

université de Neuchâtel

séminaire de psychologie / maladière 8  
groupe de psychologie appliquée / pierre-à-mazel 7

# dossiers de psychologie

N° 19

Série  
recherche

Chappuis, Jean-Marc : L'IDEAL DU COMMANDEMENT : Analyse descriptive et comparative  
d'une population d'étudiants

automne  
1983

# DOSSIERS DE PSYCHOLOGIE

L'IDEAL DU COMMANDEMENT:  
Analyse descriptive et comparative  
d'une population d'étudiants

J.M. Chappuis

(Etude réalisée avec l'appui du Fonds  
pour le développement de la recherche  
dans le domaine des sciences sociales  
de l'Union Centrale des Associations  
Patronales Suisses).

UNIVERSITE DE NEUCHATEL

automne 1983

Séminaire de Psychologie  
Maladière, 8

Groupe de Psychologie  
Appliquée (G.P.A.)  
Pierre-à-Mazel, 7

Dans cette introduction, nous nous bornerons à présenter les points indispensables à une bonne compréhension de cette étude. Nous renvoyons les lecteurs aux rapports et publications de Mme Cl. Rosselet-Christ<sup>(1)</sup> afin de mieux situer cette recherche dans son contexte.

### 1.1. Les instruments

Les deux instruments utilisés dans cette recherche ont été construits par Mme Cl. Rosselet-Christ dans le but de permettre :

- 1) de mesurer la perception de l'idéal du commandement, la perception de son propre commandement ainsi que la perception du commandement d'autrui (supérieurs et subordonnés).
- 2) d'évaluer la formation d'un cours au commandement destiné à des cadres techniques de l'entreprise en question<sup>(2)</sup>.

Dans la présente étude, on demandait aux étudiants de décrire l'idéal du commandement.

---

(1) Références : Rosselet-Christ Claudine

Centre de Psychologie, Université de Neuchâtel.

- 1) Méthodologie d'une recherche. Travail de diplôme en psychologie du travail. Juillet 1977.
- 2) Recherche sur l'évaluation de la formation. Rapport partiel et synthétique décrivant le commandement perçu par les différents niveaux hiérarchiques. Décembre 1977.
- 3) Evaluation du cours sur le commandement suivi par un groupe de chefs d'équipe. (Rapport interne). Mai 1978.
- 4) Recherche sur l'évaluation de la formation. Décembre 1978.
- 5) Perception de soi, perception d'autrui, perception de l'idéal. Cahiers de Psychologie No.14, juillet 1979.
- 6) Perception de soi, de l'idéal et d'autrui dans les relations d'autorité et de subordination.  
Analyse organisationnelle en matière de commandement.  
Thèse de doctorat.  
Editions Peter Lang SA, Berne, Publications universitaires européennes, 1982 .

- (2) Jean-Marc Chappuis "Evaluation d'une formation au commandement"  
Dossiers de Psychologie, juillet 1980

### 1.1.1 Le questionnaire (voir annexe 1)

Cet instrument a été construit à partir du contenu du cours proposé aux cadres et en recouvre le champ. Il est composé de 60 items exprimés sous la forme d'affirmations représentant le contenu du cours ci-dessus: le chef et ses collaborateurs, planifier, organiser, conduire et diriger, contrôler.

A chaque item, le sujet donne une réponse sur une échelle à cinq degrés, la position 1 représentant l'idéal prôné par le cours. 43 items sont dits "positifs" et la gradation de leurs réponses est la suivante:

|              |             |                       |              |            |
|--------------|-------------|-----------------------|--------------|------------|
| toujours = 1 | souvent = 2 | occasionnellement = 3 | rarement = 4 | jamais = 5 |
|--------------|-------------|-----------------------|--------------|------------|

17 items sont dits "négatifs" ; leurs échelles ont par conséquent été retournées. Ainsi, pour ces derniers, nous obtenons la gradation suivante:

|              |             |                       |              |            |
|--------------|-------------|-----------------------|--------------|------------|
| toujours = 5 | souvent = 4 | occasionnellement = 3 | rarement = 2 | jamais = 1 |
|--------------|-------------|-----------------------|--------------|------------|

Notons que les items négatifs sont précédés d'un "N" dans l'annexe 1.

### 1.1.2 Liste d'adjectifs (voir annexe 2)

Suivait le questionnaire une liste de 67 adjectifs ou traits pouvant représenter chacun une qualité ou un défaut en ce qui concerne l'idéal du commandement, ou alors, la présence ou l'absence du trait en question dans le cas de l'évaluation du commandement effectif.

La qualité ou présence du trait était cotée 3, le défaut ou l'absence du trait coté 1. Les non-réponses furent cotées 2, ceci afin d'avoir un système complet de réponses pour le traitement statistique. Ce procédé fut utilisé malgré ses inconvénients, le nombre de non-réponses étant relativement faible.

## 1.2. La population de l'étude

Il s'agit d'une population de 86 étudiants de la Faculté de Droit et des Sciences économiques et sociales; plus précisément, il s'agit d'une part d'étudiants de 2<sup>e</sup> année du tronc commun des Sciences économiques et sociales, d'autre part d'étudiants de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> année soit en psychologie du travail, soit ayant choisi une option suite au tronc commun des

Sciences économiques et sociales (gestion d'entreprise, service social, économie politique).

Nous connaissons également le sexe et l'âge des sujets, ainsi que le type de licence projetée pour l'année suivante par les étudiants du tronc commun (2<sup>e</sup> année) et choisi par les étudiants de 3-4<sup>e</sup> année.

### 1.3. Administration des instruments

Nous demandions aux étudiants d'évaluer l'idéal du commandement.

Le temps nécessaire pour remplir le questionnaire et la liste d'adjectifs était d'environ 20 à 30 minutes.

Pour obtenir un effectif suffisant, nous avons administré le questionnaire à deux volées d'étudiants, une première fois en janvier 1978, et une seconde fois vers fin 1978.

### 1.4. Objectif de cette étude

Deux objectifs sont visés pour chaque instrument :

- 1) L'étude de la structure factorielle des réponses, c'est-à-dire de l'idéal du commandement de cette population.
- 2) L'étude des différences entre certains sous-groupes sur cette structure factorielle globale, c'est-à-dire des différences observées sur les sous-groupes formés en fonction des variables indépendantes citées sous 1.2.

Les chapitres 2 et 3 sont consacrés à ces analyses en ce qui concerne le questionnaire.

