

**Université de Lausanne
HEC - Hautes Etudes Commerciales
DESS en économie et management de la santé
Institut d'Economie et Management de la santé
Année 2004/2005**

Le Lien entre l'Organisation du Travail et le Stress des Travailleurs

Carla Ribeiro

**Lausanne
septembre 2005**

**Université de Lausanne
HEC - Hautes Etudes Commerciales
DESS en économie et management de la santé
Institut d'Economie et Management de la santé
Année 2004/2005**

Le Lien entre l'Organisation du Travail et le Stress des Travailleurs

Carla Ribeiro

**Mémoire réalisé dans le cadre du DESS en Economie et Management de la Santé, Dirigé
par les Professeurs Silvio Munari et Philippe P. Jacques.**

**Lausanne
septembre 2005**

TABLE DES MATIERES

	Page
REMERCIEMENTS	7
INTRODUCTION	8
CHAPITRE I – L’OBJET D’ETUDE. PRESENTATION, JUSTIFICATION ET ENCADREMENT THEORIQUE	10
1. Présentation et Justification de l’Objet d’Etude	10
1.1. Du Social au Sociologique – Rupture et Construction d’un Objet d’Etude Sociologique	
2. L’Encadrement de l’Objet d’Etude	17
2.1. Les Approches Théoriques d’Analyse Organisationnelle	17
2.1.1. Les Approches Classiques des Organisations	19
2.1.1.1. L’organisation scientifique du travail	19
2.1.1.2. L’organisation administrative du travail	24
2.1.1.3. L’approche bureaucratique – la perspective de Weber	29
2.1.2. Les Réactions à l’Organisation Scientifique du Travail – L’Ecole des Relations Humaines	32
2.1.3. Les Théories Psychosociologiques d’Organisation et de Gestion – la Motivation et le Comportement	35
2.1.4. La Structure et Dynamique des Organisations – Les Propos de Mintzberg	40
2.1.4.1. Notes introductrices	40
2.1.4.2. Les mécanismes de coordination	41
2.1.4.3. Les composantes de base de l’organisation	42
2.1.4.4. Les systèmes de flux	42
2.1.4.5. Les paramètres de conception	44
2.1.4.6. Les variables indépendantes, intermédiaires et dépendantes	48
2.1.4.7. Les configurations des organisations	48
2.1.5. La Dynamique Culturelle des Organisations – Notes Introductrices	51
2.1.5.1. L’Organisation comme institution sociale	53
2.1.5.2. La construction d’identités sociales et professionnelles – Claude Dubar	55
2.1.6. La Dynamique du Pouvoir – le Pouvoir comme Relation Stratégique	58
2.2. L’Analyse de l’Etat de Santé des Travailleurs	62
2.2.1. Les concepts de stress, santé, maladie et accident	62
2.2.2. Les modèles théoriques qui mesurent le stress	64
2.2.3. Les sources de stress au travail	68
2.2.4. Le stress au travail – consommation d’alcool, tabac et absentéisme	70
2.2.5. Santé et sécurité au travail	71
3. Le Modèle Théorique d’Analyse	74

	Page
CHAPITRE II – CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES ET OPTIONS TECHNIQUES	78
1. Présentation et Justification des Méthodes et des Techniques Sélectionnées	78
2. Brèves Considérations sur la Population-Cible de Notre Etude	84
CHAPITRE III – LA PRESENTATION ET L'ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	85
1. L'Evaluation de l'Organisation du Travail	85
1.1. Fondation : le Fonctionnement de l'Organisation	85
1.1.1. Les mécanismes de coordination	85
1.1.2. Les composantes de base de l'organisation	86
1.2. Les Paramètres de Conception	88
1.2.1. La spécialisation du travail	88
1.2.2. La formalisation du comportement, la formation et la socialisation	88
1.2.3. Le regroupement en unités	89
1.2.4. Systèmes de contrôle et de planification	89
1.2.5. Les mécanismes de liaison entre divisions et services	89
1.2.6. Localisation et intensité du pouvoir (centralisation)	90
1.3. Les Facteurs de Contingence Contextuels	90
1.3.1. L'âge et la taille	90
1.3.2. Le système technique	91
1.3.3. Le marché	91
1.3.3.1. Degré de complexité et de stabilité du marché	91
1.3.3.2. Degré d'hostilité et d'hétérogénéité du marché	91
2. L'Evaluation de l'Etat de Santé Physique et Psychique des Travailleurs	92
2.1. Facteurs de Stress Professionnel et Stress Perçu	92
2.1.1. Facteurs de stress professionnel	92
2.1.2. La charge de travail	92
2.1.3. Remplacement de collègue	93
2.1.4. Contradiction réalité – conception du travail	93
2.1.5. Informatique inappropriée	93
2.1.6. Locaux inappropriés	93
2.2. La Latitude de Décision	93
2.2.1. Utilisation des qualifications	94
2.2.2. Contrôle sur la tâche	94
2.2.3. Le soutien professionnel	94
2.2.4. Le soutien hiérarchique	94

	Page
2.2.5. Le soutien collégial	94
2.2.6. Le soutien extra-professionnel	95
2. 3. Relation entre Facteurs de Stress Professionnel et Stress Perçu	95
2.4. Etat de Santé Physique et Mentale	96
2.4.1. Pathologies déclarées	96
2.4.2. Consommation médicale	96
2.4.3. La santé mentale et physique	97
2.5. Tabagisme, Consommation d'Alcool et d'autres Drogues	98
2.5.1. Déterminants du tabagisme	98
2.5.2. Déterminants de la consommation d'alcool	98
2.5.3. Consommation de psychotropes et autres produits	99
2.6. Déterminants de l'Absentéisme	99
2.7. Relation entre Stress, Santé et Attitudes Professionnelles	100
CHAPITRE IV – CONCLUSION	101
CHAPITRE V – BIBLIOGRAPHIE CONSULTEE	108
CHAPITRE VI – ANNEXES	111
2. Annexe I – Guide des Entretiens Face à Face	112

Page

TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 : Modèle théorique d'analyse organisationnelle I	76
Figure 2 : Modèle Théorique d'analyse organisationnelle II	77
Figure 3 : Modèle Théorique d'analyse de l'état de santé des travailleurs	78
Tableau I : Classification des Techniques de Recherche en Sciences Sociales	81

REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier le Docteur Jean-Pierre Papart et l'Actions en Santé Publique, pour nous avoir reçu lors de notre stage professionnel et pour nous avoir donné des indications précieuses sur le thème étudié.

Nous aimerions également remercier la Commission Paritaire de l'organisation étudiée pour nous avoir permis d'assister aux réunions et de s'être montrée disponible pour nous recevoir lors des entretiens face à face.

INTRODUCTION

Le présent mémoire a été élaboré dans le cadre du DESS en Economie et Administration de la Santé de l'IEMS de l'Université de Lausanne. Sa réalisation a duré environ deux années scolaires et a eu deux objectifs fondamentaux : l'achèvement d'une exigence programmatique et la mise en œuvre de notre projet de mémoire, aussi bien que la présentation des résultats de notre recherche bibliographique et des données recueillies lors du travail de terrain. Ainsi, ce mémoire est le résultat du placement des concepts qui ont été abordés dans les différents cours du Master en Economie et Administration de la Santé ; aussi bien que de l'expérience que nous avons vécue en termes de stage professionnel, lequel s'est déroulé dans le domaine de l'évaluation et de l'accompagnement de l'état de santé des travailleurs. Vu que ce mémoire a été accompli dans le cadre d'un programme d'études, il a été dirigé par les professeurs Silvio Munari et Philippe P. Jacques.

Le point de départ pour la conception de ce mémoire est dû à une longue réflexion sur les questions liées au travail et à la santé des travailleurs. Cette réflexion nous a permis de construire un projet de mémoire à partir duquel, nous nous sommes posé la question suivante : « Y a-t-il un rapport entre l'état de santé des travailleurs, notamment en ce qui concerne le stress perçu et l'organisation du travail au sein des entreprises ? ». Cette question de départ s'est imposée en tant que fil conducteur tout au long de la recherche et nous a amené à établir un ensemble d'objectifs spécifiques :

Elaborer un bref historique des principaux paradigmes liés à la sociologie du travail et des organisations ;

Evaluer l'état de santé des travailleurs d'une entreprise ;

Analyser l'organisation et la dynamique d'une entreprise ;

Etablir le lien entre l'état de santé des travailleurs et les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise.

Souligner l'importance de la contribution de la sociologie au niveau de l'étude de ce genre de problématiques.

En outre, la question de départ nous a permis la cogitation d'une réponse possible à cette dernière, c'est-à-dire à la construction d'une hypothèse théorique, laquelle se présente de la manière suivante : « La façon dont les entreprises organisent le travail est passible d'engendrer de considérables altérations de l'état de santé physique et mentale des travailleurs ».

De manière à mieux présenter notre rapport de mémoire, nous avons décidé de le diviser en six chapitres. Le premier chapitre est dédié à l'objet d'étude. Ici, nous explicitons l'objet d'étude, nous justifions la pertinence sociologique de l'analyse de l'objet d'étude, nous procédons à l'encadrement théorique de l'objet d'étude, en présentant les perspectives analytiques qui lui sont sous-jacentes et les concepts fondamentaux. Finalement, nous montrons notre modèle théorique d'analyse.

Le deuxième chapitre concerne les considérations méthodologiques et les options techniques, où nous faisons une brève présentation et justification des méthodes et des techniques utilisées. Ce deuxième chapitre est également celui choisi pour faire la caractérisation de la population-cible de notre étude. Le troisième chapitre était l'espace choisi pour présenter et analyser les résultats de la recherche, mais vu que il s'agit des données confidentielles, nous avons décidé des les supprimer et ici donner uniquement un bref aperçu de la procédure d'analyse des données.

Les considérations finales prennent place au quatrième chapitre, où nous faisons une rétrospective des grandes lignes de la procédure de recherche et où nous tissons les principales conclusions du travail et les possibles contributions de celui-ci à la connaissance. Finalement, les chapitres V et VI concernent, respectivement, la bibliographie consultée et les annexes du travail.

CHAPITRE I – L’OBJET D’ETUDE. PRESENTATION, JUSTIFICATION ET ENCADREMENT THEORIQUE

1. Présentation et Justification de l’Objet d’Etude

1.1. Du Social au Sociologique – Rupture et Construction d’un Objet d’Etude Sociologique

La recherche scientifique peut être perçue comme la construction du chemin faite dans le sens de la connaissance d’un certain objet d’étude. Parcourir le chemin de la connaissance d’un objet d’étude n’est pas facile, vu que l’action de connaître a toujours en sous-jacent des hésitations, des détours et des incertitudes. Ce que nous présentons dans ce rapport de mémoire, est le parcours que nous avons choisi pour analyser notre objet d’étude – l’organisation du travail et la santé physique et psychique des travailleurs – et la justification de notre choix, en gardant toujours à l’esprit que tout au long de la recherche, nous avons procédé à quelques réajustements et que d’autres chemins pourraient être tracés, ce qui implique que le chemin que nous avons choisi, n’est simplement qu’un des chemins possibles.

La pratique sociologique se distingue des autres sciences, car elle cherche à connaître la réalité sociale d’une manière différente. Il est important de souligner que ce qui est en cause, c’est que la sociologie ne se contente pas de mettre en doute ce que le *sens commun* affirme comme évident. Vu que la sociologie opère au niveau des questions, elle énonce de nouvelles interrogations sur la réalité et elle fait appel à des nouvelles problématiques, à travers desquelles ce qui est mis en cause, c’est la manière dont le *sens commun* questionne le réel. Ceci dit, il nous semble évident, que fréquemment, les idées du *sens commun* sont passibles de nous fournir des connaissances importantes sur les comportements sociaux. Donc, ce qui est fondamental en termes de pratique sociologique, c’est que les sociologues soient prêts à analyser ces informations.

Nous sommes donc tentés d’affirmer que ce que nous désignons par *sens commun*, par « ce que tout le monde connaît » a été, en effet, le point de départ de notre recherche. Voyons ce qui suit : le choix d’un thème d’étude, c’est tout d’abord le résultat des préférences personnelles du chercheur. En ce sens, il faut dire que le chercheur appartient à un domaine spécifique de recherche, qu’il appartient à une institution déterminée (soit au niveau de son travail quotidien, soit au niveau de sa formation) et qu’il appartient également à un réseau social spécifique. Selon notre point de vue, tout ce que nous venons de dire, influence le choix et la manière dont nous analysons l’objet d’étude. En ce qui nous concerne, le fait que nous ayons choisi de traiter le thème de l’organisation du travail et de la santé des travailleurs est le résultat d’un premier regard de la réalité qui nous entoure, ce qui nous a permis de percevoir que le rapport des individus avec le travail a vécu de profondes altérations, lesquelles sont en partie responsables de l’émergence de nouveaux types de contrat de travail, aussi bien que de nouvelles manières de l’organiser, ce qui implique des changements importants au niveau des attentes des organisations et des travailleurs.

Pour revenir à l’importance de la relation entre chercheur et *sens commun*, il nous faut encore souligner que ce que nous avons essayé de faire, c’est en partant de l’idée que les conditions de travail, les attentes des organisations et des travailleurs, les caractéristiques de la réalité sociale à l’intérieur des entreprises (aussi bien qu’en dehors des entreprises) peuvent influencer la santé psychique et physique des travailleurs. Une rupture avec les préjugés des institutions qui se sont consacrées à l’analyse de cette problématique, du public en général (c’est-à-dire des travailleurs

et des entreprises concernées par ce genre d'études), des autres domaines de connaissance et bien sur, avec nos propres préjugés. Ainsi, l'idée de départ que nous venons de décrire, se présente comme un problème social, lequel peut être la cible de tout genre d'opinion, allant d'une conversation entre amis et finissant comme objet d'étude de n'importe quel domaine de la connaissance. Et, si l'on se concentre au niveau des conversations quotidiennes, le problème social sera certainement objet de catégorisations, c'est-à-dire d'opérations sélectives, schématisantes et organisatrices, lesquelles sont passibles de fournir des éléments constitutifs des relations sociales, en formant des catégories abstraites, à partir desquelles le social nous offre comme «familiale», ce qui suppose l'illusion de la *transparence du réel*, donc, l'illusion que le réel se laisse voir et expliquer facilement.

