

MESURE DE LA DISSONANCE ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL : UN PROBLÈME ETHNOMÉTHODOLOGIQUE

Delphine Van Hoorebeke¹

À l'encontre de la plupart des organisations, vouées à la rationalité, les émotions dans la recherche en management deviennent d'un intérêt grandissant. Cependant, si les émotions sont un sujet de recherche en phase de développement, le problème de leur mesure dans un cadre tel que celui du travail reste posé. Depuis Hochschild (1983), divers articles et communications investiguent différents concepts composant ce thème, tels que le travail émotionnel (Ashforth et Humphrey, 1993) ou la dissonance émotionnelle (Morris et Feldman, 1996, 1997). Malgré cela, le problème reste entier : comment mesurer de tels concepts sans mesurer l'émotion ? Prenons l'exemple de la dissonance émotionnelle. Par définition, cette dissonance apparaît lorsque les émotions ressenties par l'employé au travail rompent avec les normes de comportements organisationnelles qu'il sait devoir suivre (van Hoorebeke, 2003a). Cette dernière crée en lui, telle la dissonance cognitive (Festinger, 1957), une tension psychologique et physique insupportable. Ce concept prend sa source dans la confrontation de paramètres se situant à des niveaux d'analyse différents (organisation, individu).

Les mesures effectuées jusqu'alors sur ce sujet utilisent, malgré cela, l'analyse quantitative par questionnaire. Les résultats des différentes études montrent que cette dissonance est positivement corrélée à l'épuisement émotionnel (Abraham, 1998), à l'insatisfaction au travail (Morris et Feldman, 1996) et à l'aliénation au travail (Adelmann, 1995). Les résultats paraissent totalement paradoxaux. En effet, le questionnaire ne saurait être valide et adéquat pour mesurer les émotions et les concepts qui lui sont associés, parce que ces derniers ne sauraient être du domaine de la rationalité qu'après une évaluation cognitive qui tend à biaiser les résultats. De plus, au regard du processus émotionnel expérimenté par l'employé au travail (Van Hoorebeke, 2001), cette dissonance devrait avoir de nombreuses conséquences à différents niveaux, tant pour l'individu, le groupe que

¹ CEROG IAE Aix en Provence, Université Aix-Marseille III. Courriel : d.vh@free.fr

l'organisation, qu'un questionnaire ne saurait révéler sans l'investigation préalable d'échelles de mesure. Mais comment procéder pour investiguer ces conséquences ? Comment mesurer cette dissonance sur deux niveaux d'analyse différents ? Selon nous, seule une analyse qualitative en profondeur pourrait la révéler. Plus qu'une analyse qualitative, seule une étude sur site appuyée par des outils méthodologiques objectifs pourrait permettre de la mesurer et de déceler ses effets réels. Ainsi, une première partie explore les différents instruments de mesure de l'émotion utilisés par la recherche et par là même met en exergue les avantages de l'observation participante utilisant les outils de l'ethnométhodologie. Une seconde partie met en pratique cette méthodologie sur le terrain et en décrit les rouages et résultats. Enfin, une dernière partie révèle les avantages et les inconvénients de cette procédure pour mesurer la dissonance émotionnelle au travail.

1. LES DIFFÉRENTS INSTRUMENTS DE MESURE DE L'ÉMOTION : UN CHOIX CORNÉLIEN

– Pour Derbaix et Pham (1989), la mesure des émotions demeure un problème délicat à résoudre pour la recherche. Pour nous en convaincre, ces auteurs ont établi une comparaison des différentes mesures de ce sujet. Ils en précisent les apports et limites, précisions synthétisées sous forme de tableau par Graillot (1998). Par l'analyse de ce tableau (*voir* tableau 1), il est possible de déduire l'importance d'utiliser une méthode de mesure adéquate à un sujet aussi complexe que celui des émotions.

En situation de travail, la mesure de la composante neurophysiologique et biologique semble peu réalisable sans perturbation de la bonne marche de l'entreprise. En effet, l'installation du matériel nécessaire à la mesure de la sudation, de la tension cardio-vasculaire, demande de gros appareillages qui peuvent limiter les mouvements de l'employé au travail et biaiser l'authenticité de ses émotions. Ce type d'expérimentation reste, donc, limitée à certains types de métiers « statiques » (standardistes, télémarketing, etc.). Même dans le cas de certains instruments portatifs, on n'est pas à l'abri de mesurer des montées de tension non liées à des émotions, mais plutôt à un effort physique quelconque ou à des problèmes de santé soudains. En définitive, cette mesure, qui a fait ses preuves, semble n'avoir sa place qu'en laboratoire, où les facteurs extérieurs sont contrôlés.

Tableau 16 :
Trois instruments de mesure des émotions

Dimensions liées à l'instrument	Apports	Mesure de la composante neurophysiologique et biologique	Mesure de la composante expérimentelle subjective	Mesure de la composante expressive
	° Mesures fiables car des instruments spécifiques ont été conçus à cet effet ° Pas de biais dû à la présence d'un enquêteur ° Mesure complètement spontanée (pas de rationalisation de la dimension émotive) ° Mesure des émotions aux moments où elles surviennent ° Appréhension du « cycle émotionnel » : ° Naissance, vie et mort	° Facile à mettre en œuvre et à exploiter (pas de logistique particulière, codification simple) ° Permet de mesurer la direction, l'intensité et le contenu ° Mesure une réponse globale	° Pas de biais dû à la présence d'un enquêteur ° Mesure plus spontanée (moins de rationalisation de la dimension émotive) ° Mesure des émotions aux moments où elles surviennent ° Appréhension du « cycle émotionnel » : naissance, vie et mort.	° Décodage délicat ° Coûteux (appareillage particulier)
	Limites	° Décodage délicat ° Coûteux (appareillage particulier) ° Existence de problèmes méthodologiques (manque de fiabilité) ° Mesure se fondant principalement sur le processus de traitement de l'information et sur les activités cognitives ° Mesure de l'intensité, de la direction et du contenu souvent limité à l'un de ces aspects	° Biais dû à la présence éventuelle d'un enquêteur ° Induit un risque de rationalisation de la dimension émotive ° Problèmes d'interprétations multiples et de compréhension des items ° Tous les problèmes liés aux échelles d'attitude en général.	