Les chapitres 4 et 5 portent sur l'étude de la liste d'adjectifs.

## 2. LA STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE

Afin de pouvoir interpréter les réponses au questionnaire d'une façon claire, nous avons utilisé la technique de l'analyse factorielle des correspondances (A F C) qui permet d'effectuer mathématiquement des regroupements d'items proches les uns des autres.

Cette technique permet donc de réduire l'ensemble des informations à quelques dimensions ou facteurs, qui peuvent être présentés sur un système d'axes, avec pôles positifs et négatifs<sup>(1)</sup>.

Dans cette étude, nous retiendrons 2 facteurs qui expliquent à eux seuls 18,7% de la variance totale. Le facteur 1 (11,7%) est bien entendu le plus important et permet d'expliquer une grande partie de la variance. Le facteur 2 (7,1%) permettra de compléter les explications données par le facteur 1.

Le graphique 1 permet de visualiser dans le plan les 60 échelles du questionnaire et d'y observer les sous-ensembles qui ont été retenus pour expliquer chacun des rôles des facteurs 1 et 2.

Nous n'examinerons pas les facteurs suivants (3, 4, 5) dans la mesure où notre étude de fidélité<sup>(2)</sup> a démontré qu'ils n'étaient pas fidèles, donc pas reproductibles, ce qui leur fait perdre une grande partie de leur intérêt. Ajoutons qu'après les avoir examinés sommairement, ils nous paraissent particulièrement difficiles à interpréter, vu le manque d'homogénéité du contenu des items les composant et un certain recouvrement avec les facteurs 1 et 2.

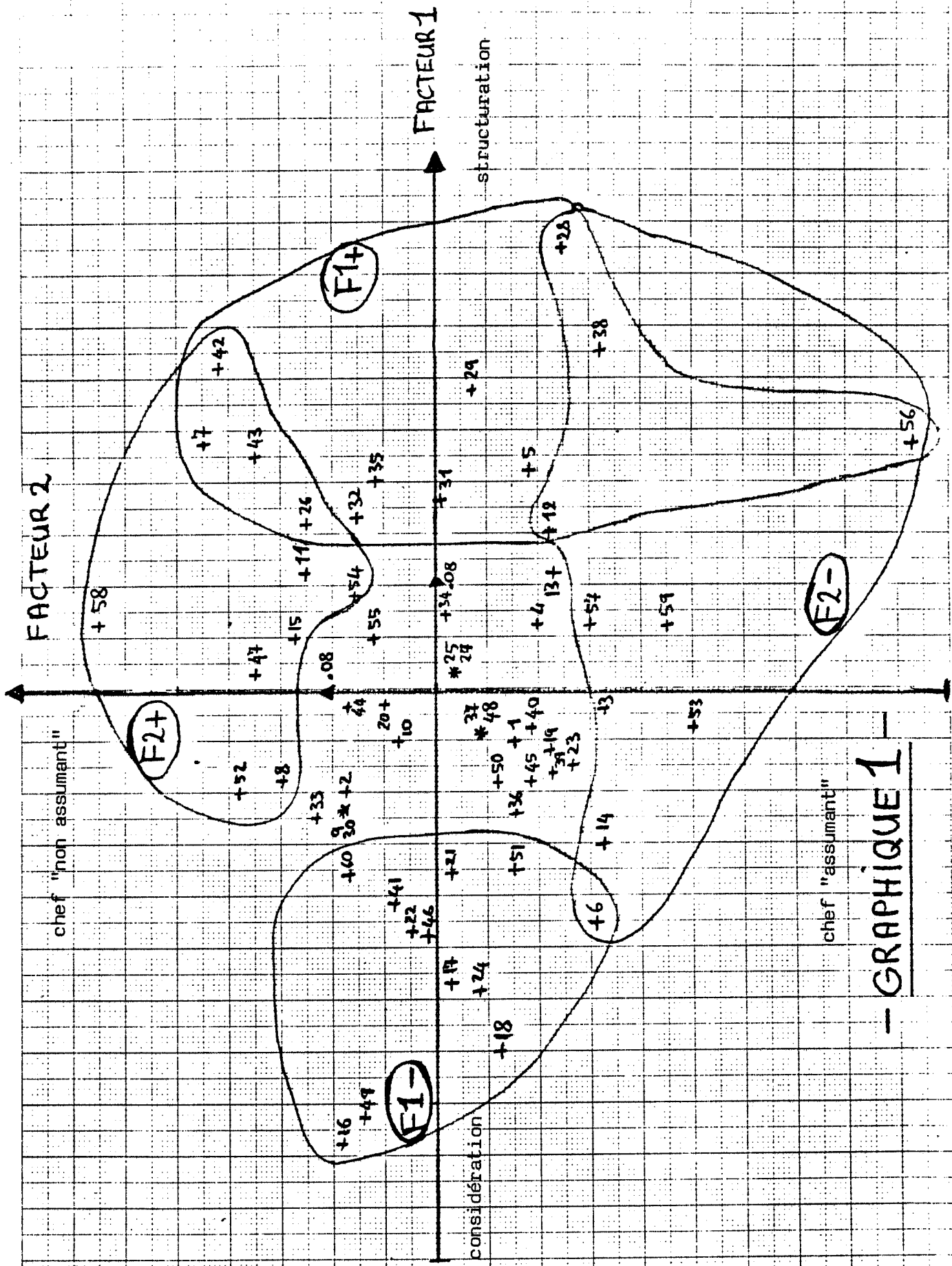
Pour faciliter la compréhension de l'analyse comparative des sous-groupes formés par les variables indépendantes: sexe, âge, etc, nous avons tenté ci-après de nommer ces facteurs<sup>3)</sup>, autrement dit de réduire à un ou deux concepts un ensemble de propositions. L'évocation du mot choisi peut susciter chez le lecteur des représentations différentes des nôtres, aussi nous lui conseillons autant que possible de revenir à l'ensemble des items ou à la description des facteurs.

---

(1) Il convient de préciser que les termes positifs et négatifs n'impliquent aucun jugement de valeur et sont déterminés mathématiquement en fonction de la nature de la contribution de la variable à la définition du facteur.

(2) J.M. Chappuis, op.cit.

(3) Les résultats de l'analyse factorielle sont donnés en annexe 3.



