un trait de personnalité mais traduisent l'interaction du salarié avec sa situation de travail. L'évaluation du niveau de responsabilisation se fait sur un continuum, comme celle des concepts généraux du besoin de contrôle. Ainsi, tout salarié est caractérisé par un degré de responsabilisation, et non par une opposition dichotomique "responsabilisé / non responsabilisé". Le positionnement d'un individu dépend de son rôle dans l'entreprise et du contenu de son travail. C'est pourquoi une même personne peut avoir un sentiment de responsabilisation différent, selon le poste de travail auquel elle est affectée.

Malgré quelques ambiguïtés qui persistent encore, un consensus théorique a été atteint pour définir chaque concept dans le cadre du processus de responsabilisation. L'autodétermination reflète les comportements de choix et de libre expression. La possibilité de prendre des décisions, de fixer ses méthodes de travail, d'adopter le rythme et les efforts qu'il souhaite, conduit le salarié à se sentir responsable de son travail. Il se voit comme une personne active dans l'entreprise, prend des initiatives et des décisions de son propre chef, et essaye d'appliquer de nouvelles idées. L'impact évalue dans quelle mesure un individu pense que ses actions ont une influence sur les résultats de son entreprise. Il correspond à la croyance que l'on peut avoir un effet sur la stratégie et les décisions organisationnelles. Dans la mesure où il inclut des éléments de contrôle sociopolitique, il rejoint l'étude du besoin de contrôle social. Ainsi, les salariés responsabilisés pensent qu'ils peuvent manipuler et influencer les changements organisationnels. Ils sont prêts à relever les défis qui leur sont assignés, se voient comme les bâtisseurs du futur de l'entreprise, et les initiateurs de ses évolutions. Cependant, même si cette définition est la plus communément admise, Thomas et al. (1997) évoquent plutôt l'idée de "progrès", qu'ils définissent non comme un pouvoir interpersonnel mais comme un sentiment d'accomplissement des objectifs de son travail. Leur définition se rapproche donc davantage des travaux de McClelland (1975). La compétence a été largement associée aux travaux sur le besoin de compétence de White (1959) et sur l'efficacité personnelle de Bandura (1977). Les salariés responsabilisés sont supposés croire en leurs aptitudes et avoir confiance en leurs capacités à apprendre et à progresser. A nouveau, quelques ambiguïtés ont été observées chez les auteurs. Alors que certains assimilent sentiment de compétence et efficacité personnelle (Arnold, 1985 ; Spreitzer, 1995, 1997), d'autres les distinguent (Kanfer, 1990 ; Kirkman et Rosen, 1997), ou préfèrent évaluer le jugement que fait le salarié sur la qualité de ses performances (Thomas et al., 1997). La signification est la valeur accordée à une activité en fonction de ses propres idées. Un individu éprouve un tel sentiment quand une activité compte à ses yeux. Ainsi, les salariés responsabilisés croient en ce qu'ils font, éprouvent de la passion et un sentiment d'identification et d'intégrité à l'égard de leur travail.

II.3. Les recherches empiriques sur le processus de responsabilisation

L'étude du processus de responsabilisation a conduit à de premières études empiriques. Elles testent les hypothèses liées aux relations entre, pratiques de responsabilisation et composantes cognitives d'une part, composantes cognitives et conséquences de la responsabilisation d'autre part.

L'étude de l'impact des pratiques organisationnelles et sociales sur les concepts de contrôle permet d'éclairer les professionnels sur les actions managériales à mener pour provoquer des changements d'attitudes chez leurs salariés. Le détour théorique par le besoin de contrôle permet à ce sujet de mieux comprendre le processus de la responsabilisation. Son apport est d'autant plus important que ces pratiques sont encore sur un terrain flou et glissant. Stewart et Manz (1997) ont ainsi constaté divers échecs de tentatives de responsabilisation, parce que les objectifs des entreprises n'étaient pas en accord avec les conséquences du processus identifiées théoriquement. Il est donc nécessaire d'apporter davantage de précisions sur les pratiques et les environnements de travail qui stimulent le besoin de contrôle. Spreitzer (1997) a déjà démontré que le soutien sociopolitique, l'accès aux informations et la culture organisationnelle sont liés aux quatre composantes de la responsabilisation. Dans une étude antérieure, elle a également établi le rôle médiateur de ces composantes entre les structures sociales et les comportements des salariés. Ces résultats méritent d'être approfondis et poursuivis dans un contexte français. En outre, il pourrait être intéressant d'élargir les recherches en intégrant des variables personnelles. Les besoins généraux de contrôle sont très certainement reliés aux concepts d'autodétermination, d'impact, de compétence et de signification. Prendre en compte le locus de contrôle pourrait ainsi enrichir la compréhension du processus. Les caractéristiques démographiques des salariés sont une autre voie de recherche. Par exemple, il semble que les femmes et les managers âgés aient des sentiments de responsabilisation plus faibles, dans la mesure où ils reçoivent moins de soutien, ont moins accès aux informations et aux ressources que les hommes et les salariés plus jeunes (Spreitzer, 1997).