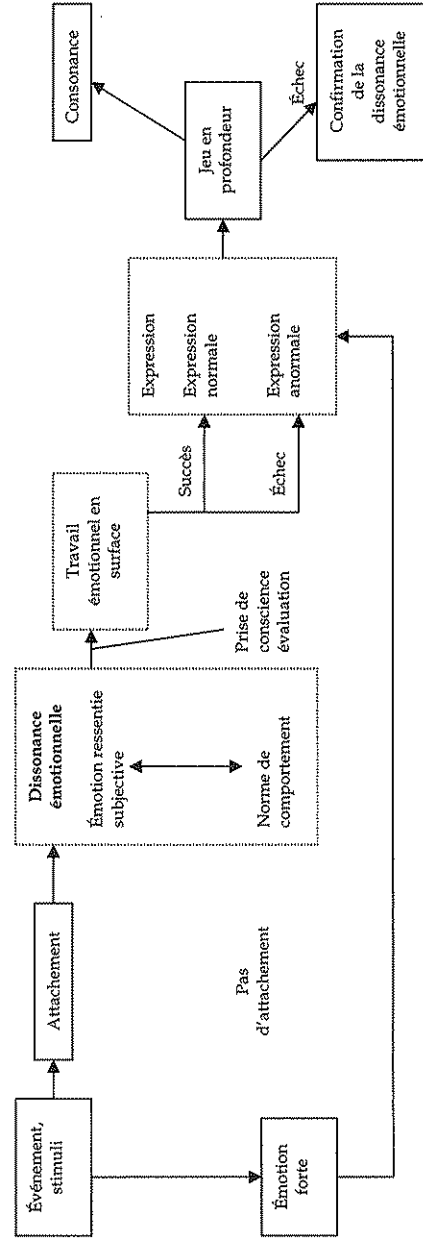
Dimensions liées au répondant	apports limites	° Pas de modification intentionnelle des émotions ° Pas de possibilité de recherche d'une correspondance avec la norme ° Aucune possibilité de cacher ses émotions.	° Les réponses obtenues peuvent être relativement précises	° Universalité des expressions faciales.
		° Toutes les émotions ne se manifestent pas ° La manifestation dépend des individus ° Existence d'interactions entre les émotions générées par les appareils de mesure et celles étudiées réellement	° Modification intentionnelle ou non des réponses ° Aucune volonté de se confier à un étranger ° Non rappel des principaux aspects des réactions émotionnelles (fondées sur le souvenir) ° Rencontre de difficultés lors de la verbalisation ° Recherche d'une correspondance avec la norme.	° Toutes les émotions ne se manifestent pas ° La manifestation dépend des individus ° Modification intentionnelle des émotions possible ° Recherche d'une correspondance avec la norme ° Possibilité de cacher ses émotions.

Source : Gailliot (1998)

- La mesure de la composante expressive comporte également de nombreux biais, liés notamment à la difficulté de décodage et à la possibilité pour l'employé de cacher ses émotions. Néanmoins, cette méthode fondée sur l'observation correspond à une analyse en direct de l'expression d'émotions au travail. En cela, elle apparaît adaptée au cadre organisationnel. Cependant, elle est fortement dépendante de la subjectivité du chercheur.

Au regard de ce tableau, la mesure de la composante expérientielle subjective correspond à une mesure quantitative par échelle. Cette mesure très utilisée en comportement du consommateur est aussi empruntée pour mesurer les émotions au travail et notamment les concepts de travail émotionnel et de dissonance émotionnelle au travail. Dans ce sens, Krum et Geddes (2000) ont testé une échelle du travail émotionnel et de la dissonance émotionnelle. Si elle s'avère facile dans sa mise en œuvre et dans la mesure du contenu, elle réclame une rationalisation, c'est-à-dire une normalisation des émotions. Autant la connaissance des normes correspond à un aspect cognitif parfaitement rationnel, autant l'émotion ressentie a du mal à être rationalisée par l'homme sans que la mémorisation et la rationalisation ne biaisent les résultats (Derbaix et Pham, 1989). Si le concept d'expression d'émotions, ce comportement est facilement appréciable à travers des questionnaires, parce que perceptible par l'individu et moins ego-impliquant que l'émotion, la dissonance émotionnelle semble ne pouvoir être mesurée par des échelles. Le détail de son fonctionnement et son positionnement dans le processus émotionnel au travail (van Hoorebeke, 2003b) peuvent nous en convaincre (figure 1).

Figure 1 :
Le processus émotionnel au travail¹



1 Synthèse du processus émotionnel

Lorsqu'un événement intervient, il peut engendrer une dissonance émotionnelle chez l'employé si ce qu'il ressent vis-à-vis de cet événement est en discordance avec les normes organisationnelles de comportements (Middleton, 1989). S'il a conscience de cette dissonance, l'individu va effectuer, après évaluation, un travail émotionnel dans le but de réduire la tension induite par cette dissonance émotionnelle insupportable à vivre (Festinger, 1957). Il a, alors, deux solutions, agir en profondeur, c'est-à-dire, se remémorer une expérience d'expression normale ou jouer en surface et simuler gestuellement l'expression attendue (Hochschild, 1983). Si le jeu en profondeur échoue, l'employé dégage une expression anormale ou simule par le jeu en surface pour dégrader l'expression normale. Dans le premier cas, il continue à expérimenter une dissonance issue du choix qu'il a effectué d'exprimer ce qu'il ressent, puisque ce ressenti est en discordance avec les normes organisationnelles. Dans le second cas, la dissonance demeure puisqu'il ne fait que simuler en surface. Afin que la dissonance disparaisse, l'individu doit pouvoir modifier l'une des deux dimensions (Festinger, 1957). Comme l'affirme Hochschild (1983), puisque, dans le travail, les normes sont fixées et imposées, il modifie généralement son émotion.

La dissonance émotionnelle expérimentée rend l'émotion ressentie comme parasite par rapport aux normes de comportements et induit chez l'individu l'inhibition de l'action. Or, lorsque cette dissonance, facteur de tension psychologique et physique persiste et s'éternise dans le temps, elle peut conduire l'employé, tant à manifester volontairement des expressions anormales pour libérer cette tension, qu'à expérimenter la psychosomation (développement d'ulcères ou troubles cancéreux, par exemple.).

En résumé, aucune mesure existante utilisée par les études sur les émotions n'est efficace à la mesure des émotions au travail et de la dissonance émotionnelle. Seule la mesure de la composante expressive peut s'adapter au milieu du travail. Néanmoins, des biais persistent. Comment les éviter ou en réduire et en contrôler les effets ? Selon Derbaix et Pham (1989), la mise au point d'une méthode fiable passe par une approche combinant les trois techniques classiques précédemment décrites, parce qu'une réponse émotionnelle ne peut se réduire à une seule expression verbale, corporelle ou somatique. Ainsi, une méthode de mesure semble, à nos yeux, approcher cette combinaison : l'observation participante appuyée par les règles d'objectivité de l'ethnométhodologie (tableau 2) et ses outils (tableau 3).

Par l'analyse de ces différents outils et règles méthodologiques, on s'aperçoit que certaines limites et certains apports des trois instruments de mesure de l'émotion sont contrecarrés ou confortés. Ainsi, la méthode choisie recherche par ces outils la fiabilité et l'objectivité. Les émotions spontanées sont observées sans rationalisation. Afin d'ajouter à la précision, de pouvoir confirmer ou infirmer les résultats de ce qui a été observé, un entretien individuel en temps réel complète les outils utilisés. Si le décodage demeure délicat, il est possible d'appréhender le « cycle émotionnel » (processus) à faible coût. Les biais liés à la présence d'un observateur est limité grâce à son intégration à long terme au sein de la tribu observée.

Il n'existe pas d'émotions générées par les appareils de mesure. Les contenus et intensités peuvent être mesurés par des ethnogrammes. Enfin, la recherche de correspondance avec la norme, limite de la mesure de la composante expressive, n'est pas considérée comme un biais, mais au contraire, est étudiée dans notre cas. Dans ce sens, ce biais est très favorable à l'étude de la dissonance émotionnelle. Reste, néanmoins, à vérifier ces dires sur le terrain.