- GRAPHIQUE 1 -

2.1. FACTEUR 1 : Structuration-Considération

2.1.1. Pôle positif : commandement centré sur la tâche/  
chef directif, non-empathique

- 28. Il couvre avec sa responsabilité une tâche qu'il a confiée à son collaborateur.
- 29. Il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens.
- 38. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.
- 42. Il s'occupe de tout, même des petites choses.
- 7. Il indique les petits détails dans la façon d'exécuter une tâche.
- 43. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.
- 56. Il assume la responsabilité de tout ce qui se passe dans son secteur.
- 5. Il défend les intérêts de la maison.
- 35. Il évite d'intervenir lorsque des rumeurs circulent.
- 12. Il se réfère à des cas précis pour évaluer le comportement de ses collaborateurs.
- 32. Il est indispensable à tout moment.
- 31. Il ne fait que les choses essentielles (Il ne se perd pas dans les détails).
- 26. Il donne des travaux à ses collaborateurs même s'ils n'ont pas la compétence nécessaire.



2.1.2. Pôle négatif : commandement centré sur les personnes/  
chef empathique

16. Il s'excuse auprès de ses collaborateurs s'il a lui-même commis une erreur.
49. Il reconnaît ses défauts et accepte les reproches.
18. Il indique à ses collaborateurs les normes, les critères selon lesquels il contrôle.
24. Il aide ses collaborateurs (il est serviable).
17. Il donne la raison de ses ordres et explique sa façon d'agir.
6. Il contrôle toute l'équipe, non seulement quelques collaborateurs.
46. Il est à la disposition de ses collaborateurs pour donner des explications sur le travail.
22. Il écoute d'abord le point de vue du collaborateur avant de faire une critique.
41. Il informe ses collaborateurs de tout changement pouvant intervenir.
21. Il essaie de se mettre dans la situation du collaborateur.
51. Il rend attentif à l'erreur avec quelques paroles d'encouragement.
60. Il invite ses collaborateurs à faire des suggestions.

### 2.1.3. Description du commandement idéal caractérisé par le facteur 1

Le facteur 1 oppose deux types de comportements de chef. Un type de commandement s'intéresse spécialement aux collaborateurs, alors que l'autre vise plus particulièrement la tâche.

Au pôle positif, le chef est essentiellement préoccupé pour les tâches qu'il confie à ses collaborateurs, tâches dont il se sent intérieurement responsable. Dans ce but, il se considère comme indispensable à tout moment. Il doit également s'occuper de tout, jusqu'aux petits détails. Pourtant il se contredit, semble-t-il, puisqu'il affirme également s'occuper que de l'essentiel, ainsi que se réserver des heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.

A un autre niveau, ce chef ne semble pas prendre en compte les particularités individuelles de ses collaborateurs vu qu'il se conduit toujours de la même façon quel que soit le caractère des gens et qu'il leur donne des travaux même si ceux-ci n'ont pas la compétence nécessaire pour les faire. Ce chef évite en général l'évaluation de ses collaborateurs, et s'il le fait, il se réfère toujours à un cas précis. Il évite également d'intervenir lorsque des rumeurs circulent, si ce n'est en défendant les intérêts de la maison.

En bref, ce chef est responsable et indispensable, très structurant voire même rigide, directif et autoritaire, fuyant le contact.

Nous le nommerons "chef directif centré sur la tâche"

Au pôle négatif, le chef est caractérisé essentiellement par la bonne qualité de l'ambiance et des relations qu'il tient à entretenir avec ses collaborateurs, ainsi que de l'image de lui-même qu'il va donner.

En effet, son premier souci est de s'excuser s'il commet une erreur, ainsi que de reconnaître ses défauts et d'accepter les reproches. Il tient également à aider autrui, se met à sa disposition pour donner des explications, essaie de se mettre à sa place et écoute avant de critiquer.

Une autre préoccupation semble être d'éviter que des conflits puissent surgir entre lui et ses collaborateurs. Pour cela, il donne la raison de ses ordres, explique sa façon d'agir et indique les critères selon lesquels il contrôle le travail. Il informe également des changements possibles. Enfin, il rend attentif à l'erreur avec quelques paroles d'encouragement et invite à faire des suggestions.

De cette manière, il pense contrôler toute l'équipe, non seulement quelques collaborateurs.

En bref, ce chef apparaît comme empathique, ouvert, non-défensif, doué de respect humain et d'une autorité présente et bienveillante.

Nous le nommerons "chef empathique centré sur les personnes".

#### 2.1.4. Remarques.

Ajoutons que nous avons nommé un premier facteur du même nom ("STRUCTURATION-CONSIDERATION") que le facteur 1 observé par Mme. Rosselet-Christ dans son étude dans l'entreprise<sup>(1)</sup>. En effet, les facteurs expliquant la plus grande partie de la variance sont très proches dans les deux études : les items les composant se retrouvent la plupart du temps, quoique leurs poids respectifs puissent changer assez sensiblement dans leur contribution au facteur.

---

(1)  
C. Rosselet-Christ op. cit. no. 5 et 6.

2.2. FACTEUR 2 : Aptitude au commandement

2.2.1. Pôle positif: chef incapable d'exercer le commandement /  
chef n'assumant pas sa fonction

- 58. Il contrôle le travail sans que des collaborateurs s'en rendent compte.
- 7. Il indique dans les petits détails la façon d'exécuter une tâche.
- 42. Il s'occupe de tout, même des petites choses.
- 43. Il évite l'évaluation en s'abstenant de faire des remarques positives ou des critiques.
- 47. Il ne fait pas les critiques sur le moment même, mais attend une autre occasion.
- 8. Il utilise ses positions hiérarchiques pour se faire obéir, c'est-à-dire il se fait obéir de par sa nomination de chef.
- 52. Lorsqu'il a une critique à faire, il demande à une autre personne de la faire.
- 54. Il supervise étroitement (de très près) le travail de ses collaborateurs.
- 11. Il étouffe une affaire afin d'éviter les histoires.
- 15. Il fait le travail lui-même afin de ne pas être obligé de donner des explications.
- 26. Il donne des travaux à ses collaborateurs même s'ils n'ont pas la compétence nécessaire.