L'étude de l'impact des concepts de contrôle sur les résultats du processus de responsabilisation nécessite également quelques approfondissements. Les premières recherches ont conduit à des résultats concluants. Spreitzer a validé l'hypothèse d'un lien avec l'innovation des managers. Thomas et Tymon ont démontré que la responsabilisation est liée à la satisfaction et à l'efficacité au travail, alors que Kanter a trouvé un lien avec l'adaptation au changement, l'innovation et l'entrepreneuriat (cf. Thomas et al., 1997, pour une revue). En outre, Clair et Quinn (1997) suggèrent une relation avec l'implication organisationnelle, dans la mesure où les études précédentes sur l'implication ont permis de vérifier la relation avec chaque concept pris séparément (Angle et Perry, 1982 ; Buchanan, 1974 ; Steers, 1977). Les résultats étudiés étant d'une grande diversité, une première précision à apporter concerne le choix des variables les plus susceptibles d'être liées aux concepts de contrôle. Il semble que les variables relatives à la résolution de problèmes, telles que la flexibilité, l'adaptation, l'innovation, la réactivité et l'apprentissage, soient les plus pertinentes. Mais peu de recherches ont encore traité cet aspect. D'ailleurs, d'autres mesures ont été proposées par Kirkman et Rosen (1997) au niveau du groupe de travail, notamment la productivité et la satisfaction des clients. Il est donc indispensable de préciser les critères à retenir comme conséquences du processus de responsabilisation, et de les tester.

DISCUSSION DU CADRE THEORIQUE ET PROLONGEMENTS

Notre réflexion s'est nourrie du constat que le développement et la satisfaction du besoin de contrôle devraient engendrer de meilleures performances pour les salariés et leur entreprise. Pour préciser le type d'actions qu'il est possible de mettre en œuvre afin d'y parvenir, nous avons présenté l'exemple des pratiques de responsabilisation. L'hypothèse sous-jacente était que les performances des salariés peuvent être améliorées en les motivant par la responsabilisation, et non par les moyens traditionnels de la rémunération. Ainsi, l'action managériale peut contribuer soit à développer le besoin de contrôle chez les salariés qui ont un faible sentiment de contrôle, soit à le satisfaire chez ceux qui ont un fort sentiment de contrôle. Nous avons retrouvé dans les recherches menées à ce sujet les thèmes du leadership et de l'efficacité évoqués en introduction comme conséquences du besoin de contrôle.

Parmi les approches qui ont été développées pour décrire le processus de responsabilisation, nous avons adopté une approche psychologique et multidimensionnelle du construit, dans la lignée des travaux de Spreitzer. Elle nous a permis d'aborder la responsabilisation en relation avec le besoin et le sentiment de contrôle. Dans cette

optique, il est possible de définir le concept comme "le reflet d'un sentiment personnel de contrôle au travail, manifesté par quatre croyances: la signification, la compétence, l'autodétermination et le pouvoir" (Mishra et Spreitzer, 1998). Ainsi, un individu responsabilisé est caractérisé par une volonté de donner du sens à son travail et par un sentiment d'être non seulement efficace et compétent, mais aussi autonome. Son besoin de contrôle est renforcé par les récompenses intrinsèques qu'il obtient de son travail.

Les pratiques de responsabilisation connaissent un réel succès depuis quelques années, en tant que moyen efficace pour gérer les salariés. Elles trouvent un écho favorable dans les organisations contemporaines, qui accordent davantage d'importance aux réseaux d'influence, aux relations interpersonnelles, et favorisent les structures organisationnelles horizontales (Koberg et al., 1999). De telles pratiques traduisent en cela l'abandon d'une gestion taylorienne de l'entreprise au profit d'un management plus participatif, qui valorise les initiatives, encourage l'autonomie et délègue le pouvoir. Elles se détachent des approches traditionnelles centrées sur le contrôle pour laisser place à l'autonomie et à la motivation des salariés. Loins des approches hiérarchiques, mécanistes et bureaucratiques, la responsabilisation apparaît comme un processus collectif visant à favoriser les performances et les changements organisationnels. Elle se traduit par un ensemble de pratiques, à l'image de l'enrichissement des tâches, de la création d'équipes autonomes ou des cercles de qualité. En accord avec les préoccupations actuelles des Directeurs des Ressources Humaines, la responsabilisation s'intègre à d'autres démarches de management telles que les pratiques de mobilisation, pour proposer une vision participative et dynamique de l'entreprise, où les salariés s'engagent activement dans la réalisation des objectifs de leur équipe.