Tableau 2 : Règles d'objectivité de l'ethnométhodologie prototypique

Tableau 15	La situation , les données sont collectées par un observateur participant qui se place à l'intérieur du contexte observé.
Tableau 16	La richesse , l'observateur étudie des comportements dans toutes leurs manifestations. De cette façon, les données sont recueillies à partir de nombreuses sources, y compris les interviews, les discussions informelles, les documents et les interactions non verbales.
Tableau 17	L' autonomie du participant , les observés ne doivent pas chercher à se conformer à des arrangements préétablis pour l'étude.
Tableau 18	L' ouverture , l'observateur doit rester ouvert à la découverte de nouveaux questionnements inattendus qui peuvent appuyer la progression de l'étude (Ball et Ormerod, 2000).
Tableau 19	La personnalisation , l'observateur note ses propres impressions en relation avec les situations pendant l'analyse et la récolte des données (Ball et Ormerod, 2000).
Tableau 20	Si le langage est un reflet des pratiques sociales et réciproquement; les actions pratiques sont les reflets des situations dans lesquelles elles évoluent. La réflexivité repose sur une idée de dynamique puisque les situations changent; dès lors, des répercussions s'opèrent sur les acteurs sociaux, leur manière de raisonner. Réciproquement, ceux-ci créent également les situations, de par l'influence qu'ils exercent sur les actions pratiques.
Tableau 21	Le concept de membre de la société vient du fait que les personnes sont membres d'un groupe, en fonction de leurs pratiques et de l'utilisation du langage qui forment leur appartenance sociale (Lecerf et Parker, 1987). Le groupe formel se définit par rapport aux statuts sociaux, aux rôles des personnes dans cette communauté. À l'inverse, le groupe naturel se définirait par ses pratiques communes, son langage spécifique. Le concept de membre n'est pas figé. Selon chaque circonstance, on est membre de groupes différents (on peut être en même temps membre d'une secte, d'une association de cinéphiles et d'un groupe de rock). Dans l'observation d'un groupe social, l'observateur joue un triple rôle : il s'identifie au groupe observé, par l'utilisation de la première personne (je, nous), il s'implique lui-même comme observateur, simultanément, il veille à éviter l'induction.
Tableau 22	L'un des principes de base de l'ethnométhodologie est qu'il n'y a pas d'« idiot culturel » ¹ (Garfinkel, 1967). Chacun a une connaissance du monde qui lui est spécifique ou qu'il partage avec un groupe de personnes. Pour l'ethnométhodologie, la notion de membre est capitale, car elle insiste sur le fait que pour étudier un groupe, il faut intégrer l'ensemble de ses procédures, de son indexicalité, de ses savoir-faire et de ses « allant de soi ». La compréhension de ces "allant de soi" est fondamentale à l'observateur, pour analyser ce qui se dit dans le groupe.
Tableau 23	L'« indifférence » ou distanciation permet à l'observateur de rester objectif. Elle condamne ainsi tout jugement de valeur, toute morale, quelle que soit la position de l'acteur social et du contexte. Cette distanciation est difficile à exercer. Mais, elle est la sauvegarde d'une certaine liberté individuelle par un recul vis-à-vis de la situation vécue. L'observateur a pour objectif de ne pas être contraint par un ensemble de buts ou une théorie prédéterminée (Ball et Ormerod, 2000).
Tableau 24	La racontabilité , l'observateur transcrit un langage d'un groupe spécifique en un discours permettant la compréhension de celui-ci par les autres. Il y a une perte d'information entre ce qu'il imagine une personne, ce qu'elle va mettre mentalement en mots, ce qu'elle va dire effectivement, ce que les autres vont entendre, ce qu'ils vont comprendre (selon l'indexicalité du groupe), ce qu'ils vont interpréter (selon leur indexicalité personnelle). Les messages non-verbaux et les non-dits constituent une partie de l'implicite qui va rendre la racontabilité intelligible, lorsqu'elle se situe dans l'action (Garfinkel, 1967).
Tableau 25	Les actions pratiques se caractérisent, à l'origine, pour Garfinkel (1967), par une volonté d'étudier les activités les plus communes de la vie quotidienne, comme des processus à ne pas négliger et dignes d'intérêt. Le danger pour l'observateur de ne pas s'immerger et de ne pas prendre en compte les actions pratiques est de risquer de vouloir figer en un modèle immuable ce qui a été constaté à un moment donné.
Tableau 26	Dans le même sens, la mise en scène de ces actions suppose que ce que l'on a observé doit être "mis en scène" pour être redécrit dans son mouvement. L'expression "mise en scène" est à l'origine un terme de théâtre. La mise en scène par l'observateur est une procédure permettant de classer d'une manière cohérente une future représentation théâtrale, dans le sens où toute action pratique n'est pas détachée de la représentation que chaque acteur a de ce qu'il vit.
Tableau 27	L' auto-réflexion , l'observateur doit savoir que chacun de ses actes interprétatifs est influencé par la tradition à laquelle il appartient.
Tableau 28	L' intensité , les observations sont intensives et à long terme de façon à empêcher l'observateur de devenir immergé dans la culture de l'environnement de l'observé (Ball et Ormerod, 2000).

1 Selon Garfinkel (1967) si l'ethnographie considère l'acteur social comme étant soumis à des « faits sociaux » qui le dépassent totalement, elle en fait un « idiot culturel ».

Tableau 29 L'historique, l'observateur doit avoir pour objectif de connecter les observations à des contingences historiques et culturelles (Ball et Ormerod, 2000).

Tableau 3 : Les outils de l'ethnographie

<i>L'indexicalité est une notion empruntée à la linguistique. Ce sont des mots, des expressions dont le global ne peut exister hors de leur contexte - lieu d'interaction où l'espace, le temps, les auteurs et les interviennent -. Dès lors que le contexte change, l'indexicalité change puisque ses référents, sa contextualité différent. En reprenant le concept d'indexicalité, l'ethnométhodologie s'étend à l'ensemble langage et des actions. Elle se rapporte au langage naturel en opposition au langage formel. Elle concerne le domaine de la parole.</i>
<i>L'ethnogramme. Afin de suivre l'axiome d'indexicalité de l'ethnométhodologie, il est nécessaire d'utiliser des grilles d'observation précises des comportements des individus.</i>
Le journal de bord , outil principal de l'ethnographe (Beaud et Weber, 1998, p. 94), sert à noter jour après jour les événements de l'enquête et la progression de la recherche. La description des événements, des personnes et des choses requiert de la précision, le sens du l'honnêteté scrupuleuse du garçon de laboratoire qui consigne les conditions dans lesquelles s'est tel phénomène et la nature exacte de ce phénomène (p. 94). Il permet d'effectuer un travail sérieux même et un premier travail de défrichage du terrain. L'auto-analyse correspond à l'objectivation des attentes subjectives (p.97). Plutôt que de les censurer à l'avance, c'est en laissant libre cours, le temps de les noter que l'ethnographe peut mieux les cerner et en compte pour la suite de l'analyse. Seul le journal de terrain transforme une expérience sociale en expérience ethnographique. Il permet d'éviter d'isoler des faits marquants et de ne pas oublier le déroulement chronologique. La relecture de ce journal facilite une distanciation entre celui qui écrit et celui qui le relit.

2. EXMENTATION DE LA MESURES

L'étude fut réalisée sur une période de neuf mois, trois mois d'observation participante (le rôle tenu correspond à des vacances à temps plein d'assistance du responsable financier dans le cadre de la fin d'exercice 2001 et du passage à l'euro, rôle subalterne facilitant l'intégration au sein du groupe) et six mois de visites hebdomadaires. Le site observé est une unité de la bureaucratie, un laboratoire de recherche en mathématiques du Centre National de la Recherche Scientifique, composé de 72 chercheurs et de sept administrateurs. Il s'agissait d'étudier un terrain où il règne un contexte révélateur des émotions en entreprise, car source de gestion d'émotions intenses : un conflit relationnel (Hochschild, 1983).

