



Derrière chaque donnée, une vérité à découvrir, et des actions à mener

Extrait d'une étude sur l'environnement de travail des employés¹

Contexte et justification de l'intervention

Dans le cadre de sa transformation stratégique, une grande entreprise du secteur technologique installée sur plusieurs sites, a fait de l'inclusion, de l'agilité, et de la collaboration les piliers de sa culture organisationnelle. Ces valeurs, largement mises en avant dans les communications internes, les politiques RH et les programmes de formation, doivent servir de levier pour renforcer l'engagement et la cohésion des équipes.

Malgré cette volonté affichée dans les textes, plusieurs signes alarmants émergent. La direction note une baisse significative de la participation aux sondages internes, une récurrence de départs des talents et une multiplication des tensions interpersonnelles rapportées par les chefs d'équipes. Cet environnement freine la dynamique de transformation impulsée par l'entreprise. Elle tarde à prendre et reste pour l'instant confinée dans les documents administratifs.

Face à ces écarts, l'organisation a multiplié les initiatives tels que les campagnes de sensibilisation sur les valeurs, ateliers participatifs, ajustements aux processus de gestion. Cependant, malgré la rigueur de ces démarches, les résultats sont restés mitigés. Les dispositifs classiques d'évaluation — sondages anonymes, audits externes — se sont révélés non appropriés pour capter la réalité de l'environnement de travail. Les réponses obtenues semblaient systématiquement biaisées par la peur des employés, renforcée par une forte pression normative en interne, ainsi que par la méfiance persistante quant à la confidentialité effective des données recueillies.

Au regard de la recrudescence du problème, l'organisation a décidé de revoir sa culture organisationnelle. Elle a mandaté des experts pour conduire une évaluation indépendante, qui tiendra compte des biais de désirabilité sociale.

Objectifs

Après échanges avec les responsables de l'organisation, l'intervention visait trois axes prioritaires : mesurer le niveau réel de confiance envers la direction, évaluer l'adhésion sincère aux valeurs organisationnelles (notamment en matière d'inclusion et d'équilibre), et analyser la perception d'équité entre les différentes unités.

Objectif 1

Mesurer la proportion réelle d'employés qui ne font pas confiance à la direction (sans leur poser directement la question, afin d'éviter les biais liés à l'autocensure ou au conformisme organisationnel).

¹ Ce document est un extrait d'une étude réalisée par nos experts. Certaines données ont été modifiées ou supprimées afin de préserver l'anonymat de l'entreprise concernée. Chaque contexte étant unique, les résultats présentés ne peuvent être généralisés à votre organisation. Si cette étude suscite votre intérêt, nous serons ravis de l'adapter à votre réalité, à partir de données spécifiques à votre organisation.

Méthode 1

La méthode utilisée est celle du List Experiment, adaptée pour contourner les effets de désirabilité sociale. Deux groupes d'employés ont été constitués de manière aléatoire. Le premier groupe (groupe A – contrôle) a reçu une liste de quatre affirmations neutres, tandis que le second groupe (groupe B – expérimental) a reçu exactement la même liste, à laquelle s'ajoutait un cinquième item sensible, formulé ainsi : « *Je n'ai pas confiance en la direction de l'organisation.* » Chaque participant devait indiquer le nombre total d'affirmations avec lesquelles il était d'accord, sans préciser lesquelles.

Liste pour le Groupe A (neutre)

Parmi les affirmations suivantes, combien vous correspondent ?

1. Je me sens globalement motivé(e) par mon travail.
2. Je trouve que mes collègues sont généralement respectueux.
3. Je comprends bien les objectifs de mon service.
4. J'ai accès aux outils nécessaires pour faire mon travail correctement.

Liste pour le Groupe B (incluant l'item sensible)

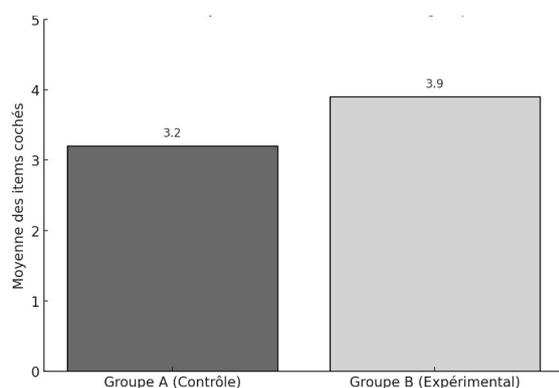
Parmi les affirmations suivantes, combien vous correspondent ?