Une des fonctions de la sociologie, c'est de nous montrer les limites de notre auto-connaissance. Pour le faire, il est nécessaire qu'on opère des ruptures. Il est nécessaire d'obéir à un ensemble de suppositions, ce qui nous permet de passer du problème social au problème sociologique. Autrement dit, à partir de la donnée sociale, nous devons faire une construction artificielle passible d'être analysée scientifiquement. En termes généraux, cette procédure correspond aux moments de rupture avec les évidences et préconceptions, aussi bien qu'au processus de construction d'une problématique théorique, laquelle se présente comme la base fondamentale de la phase de vérification.

Ce que nous venons d'exposer, a comme résultat, un principe fondamental : La réalité sociale, bien que stimulante pour l'esprit d'enquête de la sociologie, ne se laisse pas appréhender facilement. C'est en tenant compte de ce principe, que nous avons entrepris une réflexion plus profonde - à partir d'un ensemble de lectures exploratoires et de conversations informelles avec des personnes liées au domaine étudié – sur les caractéristiques actuelles des organisations, la façon dont les entreprises organisent le travail et les conséquences prévues et non prévues de l'organisation actuelle du travail au sein des entreprises, en ce qui concerne la santé des travailleurs (notamment le stress perçu). Ceci dit, il nous semble évident que notre problème sociologique se constitue et fait ressortir notre objet empirique : *l'organisation du travail et le stress perçu des travailleurs*.

Après avoir établi l'objet empirique de notre étude, le moment d'expliquer la pertinence sociologique de notre analyse est arrivé. Il est fort possible que la première raison plausible d'avoir choisi d'entreprendre cette étude, soit le fait que notre formation de base soit la sociologie. Or, lorsque n'importe quel problème social se présente devant nous, il est logique qu'on cherche des explications dans le cadre théorique de la sociologie. D'un autre côté, nous sommes conscients que certains travaux ont déjà été entrepris dans ce domaine de recherche, mais quand nous avons commencé à nous intéresser à cette problématique, nous avons remarqué qu'il y avait très peu d'études qui faisaient une évaluation systématisée et sociologique du stress des travailleurs. De plus, nous pouvons également souligner le fait qu'au niveau des travaux de mémoire faits dans le cadre du DESS en économie et administration de la santé, nous n'en trouvons aucun qui traite ce problème. Un autre aspect important à souligner, c'est le fait que les questions liées au travail soient d'une actualité incontournable, dans le sens où le travail occupe – et a toujours occupé – une place majeure dans la vie de chaque individu. Comme nous le verrons un peu plus tard le travail est un lieu de sociabilité/socialisation, de formation sociale et professionnelle, de construction de groupes d'appartenance, aussi bien que de construction de stratifications sociales et de mobilité sociale (ascendante et descendante)... Mais, la réalité sociale liée au travail, comme nous l'avons déjà souligné, a été l'objet de profonds changements, ce qui a conduit à la construction de nouvelles formes de percevoir la relation

individuelle/personnelle avec le travail et le lieu de travail. Cette relation n'est pas facile, ce qui peut engendrer des conflits individuels et collectifs, ce qui conduit à de graves problèmes de santé physique et mentale. Voilà pourquoi, nous pensons qu'il est pertinent de faire une étude sociologique sur le stress des travailleurs. Mais en termes personnels (nous prenons la liberté de l'évoquer ici), la pertinence de notre choix s'explique tout simplement par le défi que l'étude de ce thème nous impose en terme de capacité que nous avons à analyser de nouvelles réalités ; ceci s'explique par le plaisir de chercher et d'approfondir de nouveaux champs d'investigation en ayant comme base une curiosité naturelle, de quelqu'un qui a été formé pour questionner constamment ce qui l'entoure.

Pour revenir à notre objet empirique - *l'organisation du travail et le stress perçu des travailleurs* – comment pouvons-nous entamer une étude sociologique de cet objet d'étude ? La sociologie du travail est une branche de la sociologie qui se consacre en particulier à l'étude des phénomènes liés au travail. Un peu plus loin, nous allons évoquer d'autres branches de la sociologie qui peuvent contribuer et enrichir notre analyse, mais pour l'instant, nous aimerions centrer notre attention sur quelques aspects qui nous semblent pertinents, par rapport à la contribution de la sociologie du travail.

En tant que science, la sociologie du travail base son activité sur la méthode scientifique. Ceci dit, il est donc évident que l'activité de la sociologie du travail est basée sur l'empirisme ou sur les observations systématiques de valeur intersubjective, à partir du questionnement théorique de la réalité. En outre, le fait qu'il y ait l'utilisation de la méthode scientifique, implique nécessairement l'ouverture de la science. C'est-à-dire, qu'il n'y a pas le principe de l'autorité en tant qu'instance ultime de vérité ; il y a une neutralité éthique et une critique de la réalité sociale.

La désignation de sociologie du travail est normalement la cible de quelques problèmes de terminologie. La confusion la plus fréquente est celle qui existe entre sociologie du travail et sociologie industrielle. Il faut préciser que la désignation de sociologie du travail a été utilisée, après la deuxième Guerre Mondiale, par les sociologues français (notamment Georges Friedmann) et qui finit par former un important courant de pensée. A son tour, la sociologie industrielle est l'expression utilisée dans les pays anglo-saxons, laquelle inclut toutes les activités économiques qui ont adopté le modèle industriel de production et de fonctionnement, qui a eu ses origines dans les fabriques.

Les objets empiriques de la sociologie du travail peuvent être définis à partir de la position de Georges Friedmann : «n'importe quelle collectivité de travail qui présente des traits minimaux de stabilité (...) peuvent être des objets d'étude de la sociologie du travail (...)»¹. En termes de problématiques théoriques, il est possible de délimiter deux grandes sources: les travaux des sociologues américains des années 30 à 50 et qui ont pour base les recherches pionnières de Roethlisberger et Mayo à la Western Electric Co. de Chicago. Les préoccupations centrales de ces travaux étaient le rapport entre la satisfaction perçue des travailleurs de l'industrie et leur attitude productive ; la résistance des employeurs aux changements passibles d'apporter des altérations aux conditions de travail ; et finalement, la réduction des niveaux de conflit et l'amélioration du climat psychologique et de l'efficacité générale des organisations. L'autre source est la sociologie française, laquelle s'est consacrée à l'étude de groupes sociaux dits subordonnés dans l'entreprise et dans l'économie. De ce fait, les cadres d'analyse marxiste étaient

¹ Cit. in FREIRE, João, *Sociologia do Trabalho : uma Introdução*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, Porto, 1993, pp.16. (Citation traduite du Portugais)

systématiquement utilisés par les sociologues français. Ce que nous venons de présenter montre bien les difficultés dans la définition des objets d'étude de la sociologie du travail, aussi bien que les différences en termes de perspectives pour les étudier. Il y a donc une certaine ambiguïté entre ces deux sources, laquelle est marquée par des questions idéologiques.

Mais, la difficulté et l'ambiguïté de la définition de l'objet d'étude de la sociologie du travail, a également conduit à l'établissement d'autres spécialisations dans la sociologie. La sociologie des organisations est un des exemples les plus considérables. Cette dernière est venue prendre un espace de la sociologie du travail et est entrée en compétition avec cette dernière, en proposant de nouveaux cadres d'analyse et de théories explicatives plus efficaces. La sociologie des organisations propose d'étudier les phénomènes sociaux et culturels de n'importe quel type d'organisation avec un minimum de stabilité, de formalité et de dimension. Ainsi, la sociologie des organisations s'intéresse à des thèmes comme : la bureaucratisation des organisations, les dysfonctionnements, les circuits d'information, du pouvoir et des processus de prise de décision. Les domaines d'intérêt de cette branche de la sociologie, indiquent une superposition des champs d'intérêt empirique des deux disciplines de la sociologie. Mais la sociologie des organisations est par définition une microsociologie, ce qui implique qu'elle ne s'intéresse pas aux relations entre syndicats et employeurs, aux problèmes du chômage... Domaines par excellence de la sociologie du travail. De ce fait, nous préférons parler d'une complémentarité disciplinaire (d'ailleurs au niveau de notre recherche nous avons utilisé les deux disciplines dans cette perspective de complémentarité). Et, nous préférons parler de complémentarité, car nous sommes conscients que l'aspect scientifique d'une discipline ne s'appréhende pas uniquement par les contours de l'objet d'étude de celle-ci. L'aspect scientifique est défini également par les propositions théoriques. Or au début, ces deux sociologies ont eu des théories de références très différentes : la sociologie du travail est allée chercher ses racines dans l'économie politique classique, c'est-à-dire qu'elle a basé ses interprétations sur les doctrines socialistes ; tandis que la sociologie des organisations a hérité d'un capital de connaissance originaire d'études sur l'Etat et les institutions de caractère sociologique (par exemple les travaux de Weber), de caractère philosophique (par exemple les travaux de Marx) et de caractère juridico-politique (par exemple les travaux de Spenser, de Michels ou de Pareto).

Il y a d'autres ambiguïtés et cette fois ci, elles enveloppent la sociologie du travail et la sociologie des organisations. On parle des relations de ces deux disciplines (surtout celle de la sociologie des organisations) avec les *sciences de la gestion (management)*. Une fois de plus, à notre avis, il ne s'agit pas d'une question de confrontation entre domaines du savoir. Mais plutôt de différences en termes d'objet d'étude et de problématiques théoriques. Pour être plus précis, il s'agit de la différence entre une science fondamentalement explicative et une science ou technique appliquée. En ce sens, la complémentarité sera, selon nous, le mot indiqué pour désigner le type de relations qui s'établissent entre ces différents domaines du savoir.

Nous avons déjà évoqué l'idée qu'une discipline se considérant scientifique, doit présenter comme une de ses caractéristiques l'ouverture. Or, en effet, c'est cette ouverture qui lui permet dans un certain sens, de construire son histoire. La construction de l'histoire d'une discipline est faite à partir d'un processus cumulatif, c'est-à-dire, qu'au fur et à mesure que la discipline évolue, elle accumule constamment les connaissances produites, ce qui va l'enrichir. En même temps, il y a la formulation de nouveaux schémas théoriques, lesquels donnent lieu à une constante mise en question des théories déjà établies. Ce que nous venons de dire décrit, bien que d'une manière trop simpliste, le mouvement naturel de va et vient dans l'évolution de n'importe quelle science. Ce mouvement naturel est le résultat du fait que les cadres théoriques sont

passibles d'épuiser leur pouvoir heuristique. Ceci implique nécessairement une rupture et en conséquence, la naissance d'une nouvelle théorie. L'histoire de la sociologie du travail est faite d'accumulations et de sauts, ce qui suppose une succession de mega-théories (comme le fonctionnalisme, le structuralisme, l'interactionisme...) et de paradigmes qui ont orienté (ou orientent) les débats et les recherches des différents champs empiriques de cette branche de la sociologie. De façon à mieux expliciter le caractère évolutif de cette science, nous aimerions présenter succinctement les principaux paradigmes microsociologiques et macrosociologiques de la sociologie du travail.

Le premier paradigme émerge au début du XXI^{ème} siècle et est parfois considéré comme un paradigme pré-sociologique. Nous parlons du paradigme rationaliste. La préoccupation primordiale des scientifiques comme Taylor, Gilbreth, Fayol... était celle de trouver la meilleure manière et la plus efficace d'atteindre les objectifs officiellement proclamés par les institutions sociales liées au travail. Ce paradigme avait également un lien avec l'économie, dans le sens où la logique rationaliste est née dans la logique économique de la recherche incessante des gains de productivité, de réduction des dépenses, de maîtrise des coûts et des prix. Autrement dit, les critiques du mouvement rationaliste considèrent que celui-ci est une conséquence inévitable des besoins du système capitaliste.

Ce fut précisément à partir des critiques faites à ce premier paradigme, que le deuxième paradigme vit le jour. L'Amérique des années 30 a été le décor d'un mouvement qui fut désigné Ecole des relations humaines et qui a eu comme point de départ les recherches conduites par Roethlisberger et Elton Mayo à Hawthorne. Ces chercheurs étaient motivés par des préoccupations humanistes et eurent le mérite d'identifier expérimentalement l'existence de limites à l'utilisation des principes rationalistes. Ces découvertes ont permis la construction d'un concept-clé pour l'analyse sociologique : celui d'*Homo Socius*. Les travaux de l'école des relations humaines ont eu des applications pratiques au niveau des politiques des entreprises.

Le déterminisme technologique – troisième paradigme – est originaire d'Europe. A partir des années 50 se sont développés en Europe, des études empiriques sur les effets sociaux des changements techniques dans l'industrie. Ces études ont approfondi le concept d'automation et ont cherché à comprendre les nouveaux comportements et attitudes des travailleurs par rapport au changement et progrès technologique. Friedmann, Touraine et Claude Durand sont quelques noms que nous pouvons mentionner comme représentants emblématiques de ce paradigme, vu qu'ils y ont contribué à travers la production de recherches empiriques, des essais ou de la formalisation théorique.

Les années 1950 ont été traversés par un autre paradigme, mais cette fois-ci, le décor a été les Etats Unis. Nous nous référons au paradigme des « systèmes sociaux », lequel a eu comme principal mentor Herbert Simon. A la base de ses formulations, il y a les perspectives de sociologues comme Merton et Parsons, aussi bien que toute la théorie générale des systèmes. Ce paradigme a été utilisé pour comprendre et expliquer les conditions spécifiques des entreprises et autres organisations à caractère économique, qui présentaient un nombre considérable de travailleurs salariés. Autrement dit, le centre des préoccupations des postulats de ce paradigme ont été les questions relatives aux organisations tels que l'unité de commandement, la subordination, l'équilibre entre la centralisation et la décentralisation, la communication, les processus de décision... Il nous faut préciser qu'à la base du développement de ce paradigme, il y a l'idée qu'une organisation est un système ouvert, ce qui implique qu'elle ait besoin de procéder constamment à des échanges avec l'extérieur. Or, ces échanges (surtout les échanges

économiques) sont perçus comme un élément fondamental à la survie de l'organisation et du maintien de son équilibre interne. Il y a d'autres auteurs qui ont reçu l'influence de ce paradigme, comme par exemple : Selznick, Cyert, Katz (auteurs américains) ou encore des auteurs qui sont liés au Tavistock Institute of Human Relations d'Angleterre. Mais, cette ligne de pensée n'a pas influencé uniquement les auteurs anglo-saxons. L'auteur français Michel Crozier révèle une certaine influence reçue de l'analyse « systémique », même si son nom est plutôt associé à un autre paradigme microsociologique.