L'étude a utilisé :

- (1) un journal de bord servant à noter, jour après jour, les événements de l'enquête et la progression de la recherche ;

(2) lors d'une situation dite problématique ou stressante (Lazarus, 1991), une observation des comportements du ou des individus acteurs, pour déceler les émotions ressenties, exprimées ou non, grâce à un ethnogramme² ;

(3) des entretiens approfondis (19 interviews, durée de 20 minutes à 2h30., neuf personnes interrogées dont une personne quatre fois et une personne trois fois, cinq personnes deux fois et deux personnes une fois), par des entretiens semi-directifs effectués en temps réel, soit juste après l'événement problématique. Neuf cas, les plus significatifs, dont cinq cas liés à la situation de conflit, parmi les nombreux cas observés, ont été retenus (voir annexe 1). Leur analyse par codage (analyse de contenu) tend à révéler le processus émotionnel effectué par chaque interviewé pour manager ses émotions et ses effets dans le temps. Ces entretiens sont conduits en fonction de guides d'entretiens selon que l'individu a exprimé, selon l'observation, ce qu'il ressentait ou non ;

(4) des entretiens informels à caractère informatif ou personnel. Ces discussions de « couloir » ne sont pas formalisées, ni enregistrées. Néanmoins, les entretiens informels à caractère informatif forment une source de données incontournables, notamment pour répertorier les conséquences externes à l'organisation du processus émotionnel au travail. Elles affinent les résultats obtenus, dans le sens où l'employé ne se sent plus interrogé, ni analysé. Il se libère de toute contrainte, voire même se défoule, à travers des commérages ;

(5) des documents internes, ajoutés à l'analyse de prises de notes régulières ; cette étude s'est fondée sur l'analyse de contenu par codage de courriers internes, d'un document anonyme, du règlement général du fonctionnariat et du journal interne du terrain. Ainsi, l'étude a révélé que les normes de comportements du groupe observé sont des normes de clan. À ce propos, Ouchi (1980), indique que lorsque les normes de la bureaucratie sont inadéquates aux besoins du terrain, le clan crée ses propres références et valeurs de canalisation des comportements (tableau 4).

Émotion		Réactions physiologiques	Comportements expressifs
Joie		Température chaude, élevée, accélération des battements du cœur	Rire/sourire, comportement d'approche
La joie type 1, intentions positives	Visage souriant	Les paupières inférieures sont souvent écrasées par le bas du visage, causant des rides aux coins latéraux des yeux	Les mâchoires sont fermées à modérément ouvertes, les lèvres sont retractées verticalement et souvent horizontalement, révélant les dents

2 Tableau de synthèse des symptômes physiologiques, comportements expressifs et expressions faciales associés avec les émotions de base, défini par Ekman et Oster (1979). Exemple :

Tableau 4 :
Analyse des normes du clan³

<i>Type</i>	<i>importance selon les discours et observations</i>	<i>contenu</i>
<i>Normes générales de l'organisation</i>	- (inconnues)	<i>règlement du fonctionariat, fixe les punitions</i>
<i>Normes sociétales</i>	++ (éducation)	<i>culturelles</i>
<i>Normes occupationnelles</i>	++ (rôle occupé)	<i>autonomie mais respect du contact différent selon la culture de l'interlocuteur (chercheurs étrangers), difficulté à connaître les normes sociétales du visiteur ⇒ parfois incompréhension</i>
<i>Normes de clan</i>	+++ (à respecter pour être intégré)	<i>règles de présentation de soi : les règles vestimentaires (pas de costumes, cravates, ni jogging...) normes de comportement : horaires, relations corporelles (bise, poignée de main...), les comportements extrêmes ne sont pas tolérés au travail le rapport des territoires (frapper avant d'entrer, chacun sa tâche, chacun son bureau...) le rapport entre collègues (pas de hiérarchie entre collègues, pas de délations...)</i>

Grâce à cette analyse, nous disposons d'un premier élément qui compose la dissonance émotionnelle, les normes de comportements organisationnelles. Parce que selon sa définition, la dissonance émotionnelle est la confrontation de ces normes avec les émotions ressenties ; il s'agit à présent de répertorier et d'analyser les différentes émotions observées durant l'observation participante : (1) la colère, (2) la peur, (3) l'indignation, (4) la surprise et (5) la joie, et de repérer s'il existe, lors de l'expression de cette émotion, des expressions corporelles, vocales et faciales qui divergent nettement de l'ethnogramme. À ce moment, l'entretien suit un guide d'entretien spécifique qui permet de confirmer l'existence de dissonance émotionnelle (voir annexe 2).

Les preuves de l'existence de la dissonance émotionnelle au travail

Discours formels. Les dires des individus interrogés semblent confirmer que la dissonance émotionnelle intervient au travail :

G : Dans le conflit avec F, le problème était surtout que c'était très difficile d'exprimer ce que je ressentais. Et je ressentais des choses très concrètes. C'est très difficile parce que, j'osais pas lui rentrer dans le lard et lui dire qu'il y a quelque

³ analyse des normes du clan observé selon les discours formels, informels, les observations et les documents internes. Classification selon l'importance donnée à chaque type de norme selon les discours et observations des individus.

chose dans son attitude de trop, trop cassant qui fait que j'arrive pas à établir le contact avec elle.

J : J'en peux plus, sur le moment, parce qu'on peut jamais en placer une. Mais j'essaie de me contrôler, parce que ça sert à rien.

Observations. Les observations permettent de la percevoir. Cependant, seul un jeu en surface, manquant d'authenticité et en discordance avec l'ethnogramme est perceptible. La dissonance n'est confirmée qu'au moment du discours de l'individu concerné. Le manque d'authenticité est perceptible parce que, dans ce cas, l'expression corporelle diverge de l'expression vocale, qui d'ailleurs est accompagnée de tremblements de la voix.

Ex : Journal de terrain cas n°4 collaboration. *F entre dans le bureau de A et lui demande un renseignement. A a un regard noir, son front est plissé. Son expression corporelle montre des tremblements. Sa voix tremble également. Son expression vocale est normale, mais sèche. Néanmoins, elle sourit.*

Discours formels.

A. En plus, elle coupe toujours ma conversation avec d'autres personnes, entre comme ça dans mon bureau, sans dire bonjour. Elle a une façon de me demander le truc, j'ai envie de lui foutre des baffes. Et jamais elle ne dit merci. Alors, je l'envoie promener. Je ne l'insulte pas et ne me mets pas en colère parce qu'au boulot, tu n'as pas le droit.

Davantage que l'expérimentation de dissonance émotionnelle par l'employé au travail, nos résultats permettent d'une part de mesurer l'intensité de cette dissonance et d'autre part de constater que l'accumulation de la tension psychologique et physique issue de la dissonance émotionnelle est à l'origine de nombreuses conséquences négatives pour l'individu, le groupe et l'organisation.