2.2.2. Pôle négatif : chef capable d'exercer le commandement / chef assumant sa fonction.

56. Il assume la responsabilité de tout ce qui se passe dans son secteur.
53. Il veille au bon fonctionnement du groupe en s'occupant des relations entre ses collaborateurs.
59. Quand il constate qu'un collaborateur a de l'influence dans le groupe, il en tient compte.
3. Il s'intéresse à la vie privée de ses collaborateurs.
38. Il se réserve certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger.
6. Il contrôle toute l'équipe, non seulement quelques collaborateurs.
57. Il donne à ses collaborateurs des tâches de plus en plus difficiles afin de les stimuler.
14. Il manifeste sa reconnaissance lorsque ses subordonnés fournissent un effort particulier.
12. Il se réfère à des cas précis pour évaluer le comportement de ses collaborateurs.
28. Il couvre avec sa responsabilité une tâche qu'il a confiée à ses collaborateurs.

### 2.2.3. Description du commandement idéal caractérisé par le facteur 2.

Ce facteur donne davantage une idée de l'aptitude au commandement que de sa nature. Il oppose, en effet, un chef à l'aise dans sa fonction et sachant commander à un chef incapable d'exercer.

Nous trouvons au pôle positif un chef qui n'est capable d'exercer son commandement que d'une façon très médiocre. En effet, il contrôle le travail sans que ses collaborateurs ne s'en rendent compte, évite l'évaluation, ne fait pas les critiques sur le moment même ou alors demande à quelqu'un d'autre de les faire.

D'autre part, ce chef indique dans les petits détails la façon d'exécuter une tâche, s'occupe de tout et supervise étroitement ses collaborateurs. Il va même jusqu'à faire le travail lui-même pour éviter de donner des explications. Il étouffe une affaire afin d'éviter des histoires et utilise sa position hiérarchique pour se faire obéir. Enfin, il ne tient aucun compte des capacités personnelles de ses collaborateurs vu qu'il leur donne des travaux même s'ils n'ont pas la compétence nécessaire pour les faire.

En bref, on peut dire que ce chef manque de confiance en lui, est immature, lâche, obsessionnel, incompetent. Nous l'appellerons chef incapable d'exercer le commandement ou chef n'assumant pas sa fonction.

Par contre, au pôle négatif, nous trouvons un chef qui accepte et assume pleinement sa fonction en étant centré à la fois sur les personnes et sur les tâches.

Lui-même se définit comme étant responsable de tout ce qui se passe dans son secteur et plus particulièrement des tâches qu'il donne à ses collaborateurs.

Au niveau des personnes, on peut dire qu'il veille au bon fonctionnement du groupe, en s'occupant des relations entre ses collaborateurs et sait tenir compte des influences personnelles que ceux-ci ont dans le groupe. Il s'intéresse également à leur vie privée.

Au niveau de la tâche, tout d'abord, il aménage son temps en se réservant certaines heures pendant lesquelles on ne peut le déranger. Il stimule ses collaborateurs en leur donnant des tâches de plus en plus difficiles, explique sa façon d'agir et manifeste sa reconnaissance lors d'un effort particulier. Il évalue également le travail en se référant à des cas précis.

Ainsi, il pense contrôler toute l'équipe, non seulement quelques collaborateurs.

En bref, ce chef est responsable, attentif aux hommes et aux tâches.

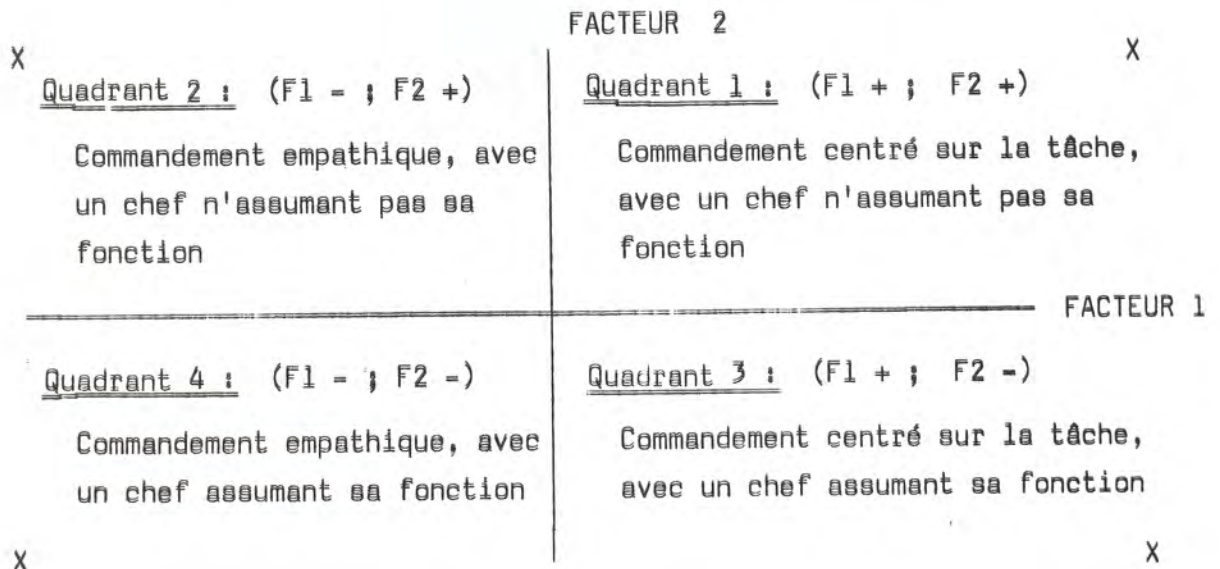
Nous le nommerons : chef capable d'exercer le commandement  
- chef assumant sa fonction

### 2.3. Synthèse des facteurs 1 et 2.

Le graphique 2 ci-après représente la synthèse des analyses précédentes. Il s'agit bien entendu d'une simplification dont la valeur est avant tout utilitaire, car elle permettra d'avoir une représentation visuelle de la combinaison des noms attribués aux facteurs 1 et 2 pour les analyses suivantes.

Ce croisement des axes des facteurs délimite 4 quadrants, qui représentent chacun un type de commandement déterminé par les étudiants.

Ajoutons enfin que seules des valeurs élevées (+ ou -) sur les 2 facteurs (c'est-à-dire se rapprochant des croix dessinées sur le graphique) représentent sans équivoque les concepts attribués à chaque quadrant. En fait, les observations s'approcheront plus ou moins de ces concepts.