En effet, quand nous identifions un des plus récents paradigmes de la sociologie du travail – le paradigme stratégique – nous ne pouvons pas oublier de l'associer à Michel Crozier. Selon lui, les relations de travail se prêtaient à l'établissement et au développement de jeux stratégiques de pouvoir, soit à l'intérieur des organisations, soit au niveau des relations entre les acteurs sociaux comme les employeurs, les syndicats, les associations professionnelles, l'Etat. La contribution de Crozier n'a pas un fondement de critique ouverte aux paradigmes précédents (notamment le déterministe et le systémique). L'objectif primordial des propositions d'auteurs comme Crozier – lequel en termes intellectuels suit beaucoup la ligne de pensée de Georges Friedmann – est celui de les dépasser. Pour y arriver, Crozier remet le rôle de la technologie vers une catégorie de contexte qui est passible de contraindre l'action des individus, mais qui ne la commande pas. Puis, il définit l'organisation comme le résultat de plusieurs interactions des acteurs et finalement, il laisse ouvert, indéterminé et contingent le résultat des jeux de pouvoir entre les différents acteurs.

Finalement, pour terminer l'inventaire des principaux paradigmes qui servent de base à l'analyse microsociologique de la sociologie du travail, nous aimerions citer les nouvelles approches culturalistes. Nous ne pouvons pas dire avec certitudes que ces approches puissent déjà constituer un nouveau paradigme et moins encore dire qu'il soit dominant. Les lectures que nous avons faites, s'orientent vers une ambiguïté et vers des prises de positions différentes. En ce qui concerne notre point de vue, nous dirions que le culturalisme est le plus récent paradigme de la sociologie du travail et des organisations. Mais, vu que ce point de vue est loin de réunir l'unanimité, ce que nous pouvons dire avec certitude c'est qu'il y a un ensemble de théories qui mettent l'accent sur la sphère culturelle, l'intériorisation des valeurs et les représentations symboliques. Ces théories ont été initialement appliquées au domaine des collectivités humaines et postérieurement à l'activité professionnelle et à la vie de l'entreprise. L'auteur le plus marquant de ce genre d'approches est Sainsaulieu, qui a été un disciple de Crozier. De ce fait, il est possible de repérer dans sa perspective analytique les instruments conceptuels du paradigme stratégique, notamment la notion de pouvoir.

D'une manière générale, les paradigmes que nous venons de répertorier feront l'objet d'une analyse plus approfondie au moment de la présentation de l'encadrement théorique de notre objet d'étude. De ce fait, notre travail assume un caractère microsociologique, ce qui implique que nous n'allons pas prendre en considération des questions liées au syndicalisme et au mouvement ouvrier. Les thèmes comme l'emploi, le chômage, les mutations technologiques, la caractérisation des sociétés modernes, qui normalement nous amène à établir des dichotomies telles que : Capitalisme/socialisme ; développement/sous-développement ; ou centre/périphérie, etc. Ces questions sont normalement analysées en utilisant les paradigmes dits macrosociologiques, comme par exemple l'économico-historiciste, qui a marqué considérablement les réflexions sur la nature du syndicalisme et du mouvement ouvrier et qui prend ses racines et son influence notable de la théorie marxiste. L'analyse macrosociologique est également influencée par un paradigme Humaniste, notamment en ce qui concerne les

interprétations des effets sociaux du phénomène du chômage. Puis, nous pouvons encore citer le paradigme actionaliste, lequel met en évidence les conditions d'autonomie de l'action sociale et des acteurs sociaux, ce qui les transforme dans les principaux sujets de la dynamique des sociétés et de l'histoire ; le paradigme systémique, lequel nous dévoile la complexité des relations établies entre les différents acteurs sociaux ; et finalement le paradigme stratégique, lequel fait une espèce de synthèse des deux paradigmes précédents.

Un autre domaine de la sociologie qui touche l'analyse de notre objet d'étude est celui de la sociologie de la santé et de la médecine. Cette branche de la sociologie est brièvement présentée par Maryvonne Gongnalons- Nicolet et Walter Weiss, dans le livre « Médecine Sociale et Préventive ». Le point de départ de leur exposé est l'idée que la distribution des maladies, l'accès aux soins, les caractéristiques des professionnels de la santé, etc. sont influencés par la culture et le système social.

En termes d'analyse macrosociologique, la sociologie de la santé et de la médecine porte un intérêt spécial aux aspects liés aux effets de l'organisation des institutions et des processus de soins sur l'évolution des maladies et sur l'état de santé des individus. Tandis que la perspective microsociologique présente deux champs d'intérêt : d'un côté, nous avons les théoriciens des pays anglo-saxons qui centrent leur attention sur les règles de comportement des malades ; de l'autre côté, il y a les chercheurs des pays de langue francophone qui se concentrent sur des perspectives qui privilégient une position critique. (Gongnalons-Nicolet et Weiss, 1999)

Par rapport à notre travail de recherche, nous ne pouvons pas dire que nous avons utilisé une théorie sociologique spécifique pour évaluer les questions liées à l'état de santé des travailleurs. Il nous est encore plus difficile d'identifier un paradigme macrosociologique ou microsociologique dans notre analyse. Nous préférons dire que notre recherche contient évidemment des aspects et des effets liés aux questions de la santé, mais il émerge d'une question bien définie, bien délimitée et qui est celle de l'organisation du travail. Nous sommes certains d'une chose, notre hypothèse théorique prétend prouver que l'organisation d'un micro-système social (comme celui du lieu de travail et de l'organisation du travail) est passible de produire des effets (négatifs ou non) sur l'état de santé physique et psychique des travailleurs. Il est donc fort probable, que nous n'arrivions pas à encadrer notre objet d'étude dans les paradigmes que nous venons de citer. Il est évident que nous nous situons quelque part entre ces deux paradigmes, dans le sens où cette branche de la sociologie s'intéresse au fait que la distribution des maladies est influencée par la culture et le système social. En outre, nous avons fait une étude d'un type de maladies très spécifiques – les maladies liées au stress – à partir des cadres théoriques également spécifiques et à notre avis peu connus, vu qu'ils privilégient une approche du stress en forte relation avec le milieu où l'individu travaille (ou du collectif d'individus d'une organisation). Ainsi, nous suggérons au lecteur de patienter un petit peu et de se faire sa propre idée lors de notre exposé sur les approches théoriques de notre objet d'étude, notamment la partie consacrée à l'analyse de l'état de santé des travailleurs.

Le programme d'études du DESS en Economie et Administration de la Santé, nous a donné comme dernière activité, la conception d'un mémoire. Celui-ci doit contenir des questions liées au domaine de la santé, lequel ressemble à un vaste champ d'investigation. Sachant qu'il y a déjà quelques travaux qui essaient de faire l'évaluation du stress des travailleurs, nous aimerions lui donner une contribution, en essayant de faire le mariage entre les théories sociologiques, les théories du management d'entreprise et les théories de prévention du bien-être des individus. Enfin, nous aimerions que notre travail de mémoire puisse contribuer à la prise de conscience

que la maîtrise des coûts de la santé peut se faire à d'autres niveaux que ceux de l'organisation des institutions sanitaires. En outre, nous aimerions faire passer le message que les entreprises ont un rôle important à jouer en ce qui concerne la maîtrise des dits coûts de la santé. Il serait donc envisageable que les entreprises commencent à donner une forte contribution à la mise en place de la prévention primaire et secondaire du stress des travailleurs. En le faisant, il est fort probable que la productivité augmenterait et que le taux d'absentéisme diminuerait, ce qui conduirait à de grands bénéfices économiques pour les entreprises et pour la population en générale. L'encadrement théorique de notre objet d'étude et la suite de notre mémoire condensent quelques pistes pour améliorer le bien-être des travailleurs et, en conséquence, le bien-être des organisations.

2. L'Encadrement de l'Objet d'Etude

2.1. Les Approches Théoriques d'Analyse Organisationnelle

Dû à des questions pratiques, nous avons décidé de diviser ce sous-chapitre en deux points fondamentaux : l'analyse organisationnelle et l'analyse de la santé des travailleurs. Concentrons-nous tout d'abord sur le premier point. L'analyse organisationnelle condense quelques concepts qui doivent être expliqués d'une manière plus ou moins approfondie. Le premier concept auquel nous aimerions faire référence est celui de travail. La notion de travail est loin d'être rigoureuse et inquestionnable. Selon Pierre Rolle « le travail représente simultanément une réalité incontestable pour l'individu qui lui est soumis et une notion confuse qui ne se précise qu'à l'intérieur d'un ensemble de relations »². Le travail est en effet une réalité multidimensionnelle, ce qui implique qu'il ne peut pas être inclus dans un seul domaine du savoir. En plus, il y a plusieurs manifestations concrètes de travail, ce qui nous conduit à affirmer que nous sommes devant un concept polymorphe. Autrement dit, le travail assume plusieurs formes, lesquelles se concrétisent de manières différentes dans la nature. Vu que normalement la notion de travail est trop vaste, il nous semble nécessaire d'attribuer au travail quelques caractéristiques essentielles. Ainsi, le travail doit avoir une utilité sociale, laquelle est associée aux besoins sociaux basics, qui sont construits socialement. Deuxièmement, le travail doit avoir une valeur économique. Finalement, le travail doit s'appuyer sur des techniques et sur une organisation. Le travail a toujours en sous-jacent une dimension historique, c'est-à-dire, que tout au long du temps, il y a des activités qui ont cessé d'être considérées comme un travail, tandis que d'autres ont commencé à être perçues en tant que tel. Le travail a également une dimension symbolique, dans le sens où à chaque moment historique correspondent différentes significations de travail.

Il est fréquent de distinguer la notion de travail de la notion d'emploi. L'emploi représente tout ce que nous avons mentionné par rapport à la notion de travail, ayant comme trace distinctive l'existence d'une relation contractuelle et juridique entre les individus. Nous pouvons dire d'une manière simpliste que : tout emploi est travail, mais il n'est pas toujours vrai que tout travail soit un emploi, même si les différences sont ténues. Et elles sont ténues, car au niveau des sociétés européennes industrialisées, le concept de travail récupère chaque fois plus le concept de l'emploi. Etant donnée l'ambiguïté de ces deux notions, nous ne pouvons parler ni de travail, ni d'emploi au singulier. Ce qui existe en réalité, ce sont des travaux et des emplois qui se distinguent par leur nature, par la rémunération et par le statut ou prestige qu'ils fournissent. En outre, l'ambiguïté que nous venons de mentionner est également à l'origine de l'émergence

² Cit in FREIRE, João, Sociologia do Trabalho : uma Introdução, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, Porto, 1993, pp.12. (Citation traduite du Portugais)

d'une autre notion : la notion de profession. Les sciences (et les individus en général) ont tendance à classer. Les classifications servent à ordonner le chaos, pour qu'on puisse se positionner par rapport aux autres. De ce fait, la notion de profession devient une espèce de boussole qui nous permet de trouver des points sur la « carte sociale », c'est-à-dire, que si nous connaissons la profession d'un individu, nous pouvons connaître sa formation académique, l'origine sociale, le salaire... .

Le deuxième concept dont il faut tenir compte est le concept d'organisation. Selon notre point de vue, il est important de le clarifier, car le travail (ou l'emploi), l'organisation de celui-ci, aussi bien que sa division n'a de sens qu'à l'intérieur d'une organisation ou d'une entreprise. Quand on parle d'organisations, il faut tout de suite distinguer les organisations sociales des organisations formelles. Les premières ont comme caractéristiques essentielles le fait que leurs contours ne soient pas toujours clairs ; leurs objectifs sont normalement naissants ou n'existent pas ; les relations sont fluides et indépendantes ; il n'y a pas de division du travail ; finalement, la coordination entre leurs membres est plus spontanée. Tandis que les organisations formelles ont une structure clairement définie ; définissent et cherchent à atteindre des objectifs déterminés en se munissant des moyens nécessaires ; les relations qui s'établissent entre les membres sont impersonnelles et obéissent à des règles et à une distribution de fonctions ; exigent une division du travail ; exigent la définition de lignes de communication pour qu'il y ait une coordination.

Un autre aspect qui nous amène à préciser la notion d'organisations est le fait qu'elles assument une place capitale dans les sociétés actuelles. En effet, notre société est une société d'organisations, ce qui implique probablement que le terme organisation soit susceptible d'entourer un ensemble diversifié de réalités. Cette diversification naît de la complexité des sociétés modernes. Ceci signifie qu'aujourd'hui, notre société ne se base pas sur les unités familiales, tribales ou autres, mais sur des unités très complexes. La complexification des organisations a émergé de l'industrialisation et de la modernité. Et si l'on se consacre à la tâche de réfléchir aux déterminants du développement des organisations, nous allons probablement trouver des facteurs individuels, lesquels se rapportent au tissu humain qui est disponible à un moment déterminé, dans un lieu donné. Les facteurs économiques qui sont en relation avec les différentes économies de chaque pays. Par exemple, les traces pré-modernes ont tendance à se maintenir dans les pays où les systèmes économiques sont encore peu développés, c'est-à-dire, que des pays continuent à pratiquer une politique de subsistance et une production tournée vers le marché interne ; d'un autre côté, nous avons des pays qui ont adopté, il y a longtemps déjà, d'autres politiques économiques et de marché - ont choisi d'appartenir au marché mondial - de ce fait, il nous semble évident que plus le pays est développé en termes économiques, plus il aura le besoin de posséder des organisations complexes pour qu'il puisse donner une réponse aux exigences du marché mondial. Nous trouvons également des facteurs d'ordre légal. D'une manière générale, les organisations se basent sur des règles spécifiques, qui sont très importantes pour leur maintien et développement, d'où le besoin de posséder un cadre légal rigide et complexe. Finalement, il y a les facteurs politiques. Nous avons déjà mentionné le fait que la complexification des organisations a pour origine, en grande partie, des effets de la révolution industrielle. Ceci a impliqué que la politique a du faire des efforts pour créer des conditions nécessaires au développement des organisations, aussi bien qu'à l'émergence de nouveaux types d'organisations de façon à répondre aux besoins des individus. Un exemple simple est celui de l'organisation famille (le type le plus simple d'organisation). La famille a vécu un changement très accentué, dans le sens où la plupart des aspects qui étaient assurés par la famille ont cessé de l'être à un moment donné et ont commencé à être assurés par l'Etat ou d'autres organisations.

