

# LE QUESTIONNAIRE DE PARTICIPATION DIRECTE AU BUREAU (QPD-B) - UN INSTRUMENT DE PARTICIPATION A LA DECISION TELLE QU'ELLE EST PERÇUE ET SOUHAITEE

Andrea LOHMANN<sup>1</sup>, Jochen PRÜMPER<sup>2</sup>

## Résumé

Le questionnaire de participation directe au bureau (QPD-B) saisit, à travers sept facteurs, non seulement la participation directe, mais aussi les désirs de changement des employés. L'étude d'un échantillon de N = 1354 a démontré des valeurs satisfaisantes non seulement pour la fiabilité, mais aussi - servant la validation - pour les relations supposées entre la participation et la satisfaction au travail, la charge de travail, l'engagement organisationnel, le style de direction, l'impuissance, l'engagement au travail, les idées de démission, le mode d'occupation, la position hiérarchique et la durée hebdomadaire du travail. Il existe ainsi un instrument solide pour la description de la culture de participation dans les entreprises, qui permet d'identifier des champs d'action concrets pour des mesures d'amélioration.

**Mots-clés:** participation, désirs de changement, mesure de la participation directe, culture d'entreprise, développement de l'organisation

## I. Problématique

Depuis les années cinquante, des études mettent l'accent sur les effets positifs de la participation, p. ex dans la satisfaction au travail, pour le succès de l'innovation et la productivité (cf. Heller, Pusic, Strauss & Wilpert, 1998). Ce n'est qu'au début des années quatre-vingt-dix, sous l'impulsion des succès économiques japonais que l'Occident s'intéresse au thème de la participation aux décisions. L'on s'écarte alors du taylorisme pour prôner la production allégée (Bungard, 1995).

Pour initier un tel changement, une des méthodes consiste à lancer une enquête de

---

<sup>1</sup> Dipl. Psych Andrea Lohmann, bao - Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH, Kösterstr. 1b, D-14165 Berlin, a.lohmann@bao.de

<sup>2</sup> Prof. Dr. Jochen Prümper, FHTW-Berlin, Fachgebiet Wirtschaftspsychologie, Treskowallee 8, D-10318 Berlin, j.pruemper@fhtw-berlin.de

collaborateurs, qui ne se contente pas d'une description de la culture de participation existante dans l'entreprise, mais cherche à obtenir également des prises de position sur les changements souhaités.

C'est dans ce but, que le questionnaire de participation directe au bureau a été développé (Lohmann & Prümper, sous presse): non seulement il reflète la participation directe, mais encore tient compte du désir de changement.

## II. Cadre théorique

### II.1. Effets de la participation

Depuis Coch et French (1948), la relation positive entre la *participation* et le *rendement* aussi bien qu'entre la *participation* et la *satisfaction au travail* a été rapportée par de nombreuses études (cf. Wagner, 1994). En outre, les possibilités de participation existantes augmentent *l'acceptation des décisions* (cf. Latham, Mitchell & Dossett, 1978), ainsi que le *succès d'innovation* (von Rosenstiel, 1989) et améliorent lors de l'introduction de nouvelles technologies d'information *l'utilisation de nouveaux systèmes de logiciel* (Jansen, Schwitalla & Wicke, 1989). De surcroît, un niveau de participation élevé accroît le *savoir sur de nouveaux logiciels* et réduit ainsi *la charge de travail* (Hurtienne & Prümper, 2002).

A l'opposé, on trouve des résultats sur les effets négatifs de la participation: par exemple l'augmentation de la *fréquence des conflits* (Kirsch, Esser & Gabele, 1979), la diminution de la *qualité des décisions* (Katzell, Miller, Naomi & Venet, 1970) ou bien des difficultés de *localisation des erreurs de décision* et des *retards dans le processus de décision* (Brose & Corsten, 1983). Duntemann et Bass (1963) rapportent même un effet négatif de la participation sur la *performance*, Berkowitz (1953) une diminution de la *satisfaction au travail*.

Au total, en additionnant les résultats, les effets positifs de la participation semblent être prédominants. Wilpert (1994) a constaté également par rapport à des métaanalyses sur le lien entre la participation et la productivité, que la plupart des études relèvent de petits effets positifs et que les résultats disponibles ne peuvent pas justifier une attitude négative à l'égard de la participation.