Mesure de l'intensité de la dissonance émotionnelle

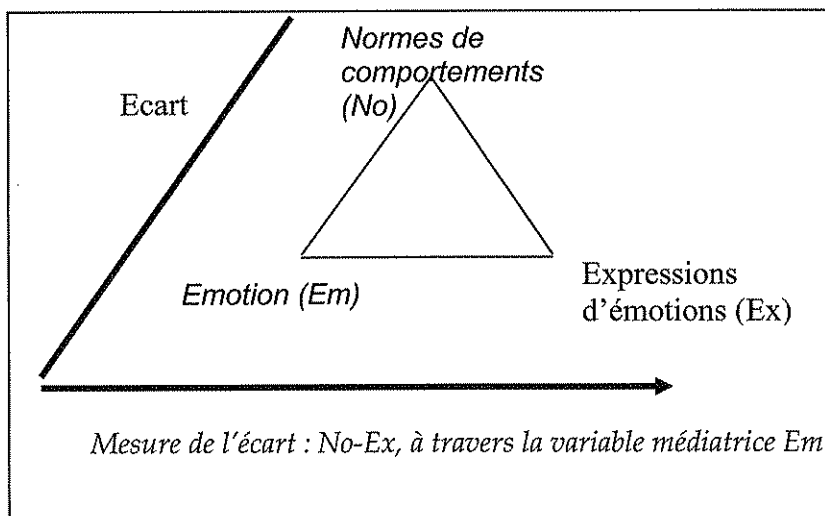
Selon la figure 2 issue d'une réflexion après analyse de la littérature, la mesure de la dissonance émotionnelle correspond à la mesure de l'écart entre ce qui est ressenti et ce qui est exprimé en fonction des normes de comportements. Dans ce sens, la triangulation des discours formels, informels de l'observation et de l'analyse des normes de clan, permet de mesurer l'intensité et le contenu de la dissonance expérimentée par l'employé au travail. Ainsi, l'analyse du cas n°4, « collaboration », permet de mesurer une intensité de 4 sur une échelle

sémantique de dissonance allant de 1 (très faible intensité) à 5 (très forte intensité). (1) l'observation démarque une grande incohérence dans l'expression de la joie de type 1, inauthenticité du sourire, (2) le discours formel et surtout informel post observation indique une émotion de colère très contenue, (3) la norme du clan n'autorise pas les accès de colère. En ce sens, la discordance entre ce qui est ressenti effectivement, une forte colère, et les normes de comportements, inhibition de la colère intense, est très marquée, notamment par une expression de l'émotion de joie visiblement perturbée et difficile à simuler.

Révélation d'une accumulation de la tension issue de la dissonance émotionnelle

L'accumulation de la dissonance émotionnelle est apparue comme influente sur certaines conséquences négatives. S'il n'y avait pas cette accumulation, il semblerait que les expressions anormales, l'intention de départ et les problèmes de santé ne se manifesteraient pas.

Figure 2 :
La dissonance émotionnelle au travail



Discours formels.

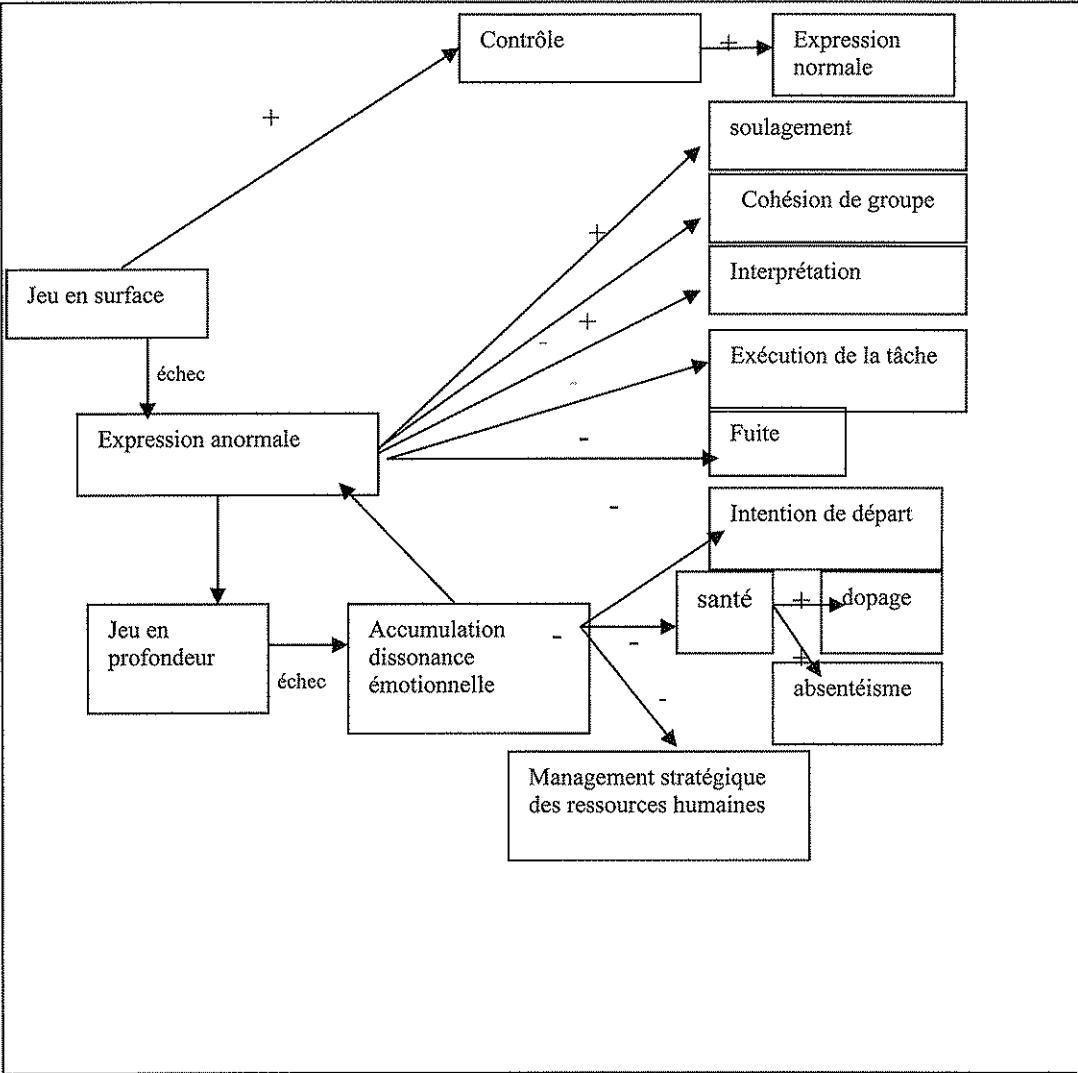
F : C'est quelque chose que j'avais envie de dire depuis longtemps. Donc ma colère, j'ai fini par l'exprimer. » « Bon (euh) (appuyé), donc j'ai ruminé tout ça, je suis revenue le lundi au travail, et ça fait un an que...à chaque fois qu'un truc me touchait j'avais une crise de larmes, j'ai éclaté en sanglots, j'ai craqué puis j'ai déprimé, j'ai même eu un malaise euh je suis même aller voir un psychiatre ».

Observations. Si F accumule la tension issue de la dissonance émotionnelle, les autres membres du groupe semblent moins accumuler de tension. Les situations de confrontation étant plus fréquentes pour F que pour chacun des autres membres.

Les résultats semblent, donc, indiquer que c'est le cumul de dissonance émotionnelle et de la tension psychologique et physique qui lui est liée qui a des effets négatifs au travail.