C'est presque un cliché de dire qu'il n'y a pas une seule définition d'organisation. En tant que sociologues, nous devrions nous éloigner de ce genre de clichés, mais il faut être conscient que l'analyse des objets d'études est faite à partir de la construction de concepts. Cette construction est normalement mise dans un contexte spatio-temporel déterminé, lequel est traversé par des théories dominantes et/ou en émergence. Ceci dit, nous ne tombons plus dans le cliché et nous pouvons affirmer avec certitude et de manière scientifique, qu'il y a plusieurs définitions d'organisations. Nous aimerions donc donner quelques exemples³. Selon Mayntz les organisations sont des « systèmes sociaux qui visent à atteindre des objectifs déterminés ». Selon Silverman « toutes les organisations ont des présupposés explicites et préalablement établis, pour qu'elles puissent atteindre certains objectifs. Elles ont un ensemble de statuts formellement structurés qui marquent clairement les lignes de communication et d'autorité ». Etzioni perçoit les organisations comme « unités sociales construites et (re)construites intentionnellement de forme impersonnelle pour atteindre certains objectifs ». Finalement, selon le point de vue de Giddens l'organisation est une « association de personnes qui se mettent en relation entre elles de forme impersonnel, en ayant comme but d'atteindre des objectifs spécifiques ».

Ces définitions que nous venons de répertorier (et qui représentent quelques exemples parmi une multiplicité d'autres définitions), renforcent d'un côté, l'idée de distinction entre organisations formelles et organisations sociales, laquelle nous avons déjà souligné. D'un autre côté, elles mettent en évidence la conception de l'organisation en tant que système social fondamental, dans le sens où elles préconisent l'existence d'un ou plusieurs objectifs communs à toute l'organisation et à ses membres ; perçoivent l'organisation comme un système dynamique en constante adaptation au milieu ; soulignent l'importance de la manutention des objectifs en vue de son auto-préservation, ce qui implique une certaine stabilité organisationnelle ; démontre le besoin de cohérence entre les différentes parties qui constituent l'organisation, ce qui implique un processus constant d'intégration.

Nous aimerions garder à l'esprit cette vision de système social fondamental, pour que nous puissions entrer dans le cœur des organisations et ainsi, appréhender vraiment ses principales caractéristiques. Cette mission, nous allons l'entreprendre dans le point suivant, sachant qu'il s'agit d'un voyage au long du temps, ce qui va nous donner différentes approches non seulement des organisations et des buts des organisations, mais également de la division du travail, de l'organisation du travail et du rôle des individus au sein des organisations.

2.1.1. Les Approches Classiques des Organisations

2.1.1.1. L'organisation scientifique du travail

Avant de concentrer notre attention sur l'organisation scientifique du travail, il nous semble pertinent de tisser quelques considérations sur les notions de division et de système de travail.

Le terme division du travail nous amène vers la prise en considération de deux aspects fondamentaux : le premier aspect se rapporte à l'idée de division sociale du travail. Celle-ci est perçue comme la façon dont la société fait la distribution des tâches que chaque individu doit

³ Les exemples de définitions que nous avons donnés, sont issus d'un mini travail de recherche que nous avons effectué lors de notre licence. Vu qu'à l'époque, le travail se destinait uniquement à promouvoir le débat et l'animation d'un cours de Sociologie des organisations, nous n'avons pas fait une contextualisation Bibliographique. La traduction est de notre responsabilité.

accomplir. Il est une division inégale et correspond aux prérogatives de l'organisation sociale, aussi bien qu'à l'existence de relations sociales entre les individus. Le deuxième aspect, suppose qu'il y a également une division technique du travail, laquelle correspond à la façon dont les différentes tâches sont divisées parmi les différents acteurs sociaux. C'est la division sociale qui à travers la dynamique sociale, détermine la division technique du travail. De ce fait, la division sociale du travail assume un caractère vertical et hiérarchisé, tandis que la division technique est horizontal et faite entre les individus qui possèdent une position sociale identique. A l'intérieur de n'importe quelle organisation, il y a toujours une division du travail (soit sociale, soit technique). Cette division émerge de questions d'ordre économique et d'ordre social. En effet, si l'on parcellarise le travail, il devient plus simple. Ce qui implique une augmentation de l'habileté du travailleur dû à la répétition de la tâche. En plus, la parcellarisation des tâches diminue (ou élimine) les pertes de temps, ce qui rend le travail beaucoup plus rentable. Finalement, la division du travail conduit à la diminution des coûts de main-d'œuvre – Loi de Babbage – dans le sens où la division des tâches les rend plus simples, ce qui permet de payer des salaires plus bas et d'établir des échelonnements des salaires (on paye plus les travailleurs qui produisent plus).

La notion de système de travail nous conduit à l'analyse de trois types de systèmes. Le système de travail à domicile, qui fait le passage entre le féodalisme et le travail de marché naissant, lequel a résulté d'une augmentation de la capacité d'échange, ce qui a conduit à un volume de demande plus élevé. Par conséquent, l'artisan de la campagne cesse d'avoir le contrôle sur ses produits et l'artisan commerçant indépendant passe à se dédier au processus de commercialisation (division des tâches). Ce système va se maintenir pendant quelques temps, donnant lieu postérieurement à un autre système – la manufacture. Ici, nous assistons à un intense processus d'industrialisation et au changement des conditions sociales objectives, c'est-à-dire, à l'accumulation du capital, à l'émergence de travailleurs libres (classe ouvrière vs Bourgeoisie), au déracinement des individus ; à la naissance de nouvelles attitudes face au travail et à la mobilité sociale et géographique. En termes d'organisation du travail, au début, elle se caractérise par une coopération simple (proche du système de travail à domicile) pour après évoluer vers une coopération complexe (parcellarisation du travail et perte de contrôle sur le produit et le processus de travail). L'atelier impose ses règlements, ayant comme objectif le changement des habitudes d'origine rurale, des conditions contractuelles et des conditions de travail (les travailleurs doivent apprendre à travailler dans un espace et un temps fermé). Finalement, le troisième système, lequel marque le passage de la manufacture à la fabrique. Son contexte historique est celui de la première Révolution Industrielle. La machine devient l'outil par excellence. Elle s'impose à l'Homme et ne dépend pas de lui. En effet, l'Homme devient un appendice de la machine, tandis que la machine finit par se constituer comme une institution de pouvoir et une manière de rendre le travail objectif. Le travailleur perd complètement le contrôle sur le processus de travail, la simplification du travail permet de réduire les coûts de production et le rythme de travail augmente.

Entre autres aspects, l'analyse de la notion de système de travail souligne le fait que le travailleur perdit progressivement le contrôle du processus de travail. Et le pas de géant a été donné par Taylor, à travers la mise en pratique de la rationalisation du travail. Nous entrons dans un type d'organisation qui est désigné par organisation scientifique du travail. Il vaut la peine de connaître plus en profondeur les principes de cette approche.

Aujourd'hui, quand nous parlons de Taylor, nous faisons référence au passé, mais ses perspectives continuent à revêtir une grande importance, vu que son influence a été décisive pour

la création des conditions nécessaires à la mise en place de la production en masse. Comme le souligne Benjamin Coriat dans son livre *L'atelier et le chronomètre* :

« Ce qui différencie Taylor de ses devanciers, ce que par quoi sans conteste il rompt avec les pratiques antérieures, c'est d'avoir constitué *le métier lui-même* comme cible de l'attaque, comme obstacle à franchir. Il cherche non le moyen de le *contourner* comme fait la machine, de le « *stimuler* », comme on s'efforce de l'obtenir par des systèmes de salaires de plus en plus sophistiqués, ou *de le diriger contre lui-même* comme le fait le tâcheronnat, mais bien le moyen *de le détruire comme tel*. Ce faisant, Taylor procède un changement radical de terrain dont le résultat historique sera de concevoir un type de procès de travail qui permettra le démarrage de la production de masse. »⁴

Cet auteur a opéré un complet changement du processus de travail, lequel fut réalisé dans un contexte spécifique en ce qui concerne les conditions sociales, économiques et théoriques. C'est uniquement en tenant compte de ce contexte que nous arrivons à comprendre l'importance et l'ampleur des changements. En termes de conditions théoriques, nous pouvons dire que Taylor a emprunté beaucoup de perspectives et de contributions à d'autres théoriciens pour créer son propre travail. En effet, à l'époque il y avait déjà des études sur le travail des ouvriers, lesquelles avaient été faites dans le sens d'augmenter la productivité. Comme exemples de ces travaux, nous pouvons citer les contributions d'Adam Smith et Babbage. D'un autre côté, au niveau du domaine médical, il y avait déjà une production théorique qui mettait l'accent sur les capacités physiologiques de l'individu.

Mais, les questions qui expliquent le mieux la mise en place et l'évolution du taylorisme, sont celles qui se rapportent aux conditions sociales et économiques des Etats Unis de l'époque. Ce que l'on soutient, c'est que le taylorisme est dû, premièrement, à l'émergence d'une mutation industrielle très accélérée, laquelle a trouvé son origine dans la Guerre de Sécession. Cette période a fait augmenter le besoin en armement et en vêtements. Avec la fin de la guerre, le Nord parvient à faire de considérables progrès économiques en colonisant industriellement le Sud et en ayant comme objectif primordial l'exploitation des secteurs de l'or et du fer.

Le deuxième aspect à souligner est le fort mouvement migratoire qui s'est vérifié aux Etats Unis :

« Depuis 1815 en effet, les USA voient déferler en vagues successives *le plus grand mouvement migratoire de l'histoire moderne*. »⁵

Ce mouvement migratoire s'est réalisé en deux périodes distinctes : la première période de 1815 à 1860 fait entrer aux Etats Unis cinq millions de personnes majoritairement originaires de l'Europe de l'Ouest et du Nord. Il faut remarquer que l'immigration irlandaise est la plus importante. La seconde période de 1880 à 1915, nous assistons à une nouvelle vague d'immigration. Pendant cette période, à peu près quinze millions d'immigrants sont recensés aux Etats Unis. Mais cette fois-ci, ils viennent majoritairement de l'Europe de l'Est (Pologne, Lituanie, République Tchèque, Roumanie...) et du Sud (Italie, Grèce, Arménie...). La distinction de ces deux périodes est due à des questions chronologiques, et aux caractéristiques sociales des personnes qui arrivent aux Etats Unis. En effet, nous avons des pays avec des origines distinctes, ce qui implique une différenciation en termes de racines et de condition de vie préalable. Nonobstant cette différenciation culturelle et d'histoires de vie de la population

⁴ CORIAT, Benjamin, *L'atelier et le Chronomètre*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 1979, pp.45.

⁵ *Idem, ibidem, pp. 47.*

migrante, ce qui la caractérise à la base et lui donne un point commun, c'est l'absence d'expérience industrielle. Autrement dit, à l'époque il n'y avait pas, aux Etats Unis, un manque de main-d'œuvre, il y avait un manque d'ouvriers expérimentés/spécialisés.

Ce fut dans ce contexte, que le taylorisme s'est développé. Cette approche, selon quelques points de vue, ne représente pas plus qu'une tentative de rendre le travail plus simple, ayant comme but de faciliter l'entrée de main-d'œuvre non-qualifié et à bas coût, sans préjudice pour la productivité. Ce que nous venons de dire, c'est une thèse, analysons donc les propositions de Taylor pour connaître sa validité.

Cet auteur propose un système en deux blocs: les fondements et les principes. Ceci signifie que selon lui, le travail industriel devrait avoir à la base certains principes politico-philosophiques qui détermineraient l'organisation du travail. En ce qui concerne les fondements, la transparence assume un rôle fondamental dans la proposition de cet auteur, ce qui implique que le consensus est un facteur important de l'organisation du travail, c'est-à-dire, qu'il faut mettre en place une identité d'intérêts entre travailleurs et employeurs. D'un autre côté, il a une conception pyramidale de la société et il perçoit l'Homme comme quelqu'un de paresseux et inefficace. Finalement, un troisième fondement caractérise la proposition de Taylor – la flânerie systématique – c'est-à-dire, la mise en pratique de comportements et attitudes intentionnelles qui empêchent l'augmentation de la productivité. Ceci est possible parce que, premièrement, il y a une structure qui vise la non-crédation d'emploi ; deuxièmement, parce que la propre organisation du travail le permet, dans le sens où c'est le travailleur qui domine son propre travail, c'est lui qui impose les rythmes de travail, vu que c'est lui qui possède le savoir.

La flânerie systématique est le fondement le plus important selon Taylor. Et elle dérive de trois aspects : premièrement, il faut tenir compte de la politique syndicale, laquelle soutient qu'il est important de veiller à la non-émergence du chômage. Ce qui est sous-jacent ici, c'est l'idée que si les travailleurs travaillent plus, il va y avoir une augmentation de la production, ce qui impliquera, à son tour, une non-augmentation d'emploi. Mais Taylor avait une position contraire : si le travailleur travaille plus, la production augmente et les prix diminuent, ce qui va conduire à l'augmentation de l'emploi.