### II.2. La participation, le désir de participation et le désir de changement

La seule opérationnalisation de la participation disponible, vaste et traduite en plusieurs langues, a été développé dans le cadre du projet Industrial Democracy in Europe *IDE* (cf. Wilpert & Rayley, 1983). Wilpert et Rayley (1983) s'appuyaient principalement aussi bien pour les catégories de participation utilisées que pour les schémas de réponse correspondants, à travers les pôles «non-participation» et «décision exclusive», à des règles juridiques contraignantes telles quelles sont prévues par la réglementation. Parallèlement à leur échelle de la *participation*, qui mesure la participation existante, Wilpert et Rayley (1983) développaient par le *désir de participation* une échelle pour la mesure de la participation souhaitée.

## Le questionnaire de participation directe au bureau

L'étude IDE a montré un lien *positif* entre ces deux échelles.

L'approche de Wilpert et Rayley (1983), de conclure le désir de participation à partir de la participation existante apparaissait logique et prometteuse. Cependant pour nous en démarquer, nous ne voulions pas saisir (1) la participation *de jure*, mais la participation directe perçue subjectivement et (2) non le désir de participation, mais le *désir de changement*, parce qu'à notre avis celui-ci sert mieux pour la déduction des mesures de développement de l'organisation.

En outre, il faut comprendre le désir de changement dans notre questionnaire comme conséquence de la participation. Ainsi la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante est fixée clairement. Chez Wilpert et Rayley (1983), il peut agir toutefois le désir de participation sur la participation aussi bien que la participation sur le désir de participation.

Le fait que nous visons ainsi à une autre construction, justifie – à côté d'un autre ancrage verbal des échelles de réponse de Wilpert et Rayley (1983)<sup>3</sup> – notre supposition concernant la nature de ce lien, qui semble être en contradiction avec leurs résultats: Tandis que Wilpert et Rayley postulent un lien positif entre la *participation* et le *désir de participation*, nous supposons un lien négatif entre la *participation* et le *désir de changement*.

Sur la base de cette supposition la validation représentée ci-après se réfère exclusivement à la participation directe (à propos de la puissance et la direction du lien, cf. Lohmann & Prümper, sous presse).

## III. Méthodologie

### III.1. Développement du questionnaire

L'étude de la littérature spécialisée, des entretiens d'experts ainsi que des tests qualitatifs et quantitatifs ont permis, à travers des analyses factorielles, de dégager sept facteurs de participation ayant chacun quatre items:

1) tâche de travail, 2) moyens de travail, 3) lieu de travail, 4) contrat de travail, 5) horaire de travail, 6) développement de l'organisation et 7) développement des ressources humaines.

1. Le facteur *tâche de travail* décrit l'étendue de la participation à la décision et/ou

---

<sup>3</sup>Chez Wilpert et Rayley (1983) les étapes de réponse sont ancrées comme suit: Pour la participation de (1) = Je ne participe absolument pas, via (2) = J'en suis informé avant que la chose ne soit décidée, (3) = Je peux exposer mon opinion sur cela, (4) = Mon opinion est prise en compte dans les réflexions, (5) = Je participe également et de manière équilibrée à la décision de cette chose jusqu'à (6) = Je décide seul dans cette affaire.; pour le désir de participation de (1) = Je ne suis absolument pas intéressé à cette affaire, via (2) = J'aimerais être informé avant que la chose ne soit décidée, (3) = J'aimerais exposer mon opinion sur cela, (4) = J'aimerais que mon opinion soit prise en compte dans les réflexions, (5) = J'aimerais participer également et de manière équilibrée à la décision de cette chose jusqu'à (6) = J'aimerais décider seul dans cette affaire.

## Le questionnaire de participation directe au bureau

du désir de changement en rapport à l'égard des exigences d'activité différentes. Cela concerne la tâche de travail elle-même, mais aussi la quantité de travail, la polyvalence de travail et le degré de difficulté de la tâche de travail.