1. Je me sens globalement motivé(e) par mon travail.
2. Je trouve que mes collègues sont généralement respectueux.
3. Je comprends bien les objectifs de mon service.
4. J'ai accès aux outils nécessaires pour faire mon travail correctement.
5. **Je n'ai pas confiance en la direction de l'organisation.**

Résultat 1

L'analyse montre que la moyenne du nombre d'items cochés dans le groupe A est de 3,2, tandis que celle du groupe B s'élève à 3,9. La différence entre ces deux moyennes (0,7) permet d'estimer qu'environ 70 % des répondants du groupe expérimental adhèrent à l'item sensible, ce qui suggère que près de 70 % des employés interrogés n'ont pas confiance en la direction, une donnée qui aurait difficilement pu être obtenue par une méthode directe.

Graphique 1 : Nombre moyen d'items cochés selon les groupes



Objectif 2

Détecter la présence de biais inconscients chez les employés envers certaines valeurs clés promues par l'organisation, telles que la confiance, la diversité et la reconnaissance.

Contrairement aux méthodes classiques d'évaluation par questionnaires auto-administrés, l'approche développée vise à révéler les représentations implicites susceptibles d'influencer les comportements individuels et collectifs sans que les personnes en aient nécessairement conscience.

Méthode 2

La méthode retenue est celle des tests d'association implicite (Implicit Association Tests – IAT), développés initialement par Greenwald, McGhee et Schwartz (1998), puis adaptés au milieu organisationnel. Le principe repose sur la mesure de la rapidité avec laquelle une personne associe deux concepts (ex. : origine ↔ compétence, direction ↔ confiance). Les associations plus fortes ou spontanées entraînent des temps de réponse plus courts, tandis que les associations inconfortables, contradictoires ou culturellement enracinées sont plus longues à traiter, parfois accompagnées d'erreurs.

Dans le contexte de l'entreprise, trois modules d'évaluation IAT adaptés ont été conçus :

1. Direction vs Employé ↔ Digne de confiance vs Méfiant
2. Diversité (origine, genre, handicap) ↔ Compétent vs Incompétent
3. Reconnaissance ↔ Méritée vs Superflue

Démarche

Un échantillon volontaire de 100 employés a été recruté, en assurant un équilibre représentatif en termes de genre, d'ancienneté, de statut hiérarchique et de service. Chaque participant a été convié à une session individuelle, via une plateforme numérique sécurisée hébergée par un prestataire externe.

Durant chaque session individuelle (d'une durée moyenne de 15 à 20 minutes), les participants ont été invités à effectuer une série de tâches cognitives consistant à classer rapidement des mots ou expressions apparaissant au centre de l'écran, en appuyant sur l'une des deux touches du clavier attribuées à des catégories opposées (généralement la touche « E » pour la gauche et « I » pour la droite). Ces touches correspondaient à deux catégories affichées dans les coins supérieurs de l'écran, telles que « Digne de confiance » et « Méfiant ».

Par exemple, supposons que le test impose une règle temporaire où chaque mot est associé à un côté précis. Comme illustration, supposons que règle temporaire donnée est **Dirigeant Digne de confiance**. Si "Dirigeant" qui est lié à "Digne de confiance" est placé à gauche par l'expérimentateur, le participant doit appuyer sur la touche de gauche. Une réponse rapide et correcte indique que l'association est intuitive pour le participant, tandis qu'une réponse lente ou une erreur révèle que l'association est moins naturelle ou perçue comme contradictoire dans l'esprit du participant.

Le test comportait plusieurs blocs de mots. Dans chacun, des mots spécifiques étaient présentés un par un à l'écran. Les mots utilisés incluaient notamment :

- Pour désigner la direction : *Direction, Dirigeant, Gestionnaire, Supérieur* ;
- Pour désigner les employés : *Employé, Collègue, Agent, Subalterne* ;

- Pour les attributs valorisants : *Fiable, Responsable, Intègre, Loyal* ;
- Pour les attributs négatifs : *Suspect, Corrompu, Manipulateur, Douteux*.

Alternance des consignes

Au fil du test, les consignes changeaient afin d'alterner entre deux types de regroupements :

- Des regroupements congruents, où les catégories souvent associées positivement étaient placées ensemble (par exemple : Direction + Digne de confiance à gauche ; Employé + Méfiant à droite).
- Des regroupements incongruents, où ces associations étaient inversées (par exemple : Direction + Méfiant à gauche ; Employé + Digne de confiance à droite).

L'alternance des consignes permet de révéler les biais inconscients : les participants réagissent plus vite aux regroupements naturels, et plus lentement aux associations contraires à leurs stéréotypes internes.