Deuxièmement, il y a l'inefficacité du salaire à la pièce. En effet, le salaire est calculé en accord avec la production. Ainsi, dans un premier temps, il y a une augmentation de la production qui conduit à l'augmentation du salaire. Mais, dans un deuxième temps, le travailleur n'arrive pas à améliorer son rythme de travail précédent (et qui a fait augmenter le travail), car il a déjà un rythme intense, ce qui implique qu'on n'arrive pas à atteindre une productivité optimale.

Le troisième aspect est en relation avec l'existence d'une multiplicité de manières opératoires. Ceci relève du fait que le travailleur possède le contrôle des rythmes et des quantités de travail. Autrement dit, selon Taylor, le travailleur est en possession du « Know how », ce qui le rend autonome et donc capable de contrôler le rythme de travail. A partir de ces constats, Taylor a établi comme objectif principal, celui d'enlever le « know how » aux travailleurs et le rendre à la direction de l'entreprise. Pour le faire, il s'est rendu compte qu'il était nécessaire de procéder à une étude scientifique du travail. Et, vu qu'à l'époque les perspectives positivistes étaient prédominantes, il a proposé d'étudier le travail en prenant en considération ce genre de perspectives.

Le point de départ de l'approche scientifique de Taylor a été le savoir du travailleur. Celui-ci, est un savoir concret, un savoir accumulé et non codifié (ou systématisé), c'est-à-dire, un savoir qui est transmis par voie orale. Et comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, il appartient exclusivement aux travailleurs. Alors, comment peut-on exproprier les travailleurs de leur savoir ? Taylor a imaginé un processus d'expropriation qui se déroulait en plusieurs phases, à savoir :

1^{ère} Phase – Décomposition du travail en unités élémentaires ;

2^{ème} Phase – Trouver la correspondance entre les unités élémentaires et les mouvements, c'est-à-dire, à chaque unité élémentaire doivent correspondre des mouvements (ou gestes) précis et parfaitement isolés (élimination des gestes inutiles) ;

3^{ème} Phase – Sélection des instruments et des outils, vu que pour chaque travailleur et pour chaque tâche il doit y avoir un outil spécifique de manière à ne pas perdre de temps lors de l'exécution de la tâche ;

4^{ème} Phase – Mesurer les temps de travail. Ceci signifie que chaque mouvement implique un temps précis, ce qui conduit à l'utilisation du chronomètre.

A partir de ce que nous venons de dire, nous nous apercevons que tout le cycle de production est associé à l'idée de « one best way », laquelle appartient, dès que ce processus est mis en place, à la direction de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise étudie, classifie et systématisé le savoir du travailleur, à partir d'une synthèse de règles, lois et formules. Cette nouvelle fonction de la direction a donné lieu à la création des cabinets de conception de planification et méthodes.

En termes de résultats concrets, l'organisation scientifique du travail a permis l'augmentation du rendement du travail, vu qu'elle parvient à l'intensifier et en conséquence, à augmenter la productivité. Parallèlement à cet aspect, ce type d'organisation du travail a permis qu'une main-d'œuvre non-qualifiée soit engagée, vu que les procédures de travail pouvaient être apprises en un seul jour. En résumé, l'approche de Taylor a fait place à l'arrivée de nouvelles normes de travail. A partir du travail concret, elle a réussi à exproprier le travailleur de son savoir et à le substituer par un ensemble de gestes et rythmes imposés par la direction de l'entreprise. D'un autre côté, nous assistons au changement de la nature du travail et des conditions dans lesquelles celui-ci est réalisé. Finalement, il nous semble important de souligner que les nouvelles normes de travail ont eu des conséquences considérables en ce qui concerne l'intensité du travail. Dans la pratique, le résultat final de la mise en place des nouvelles normes de travail a été le principe fondamental de la plus-value relative. En effet, ces nouvelles normes ont permis de combattre la porosité de la journée de travail, en augmentant l'intensité de la production, de la productivité et du taux de spécialisation du travailleur.

La pensée de Taylor a divisé les Etats-Unis. Dans un premier temps, il a trouvé de la résistance de la part des entreprises et des syndicats, surtout dû aux coûts nécessaires pour l'implémentation du système. Mais la résistance s'affaiblit rapidement, vu que les Etats-Unis vivaient une période problématique en termes de situation sociale, économique et politique. De ce fait, les mesures de Taylor finissent par s'imposer comme la réponse immédiate à quelques problèmes graves de cette époque, notamment à celui de l'entrée de main-d'œuvre non-qualifiée. L'organisation scientifique du travail atteint son apogée dans les propositions de Taylor. En effet, il y a toujours eu une organisation du travail, mais aucune ne se basait sur l'expropriation du savoir du

travailleur. Taylor l'a fait et à partir de l'apparition de son système, nous avons eu une forte distinction entre conception et exécution du travail.

Un autre nom qui est associé à la phase de rationalisation du travail est celui de Ford. Comme Taylor, il a été fondamental pour le développement de la rationalité du travail. Ford s'est intéressé à l'organisation du travail en grande série. Son système a à la base l'introduction du convoyeur qui transporte les pièces d'un côté à l'autre dans les processus de production. La mise en place du système de Ford a permis la production en masse. Taylor se préoccupait avec les pertes de temps et en conséquence, il avait établi les mouvements, les instruments et les temps précis, nécessaires à l'exécution de chaque tâche. Mais, il avait oublié un détail : les travailleurs pouvaient avoir besoin de se déplacer pour aller chercher les outils, ce qui impliquait une perte de temps. Or, avec le convoyeur, Ford parvient à résoudre ce problème. Il a réussi à cantonner les travailleurs à des postes fixes, arrivant à rationaliser non seulement le rapport entre la tâche et l'individu, mais tous les ateliers de fabrication. . (Sainsaulieu, 1987)

Selon Géraldine de Bonnafos, l'organisation fordienne est traditionnellement décrite à partir de trois dimensions :

« - *Le contenu de la division du travail.* L'organisation fordienne est caractérisée par une double division du travail, vertical (conception/exécution) et horizontale (parcellisation des tâches). Chaque ouvrier est spécialisé dans une ou quelques opérations, son travail est individualisé, il peut le mener à bien sans collaborer directement avec les autres ouvriers de fabrication. Cette division du travail abouti à une segmentation en termes de niveaux de qualification et à une possibilité d'évolution entre les emplois de la fabrication et les autres ;

- *Le comportement requis des travailleurs.* L'organisation fordienne sollicite une implication de la main-d'œuvre de fabrication dans son travail fondée sur le respect d'un rythme, d'une cadence, permettant d'atteindre une quantité de production imposée ;

- *La méthode de contrôle sur le travail.* Enfin l'organisation fordienne intègre un contrôle réalisé directement sur chaque travailleur, à travers la prescription d'un mode opératoire et d'une quantité à réaliser ainsi que par la surveillance de la maîtrise. »⁶

A l'intérieur de l'approche de l'organisation scientifique du travail, il est usuel de distinguer les perspectives d'organisation de l'entreprise liées au processus de production, lesquelles ont comme représentants Taylor et Ford et les perspectives qui se sont concentrées sur l'organisation de l'administration des entreprises – Fayol est le nom le plus souvent mentionné. Finalement, nous faisons souvent référence aux travaux de Weber, lesquels portent sur l'analyse des organisations bureaucratiques. Analysons d'abord l'organisation administrative du travail.

2.1.1.2. L'organisation administrative du travail⁷

Fayol était ingénieur, il ne connaissait pas vraiment le travail des ouvriers, puisqu'il n'avait jamais travaillé dans une fabrique. Son expérience en termes de travail, il l'avait vécue dans les

⁶ BONNAFOS, Géraldine de, « Automatisation et nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie automobile », in. Formation-emploi, n. 8, octobre-décembre, 1984, pp.5.

⁷ L'analyse des propos de Fayol résulte d'une réévaluation de quelques travaux que nous avons faits lors de notre formation en sociologie et des supports des cours de Sociologie des organisations et de Sociologie Industrielle et du Travail.

mines de charbon, où les exigences par rapport à la rationalisation du travail ne sont pas autant accentuées qu'au niveau des fabriques. Il a été vu comme un grand gestionnaire, car il a soutenu l'idée qu'il était autant nécessaire et urgent d'organiser le travail, que d'organiser l'entreprise. Selon son point de vue, on arrive à rationaliser l'organisation en définissant clairement les structures et les fonctions de celle-ci.

Fayol a décidé de se consacrer à l'étude du fonctionnement de plusieurs entreprises et a essayé d'identifier leurs principales caractéristiques fonctionnelles. Son attention, il l'a concentré non sur les tâches, comme l'avait fait Taylor, mais sur la structure des entreprises et sur leurs composantes. Ainsi, il a identifié six fonctions distinctes. Chaque fonction est nécessaire au fonctionnement de l'organisation et, nonobstant le fait qu'elles se caractérisent différemment, elles se développent d'une manière intégrée. Il vaut la peine de connaître un peu plus chaque fonction.

La première fonction a été nommée fonction technique. Elle se rapporte aux activités qui sont en relation avec la production de biens et services. Son poids dépend du domaine d'activité de l'entreprise. Après avoir produit les biens et les services, il faut les commercialiser. De ce fait, entre en scène la fonction commerciale. Celle-ci est liée aux activités d'achat et vente de produits. Les activités qui se destinent à l'obtention et l'application des capitaux, constituent les fonctions financières de l'entreprise. Il faut aussi compter sur la nécessité de protéger les biens, la propriété et les personnes qui travaillent à l'intérieur de l'entreprise – fonction de sécurité. Les activités qu'enveloppent le registre, le calcul des coûts et des bénéfices, les balances, les inventaires, les statistiques... constituent le groupe des fonctions comptables. Enfin, la fonction qui parvient à être analysée plus en détail – la fonction administrative. Cette fonction englobe les activités qui se rapportent à la coordination de toutes les autres fonctions. Selon Fayol ces activités sont centrales dans une organisation, même si toutes les fonctions que nous venons de répertorier sont interdépendantes et essentielles pour le fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, Fayol a donné une grande importance à la fonction administrative, laquelle était selon lui, très peu valorisée. Et il parvient à donner une considérable contribution pour l'étude de l'administration en identifiant et en distinguant les pratiques administratives des autres activités.

Mais en quoi consiste la fonction administrative. La pratique administrative implique l'évaluation du futur, c'est-à-dire, elle est à la base de la prévision. Celle-ci permet l'établissement d'une orientation d'action pour atteindre les objectifs fixés. Donc, cette fonction a en sous-jacent la construction d'un programme d'action, lequel vise l'obtention de résultats déterminés et la définition de moyens pour parvenir aux résultats.

Une fois définit le programme d'action, il faut mobiliser les ressources – matérielles et humaines – pour la réalisation de la planification et des objectifs. Nous nous référons ici, à la fonction d'organisation, laquelle se base sur la structure qui définit la ligne de commandement, c'est-à-dire la hiérarchie. Le commandement est destiné à diriger les travailleurs. Ceci signifie qu'après la définition de la structure de l'organisation, chaque chef de secteur, d'unité de production est tenu d'exercer le commandement auprès des travailleurs qui dépendent de lui.

Après le commandement survient la coordination. Coordonner signifie ordonner tous les moyens et actes de l'entreprise. Cela signifie également s'assurer que les activités et les ressources de l'organisation sont les plus adéquates pour atteindre les objectifs fixés. De ce fait, toutes les fonctions (technique, financière, comptable, commerciale et de sécurité) doivent être coordonnées de manière à assurer l'efficacité de l'organisation.

A la fin, il faut vérifier si le programme adopté par l'entreprise est en train de se concrétiser, si la chaîne de commandement est respectée et s'il y a de la coordination. Ainsi, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle, lequel consiste dans l'accompagnement de la concrétisation, de la planification et dans l'identification des erreurs, pour qu'on puisse les corriger.

Fayol a mis en relation la fonction administrative avec la taille de l'entreprise et le poste que l'individu occupe dans la hiérarchie. Selon lui, plus l'entreprise est grande, plus de compétences administratives seront exigées aux exécutants. D'un autre côté, il a constaté que plus le niveau du poste est bas, plus petite est la capacité administrative exigée et plus grande est la compétence technique. Au sommet de la hiérarchie, il est exigé plus de compétence administrative et moins de compétence technique. Fayol a conclu que les fonctions administratives ont une importance relative.

Cet auteur avait comme objectif ultime la construction d'une science administrative. Pour y parvenir, il a identifié quelques principes fondamentaux qui devraient servir de modèle aux actions des administrateurs des entreprises. Fayol a utilisé la désignation de principes, mais il ne prétendait pas qu'ils devaient être perçus comme des lois universelles. Selon lui, l'utilisation du mot principe se destinait à rompre avec l'idée de rigidité. Pour lui, au niveau de l'administration, rien n'est rigide et absolu ; il y a toujours une question de degré auquel il faut tenir compte. Il est rare qu'un principe puisse être appliqué deux fois de la même manière. Les principes doivent donc être flexibles, pour qu'il soit possible de les adapter aux différentes situations.

Nous avons déjà évoqué la question de la division du travail à plusieurs reprises. Cette notion est reprise par Fayol qui la conçoit comme avantageuse, dans le sens où la spécialisation du travail (résultante de la division de celui-ci) est passible d'augmenter l'efficacité des travailleurs. La division du travail permet de produire plus avec plus de qualité. Mais, diviser le travail implique également de différencier ceux qui ont les responsabilités d'exécuter le travail de ceux qui ont l'autorité formelle. Le deuxième principe identifié par Fayol donne aux administrateurs la responsabilité de donner les ordres pour que le travail soit réalisé. La responsabilité va de pair avec l'idée d'autorité, laquelle a en sous-jacent la possession d'un pouvoir qui est accompagné par un ensemble de sanctions positives et négatives.

S'il y a des sanctions, il y a certainement des normes et donc un besoin de discipline. Celle-ci est en relation avec le leadership, ce qui implique que la discipline se reflète dans le respect pour les normes et les règles. A ce concept est agrégé un ensemble de récompenses et de pénalisations. La discipline se manifeste par l'assiduité, l'acceptation de l'autorité, l'accomplissement des normes, etc.. Les deux principes que nous venons d'évoquer – autorité et discipline – nous amènent directement à deux autres principes : l'unité de commandement et l'unité de direction. Le premier, nous renvoie à l'idée que chaque travailleur doit recevoir des ordres et des instructions d'un seul supérieur hiérarchique, afin d'éviter des conflits et des confusions d'autorité. Le deuxième établit que les groupes de travailleurs qui possèdent les mêmes objectifs, doivent être orientés par une planification dirigée par une seule personne, c'est-à-dire que l'unité d'action n'est assurée que par le moyen de l'unité de la direction.