### 3. ANALYSE COMPARATIVE DES ETUDIANTS.

Dans ce chapitre, nous analyserons dans un premier temps les sous-groupes formés en fonction d'une seule variable :

- 1) Le sexe :
  - masculin
  - féminin
- 2) L'âge :
  - jusqu'à 20 ans
  - de 21 à 25 ans
  - plus de 26 ans
- 3) Le cycle d'étude :
  - 1<sup>er</sup> cycle  
(1<sup>ère</sup> - 2<sup>e</sup> année)
  - 2<sup>e</sup> cycle  
(3<sup>e</sup> - 4<sup>e</sup> année)
- 4) Le type de licence choisie ou projetée :
  - Gestion d'entreprise
  - Economie politique
  - Sciences sociales
  - Psychologie du travail

Dans un deuxième temps, nous analyserons une combinaison de la variable 1 ci-dessus avec, respectivement, les variables 3 et 4 :

- 5) Sexe et cycle d'étude
  - 1<sup>er</sup> cycle masculin
  - 1<sup>er</sup> cycle féminin
  - 2<sup>e</sup> cycle masculin
  - 2<sup>e</sup> cycle féminin
- 6) Sexe et type de licence :
  - Gestion d'entreprise masculin-féminin
  - Economie politique masculin-féminin
  - Sciences sociales masculin-féminin
  - Psycho. du travail masculin-féminin

#### 3.1. Le sexe.

Le tableau 1 présente la contribution des facteurs 1 et 2 en fonction du sexe des étudiants :



| Sigle | S e x e       | Nombre de sujets | Contribution des facteurs aux observations |       |
|-------|---------------|------------------|--|-------|
|       |               |                  | F 1  | F 2   |
| S M   | Masculin      | 60               | - 39.5                                     | - 5.7 |
| S F   | Féminin       | 24               | 47.9                                       | 5.3   |
| S S   | Pas mentionné | 2                | - 11.6                                     | 0.0   |

- Tableau 1 - ( F = Facteur )  
( - = pôle négatif )

Remarquons tout d'abord que le facteur 1 discrimine particulièrement bien les sujets selon leur sexe. En effet, l'idéal du commandement des étudiantes se situe très nettement sur le pôle "chef directif" alors que les étudiants sont plutôt situés sur le pôle "chef empathique".

Notons ensuite que le facteur 2 discrimine assez peu ces deux sous-groupes, néanmoins une légère opposition se dessine: les femmes sont situées sur le pôle "chef n'assumant pas sa fonction" alors que les hommes ont plutôt comme idéal un "chef assumant sa fonction".

Le graphique 3 a, permet de visualiser ces sous-groupes dans le plan. En se remémorant les quadrants du graphique 2 (cf. 2-3); on constate une opposition entre l'idéal du commandement des étudiants (quadrant 4) et celui des étudiantes (quadrant 1).

### 3.2. L'âge.

Le tableau 2 présente les contributions des facteurs 1 et 2 en fonction de l'âge :

| Sigle     | A g e          | Nombre de sujets | Contribution des facteurs aux observations |       |
|-----------|----------------|------------------|--|-------|
|           |                |                  | F 1  | F 2   |
| A 0 20    | Jusqu'à 20 ans | 19               | - 4.1                                      | - 2.3 |
| A 21 - 25 | de 21 à 25 ans | 52               | 15.5                                       | 0.0   |
| A 0 26    | plus de 26 ans | 10               | - 25.1                                     | 3.6   |
| A S       | pas mentionné  | 5                | 2.9  | 0.1   |

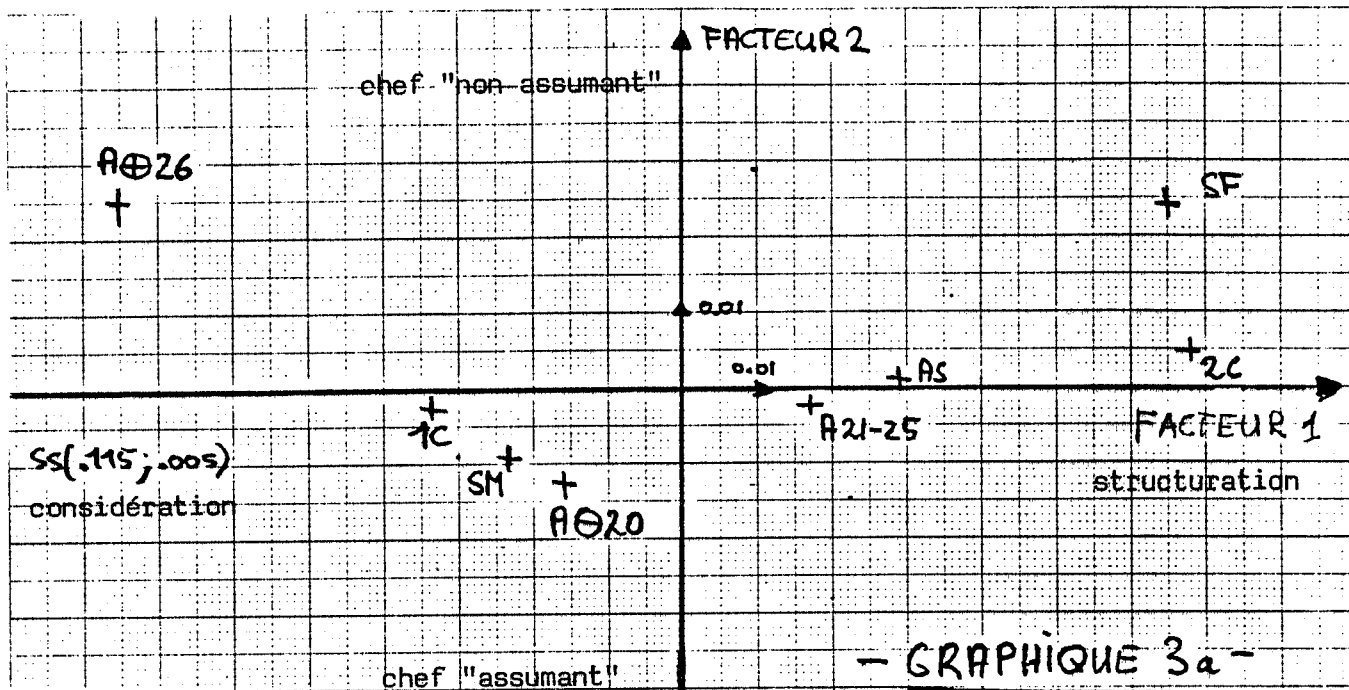
- Tableau 2 -

Il est possible de visualiser ces sous-groupes sur le graphique 3 a.