Ce que mesurait le test

À chaque étape du test, le logiciel enregistrait deux éléments importants pour chaque mot présenté à l'écran :

1. Le temps de réaction : c'est-à-dire le temps (en millisecondes) que mettait le participant pour appuyer sur la bonne touche après l'apparition du mot à l'écran.
2. Les erreurs de classement : c'est-à-dire les cas où le participant appuyait sur la mauvaise touche, en attribuant un mot à la mauvaise catégorie.

Résultats 2

L'analyse des données recueillies lors des tests IAT a permis de mettre en évidence plusieurs biais implicites au sein des différentes unités organisationnelles. Les résultats sont présentés selon les trois modules thématiques étudiés : confiance envers la direction, diversité et compétence, et reconnaissance organisationnelle.

Biais implicite envers la direction

Les temps de réaction moyens observés indiquent une association plus rapide entre les termes « direction » et « méfiant » que pour les paires « direction » et « digne de confiance ». Plus précisément :

- Temps moyen pour les paires Direction + Méfiant : 620 ms
- Temps moyen pour les paires Direction + Digne de confiance : 745 ms
- Écart moyen de réaction : 125 ms

Cet écart, statistiquement significatif ($p < 0,01$), témoigne d'un biais implicite de confiance envers l'autorité, même si les questionnaires auto-administrés faisaient état d'un haut niveau de satisfaction vis-à-vis du leadership. Ce décalage suggère une adhésion fallacieuse ou des tensions non verbalisées à l'égard du mode de gestion.

Biais implicite vis-à-vis de la diversité

L'analyse des temps de réponse pour les paires associant la notion de diversité (genre, origine, handicap) avec des termes valorisants (*compétent, légitime*) révèle des tendances préoccupantes :

- Temps moyen pour Diversité + Incompétent : 610 ms
- Temps moyen pour Diversité + Compétent : 790 ms
- Écart moyen : 180 ms

Cette latence accrue dans les associations positives signale une résistance implicite à l'égard des politiques de diversité, particulièrement dans deux services techniques où les pratiques d'inclusion sont encore perçues comme imposées plutôt que intégrées.

Perception implicite de la reconnaissance

Le module portant sur la reconnaissance organisationnelle montre également une divergence entre les discours déclarés et les réflexes cognitifs.

- Temps moyen pour Reconnaissance + Méritée : 670 ms
- Temps moyen pour Reconnaissance + Injustifiée : 655 ms
- Écart moyen : 15 ms

Bien que les écarts soient ici plus faibles, ces résultats montrent qu'une fraction des employés perçoit les marques de reconnaissance comme arbitraires, voire attribuées selon des critères perçus comme inéquitables. Ces perceptions implicites peuvent fragiliser la culture d'équité et de performance.

Objectif 3

Mesurer la proportion de personnes estimant que l'entreprise applique ses valeurs de manière inéquitable entre les départements — une opinion souvent refoulée dans les canaux déclaratifs, car perçue comme conflictuelle.

Méthode 3

La méthode de réponse aléatoire (Randomized Response Technique – RRT), issue de la statistique sociale (Warner, 1965), permet aux répondants de masquer leur réponse individuelle tout en permettant une estimation fiable à l'échelle du groupe. Le principe consiste à introduire un aléa contrôlé dans la procédure de réponse, tel que :

- Si le répondant obtient un certain résultat aléatoire (ex. : pile), il doit répondre « Oui », quelle que soit son opinion réelle ;
- Si le résultat est différent (ex. : face), il répond sincèrement à la question posée.

L'enquêteur ne sait jamais si la réponse reçue reflète l'opinion réelle ou non, ce qui garantit à l'employé une protection maximale contre toute identification.

Démarche 3

Pour explorer une opinion sensible sans exposer directement les répondants, une question a été posée selon la méthode de réponse aléatoire (RRT) :

Question posée :

« *Pensez-vous que les valeurs de l'organisation sont appliquées de manière **inéquitable** entre les différents départements ?* »

Mais au lieu de répondre directement par « Oui » ou « Non », les participants ont suivi une consigne aléatoire, obtenue grâce à un tirage virtuel (lancer de pièce). Voici la règle utilisée :

- Si le tirage donnait *Pile*, le participant devait répondre « Oui », même si ce n'est pas ce qu'il pense réellement.
- Si le tirage donnait *Face*, le participant devait répondre de façon sincère (vraiment ce qu'il pense) : soit oui ou non.