REFERENCES

- Adler, A., *The practice and theory of individual psychology*, London: International Library of Psychology, 1924.
- Andrisani, P., et Nestel, G., "Internal-external control as contributor to and outcome of work experience", *Journal of Applied Psychology*, 61, p. 156-165, 1976.
- Angle, H.L. et Perry, J.L., "Organizational commitment: individual and organizational influences", *Work and Occupations*, 10, p. 123-146, 1983.
- Arnold, H., "Task performance, perceived competence, and attributed causes of performance as determinants of intrinsic motivation", *Academy of Management Journal*, 28, p. 876-888, 1985.
- Bandura, A., *L'apprentissage social*, Bruxelles: Mardaga, 1977.
- Beauvois, J.L. et Joule, R.V. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1987.
- Bell, N.E., et Staw, B.M., "People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control in organizations", in Arthur, M.B., Hall, D.T. et Lawrence, B.S., *Handbook of career theory*, New York: Cambridge University Press, 1989.
- Bennis, W. et Nanus, B., *Leaders: the strategies for taking change*, New York: Harper & Row, 1985.
- Buchanan, B., "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, p. 533-546, 1974.
- Cacioppo, J.T., et Petty, R.E., "The need for cognition", *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, p. 452-459, 1982.
- Clair, L. et Quinn, R., "Progressing without precision: the value of ambiguity as a tool for learning about organizational phenomena", *Research in Organizational Change and Development*, 10, p. 105-120, 1997.
- Conger, J. A., et Kanungo, R.N., "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13, p. 471-482, 1988.
- DeCharms, R., "Personal causation and locus of control: two different traditions and two uncorrelated measures", in Lefcourt, H.M., *Research with the Locus of Control construct*, vol. 1, 10, p. 337-360, New York: Academic Press, 1981.
- Deci, E.L., *Intrinsic Motivation*, New York: Academic Press, 1975.
- Deci, E.L., et Ryan, R.M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum, 1985.
- Dubois, N., *La psychologie du contrôle*, Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1987.
- Hackman, J.R., et Oldham, G.R., "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 159-170, 1975.
- Hackman, J.R., et Oldham, G.R., *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- Harter, S., "Effectance motivation reconsidered: toward a development model", *Human Development*, 21, p. 34-64, 1978.
- Hiroto, D., "Locus of control and learned helplessness", *Journal of Experimental Psychology*, 102, 2, p. 187-193, 1974.
- Kanfer, R., "Motivation theory in industrial and organizational psychology", in Dunnette, M., et Hough, L., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, San Francisco: Jossey Bass, 1990.
- Kirkman, B.L., et Rosen, B., "A model of work team empowerment", *Research in Organizational Change and Development*, 10, p. 105-130, 1997.

- Koberg, C., Boss, R., Senjem, J. et Goodman, E. "Antecedents and outcomes of empowerment", *Group and Organization Management*, 24, 1, March 1999.
- Langer, E.J., "The illusion of control", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, p. 311-328, 1975.
- Manz, C.C., et Sims Jr, H.P., "Self-management as a substitute for leadership : a social-learning perspective", *Academy of Management Review*, 5, p. 361-367, 1980.
- McClelland, D.C., *Power : the inner experience*, New York : Irvington-Wiley, 1975.
- Mishra, A. et Spreitzer, G. "Explaining how survivors respond to downsizing : the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign", *Academy of Management Review*, 23, 3, 567-588, 1998.
- O'Brien, G., "Locus of control, work and retirement", in Lefcourt, H., *Research with the Locus of Control construct*, vol.3, 2, p. 7-71, New York : Academic Press, 1984.
- Rotter, J.B., "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs*, 80, 1, p. 1-27, 1966.
- Seeman, M., "On the personal consequences of alienation in work", *American Journal of Sociology*, 26, p. 273-285, 1967.
- Seligman, M.E., *Helplessness : on depression, development and death*, San Francisco : Freeman, 1975.
- Spector, O., "Behavior in organizations as a function of employee's locus of control", *Psychological Bulletin*, 91, p. 482-497, 1982.
- Spreitzer, G., "Psychological empowerment in the workplace dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, 38, 5, p. 1442-1465, 1995.
- Spreitzer, G., "Toward a common ground in defining empowerment", *Research in Organizational Change and Development*, 10, p. 31-62, 1997.
- Steers, R.M., "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, p. 46-56, 1977.
- Stewart, G.L., et Manz, C.C., "Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment", *Research in Organizational Change and Development*, 10, p. 169-196, 1997.
- Thomas, K.W., et Tymon Jr, W.G., *Empowerment Inventory*, New York : Xicom, 1993.
- Thomas, K.W. et Velthouse, B.A., "Cognitive elements of empowerment", *Academy of Management Review*, 15, p. 666-681, 1990.
- Thomas, K.W., Jansen, E., et Tymon Jr, W.G., "Navigating in the realm of theory : an empowering view of construct development", *Research in Organizational Change and Development*, 10, 1-30, 1997.
- Weiner, B., *Cognitive views of Human Motivation*, New York : Academic Press, 1974.
- White, R.W., "Motivation reconsidered: the concept of competence", *Psychological Review*, 66, 5, p. 297-333, 1959.