2. Le facteur *moyen de travail* décrit l'étendue de la participation à la décision et/ou du désir de changement en rapport à l'égard de l'équipement en moyens techniques d'information du lieu de travail. Cela concerne le logiciel au lieu de travail et celui à l'entreprise entière, mais également les techniques de communication et d'information qui soutiennent le travail au lieu de travail propre, ainsi que les techniques de communication et d'information pour l'entreprise entière.
3. Le facteur *lieu de travail* décrit l'étendue de la participation à la décision et/ou du désir de changement en rapport à l'égard de l'équipement immédiat du lieu de travail ainsi que des qualités d'environs immédiats. Cela concerne le mobilier disponible aux employés, l'éclairage, des mesures de réduction de bruit, ainsi que l'équipement informatique au lieu de travail propre, mais ne concerne pas le logiciel.
4. Le facteur *contrat de travail* décrit l'étendue de la participation à la décision et/ou du désir de changement en rapport à l'égard des dispositions contractuelles entre employés et employeurs. Cela concerne la forme du contrat lui-même, mais également les effets pécuniaires, comme le montant du salaire, la structure du salaire et les suppléments.
5. Le facteur *horaire de travail* décrit l'étendue de la participation à la décision et/ou du désir de changement en rapport à l'égard des conditions générales du temps de travail. Cela concerne les accords entre employeurs et employés ainsi qu'entre les employés eux-mêmes, comme la durée hebdomadaire du travail, la durée journalière du travail, ainsi que la planification des congés et les temps de pauses.
6. Le facteur *développement de l'organisation* décrit l'étendue de la participation à la décision et/ou du désir de changement en rapport à l'égard du développement et l'organisation de l'entreprise totale. Cela concerne le développement futur de l'entreprise, sa représentation extérieure et les modifications organisationnelles, mais se réfère également aux décisions en relation avec l'adoption de nouveaux contrats.
7. Le facteur *développement des ressources humaines* décrit l'étendue de la participation à la décision et/ou du désir de changement en rapport à l'égard du développement professionnel dans l'entreprise propre, mais également celui des collègues et supérieurs directs. Cela concerne les recrutements, les promotions et les licenciements, mais également la formation et le perfectionnement professionnel.

Dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de déterminer la participation perçue subjectivement, mais également les besoins urgents de l'organisation à travers le désir de changement, il a fallu développer deux échelles de réponse pour chaque item.

L'échelle de réponse pour la *participation* s'étend de (1) = Je ne suis pas associé, via

## Le questionnaire de participation directe au bureau

(2) = Je suis peu associé, (3) = Je suis moyennement associé, (4) Je suis assez associé jusqu'à (5) = Je suis beaucoup associé. L'échelle de réponse pour le *désir de changement* s'étend de (1) = Je voudrais être associé sans changement, via (2) = Je voudrais être un peu plus associé, (3) = Je voudrais être davantage associé, (4) = Je voudrais être beaucoup plus associé jusqu'à (5) = Je voudrais être sensiblement beaucoup plus associé.

### III.2. Validation et opérationnalisation

Pour prouver que l'instrument développé mesure effectivement ce qu'il doit mesurer (critère de validité), les variables et constructions suivantes ont été prises en compte sur la base de réflexions théoriques et de résultats empiriques (pour la justification des hypothèses v. Lohmann & Prümper, sous presse):

- *Mode d'occupation*: item à deux degrés (*collaborateurs employés par contrat à durée indéterminée* et *collaborateurs employés par une agence de travail temporaire*, qui ont eu les mêmes tâches de travail sous de mêmes conditions d'environnement)
- *position hiérarchique*: item à cinq degrés (de *collaborateur sans fonction de direction* jusqu'à *direction de l'entreprise*)
- *durée hebdomadaire du travail*: item à cinq degrés (de *moins de 10 heures* jusqu'à *plus de 40 heures*.)
- *satisfaction au travail*: Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB, Kurzversion; traduit: questionnaire pour la description du travail, version abrégée) de Neuberger et Allerbeck (1978)
- *fatigue*: irritation de Mohr (1986)
- *charge de travail*: Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA; traduit: questionnaire abrégé pour l'analyse du travail) de Prümper, Hartmannsgruber et Frese (1995) avec les sous-échelles *charge de travail qualitative*, *charge de travail quantitative*, *arrêts de travail*, *charge d'environs*, *marge de manœuvre*, *assise sociale*, *collaboration*, *polyvalence*, *globalité*, *information et codécision* et *prestations d'entreprise*.
- *engagement organisationnel*: «commitment» de Moser (1996)
- *style de direction*: Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVVB; traduit: questionnaire pour la description du comportement des cadres) de Fittkau-Garthe et Fittkau (1971) avec les sous-échelles *possibilité de cogestion et de participation*, *activité entraînant*, *attention aimable* et *contrôle vs. laisser-faire*
- *impuissance*: «Hilflosigkeit» de Jerusalem et Schwarzer (1986)
- *engagement au travail*: «involvement» de Park (1983)
- *idées de démission*: item à cinq degrés (fréquence d'idées de démission de *très souvent* jusqu'à *jamais*).