Au regard des résultats obtenus, les conséquences négatives de la dissonance émotionnelle au travail touchent trois niveaux d'unité : l'individu (santé, dopage, exécution des tâches), le groupe (cohésion, collaboration), l'organisation (management stratégique des ressources humaines (van Hoorebeke, 2003b), image de l'entreprise, absentéisme). Par contre, les conséquences positives sont moins nombreuses, néanmoins elles agissent, également, sur les plans de l'individu, du groupe et de l'organisation (expression anormale, contrôle, cohésion sociale, exécution de la tâche). Mais n'oublions pas que l'inexistence des conséquences négatives favorise l'entreprise, et devient une conséquence positive de taille. La figure 3 synthétise les effets répertoriés selon leur antécédent.

Figure 3 :
Effets du cumul de la dissonance émotionnelle



3. L'ETHNOMÉTHODOLOGIE : UNE MESURE FIABLE ET EFFICACE DE LA DISSONANCE ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL ?

Si l'on considère les résultats obtenus par cette étude, l'observation participante utilisant les règles et outils de l'ethnométhodologie est une méthode fiable de mesure d'un concept tel que celui de la dissonance émotionnelle. Mais, lorsqu'on y regarde de plus près, la fiabilité de la mesure est remise en cause par les difficultés que peut rencontrer l'observateur sur le terrain, les conditions de succès d'une telle méthode sont pléthores.

Une position délicate

La situation d'enquête est, en fait, tout sauf naturelle. Elle place l'enquêteur dans une relation sociale à la fois artificielle et inédite (Beaud et Weber, 1998). Il est donc nécessaire de se défaire provisoirement de ses appartenances. Cette situation est d'autant plus difficile que l'enquêteur est gênant. De ce fait, certains enquêtés lui reprochent à la longue d'être toujours là ou de provoquer des conflits à l'intérieur du milieu enquêté. Il a été, en effet, remarqué que la présence de tous ces heurts observés arrangeait beaucoup l'enquête, notamment lors de l'intervention de la lettre d'insultes anonyme (cas n°7, annexe 1). L'objectif est de se mettre d'égal à égal avec des personnes de statut et d'âge très différents du sien (Beaud et Weber, 1998). Le chercheur prend des risques. Dans le cas étudié, une lettre anonyme insultante surgit à la fin de l'observation. Les membres du groupe étudié ont pensé que l'observateur était à l'origine de cette lettre dans laquelle l'enquêteur est cité et insulté. Les suspicions quant à l'observateur, si elles furent de courte durée, sont importantes, les membres s'interrogeant sur ses réels objectifs, sur sa neutralité. Le chercheur doit constamment se justifier et montrer « patte blanche ».

Immersion dans le terrain : instaurer un climat de confiance

Toute la difficulté d'une observation d'un groupe dans le contexte d'un conflit est de gagner et de conserver la neutralité et l'objectivité nécessaires à l'étude. Avoir obtenu un contrat de vacation d'une durée limitée a favorisé la neutralité vis-à-vis du conflit existant, au regard des employés. Cette étude a été conduite sur une période de trois mois en observation participante et de six mois de visites régulières afin de connaître par des discussions informelles les effets de l'expérimentation émotionnelle sur le moyen terme. Il est clair qu'un contrat de plus longue durée aurait pu déclencher des comportements belliqueux vis-à-vis de l'observateur à cause de la volonté affichée de ne pas prendre position voire entamer son objectivité. Il a fallu, à ce propos, plus d'une fois, justifier le souhait

de ne pas dénigrer telle ou telle personne, marque pour eux d'intégration totale. Face à cette neutralité, le problème qui se posait alors était de recueillir de façon sincère les expériences émotionnelles vécues par chaque individu. Par chance, le besoin d'exprimer les émotions ressenties fut tel que chacun se dévoila rapidement. Plus encore, une résistance à s'insérer dans le conflit donna l'image d'une personne de confiance qui ne saurait répéter les confidences recueillies. Chaque individu était au fait de l'étude réalisée sur « les émotions au travail », mais sans détails complémentaires qu'ils n'ont, d'ailleurs, pas cherché à connaître. Mais la position de doctorante, importante à leurs yeux, les poussaient au soutien pendant les entretiens et à décrire le plus profondément possible leur expérimentation, leur anonymat étant assuré. Selon Beaud et Weber (1998, p.99), le statut d'étudiant est un statut idéal pour enquêter, car il rassure. « Les gens veulent vous rendre service, vous aider. Vous n'êtes pas menaçant socialement, vous êtes avant l'entrée dans la vie active et surtout en situation d'apprentissage. Les gens vous pardonnent les erreurs (à condition qu'elles ne soient pas trop grossières). »

En conclusion, cette étude, par ses résultats (mesure de la dissonance émotionnelle, de son contenu et intensité et des effets qu'elle engendre), montre que la mesure de la dissonance émotionnelle au travers d'une observation participante appuyée par les outils de l'ethnographie, manque, parfois, de fiabilité (se dit d'un matériel dans lequel on peut avoir confiance, qui ne rencontre aucun dysfonctionnement), mais brille par son efficacité (qui produit l'effet qu'on en attend). Seul soutien, afin d'en garantir la fiabilité, l'apport d'outils « miniaturisés » de mesure neurophysiologique et biologique pourrait accentuer l'objectivité et la robustesse de la méthodologie.

RÉFÉRENCES

- Abraham R.** 1998. « Emotional Dissonance in Organizations : a conceptualization of consequences, mediators and moderators », *Leadership et Organization Development Journal*, 19, 3, 137-146.
- Adelmann P. K.** 1995. « Emotional Labor as a potential source of job stress », in *Organizational Risk Factors for Job Stress*, S.L. Sauter and L.R. Murphy (dir.), Washington DC : American Psychological Association, pp. 371-381
- Ashforth B.E. et R.H. Humphrey.** 1993. « Emotional Labour in Service Roles : The Influence of Identity », *Academy of Management Review*, 18, 1, 88-115.
- Ball L.J. et T.C. Ormerod.** 2000. « Applying ethnography in the analysis and support of expertise in engineering design », *Design Studies*, 21, 403-421.
- Beaud S. et F. Weber.** 1998. *Guide de l'enquête de terrain*, Paris : La Découverte, Guides Repères.
- Charpentier G.** 2000. *Les maladies et leurs émotions*, Québec : Editions de Mortagne.
- Derbaix C. et M. Pham.** 1989. « Pour un Développement des mesures de l'Affectif en Marketing : Synthèse des pré requis », *Recherche et Applications Marketing*, 4,4, 71-87.