La question de l'unité, selon Fayol, est un aspect qui assume une importance capitale pour la survie de l'entreprise. De ce fait, il souligne que les intérêts personnels des employés doivent se soumettre à l'intérêt général de l'organisation. Et les administrateurs doivent concilier ces

intérêts. Par exemple, les questions liées à la rémunération peuvent faire l'objet de conflit d'intérêts entre le travailleur et l'organisation. Il est fort probable que Fayol en avait conscience. De ce fait, ceci l'a amené à établir comme septième principe la rémunération. Selon lui, le travail doit être rémunéré avec justice, c'est-à-dire que le salaire doit récompenser le travail produit. Ainsi, la rémunération doit être équitable et proportionnelle à l'effort de chacun.

Nous avons déjà défini les principes qui évoquaient, dans une certaine mesure, la centralisation. Elle est le huitième principe de Fayol et suppose que la responsabilité des décisions se situe au sommet de la hiérarchie. Cependant, vu que les principes ne sont pas absolus, il faut tenir compte que le degré de centralisation/décentralisation doit s'adapter à chaque situation. De ce fait, la hiérarchie va des niveaux les plus hauts aux niveaux les plus bas - principe de la hiérarchie - ce qui implique que la communication doit respecter la ligne hiérarchique, sachant qu'en respectant la chaîne, l'on favorise l'unité de la direction et du commandement. A l'intérieur d'une organisation, il doit y avoir également, un ordre spécifique. Autrement dit, chaque personne doit occuper uniquement son poste et n'exécuter que le travail qui est associé à ce poste. En outre, le principe de l'ordre préconise que les équipements et les ressources soient soigneusement choisis et organisés.

L'équité est un autre principe qui contribue à la pérennité des organisations. Ce principe prône que les travailleurs doivent être traités avec justice et affabilité. Les contrats établis doivent être respectés. La loyauté et la qualité du travail ne sont assurés que par le respect de ce principe. Et l'organisation a besoin de travailleurs loyaux, parce qu'elle a aussi besoin d'une certaine stabilité du personnel. La permanence d'un travailleur dans un poste déterminé est positive pour l'organisation. En effet, pour Fayol, l'excès de rotation des travailleurs est passible de mettre en danger le fonctionnement de l'entreprise. Mais, il est important de promouvoir l'esprit d'initiative et la créativité des travailleurs. Pour qu'ils restent, se sentent bien et aient envie de participer à toutes les activités de leur entreprise, il faut leur donner la liberté de proposer de nouveaux projets et l'opportunité de les mettre en pratique. Finalement, le dernier aspect à considérer est celui de l'esprit d'équipe. Une organisation ne peut fonctionner qu'en veillant sur le sens de l'unité du personnel. La force d'une organisation se trouve dans l'esprit d'équipe.

Comme nous pouvons le remarquer, la théorie de Fayol représente une espèce de continuité avec les conceptions traditionnelles. Quand il donne de l'importance à la structure, il conçoit l'organisation uniquement dans son aspect formel, c'est-à-dire de la façon dont les différentes parties qui la composent, se disposent et se mettent en relation. Ayant comme but l'obtention de l'efficacité maximale, la structure de l'organisation se définit comme sa principale préoccupation. Inhérent au concept de structure, nous trouvons la division du travail : l'organisation est d'autant plus efficace que la division du travail est élevée. Nous avons vu lorsque nous avons présenté les propositions de Taylor, que la division du travail assumait aussi un rôle fondamental. Cependant, Taylor conçoit la division du travail au niveau de l'ouvrier et de la tâche, tandis que Fayol la voit au niveau des organes de l'organisation : sections, départements, unités... . En plus, pour Fayol, la division du travail doit être un processus fait selon les niveaux d'autorité et de responsabilité. Autrement dit, vu qu'à l'intérieur de l'organisation, il y a différents échelons, avec différents niveaux d'autorité, plus le niveau de la hiérarchie est élevé, plus grande est la responsabilité et l'autorité. Ce que nous venons d'explicitier correspond à la chaîne de commandement. Fayol a privilégié l'organisation linéaire, laquelle se base sur l'unité du commandement et de la direction, aussi bien que sur la centralisation de l'autorité. Ce type de structure a comme avantages, d'un côté, la rigueur de la délimitation des attributions et responsabilités ; d'un autre côté, il s'agit d'une structure simple et

donc, facile à implémenter. Comme limites, nous pouvons noter la rigidité et l'inflexibilité, lesquelles rendent difficile l'adaptation à de nouvelles situations et aux changements rapides de la société moderne. Même si un des principes prône l'importance de privilégier l'esprit d'initiative et la créativité des travailleurs, le fait que le commandement soit dans les mains d'une seule personne, il peut arriver que le pouvoir devienne autocratique, empêchant la participation et l'initiative des autres personnes. La concentration du pouvoir de prise de décision, peut également faire place au manque de spécialisation en ce qui concerne les niveaux les plus élevés de la hiérarchie. Finalement, le fait que les décisions doivent parcourir toute la chaîne hiérarchique pour être transmises, peut provoquer des problèmes au niveau de la communication (lenteur et distorsion). Si l'on prend en considération les limites de ce type de structure, nous apercevons qu'il n'est pas adéquat aux organisations très complexes et de grande taille.

Ainsi, Fayol finit par ajouter aux organes de ligne, un ensemble d'autres organes qui se destinaient à fournir des services spécialisés – nous parlons des organes de staff. Ils ont comme principales fonctions : d'appuyer les organes de ligne, donner des conseils et les orienter. Ils n'ont pas d'autorité de commandement, ils n'ont qu'une autorité de spécialistes. Ce type d'organisation cherche à réunir les avantages et à réduire les inconvénients de la structure de type linéaire et fonctionnel. Or, nous pouvons donner comme avantage le fait que cette nouvelle structure combine l'unité de commandement avec l'unité de spécialisation. Mais, au niveau des inconvénients, il faut accentuer l'idée que ce type de structure est passible de créer des conflits entre les organes de ligne et les organes de staff. Mais, nonobstant son point faible, ce type de structure est très utilisé dans les organisations de grande taille.

Le modèle d'administration qui a été proposé par Fayol, a servi de paradigme aux organisations durant une longue période. C'est à Fayol, et ses successeurs, que nous devons les bases de la théorie de l'administration. Cependant, nous ne sommes pas devant une approche exempte de critiques. Voyons, donc, un peu plus en profondeur les points faibles d'une grande théorie. Le premier aspect à souligner est le manque de fondements scientifiques : un des objectifs de Fayol était celui de proposer un ensemble de techniques d'administration d'entreprise, reconnues scientifiquement. Mais, au bout du compte, il n'y a pas de fondement expérimental de ses méthodes et techniques. En effet, les principes exposés manquent d'une véritable étude, c'est pour cette raison qu'ils ne résistent pas au test de l'application pratique. Deuxièmement, Fayol avait une conception limitée de l'organisation. Sa perspective perçoit l'organisation uniquement dans son aspect formel – la structure – ce qui implique qu'il ne fait pas attention à d'autres aspects (comme par exemple les comportements des individus, les groupes informels, les relations interpersonnelles, les conflits...) en réduisant l'organisation à un schéma logique, réglé par un ensemble de normes qui doivent être suivies à tout prix. Les principes de l'administration apparaissent comme un guide qui doit être respecté, mot à mot, par les administrateurs des organisations. Et pour terminer notre analyse des propositions de Fayol, il nous faut juste dire qu'il concevait l'organisation comme un système fermé. Il n'a pas pris en compte les relations que les organisations établissent avec l'extérieur et qui déterminent, en grande partie, leur vie interne. Nous allons voir, un peu plus en avant, que l'organisation n'est pas une machine, dont le fonctionnement puisse être prévu d'une manière rigoureuse.

2.1.1.3. L'approche bureaucratique – la perspective de Weber⁸

Avant tout, il faut dire que les organisations bureaucratiques sont différentes des organisations de type industriel. Puis, il faut aussi noter que contrairement aux auteurs que nous venons d'analyser, Weber n'était pas un entrepreneur, mais un théoricien par excellence. Le cœur de son ouvrage est la sociologie de la domination. Ce qui l'intéressait vraiment, c'était de comprendre comment l'autorité pouvait être exercée de façon légitime dans les sociétés capitalistes. De ce fait, la bureaucratie représente pour lui non pas un système social, mais un type de pouvoir. Celui-ci émerge nécessairement, de la croissance d'une économie monétaire et d'un Etat de droit. Selon Weber, ce qui dérive de cette espèce d'éthique, c'est le constant besoin de normes établies. Elles parviennent à remplir une fonction primordiale : les normes permettent l'instauration d'un type de coopération, à partir duquel les fonctions de chaque individu à l'intérieur d'une organisation sont préétablies et ordonnées, ce qui donne comme garantie que les activités sont exécutées sans frottements. La rationalité se définit comme la manière la plus simple et la plus économique d'atteindre certains objectifs. Il est clair que quand on parle d'objectifs, on met l'accent sur les objectifs institutionnels et non pas sur les objectifs personnels. L'opinion et l'accord de l'employé n'intéressent personne. Dès qu'il y a des normes de fonctionnement, l'employé doit s'y soumettre. Tout le monde doit adopter des comportements en fonction de règles sanctionnées légalement.

Mais, comment Weber définit-il ces normes ? Il s'agit des normes rationnelles, car elles sont cohérentes par rapport aux objectifs préétablis. Elles sont légales, dans le sens où elles confèrent à la personne qui est investie d'autorité un pouvoir de coaction, aussi bien qu'elles lui donnent les moyens coercitifs capables d'imposer la discipline. Les normes doivent être écrites et exhaustives, parce que les normes cherchent à couvrir tous les domaines de l'organisation, à prévoir toutes les occurrences et à les encadrer dans un schéma prédéfini. De plus, elles doivent être écrites, puisqu'elles sont en constantes réactualisations. Au-delà de ces caractéristiques, la bureaucratie en possède d'autres, que nous aimerions lister succinctement ci-après.

La bureaucratie se caractérise, elle aussi, par une division du travail systématique. Cette division du travail implique l'existence d'une sphère spécifique de compétences. Les rôles administratifs sont hautement différenciés et spécialisés, sachant que les activités sont distribuées en accord avec les fonctions, les postes et les objectifs à atteindre. Le pouvoir de chaque individu est impersonnel et dérive de la norme qui crée le poste. De ce fait, en termes de type idéal, la bureaucratie est une organisation où le choix des collaborateurs est basé sur le mérite et non pas selon les préférences personnelles. Ce type d'organisation se caractérise par un besoin accru de liberté. Afin qu'un certain degré de liberté soit assuré, il faut que ces ressources soient libérées de toute espèce de contrôle externe. Elle se caractérise aussi par la professionnalisation des collaborateurs : tandis que les gestionnaires du sommet sont généralistes, il y a une spécialisation descendante graduelle. Les fonctionnaires sont salariés, sont nommés par leurs supérieurs hiérarchiques, sont normalement fidèles au poste et s'identifient avec les objectifs de l'organisation.

Ces propositions se basent sur la prévisibilité des comportements des collaborateurs et en même temps, sur la prévisibilité de l'évolution de la conjoncture externe. La croyance de la prévisibilité est un des points faibles de la bureaucratie. A cet inconvénient, nous pouvons en rajouter

⁸ Voir LOPES, Sérgio, « Burocracia, prospecção de um conceito », *Análise Social*, Lisboa, ISE, Vol. X, 1973, pp.51-78.

d'autres, comme par exemple, le fait que la bureaucratie conduise à une dépersonnalisation du règlement Humain ; à une absence de débat public, en ce qui concerne les techniques et les procédures ; à un oubli de l'innovation et de la créativité individuelle, aussi bien qu'à un déficit de flexibilité de la structure de l'organisation ; à un formalisme excessif et à un fort attachement aux règlements ; à l'existence de conflits du public vis-à-vis de l'organisation et des fonctionnaires, aussi bien que des professionnels vis-à-vis de l'organisation ; finalement, l'organisation bureaucratique présente une forte résistance au changement.

Par rapport aux avantages, l'organisation bureaucratique présente comme points forts, le fait qu'elle mette l'accent sur la compétence technique et sur la spécialisation (professionnalisation) ; les postes sont définis avec précision ; les prises de décision sont faites à travers de canaux préétablis ; l'interprétation des normes et des procédures est univoque ; les professionnels peuvent faire confiance aux comportements de leurs collègues, car le processus de décision est dépersonnalisé.

De l'exposé, nous aimerions accentuer deux aspects : premièrement, le fait que le modèle bureaucratique de Weber se base sur l'idée qu'il y a des conséquences prévues, notamment en ce qui concerne la prévisibilité des comportements humains et la normalisation de la performance des fonctionnaires et du public en général. Deuxièmement, le fait que ce modèle cherche à atteindre comme objectif primordial la maximisation de l'efficacité de l'organisation. Or, en termes d'approches classiques de l'organisation, nous pouvons encore parler des approches structuro-fonctionnalistes, lesquelles peuvent être perçues comme une analyse critique du modèle bureaucratique décrit par Weber. En effet, le point de départ de ces approches est l'idée que le comportement humain est susceptible de donner lieu à deux types de conséquences : les conséquences prévues (celles auxquelles le modèle fait allusion et prévoit) ; les conséquences non prévues (celles que nous ne pouvons pas trouver à l'intérieur du modèle, car il ne peut pas les prévoir). Et, c'est précisément en tenant compte de ce dernier type de conséquences que les auteurs du structuro-fonctionnalisme ont trouvé les dysfonctionnements du modèle de Weber. Il faut préciser que leur objectif n'était pas celui de mettre en cause le modèle. Au contraire, ils visaient la réformation des mécanismes qui avaient été proposés. Quatre noms peuvent être cités⁹ : Merton, Selznick, Goldener et Crozier. Nous allons tisser quelques considérations à propos des perspectives des trois premiers. En ce qui concerne Crozier, nous n'allons pas, pour l'instant, analyser son approche, vu qu'elle sera traitée dans la partie consacrée à la dynamique du pouvoir dans les organisations.