### III.3. Échantillon

Les 1354 personnes, qui ont participé aux enquêtes menées en 2001-2002 avec des employés de bureau, étaient issues de dix branches différentes. 58% étaient des femmes et 42% des hommes; l'âge moyen était de 34 ans.

## IV. Résultats

### IV.1. Fiabilité

L'examen de la fiabilité des sept facteurs de participation par le calcul de la cohérence interne selon Cronbach a montré, avec des coefficients entre  $\alpha = .80$  et  $\alpha = .91$ , des valeurs satisfaisantes sans exception, non seulement pour la participation, mais également pour le désir de changement (v. tableau 1).

facteur (1292<n<1336)	$\alpha$ participation	$\alpha$ désir de changement
tâche de travail	.89	.90
moyens de travail	.90	.91
lieu de travail	.86	.85
contrat de travail	.88	.90
horaire de travail	.84	.89
développement de l'organisation	.87	.86
développement des ressources humaines	.85	.80

**Tableau 1 : la cohérence interne de la participation et du désir de changement**

### IV.2. Validation

Conformément aux hypothèses, on constate, qu'avec une *durée hebdomadaire du travail* ( $r(1220) = .36$ ;  $p(\text{unilatéral}) < .001$ ) et une *position hiérarchique* croissantes ( $r(1241) = .28$ ;  $p(\text{unilatéral}) < .001$ ), le niveau de participation augmente.

En ce qui concerne le *mode d'occupation*, il a été contrôlé dans un sous-échantillon ( $n = 69$ ), si les moyennes de participation divergeaient dans la direction attendue. Effectivement, les employés directement engagés par l'entreprise donnent des valeurs de participation plus élevées ( $M = 2.2$ ) que leurs collègues engagés par une agence de travail temporaire ( $M = 1.2$ ,  $t(66.9) = 9.5$ ,  $p < .001$ ).

En outre, les collaborateurs qui indiquent un niveau de participation élevé, se déclarent plus *satisfaits de leur travail*, montrent un degré d'*engagement organisationnel* et d'*engagement au travail* plus prononcé, manifestent moins d'*impuissance* et pensent plus rarement à une *démission* que ceux qui font état d'un faible niveau de participation.

Dans le cas de participation élevée, les personnes interrogées font en outre état d'une

Le questionnaire de participation directe au bureau

*marge de manœuvre* plus grande, d'une *assise sociale* plus large et de valeurs plus élevées pour le facteur de *collaboration*. Ils décrivent alors leurs tâches de travail comme étant plus *variées* et plus *globales* et attribuent des valeurs plus hautes à *l'information et codécision* ainsi que pour les *prestations d'entreprise*. Les charges d'environnement montrent un lien négatif et significatif avec la participation. En considérant les différents *styles de direction*, on remarque que l'échelle *cogestion et participation*, comparée des autres styles de direction – exception faite de la sous-échelle *activité entraînant* – reflète le lien le plus étroit avec la participation (cf. tableau 2).

En revanche, la participation semble n'avoir aucun effet ni sur *la charge de travail qualitative et quantitative*, ni sur les *arrêts de travail* et la *fatigue*.