Ainsi, personne (pas même l'enquêteur/l'expérimentateur) ne peut savoir si une réponse « Oui » reflète une opinion réelle ou simplement une obligation liée au tirage *Pile*. Seul l'employé connaît le résultat du tirage. Cela permet aux participants de répondre sans crainte ni pression, en répondant oui. Car en répondant sincèrement oui, c'est-à-dire une iniquité perçue, en cas de représailles l'employé peut se défendre en affirmant que le tirage était *Pile*.

Résultats 3

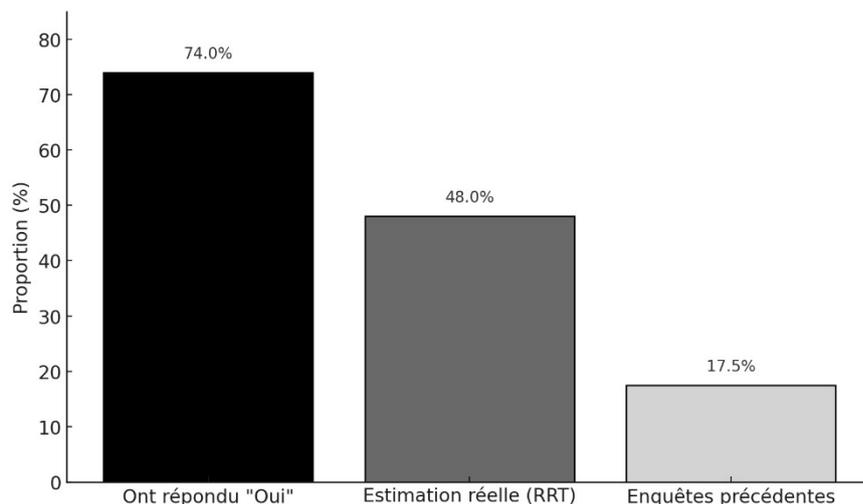
Sur un échantillon de 100 répondants :

- 74 % ont répondu « Oui » à la question.
- En tenant compte de la procédure RRT (avec une probabilité de 50 % de réponse forcée), la proportion réelle estimée d'employés croyant sincèrement que les valeurs ne sont pas appliquées de manière équitable est d'environ 48 %².

Cette estimation contraste fortement avec les résultats des enquêtes précédentes, où seuls 15 à 20 % des répondants avaient exprimé une telle opinion.

Le recours à la RRT a permis de révéler une opinion latente que les dispositifs standards d'enquête avaient sous-estimée. En effet, un peu moins de la moitié des employés interrogés doutent de l'uniformité de l'application des valeurs, mais ne l'expriment pas librement, peut-être par peur de représailles, loyauté institutionnelle ou pression sociale interne.

Graphique 2 : Mesure de la croyance que les valeurs de l'organisation ne sont pas appliquées de façon équitable (application inéquitable).



² Parmi les 100 participants, les 50 personnes ayant tiré Pile ont été contraintes de répondre « Oui », quelle que soit leur opinion réelle. Sur les 74 personnes ayant répondu « Oui » au total, il reste donc 24 personnes qui ont donné cette réponse de façon sincère. Ces 24 réponses sincères proviennent des 50 personnes ayant tiré Face, c'est-à-dire celles qui ont répondu en toute honnêteté. Ainsi, 24 sur 50 ont exprimé un accord réel avec l'affirmation, ce qui correspond à une proportion de 24 / 50, soit 0,48, ou 48 %.

Conclusion

Les résultats de cette étude révèlent des écarts significatifs entre les valeurs affichées par l'organisation et les perceptions réelles des employés. La méfiance envers la direction, les biais implicites liés à la diversité et le sentiment d'iniquité entre les départements constituent des enjeux majeurs qui pourraient affecter durablement l'engagement et la cohésion interne.

Afin de répondre à ces défis, trois recommandations sont formulées :

- Restaurer la confiance envers la direction par des actions de transparence et des activités de proximité ;
- Encourager la collaboration des équipes internes lors des embauches visant à promouvoir la diversité et l'inclusion ;
- Améliorer la perception d'équité dans l'application des valeurs organisationnelles à travers des audits et des communications claires.

La mise en œuvre de ces recommandations contribuera à consolider l'adhésion aux valeurs organisationnelles, à stimuler l'engagement des employés et à favoriser un climat de travail plus équitable et inclusif.

Bibliographie

Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1464.

Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European journal of social psychology*, 15(3), 263-280.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological bulletin*, 133(5), 859.

Van de Mortel, T. F. (2008). Faking it: social desirability response bias in self-report research. *Australian Journal of Advanced Nursing, The*, 25(4), 40-48.

Warner, S. L. (1965). Randomized response: A survey technique for eliminating evasive answer bias. *Journal of the American statistical association*, 60(309), 63-69.