Merton est Américain et est considéré comme un des plus grands représentants du structuro-fonctionnalisme. Par rapport à son analyse du modèle bureaucratique, il l'a centré au niveau des relations du modèle avec l'extérieur. Selon lui, c'est là que se trouve la sphère des dysfonctionnements. Il considérait que pour que l'administration bureaucratique puisse bien fonctionner, il faut garantir la standardisation des comportements, aussi bien que la conformité de ceux-ci avec les objectifs de l'organisation. Pour y parvenir, il est nécessaire de développer des mécanismes de contrôle plus rigoureux et plus efficaces. Vu que c'est l'existence des mécanismes de contrôle et de fidélité qui conduisent à l'émergence – et à la prise en considération – des conséquences prévues et des conséquences non prévues. Sachant que les premières permettent la dilution des représentations interpersonnelles et l'achèvement de la

⁹ Voir LOPES, Sérgio, « Burocracia, prospecção de um conceito », *Análise Social*, Lisboa, ISE, Vol. X, 1973, pp.51-78.

subordination de tâches (ce qui d'ailleurs est une réussite). Les conséquences non prévues reflètent ce que Merton nomme « sentiments », auxquels il faut faire attention, vu que la bureaucratie se base sur une forte routine et spécialisation des tâches, ce qui amène à une rigidité des attitudes des fonctionnaires. Cette rigidité peut avoir comme conséquence un excès de concentration sur les tâches et les normes à obéir, laissant de côté les moyens pour atteindre les objectifs. Or, ces aspects sont à la base des conflits entre fonctionnaires et public. Le point fondamental de la proposition de Merton est le fait que, sans sortir du modèle de Weber, il donne les pistes pour identifier les dysfonctionnements. Une fois identifiées, il faut renforcer les mécanismes de contrôle, ce qui conduit à la création d'un cycle.

Selznick a également centré son attention sur la question des dysfonctions du modèle bureaucratique. Cependant, il n'a pas appuyé son analyse sur les relations du modèle avec l'extérieur, mais sur la délégation de l'autorité. Selon Selznick, l'autorité assume une importance capitale et c'est elle qui est à l'origine de la spécialisation du travail au sein de l'organisation. De plus, l'autorité est le mécanisme qui permet la maximisation de la dite spécialisation, donc des conséquences prévues. Mais, il est fort possible qu'au sein de l'organisation, il y ait également, des intérêts divergents (conséquences imprévues). En effet, il peut arriver que le degré de spécialisation soit tellement intense et ample, qu'il est fort possible que les fonctionnaires perdent la notion d'ensemble. Ceci finit par entraîner le développement des intérêts particuliers. Ceci aura comme conséquence, que les décisions des fonctionnaires soient prises en fonction non des règles établies, mais en fonctions de leurs intérêts personnels. Selznick propose que la manière de résoudre ce problème soit le renforcement des délégations d'autorité au sein de l'organisation, vu que ceci conduit à la fermeture du cycle.

Enfin, la perspective de Goldenner. Cet auteur ne s'éloigne pas beaucoup de la proposition de Selznick. Selon son point de vue, vu que le modèle bureaucratique est un modèle formel, il a besoin de créer en permanence des règles, celles-ci doivent être générales et impersonnelles. L'objectif des règles est celui de réduire les tensions (conséquences prévues) dans l'organisation. Mais, il y a évidemment des conséquences non prévues : en effet, les normes sont tellement générales et impersonnelles, qu'elles finissent par définir uniquement une condition minimale acceptable. Ainsi, le fonctionnaire va commencer à se distancier des objectifs de l'organisation, en s'éloignant en même temps des règles, ce qui fait, qu'il va les appliquer dans des situations particulières. Pour résoudre ce dysfonctionnement, Goldener suggère qu'on accentue la supervision. Vu qu'en accentuant la supervision, les tensions vont augmenter, cela va impliquer le renforcement des règles générales et interpersonnelles (fermeture du cycle).

Notre exposé montre bien que d'une manière réductrice, le modèle bureaucratique donne aux fonctionnaires la possibilité de contourner les normes et de les utiliser d'une manière dysfonctionnelle. De ce fait, nous pouvons argumenter que le propre modèle ouvre des espaces à la non-observation de certaines normes, c'est-à-dire, que le modèle est lui-même dysfonctionnelle. Ainsi, les cadres analytiques que nous venons de présenter, nonobstant le fait qu'ils puissent être utilisés encore aujourd'hui, ont à la base l'idée de cycle vicieux, laquelle finit par se constituer comme une lecture statique de la réalité. A un moment donné, il nous semble légitime de nous demander si les dysfonctions ne sont pas le point fondamental pour la reproduction du propre modèle. Ceci est le point de départ de l'analyse de Crozier, lequel souligne que les propositions précédentes étaient affectées par un paradoxe : personne n'avait le courage de mettre le modèle bureaucratique vraiment en cause, vu qu'il symbolisait un gain très important vers la civilisation ; en même temps, coexistait avec cette vision une autre très négative, qui exhibait la bureaucratie comme un « quasi-monstre ». Crozier va donc s'éloigner

complètement des propositions des auteurs antérieures, en disant que ce qui est montré comme dysfonctionnements peut être perçu comme éléments constitutifs du propre modèle. Son approche va donc se baser sur la problématique des relations de pouvoir au sein des organisations. Nous reviendrons plus en détail sur cette question. Pour l'instant, nous aimerions montrer les réactions aux approches classiques de l'organisation du travail.

2.1.2. Les Réactions à l'Organisation Scientifique du Travail – L'Ecole des Relations Humaines

Les approches classiques de l'organisation du travail ont été fondamentales pour le développement de la rationalité du travail. Mais, ce qui a affaibli ces approches c'était la manière dont les approches classiques percevaient l'Homme. Celui-ci était vu comme un élément de la chaîne de montage. En Plus, il était vu comme une machine, ce qui faisait disparaître complètement la dimension sociale et humaine. Comme le souligne Sainsaulieu :

«La volonté d'organiser avec toujours plus d'efficacité productrice les entreprises a vite mis en évidence toute la complexité du facteur humain. (...) Plus on cherchait à organiser le travail et l'entreprise, plus on débouchait sur une série de manifestations individuelles et collectives qui ne pouvaient rentrer dans l'organisation scientifique prévue : mauvais morale, conflits, communications insuffisantes, groupes, classes arrivistes ou critiques... »¹⁰

Ces constats font naître un ensemble de théories qui ont débuté fondamentalement dans un mouvement désigné par «Ecole des Relations Humaines » et qui a valorisé, en termes analytiques, les relations humaines. Les premiers pas de ce mouvement peuvent se situer dans les premières études de la psychologie industrielle qui ont été menées après la IIème Guerre Mondiale, aux Etats Unis, en Allemagne et surtout en Angleterre. Ces études se basaient sur l'observation systématique, ayant comme but la mesure de la fatigue des travailleurs qui exécutaient des tâches répétitives. Ceci conduit à l'identification d'un nouveau concept : la fatigue industrielle, lequel s'opposait à celui de fatigue physiologique. De ce fait, les chercheurs vont diriger leurs recherches dans le sens de l'analyse de la monotonie des activités productives, c'est-à-dire, qu'ils vont s'intéresser aux conséquences de la répétition cyclique des gestes des travailleurs ; de l'ambiance dans laquelle le travail est réalisé... .

Le résultat de ces études a été le concept de facteur humain, lequel a mis en évidence la fausseté de l'équation, qui déterminait que plus de temps de travail, c'était égal à plus de productivité. En effet, à l'époque avait été introduites les pauses durant la journée de travail, le raccourcissement de celles-ci et d'autres mesures qui démontraient le contraire : même si le temps de travail diminuait, la productivité, parfois, augmentait considérablement. Ainsi, on commençait à parler de l'existence de quelque chose non-logique qui commandait les attitudes productives des travailleurs. Ceci devient plus claire, si nous évoquons l'expérience qui a été menée dans les officines de la Western Electric Co. à Hawthorne, Chicago. Deux noms sont associés à cette recherche : Roethlisberger et Elton Mayo. Mais, en quoi a consisté cette expérience ? Comme le décrit Sainsaulieu, il s'agissait de :

« (...) études (...) effectuées à la Western Electric Company (usine Hawthorne) dans les années 1930 sur les conditions physiques du travail de montage de téléphones en série.

¹⁰ SAINSAULIEU, Renaud, Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, s/lieu, 1987, pp. 47.

Dans une chambre expérimentale, un groupe de dix ouvrières accepte de travailler à son rythme normal, tandis que l'on modifie l'éclairage, le bruit, la couleur des murs, la musique, le degré hygrométrique de l'air, etc. Et à chaque fois la production augmente. Pour faire la preuve expérimentale de cet effet de l'environnement physique sur la production, on revient en arrière, dans les circonstances de départ et... la production augmente encore. »¹¹

L'analyse de cette étude, nous invite à retenir trois aspects-clés. Le premier aspect se rapporte à l'utilisation de la méthode expérimentale dans le domaine des sciences sociales et aux premiers résultats de la recherche. Durant une période considérable les ouvrières ont travaillé dans un compartiment isolé, en se soumettant volontairement à des changements successifs de régimes d'horaire de travail, de pauses de repas, de manière de paiement... Ce qui a surpris les chercheurs, ce fut le fait que la productivité augmentait lors de l'amélioration des conditions de travail – ceci était un résultat déjà attendu – mais également lorsque les dites conditions de travail empiraient. Dû au fait qu'il n'y avait pas une explication plausible des résultats, on a commencé à parler de l'existence d'une variable occulte. Même les ouvrières qui avaient été la cible de l'étude, disaient ne pas pouvoir expliquer pourquoi elles produisaient plus et assuraient que le fait n'avait rien de comportement délibéré. L'explication résidait dans le concept de facteur humain, lequel avait en sous-jacent l'aspect affectif et informel des relations (la confiance, le respect, l'amitié).

Le deuxième aspect-clé de la recherche est en relation avec la deuxième phase de la recherche, laquelle comprend la mise en œuvre d'une grande campagne d'entrevues avec le personnel de l'entreprise. Or, une fois de plus, les résultats ont surpris les chercheurs, vu qu'ils se sont aperçus que les travailleurs profitaient des entrevues non pour se plaindre des aspects négatifs du travail et des conditions de celui-ci, mais pour s'exprimer de façon informelle et établir des relations humaines. Ce qui les intéressait vraiment, c'était le fait qu'ils se sentent l'objet d'une attention particulière et de ce fait, pouvoir rompre avec le formalisme des relations quotidiennes de l'entreprise.

Le troisième aspect-clé nous renvoie vers une autre phase de l'expérience. Cette fois-ci, il s'agissait de l'utilisation de la technique d'observation participante. Cette phase a mis en évidence le rôle des groupes informels qui se créent dans le milieu ouvrier et où on s'aperçoit de l'importance des leaders spontanés et de la dynamique inter-groupe et intra-groupe sur les comportements productifs des travailleurs et leur satisfaction.

Ces conclusions ont prouvé l'existence et l'importance de l'organisation informelle au sein des entreprises. Les approches classiques ont travaillé dans la logique des coûts et de l'efficacité. L'école des relations humaines a travaillé dans la logique des sentiments et des affections, ce qui donne naissance à l'Homme Social. Ce nouvel Homme a, bien sur, envie d'améliorer sa condition sociale, mais il sent également le besoin d'être reconnu, respecté, aimé... Il sent surtout le besoin d'appartenir et de s'identifier avec un groupe et d'être utile. Mais cette nouvelle conception de l'Homme fait également émerger une nouvelle conception d'entreprise, laquelle devient plus qu'un espace de production et distribution de produits. L'entreprise finit par se constituer comme un lieu de satisfaction des travailleurs, un lieu où ils peuvent trouver un sentiment d'appartenance.

¹¹ SAINSAULIEU, Renaud, Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, s/lieu, 1987, pp. 51.

L'entreprise est en définitive perçue comme un système social, ce qui implique qu'elle a deux fonctions fondamentales : l'entreprise a une fonction économique en satisfaisant les nécessités physiologiques et matérielles du travailleur ; elle a également une fonction sociale, c'est-à-dire, elle doit créer les conditions nécessaires au développement psychologique de l'individu. Ces aspects deviennent plus importants quand on prend conscience qu'au sein de l'entreprise, il y a deux types d'organisation. Un type qui est en relation avec l'organique de la propre entreprise, que l'on nomme organisation formelle ; un autre, qui a tendance à agréger les individus selon leur propre sens de sélectivité sociale, ce qui se traduit par une organisation de type informel. Ceci obéit à un ensemble de logiques : en ce qui concerne l'organisation informelle, nous sommes devant la logique des coûts (les moyens qui sont actionnés pour atteindre des objectifs déterminés) ; et dans le domaine de l'organisation informelle, nous avons la logique des sentiments, dans le cadre desquels se traduisent les relations interpersonnelles. Ce qui est important de souligner, c'est que l'organisation informelle n'est pas soumise aux règlements et aux normes, ce qui implique qu'elles finissent par influencer l'organisation formelle, en les constituant comme un élément fondamental pour la survie de l'entreprise, dans le sens où elles peuvent être perçues, en même temps, en tant que moteurs et obstacles du fonctionnement des entreprises.