- Ekman P. et H. Oster.** 1979. « Facial Expressions of Emotion », *Annual Review of psychology*, 30, 527-554.
- Festinger L.** 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford : University Press.
- Garfinkel H.** 1967. « Common sense knowledge of social structures : the documentary method of interpretation in lay and professional fact-finding », *Studies in ethnomethodology*, 76-103, Englewood Cliffs, New-Jersey Prentice Hall.
- Graillot L.** 1998. « Émotions et comportement du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 1, 5-23.
- Hochschild A.R.** 1983. *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, Los Angeles : University of California Press.
- Krum J.R. et D. Geddes.** 2000. « Exploring the dimensions of emotional labour », *Management Communication Quarterly*, 14, 1, 8-49.
- Lazarus R.S.** 1991. *Emotion and Adaptation*, Oxford : Oxford University Press.
- Lecerf Y. et Ed. Parker.** 1987. *Les dictatures d'intelligentsias*, Paris : PUF.
- Middleton D.R.** 1989. « Emotional Style : The Cultural Ordering of Emotions », *Ethos* 17, 187-201.
- Morris J.A. et D.C. Feldman.** 1997. « *Managing Emotions in the Workplace* », *Journal of Managerial Issues*, IX, 3, 257-274.
- Morris J.A. et D.C. Feldman.** 1996. « The dimensions, antecedents, and consequences of emotion labor », *The Academy of Management Review*, 21, 4, 986-1010
- Ouchi W.** 1980. « *Markets, Bureaucraties and Clans* », *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-145.
- Van Hoorebeke D.** 2003a. « *Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles* », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 3^{ème} trimestre.
- Van Hoorebeke D.** 2003b. « *Les émotions au travail : processus, conséquences et leviers de gestion* », thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III, IAE Aix en provence.
- Van Hoorebeke D.** 2001. « *Les émotions au travail : une clarification académique et manageriale à travers le processus émotionnel au travail et ses facteurs d'influence* », *Actes du congrès du centenaire de la Société Française de Psychologie*, CDRom, Paris V, octobre.

Annexe 1 : synthèse des actions pratiques relevées (9 cas)

Numéro du cas	Actions pratiques (observations) par ordre chronologique tiré du carnet de note du chercheur : mise en scène	Nombre d'interviews	Discours informels	Degré moyen de révélation d'émotions chez les protagonistes selon les discours et observations pour les événements liés directement au conflit d'intérêt ¹
1	Insulte à un supérieur hiérarchique Non observé car intervenu deux jours avant mon arrivée, tiré d'entretiens des personnes concernées et des collègues. Observation du résultat et des effets (dossiers à terre, congés maladie...) La situation se passe dans le bureau de F. Suite à une conversation, F traite G d'incapable et jette délibérément sous la colère ses outils de travail par terre, hurle et quitte son poste. G est resté impassible, un peu apeuré, réfléchissant à une solution possible (discours).	formelles 2	oui	+++
2	Insulte à collègue Au retour de F, de congés maladies, elle est en colère après avoir appris que P fut le porte-parole du groupe lors d'une réunion syndicale sur le conflit. P en train de photocopier des billets d'avion pour ses missions se fait insulter par F de « petit command » après une brève discussion sur cette réunion syndicale. En colère, F le regarde et s'approche de lui. P ne réagit pas, ne regarde pas en face, continue à photocopier, reste placide. Lorsque F l'a quitté, P l'a traitée de « salope » en sortant du local photocopie, de façon étouffée.	2	oui	+++
4	Collaboration A dans son bureau discute avec plusieurs personnes de travail, des chercheurs. F frappe à la porte ouverte, coupe la conversation, entre en faisant sa demande concernant le travail. A face au public présent lui répond sèchement avec un regard en face à face, regard noir et une intonation brutale. Elle répond à sa demande difficilement, mais y répond. Fuite de F qui quitte le bureau sans remerciements, avec détermination (impression de colère). Elle s'enferme dans son bureau.	2	non	++

1 Le degré de révélation d'émotions a été mesuré à partir de deux dimensions :

- (1) type et degré d'émotions ressenties par personne, selon les discours et les observations à propos de l'événement (grille d'Ekman, 1979, cf. annexe 3)
(2) le nombre d'expressions d'émotions par personne, observées pendant le cas.

7	Lettre d'insultes anonyme A trouve un courrier anonyme dans la boîte aux lettres de J. Elle lit le papier et a un air surpris et indigné (ex : bouche ouverte puis froncement des sourcils). Elle court prévenir les collègues impliqués (G, A, P, J, Observateur, JB, chercheurs et E) par le papier après nous l'avoir confiée. Chaque personne est surprise puis indignée (expressions faciales et vocales). Deux personnes en rient : P et JB. A craque, pleure en réalisant les conséquences sur sa réputation de ce qui est écrit. J est indignée elle réagit en allant chercher le directeur. P est amusé. E est indigné, JB réfléchit. Le directeur garde son calme et son sérieux. Il annonce qu'il va agir vite. Il est inquiet et indigné (expressions faciales et vocales). Le papier est distribué à chaque personne concernée par A. Un mail du directeur annonce que la hiérarchie est prévenue et réclame de ne pas diffuser la nouvelle. Chacun exprime l'inquiétude	8	oui	++++
8	Réunion 3 jours après la lettre, le directeur G, les administratifs (J, A, E, F, JB et observateur/acteur) se réunissent dans le but de régler le conflit. Les langues se délient, la colère (F: se lève, raide, yeux exorbités, grand ouverts, front plissé, poings fermés, semble prête à frapper) est exprimée, les accusations volent. Le directeur adjoint (D) fait le médiateur et limite les excès de colère. La plupart (J, JB, G, D, observateur) gardent leur calme, malgré une tension perceptible. La colère d'A est retenue par G à l'aide d'une main sur son bras. La réunion se termine en queue de poisson, rien n'est résolu selon les discours informels à la sortie de la réunion.	0	oui	++
3	Mauvaise interprétation Dans la cafétéria, J taquine E en disant à A: « ton mari est un nul ». Surprise de E. J ne perçoit pas l'émotion de E. A paraît choquée. E regarde la réaction de A et cherche ma réaction. Je reste dubitative et, percevant l'expression de A, observe les réactions consécutives. A la sortie de la cafétéria, A revient sur le sujet et évoille la colère de E vis-à-vis de J. E rumine pendant toute la journée, ressent de la colère, en parle tout le temps et dénigre J, dans ses propos avec les collègues (« la vieille »).	2	non	Degré de révélation d'émotions moyen : événements non liés directement au conflit d'intérêt +

5	Dérresponsabilisation J'observe, à la cafétéria, que J lance un regard noir à JP (chercheur). JP ne laisse rien transparaître. Il me regarde en souriant et part. J'ai appris, dans l'heure qui suit, par A, que J avait, la veille, pleuré seule dans son bureau fermé. JP lui avait annoncé qu'il lui retirait la responsabilité d'un colloque. J a dit à A, qu'elle ne voulait pas que je sois au courant de la situation.	2	oui	++
6	Fou rire Dans le bureau de A, je dois imiter une signature d'un chercheur étranger, impossible à contacter pour le moment, n'ayant pas paraffé un document lui permettant d'être remboursé de sa mission en France. La tentative d'effectuer ce faux déclenche, par ses échecs répétés, un fou rire, de ma part et de A, devenu bruyant et par là-même perturbateur du travail des collègues avoisinant (J, chercheurs dans la salle photocopie). Leur intervention, sous le signe de la curiosité dans un premier temps, nous indiqua qu'il fallait arrêter. Néanmoins, aucune remarque ne fut ni désobligeante, ni autoritaire. Ce fou rire s'arrêta donc de lui-même, après qu'il ait duré une dizaine de minutes. F (voisine de bureau) ferma sa porte. En discutant avec F de façon informelle, le lendemain, il s'est avéré qu'elle pensait que ce fou-rire était lié à une moquerie sur son compte. F ressentait une colère à l'encontre de A et de moi-même, qui avions exprimé ce rire, selon ses dires volontairement intense. Malgré cela, lorsqu'elle m'en parle, elle ne m'accuse pas directement en parlant d'« ils ». J'ai, immédiatement, clarifié la situation en lui expliquant les faits. F a alors précisé qu'elle ne parlait pas uniquement de cet exemple là.	1	non	++
9	Pot de thèse Le laboratoire organise un pot en l'honneur d'un de ses membres chercheur suite à sa promotion, dans la cafétéria. Lors de ce pot de nombreux chercheurs sont présents. Tous les administratifs y sont conviés. Seule F ne vient pas. P arrive tardivement. A et JB se situent derrière le comptoir. Les autres administratifs E, J, D, G sont mélangés aux chercheurs. A et JB rient « à plein poumons » d'une façon peu discrète. Ils essayent de récupérer le maximum de petits fours en cachette. Tous les administratifs présents en rient avec eux. Certains chercheurs s'associent à ce rire. Les autres semblent ne pas comprendre le sujet du rire. Soit, ils ne montrent aucune réaction, soit ils dévoilent un petit sourire.	0	oui	++
8 cas	9 personnes interrogées dont 1 personne : 4 fois et 1 personne : 3 fois, 5 personnes : 2 fois, et 2 personnes : 1 fois.	19 interviews Durée : de 20 minutes à 2h30.		La révélation des émotions est plus conséquente lors d'événements liés au conflit d'intérêt.