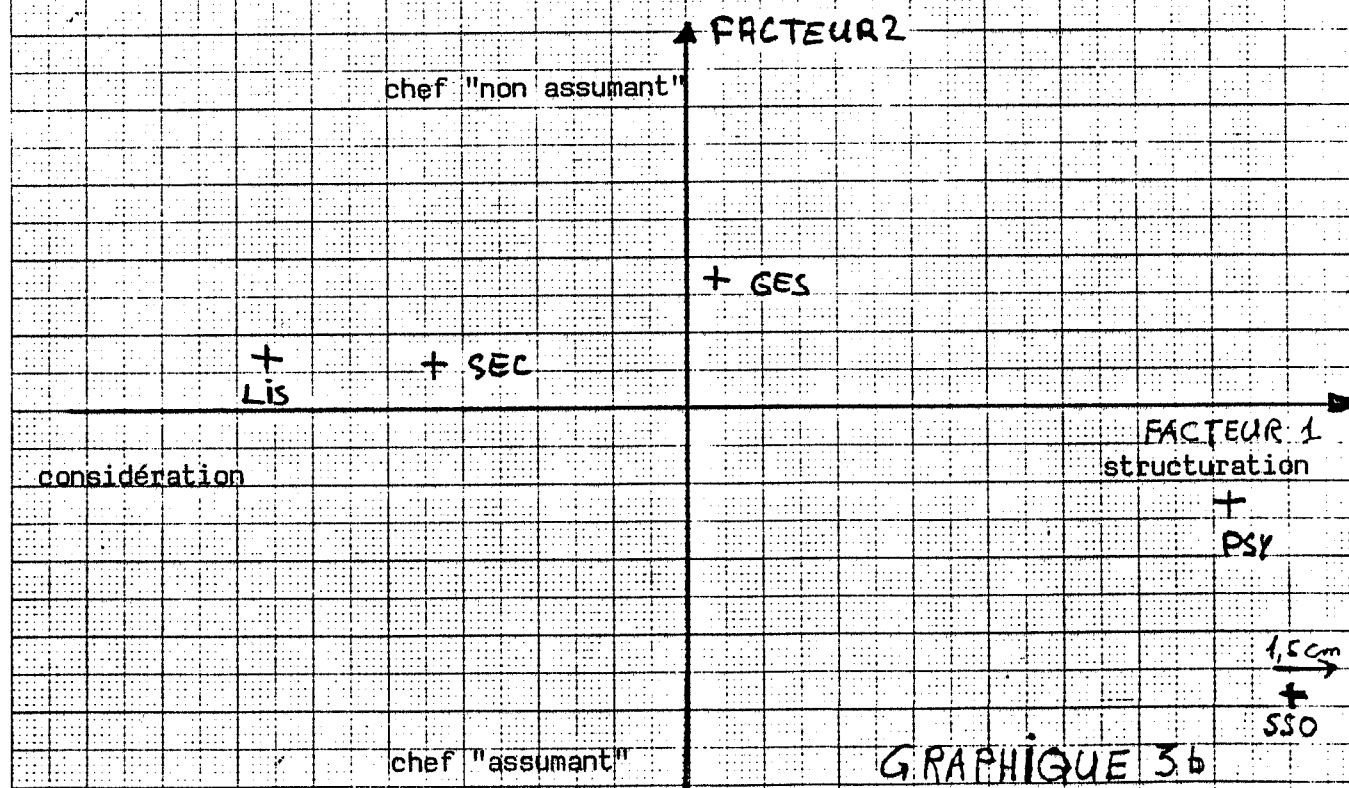
Notons premièrement que le facteur .1 oppose particulièrement le groupe des sujets de 21 à 25 ans et celui des sujets de plus de 26 ans, alors que les plus jeunes se situent entre les deux. Autrement dit, l'idéal du commandement des sujets de plus de 26 ans se situe clairement sur le pôle "chef empathique", alors que celui des sujets de 21 à 25 ans se trouve plutôt sur le pôle du "chef directif, centré sur la tâche".

Deuxièmement, remarquons que le facteur 2 ne discrimine que très faiblement les sous-groupes. Notons néanmoins que graphiquement, il est possible de constater une progression régulière de l'âge sur ce facteur, comme si le vieillissement allait de pair avec un idéal de commandement où le chef assume de moins en moins sa fonction.

Ajoutons qu'il eut été peut-être souhaitable de discriminer plus finement les sujets âgés de 21 à 25 ans, ce qui aurait éventuellement permis de préciser plus en détail l'évolution de l'idéal du commandement en fonction de l'âge.



- GRAPHIQUE 3a -



GRAPHIQUE 3b

### 3.3. Le cycle d'étude.

Le tableau 3 présente la contribution des facteurs 1 et 2 en fonction de cycle d'étude. Notons que les étudiants du 1<sup>er</sup> cycle (1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> année d'études) se dirigeront en principe plus tard vers une licence mention gestion d'entreprise, économie politique ou sciences sociales et sont également plus jeunes dans l'ensemble que les autres. Une partie des étudiants du 2<sup>e</sup> cycle ont choisi un des types de licence ci-dessus et d'autres sont en 2<sup>e</sup> cycle de psychologie du travail (N = 15).

| Sigle | Cycle                 | N  | Contribution des facteurs aux observations |       |
|-------|-----------------------|----|--|-------|
|       |                       |    | F 1  | F 2   |
| 1 C   | 1 <sup>er</sup> cycle | 56 | - 56.4                                     | - 0.3 |
| 2 C   | 2 <sup>e</sup> cycle  | 28 | 61.2                                       | 0.2   |

- Tableau 3. -

Le graphique 3 a. permet de visualiser ces sous-groupes dans le plan.

Nous voyons que seul le facteur 1 différencie nettement les 2 groupes. Les étudiants du deuxième cycle ont comme idéal du commandement des comportements de "chefs directifs centrés sur la tâche" par opposition aux étudiants de 1<sup>er</sup> cycle qui ont pour idéal un "commandement centré sur les personnes".

Ajoutons que, comme la variable "sexe", la variable "cycle d'étude" différencie sans équivoque la population sur le commandement idéal décrit par le facteur 1. Néanmoins, il faut se souvenir que les étudiants ont des projets d'études différents entre les deux cycles (cf. point suivant).