	échelle	sous-échelle	r participation	n	
	fatigue		.06 n.s.	258	
charge de travail	stresseurs psychiques	charge de travail qualitatif	.06 n.s.	28	
		charge de travail quantitatif	.03 n.s.	128	
	stresseurs physiques	arrêts de travail	-.01 n.s.	128	
		charges d'environnement	-.15*	127	
	ressources	marge de manœuvre	.53***	127	
		assise sociale	.31***	128	
	contenus de travail	collaboration	.29***	128	
		polyvalence	.35***	128	
	climat de l'organisation	globalité	.46***	128	
		information et codécision	.47***	128	
	satisfaction au travail	prestations d'entreprise.	.36***	128	
	engagement organisationnel		.36***	288	
	engagement au travail		.42***	249	
			.23**	119	
			possibilité de cogestion et de participation	.41***	245
	style de direction		activité entraînant	.42***	238
			attention aimable	.24***	241
		contrôle vs. laisser-faire	.25***	241	
impuissance		-.39**	55		
idées de démission		-.12***	1234		

Note : \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001 (unilatéral); n.s.: non significatif

**Tableau 2 : validation de la construction**

## V. Discussions et Conclusions

Avec les résultats exposés, on a pu montrer que le QPD-B est un instrument fiable et valide. D'une part, les valeurs de fiabilité se situent toutes à un niveau très satisfaisant. D'autre part, avec des résultats presque sans exception significatifs, la validité du questionnaire a pu être très bien présentée.

Pour des études approfondies, il y a encore l'observation simultanée des critères de validation et la validation au moyen d'une intervention.

Le praticien dans l'entreprise dispose, grâce au QPD-B, d'un instrument solide et maniable, lui permettant d'identifier les forces et les faiblesses de la culture de participation dans l'entreprise qui pourront servir de base à des mesures d'intervention ciblées.

## Bibliographie

- Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small decision-making groups. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 48, 231-238.
- Brose, P., & Corsten, H. (1983). *Partizipation in der Unternehmung*. München: Florentz.
- Bungard, W. (Ed.) (1992). *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Duntemann, G., & Bass, B. M. (1963). Supervisory and engineering success associated with self-interaction and task orientation scores. *Personnel Psychology*, 16, 13-22.
- Fittkau-Garthe, H., & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Göttingen: Hogrefe.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Hurtienne, J., & Prümper, J. (2002). Partizipation und Customizing bei SAP R/3. In E. van der Meer, H. Hagendorf, R. Beyer, F. Krüger, A. Nuthmann & S. Schulz (eds.), *Berichte über den 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie* (S. 136). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Jansen, K. D., Schwitala, U., & Wicke, W. (Eds.) (1989). *Beteiligungsorientierte Systementwicklung computergestützter Arbeitssysteme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1986). Fragebogen zur Erfassung von Hilflosigkeit. In R. Schwarzer (Ed.), *Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit* (pp. 39-42). Berlin: Freie Universität, Institut für Psychologie.
- Katzell, R. A., Miller, C. E., Naomi, G. & Venet, T. G. (1970). Effects of leadership and other inputs on group processes and outputs. *Journal of Social Psychology*, 80, 157-169.
- Kirsch, W., Esser, W. M. & Gabele, E. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.



## Le questionnaire de participation directe au bureau

- Latham, G. P., Mitchell, T. P., & Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology, 39*, 334-337.
- Lohmann, A., & Prümper, J. (sous presse). Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B) - Ergebnisse zur Reliabilität und Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Mohr, G. (1986). *Die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern*. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Park, K. K. (1983). *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*. Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K., & Frese, M. (1995). KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39*, 125-132.
- Wagner, J. A. III (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review, 19*, 312-330.
- Wilpert, B. (1994). Participation research in organisational psychology. In G. d'Ydewalle, P. Eelen, & P. Bertelson (Eds.), *International perspectives on psychological sciences, Vol. 2* (pp. 293-310). Hove: Erlbaum.
- Wilpert, B., & Rayley, J. (1983). *Anspruch und Wirklichkeit der Mitbestimmung*. Frankfurt/Main: Campus.

### Quelle:

Lohmann, A. & Prümper, J. (2005). Le questionnaire de participation directe au bureau (QPD-B) - un instrument de participation à la décision telle qu'elle est perçue et souhaitée. In A. Battistelli, M. Depolo & F. Fraccaroli (sous la direction de), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000. Actes du 13ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations* (pp. 507-515). CD-rom. Bologna: CLUEB.