Annexe 2 : guides d'entretien

Guide 1

Qu'avez-vous ressenti lors de la situation X qui vient d'arriver ?
A quel degré d'intensité avez-vous ressenti cette émotion ?
Qu'avez-vous exprimé lors de cette situation ?
Pourquoi n'avez-vous pas exprimé exactement ce que vous ressentiez ?
Avec la même intensité ?
Avez-vous évalué qu'exprimer ce que vous ressentiez pouvait avoir des conséquences négatives ?
Cela a-t-il créé une tension psychologique en vous ?
Qu'auriez-vous dû exprimer ?
Quelles sont les préconisations de l'entreprise sur ce que vous devez exprimer dans cette situation ?
En tenez-vous compte ? A quel degré ?
Comment avez-vous fait pour ne pas exprimer ce que vous ressentiez ?
Avez-vous modifié votre émotion ?
Avez-vous simulé ?
Que ressentez-vous à présent ?
Ressemblez-vous toujours une tension liée aux conséquences possibles de votre comportement ?
Est-elle aussi intense que la tension initiale ?
Quels sont les éléments qui pourraient vous aider à mieux gérer vos émotions ?

Guide 2

Qu'avez-vous ressenti lors de la situation X qui vient d'arriver ?
A quel degré d'intensité avez-vous ressenti cette émotion ?
Qu'avez-vous exprimé lors de cette situation ?
Pourquoi avez-vous exprimé exactement ce que vous ressentiez ?
Avec la même intensité ?
Avez-vous évalué qu'exprimer ce que vous ressentiez pouvait avoir des conséquences négatives ?
Cela a-t-il créé une tension psychologique en vous ?
Avez-vous cherché à modifier votre émotion ou à simuler ?
Qu'auriez-vous dû exprimer ?
Quelles sont les préconisations de l'entreprise sur ce que vous devez exprimer dans cette situation ?
En tenez-vous compte ?
Que ressentez-vous à présent ?
Ressemblez-vous toujours une tension liée aux conséquences possibles de votre comportement ?
Est-elle aussi intense que la tension initiale ?
Quels sont les éléments qui pourraient vous aider à mieux gérer vos émotions ?
Quels sont les éléments qui pourraient vous aider à mieux gérer vos émotions ?

Annexe 3-4

Tableau 3 Ajustement du modèle PAQvous

PAQ Vous	Chi Deux	DL	RMSEA (intervalle)	Chi Deux normé	NFI	AIC	CFI	PRATIO
Modèle 1 dim	352,175	77	0,10 (0,09-0,12)	4,57	0,97	436,175	0,98	0.733
Modèle 2 dim	168,246	76	0,07 (0,06-0,08)	2,60	0,98	284172	0,99	0.724

Tableau 4 Ajustement du modèle PAQmanager

PAQ Manager	Chi Deux	DL	RMSEA (intervalle)	Chi Deux normé	NFI	AIC	CFI	PRATIO
Modèle 1dim	645,889	77	0,15 (0,1-0,2)	8,38	0,95	729,889	0,95	0.733
Modèle 2dim	190,310	76	0,07 (0,05-0,08)	2,50	0,98	276,313	0,99	0.724

Tableau 5 Analyse convergente du PAQ- descriptif

Variables latentes	Items	Poids factoriels standards	Valeurs de t	Cohérence interne
PAQV/Masculinité	Paqv2	0.36	4.75	0.76 ¹
	Paqv6	0.54	6.17	
	Paqv10	0.56	6.25	
	Paqv16	0.63	6.59	
	Paqv17	0.64	6.65	
	Paqv19	0.70	6.87	
	Paqv20	0.41	5.27	
	Paqv24	0.45		
PAQV/Féminité	Paqv7	0.55	3.93	0.75 ²
	Paqv8	0.28	6.86	
	Paqva9	0.64	6.13	
	Paqv12	0.51	6.38	
	Paqv21	0.55	6.06	
	Paqv22	0.50		
Corrélation PAQVM/PAQVF		0.31		

Tableau 6 Analyse discriminante du PAQ-Manager

Variables latentes	Items	Poids factoriels standards	Valeurs de t	Cohérence interne
PAQManager/Masculinité	Paqma2	0.49		0.88
	Paqma6	0.68	7.88	
	Paqma10	0.66	7.78	
	Paqma16	0.86	8.67	
	Paqma17	0.75	7.24	
	Paqma19	0.55	7.06	
	Paqma24	0.61	7.48	
PAQManager/Féminité	Paqma7	0.74	12.88	0.88 ³
	Paqma8	0.49	8.35	
	Paqma9	0.73	12.69	
	Paqma12	0.24	4.05	
	Paqma15	0.80	14.13	
	Paqma21	0.80	14.19	
	Paqma22	0.76		
Corrélation PAQMaM/PAQMaF		0.51		

¹ Après suppression des items 2 et 20.

² Après suppression de l'item 8.

³ Après suppression de l'item 12.

Dimensions	PAQ Vous Ma/Fem	PAQ Manager Masc/fem
Φ	0,32	0,52
σ	0,07	0,05
Validité discriminante $\Phi+2*\sigma < 1$	0,46	0,61

Annexe 5.

Test de moyennes (sexe et perception des cadres)

		Test de Levene pour = des variances		t-test pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Diff de moyenne	Difference écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									inf	sup
SCMV	Hyp var =	1,639	,201	,517	601	,606	,144	,2789	-,4036	,6919
	Hyp var ≠			,516	594,717	,606	,144	,2791	-,4040	,6923
SCFV	Hyp var =	,609	,435	,283	602	,778	,059	,2085	-,3505	,4683
	Hyp var ≠			,283	599,263	,777	,059	,2083	-,3501	,4680
SCMMA	Hyp var =	1,686	,195	2,107	602	,036**	,876	,4155	,0596	1,6918
	Hyp var ≠			2,106	598,676	,036	,876	,4158	,0591	1,6922
SCFMA	Hyp var =	,171	,680	-1,645	601	,100	-,724	,4402	-1,5888	,1403
	Hyp var ≠			-1,645	600,649	,100	-,724	,4402	-1,5888	,1403

** test sig $p < 0,05$, on peut considérer qu'il existe une relation entre le sexe et la perception de masculinité du « bon manager »