### 3.4. Le type de licence choisi ou projeté.

Le tableau 4 présente la contribution des facteurs 1 et 2 en fonction du type de licence choisi ou projeté. Nous demandons aux étudiants de 1<sup>er</sup> cycle (n'ayant pas encore choisi la mention de leur licence) d'indiquer leur projet pour l'année suivante.

| Sigle | Type de licence      | N  | Contribution des facteurs aux observations |       |
|-------|----------------------|----|--|-------|
|       |                      |    | F 1  | F 2   |
| SEC   | Economie politique   | 40 | - 33.4                                     | 0.8   |
| GES   | Gestion d'entreprise | 16 | 0.1  | 2.9   |
| SSO   | Sciences sociales    | 7  | 29.1                                       | - 4.4 |
| PSY   | Psycho. du travail   | 15 | 41.4                                       | - 1.2 |
| LIS   | Pas mentionné        | 8  | - 9.2                                      | - 0.1 |

- Tableau 4 -

Nous remarquons à nouveau que seul le facteur 1 discrimine nettement les sous-groupes. Nous trouvons une opposition nette entre les étudiants en "Economie politique" d'une part et des étudiants en "Psychologie du travail" et en "Sciences sociales". Les premiers se situent sur le pôle "commandement empathique"; les seconds se situent sur le pôle "commandement directif". Notons que le groupe "gestion d'entreprise" se situe au centre.

Sur le facteur 2, nous remarquons que les groupes "Sciences sociales" et "Psychologie du travail" se trouvent légèrement saturés sur le pôle "chef assumant sa fonction".

Le graphique 3b. permet de visualiser dans le plan ces 5 sous-groupes. Il apparaît ici que les étudiants en "psychologie" et en "sciences sociales" ont un idéal de commandement assez proche, ce qui s'explique par la proximité du domaine d'étude. Ce dernier a donc une nette influence sur le choix d'un idéal de commandement.

### 3.5. Le sexe et le cycle d'études

Le tableau 5 présente la contribution des facteurs 1 et 2 en fonction du sexe et du cycle d'études.

| Sigle | Sexe + cycle d'études          | N  | Contribution des facteurs aux observations |        |
|-------|--------------------------------|----|--|--------|
|       |                                |    | F 1  | F 2    |
| F1C   | Féminin 1 <sup>er</sup> cycle  | 13 | 39.0                                       | - 1.7  |
| M1C   | Masculin 1 <sup>er</sup> cycle | 43 | - 68.2                                     | 0.0    |
| F2C   | Féminin 2 <sup>e</sup> cycle   | 11 | 19.8                                       | 22.6   |
| M2C   | Masculin 2 <sup>e</sup> cycle  | 17 | 49.9                                       | - 11.2 |

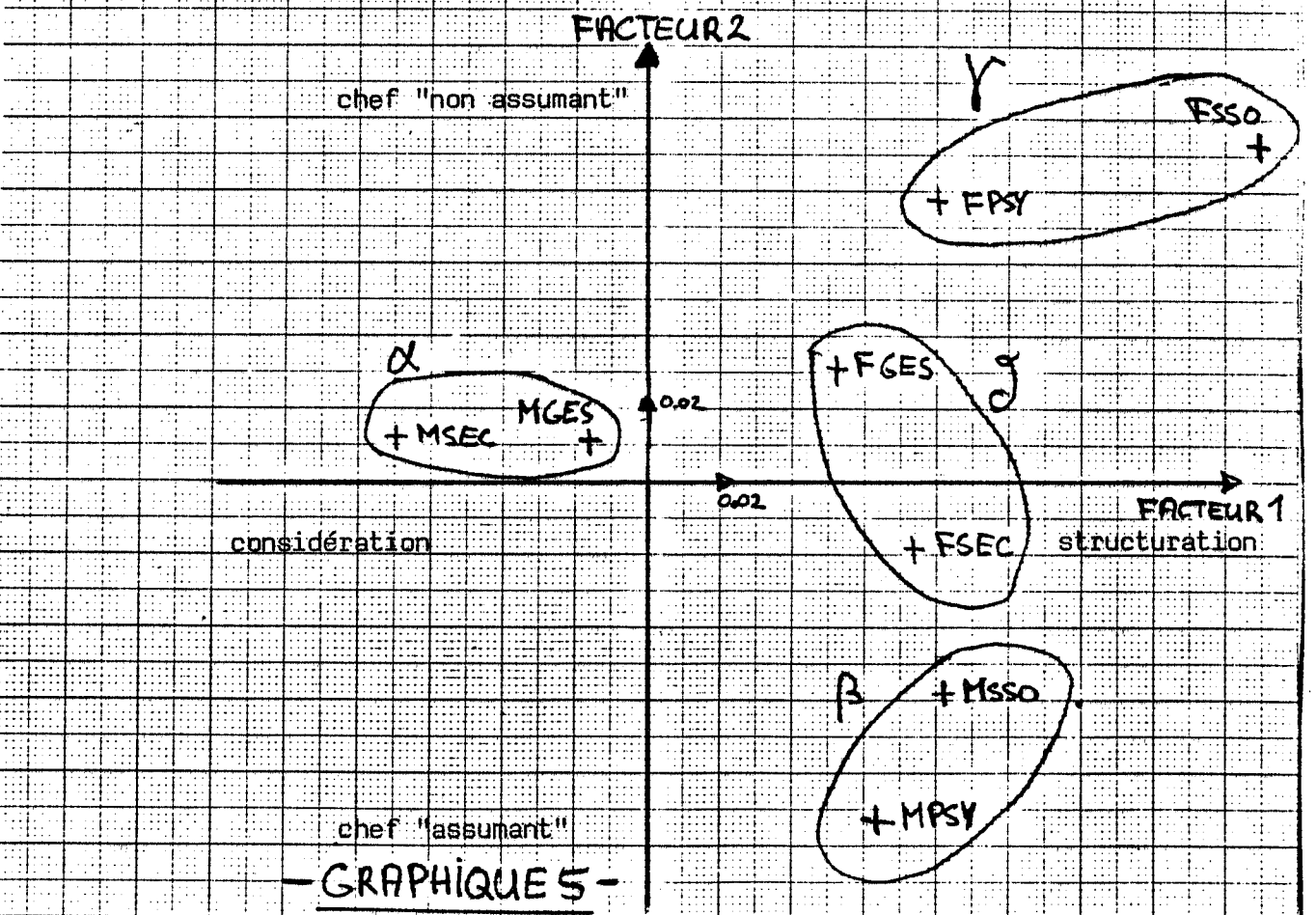
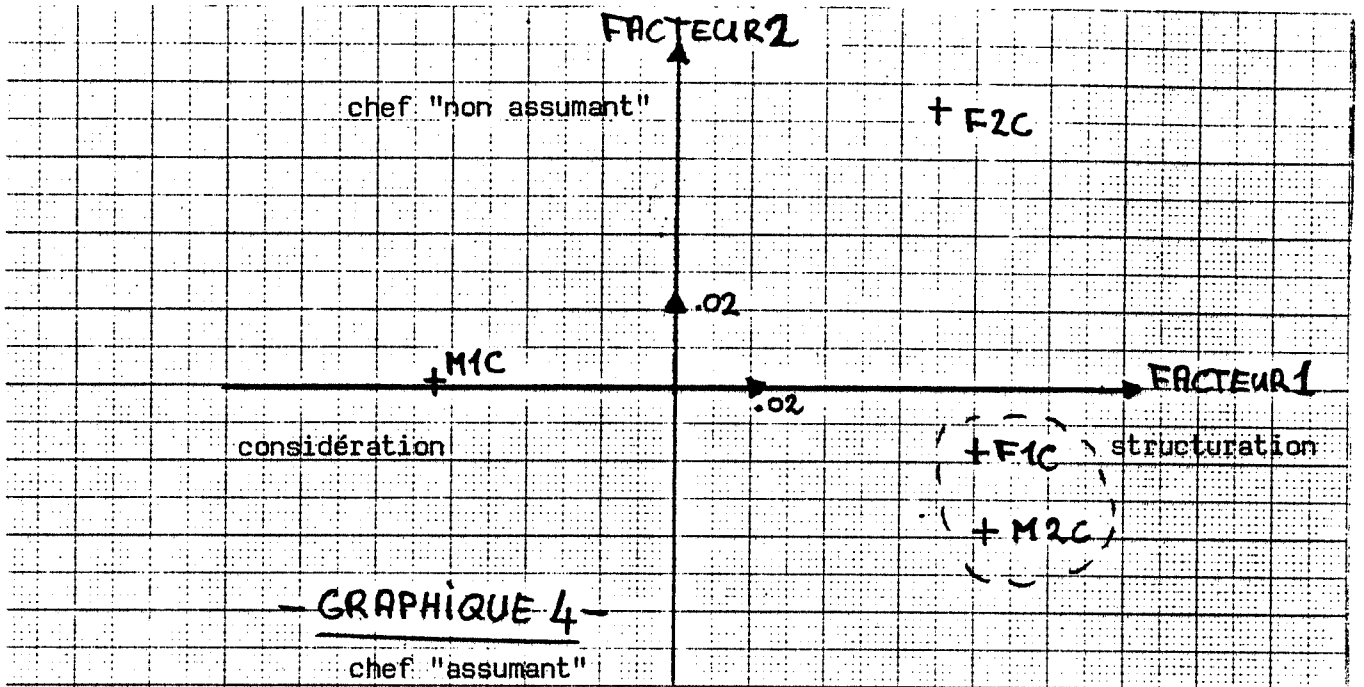
- Tableau 5 -

Dans cette analyse plus fine, nous remarquons que les 2 facteurs permettent de discriminer les sous-groupes. Le graphique 4 représente ces 4 sous-groupes dans le plan.

Premièrement, les étudiants de 1<sup>er</sup> cycle se distinguent de tous les autres sous-groupes sur le facteur 1, vu qu'ils sont les seuls à adopter comme idéal "le commandement empathique". Il est intéressant de noter que les étudiantes de 1<sup>er</sup> cycle se trouvent clairement en opposition aux étudiants (1<sup>er</sup> cycle), mais par contre sont relativement proches des étudiants de 2<sup>e</sup> cycle tant sur le facteur 1 que sur le facteur 2.

Deuxièmement, étudiants et étudiantes de 2<sup>e</sup> cycle s'opposent quant à eux uniquement sur le facteur 2 (les étudiants prenant pour idéal un "chef qui assume son commandement", les étudiantes l'inverse), alors qu'ils sont à peu près d'accord sur le facteur 1 : "commandement centré sur la tâche".

Il est intéressant de relever que ni la variable "sexe", ni la variable "cycle d'études" prises séparément ne permettraient d'envisager les résultats tels qu'ils se présentent ici.



3.6. Le sexe et le type de licence choisi ou projeté

Le tableau 6 présente la contribution des facteurs 1 et 2 en fonction du sexe et du type de licence choisi ou projeté.

| Sigle | Sexe + type de licence        | N  | Contribution des facteurs aux observations |        |
|-------|-------------------------------|----|--|--------|
|       |                               |    | F 1  | F 2    |
| MSEC  | Masculin + Economie politique | 29 | - 55.6                                     | 2.1    |
| FSEC  | Féminin + Economie politique  | 11 | 30.7                                       | - 2.0  |
| MCES  | Masculin + Gestion d'entrep.  | 11 | - 1.8                                      | 1.0    |
| FCES  | Féminin + " "                 | 5  | 5.9  | 2.2    |
| MSSO  | Masc. + Sciences sociales     | 6  | 16.4                                       | - 7.9  |
| FSSP  | Fém. + " "                    | 1  | 11.5                                       | 3.5    |
| MPSY  | Masculin + Psychologie        | 8  | 16.1                                       | - 33.7 |
| FPSY  | Féminin + " "                 | 7  | 21.0                                       | 19.7   |

- Tableau 6 -

Ces sous-groupes sont représentés dans le plan au graphique 5.

Les résultats ci-dessus affinent les précédents :

- 1) On constate en effet que le facteur 1 oppose les étudiants (masculins) "Sciences économiques" et "gestion d'entreprise" à tous les autres groupes. Ces deux groupes sont donc fortement apparentés et forment un sous-ensemble assez homogène (nommé  $\alpha$ ), comme représenté au graphique 5, dont l'idéal du commandement est "empathique, centré sur les personnes" et plus ou moins bien assumé par le chef. L'homogénéité de ce groupe s'explique par le fait que la plupart des sujets sont étudiants du 1<sup>er</sup> cycle (cf. point MIC, graphique 4).
- 2) Dans le même ordre d'idées, on constate que le facteur 2 oppose nettement les étudiants en "Sciences sociales" et en "Psychologie" aux étudiantes des mêmes disciplines et pourraient ainsi former deux sous-ensembles assez homogènes (nommés  $\beta$  et  $\gamma$  dans le graphique 5).