L'approche que nous venons de dévoiler, a accentué la dimension humaine de l'entreprise. Ceci, dans une certaine mesure, l'éloigne des propositions classiques qui ne renforçaient que la dimension économique et machiniste des organisations. Mais, finalement, en termes d'organisation du travail, est-ce que nous avons assisté à un pas de géant ? A notre avis, il semble converger avec d'autres positions, et c'est non. En effet, l'organisation du travail qui avait été préconisée par Taylor n'a pas changé. Ce qui a changé, ce furent le type d'incitations qui sont devenues des incitations d'ordre social. Ainsi, nous pouvons dire que l'école des relations humaines est une critique au taylorisme et non pas une théorie alternative. Nonobstant que son point de départ soit une nouvelle conception d'individu, il n'y a pas une nouvelle proposition d'organisation du travail et celle qui existait avant ne semble pas entrer en conflit avec le nouveau concept d'Homme social. Selon notre point de vue, le point faible de cette approche se trouve ici. Vu qu'il n'a pas eu une mise en cause de la division excessive du travail, l'école des relations humaines finit par fonctionner comme un palliatif d'une situation structurellement inégale et conflictuelle. Ceci implique que cette approche est passible de faciliter l'exercice d'un ordre autoritaire, dans le sens où elle peut aider à cacher ce qui ne s'éloigne pas d'une mise en scène de la démocratie et de l'esprit d'entreprise. L'utilisation des méthodes participatives de gestion du changement, malgré les avantages qui leur sont accordées, peuvent se transformer en recettes pour que les travailleurs acceptent plus facilement les changements. Enfin, la hiérarchie de l'entreprise est perçue, par les auteurs de l'école des relations humaines, comme une élite à qui, il est attribué le rôle de conduire l'intégration des travailleurs dans l'entreprise et la réduction des conflits par le biais de l'utilisation des méthodes de persuasion.

Ces critiques¹², entre autres, ont contribué à la perte de crédibilité scientifique de l'école des relations humaines. Mais, ceci n'a pas empêché que quelques-unes des acquisitions théoriques

¹² Dans son livre « Sociologia do Trabalho : uma Introdução », João Freire souligne le fait que Friedman (1956) soutenait l'idée que Mayo ignorait systématiquement les facteurs extra-entreprise, lesquels, selon Friedman sont également passibles de conditionner les attitudes et les comportements des travailleurs. En plus, d'autres auteurs font remarquer l'existence de vices méthodologiques qui ont été commis lors des expériences de Hawthorne, aussi bien que des fautes logiques au niveau des conclusions.

soient restées valides pour toujours. Il est clair, que l'école des relations humaines, a inauguré une nouvelle approche des organisations. Sa production théorique nous a laissé une multiplicité de concepts, qui même aujourd'hui, peuvent être utilisés pour comprendre la réalité des organisations. Nous avons déjà souligné quelques concepts, mais il nous semble pertinent de parler encore du concept de climat. Il s'agit d'une analogie météorologique qui cherche à traduire l'état de l'organisation et des relations informelles d'une entreprise à un moment donné. Le concept de moral est un autre exemple. A partir de ce concept, on cherche à comprendre la relation entre la satisfaction du travailleur et son rendement. Toutes ces découvertes vont orienter les recherches jusqu'aux années 30/40 et vont donner la possibilité d'exploiter d'autres domaines de recherche comme par exemple : les études des groupes de travail, la dynamique de ceux-ci, les aspects liés au leadership, à la communication et à la résistance au changement. Ce qui nous semble encore plus intéressant, c'est que ces perspectives ont réussi à dépasser le plan théorique. En effet, elles finissent par définir les pratiques et les politiques de gestion d'entreprise, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Nous sommes donc persuadés que l'école des relations humaines est à l'origine des théories psychosociologiques d'organisation et de gestion. De ce fait, nous allons consacrer le prochain point à l'analyse des théories de la motivation et du comportement.

2.1.3. Les Théories Psychosociologiques d'Organisation et de Gestion – la Motivation et le Comportement

D'une manière générale, les théories psychosociologiques d'organisation et de gestion se trouvent divisées en deux grandes branches : les théories de la motivation et les théories du comportement. Mais, cette division est loin d'être consensuelle, c'est pour cela que nous n'allons pas la respecter, en préférant plutôt les mélanger et présenter les approches de quelques psychologues industriels comme Maslow, MacGregor, Argyris et Herzberg.¹³

Si nous centrons notre analyse sur les théories de la motivation, nous remarquons qu'elles ont une base commune : leur point de départ est le concept de motivation. En effet, les propositions de Maslow et Herzberg partent d'une conception de comportement généré dans un processus motivationnel. Ce processus débute avec l'émergence d'un besoin, lequel doit impérativement être satisfait. C'est pour cela qu'il est indispensable de connaître les motifs du comportement humain. Les théoriciens de la psychosociologie soutiennent que la sphère du travail est un lieu important pour la satisfaction des nécessités de l'individu. L'important est donc, de connaître qu'elles sont les nécessités que l'individu a déjà satisfaites et lesquelles ont besoin d'être satisfaites. En effet, le problème de la motivation humaine se base sur la logique suivante : les besoins ont un comportement déterminé, sachant que ce comportement peut provoquer la satisfaction ou l'insatisfaction du besoin qui l'a déclenché. En ce qui concerne le milieu du travail, les besoins sont en relation avec les caractéristiques du poste de travail.

La proposition de Maslow peut être perçue comme une analyse ou une lecture des besoins des individus. Il propose une pyramide de besoins : à la base, on place les besoins matériels ou primaires (physiologiques, sécurité, affection, conditions de vie et de travail). Puis, il y a les besoins psychologiques ou secondaires : activité, considération et participation. Et, au sommet, nous avons les besoins sociologiques ou tertiaires : identification à un groupe, indépendance et liberté (Sainsaulieu, 1987). Il faut souligner que l'analyse de Maslow n'a pas été développée ayant comme base le milieu du travail. Ceci implique qu'il faut la transporter vers cette réalité

¹³ Sainsaulieu analyse les propos de ces auteurs dans un sous-chapitre de son livre « Sociologie de l'Organisation et de l'entreprise » intitulé : La Gestion des Ressources Humaines, pp.57-64.

sociologique. Dans le milieu du travail, les individus cherchent d'abord à réaliser les motivations matérielles et une fois celle-ci satisfaites, ils ont tendance à développer les motivations pour la stabilité contractuelle. Mais, au-delà des besoins spécifiquement matériels, les individus ont besoin de trouver des points de repère, lesquels vont permettre son intégration dans un groupe. Ainsi, ils sont poussés à développer des motivations pour l'interaction. A celles-ci, nous pouvons encore ajouter les besoins d'être estimé et aimé par leurs pairs (besoin de reconnaissance) et le besoin de se sentir réalisé (motivation pour la créativité) Ces trois derniers types de besoins constituent ensemble, les besoins véritablement sociaux.

Les critiques que nous pouvons adresser au schéma de Maslow, se basent essentiellement sur le fait que l'auteur ne prend pas en considération d'autres variables qui nous permettent de définir et d'échelonner les besoins. En conséquence, le schéma finit par se constituer comme une vision trop naturaliste et mécaniciste. Nous sommes devant une approche réductrice, rigide. Cependant, il ne faut pas oublier qu'à l'époque où cette approche a été développée, dans le milieu du travail, les besoins basiques assumaient une grande importance. Or, ceux-ci avaient commencé à être satisfaits, ce qui impliquait que d'autres besoins commençaient à se manifester, surtout ceux qui étaient en relation avec les dimensions sociales. Et, au fur et à mesure que d'autres besoins et dimensions survenaient, les schémas théoriques pouvaient être reformulés. En vérité, malgré les critiques, la proposition de Maslow a rendu possible la compréhension de beaucoup de dynamiques et de questions qui étaient en relation avec le travail à l'époque.

La proposition de Herzberg semble être plus simple à opérationnaliser que la précédente et, malgré les limites qui lui sont reconnues, c'est une grille très utilisée. En termes chronologiques, elle a eu un écho dans les années 50. Contrairement à la proposition de Maslow, cette proposition a été élaborée en ayant comme référence le contexte de travail et non-exclusivement celui des motivations. Ainsi, nous pouvons dire qu'elle représente un pas en avant, dans le sens où les travaux antérieurs ne prenaient en compte, en tant que source de motivation, que les facteurs externes à l'individu (ce que le travailleur reçoit de l'extérieur). En conséquence, le travail est toujours considéré comme quelque chose intrinsèquement désagréable.

En opposition à tous ces travaux, Herzberg va soutenir que le travail peut être, en soi, une importante source de motivation. Et, si le travail n'était pas encore perçu en tant que tel, cela était dû au fait qu'il avait été transformé en un ensemble de tâches déplaçantes. En termes généraux, la perspective de cet auteur retient notre attention à deux niveaux : d'un côté, il y a la prise en considération de l'espace, du contexte environnemental dans lequel l'individu s'intègre et exerce son activité. Ce contexte est passible d'influencer la posture de l'individu face au travail. D'un autre côté, il y a la dimension contenu de travail qui condense l'idée que les tâches peuvent être ou non, motivantes pour l'individu. Ainsi, pour la première fois, nous avons devant nous la distinction entre satisfaction/insatisfaction et satisfaction/motivation. Si nous revenons à la proposition de Maslow, nous remarquons qu'il y avait une relation entre : salaire et satisfaction ; sécurité contractuelle et satisfaction ; créativité et satisfaction. Le problème de cette grille réside dans le fait que nous finissons par analyser équitablement différentes dimensions qui peuvent générer des degrés de satisfaction différents. Or, la théorie bi-factorielle de Herzberg opère une rupture avec cette posture.

La théorie bi-factorielle se base sur l'idée que l'individu possède deux dimensions : la dimension animale, laquelle se rapporte à la relation physique de l'individu avec le travail. Celle-ci ne génère pas de satisfaction, au plus, elle ne génère pas d'insatisfaction. D'un autre côté, il y a la dimension humaine, la sphère spirituelle, c'est à partir de celle-ci que l'auteur nous renvoie vers

d'autres aspects du travail passibles de créer de la satisfaction. Donc, nous sommes devant une séparation claire, entre les concepts de satisfaction et d'insatisfaction. Par exemple, n'importe quelle intervention au niveau des facteurs hygiéniques (contexte de travail), ne conduirait pas nécessairement à la satisfaction de l'individu, car les facteurs hygiéniques sont normalement associés à la dimension animale de l'individu. La véritable satisfaction/insatisfaction émerge du mythe d'Abraham, c'est-à-dire, des aspects liés au contenu du travail. La question posée de cette manière, nous conduit à affirmer que nous n'arrivons à obtenir de satisfaction qu'en réalisant la dimension spirituelle. Le travail ne devient satisfaisant qu'en soignant les contenus de celui-ci, comme par exemple en agissant au niveau de la réalisation personnelle, de la reconnaissance, de la responsabilité... Dimensions qui peuvent rendre le travail satisfaisant.

Une autre réussite de cette proposition, c'est celle de mettre en cause le type d'organisation du travail qui avait été mis en place par l'organisation scientifique du travail. En effet, nous remarquons qu'elle soutient que la seule manière de rendre le travail satisfaisant est l'altération de la configuration et du contenu du travail. Pour y parvenir, Herzberg a proposé l'enrichissement des tâches, lequel doit se baser sur une intervention à six niveaux distincts, mais complémentaires. Selon Herzberg il faut donc agir au niveau : de la supervision directe, en la diminuant ; au niveau de la créativité, en l'augmentant, de la réalisation des tâches, lesquelles doivent constituer un ensemble cohérent d'opérations ; de l'autorité et du pouvoir de décision, c'est-à-dire que le travailleur doit pouvoir prendre des décisions sur son travail ; de la responsabilité ; et finalement, au niveau de la complexité du travail, vu que l'Homme a besoin d'être constamment stimulé.

Pour mieux montrer l'utilisation opérationnelle de ce cadre analytique, nous aimerions recourir à l'exposé d'une des expériences réalisées par cet auteur¹⁴. Une entreprise de téléphones présentait une multiplicité de problèmes, notamment au niveau des relations avec ses clients. Herzberg est appelé à intervenir et soumet les secrétaires à une expérience qui a eu une durée de six mois. Une fois arrivée dans l'entreprise, Herzberg a constaté qu'il y avait plusieurs dysfonctionnements. Le travail des secrétaires consistait à rédiger des lettres selon un modèle préétabli, en remplissant les espaces en blanc. Ceci conduisait à un produit final avec un nombre élevé d'erreurs, aussi bien qu'à un taux d'absentéisme très élevé.

Dans une première phase, Herzberg a décidé de changer le contexte de travail : il a augmenté les salaires, amélioré les conditions physiques de travail, comme la ventilation, la luminosité, le matériel mis à disposition des secrétaires et la disposition des bureaux dans la salle (placés de façon à permettre une meilleure interaction des secrétaires). Après avoir analysé les résultats de ces changements, Herzberg a conclu qu'ils n'avaient pas apporté d'améliorations en ce qui concerne les dysfonctionnements qui avaient été identifiés. De ce fait, il a consacré la deuxième phase de l'expérience aux changements des contenus du travail : il a retiré le modèle préétabli de lettre, c'est-à-dire, le type de rédaction et le contenu des lettres est devenu de la responsabilité des secrétaires ; il a aboli la supervision du travail ; la division du travail est devenue la responsabilité du groupe de travail, les secrétaires distribuaient le travail entre elles et non pas les superviseurs. En termes de résultats de cette deuxième phase : pendant les deux premières semaines, le rendement du travail a diminué un peu, mais petit à petit cette diminution a été récupérée, notamment due au fait que le taux d'absentéisme a baissé considérablement. La collaboration des secrétaires et leur satisfaction ont été immédiatement visibles. Par rapport aux

¹⁴ Support du cours de Sociologie des Organisations, Faculté de Lettres de l'Université de Porto, année scolaire 1999/2000.

erreurs au niveau du produit final, il y a eu une claire réduction de celles-ci. En effet, il a eu une amélioration de la qualité des textes produits et en conséquence les relations avec les clients se sont également améliorées. Avec cette expérience, Herzberg a démontré que le plus important est d'intervenir au niveau du contenu du travail. En ce faisant, on arrive à le rendre plus satisfaisant, plus motivant et ceci va se refléter sur la qualité du travail, la productivité et le taux d'absentéisme.

Pour finaliser l'analyse de l'approche d'Herzberg, quelques considérations sur les virtualités et les limites de ses propos. Avant tout, cette approche présente clairement une vision plus complexe et globale que celle de Maslow. Elle surpasse les étapes de la pyramide de Maslow, ce qui la rend plus opérationnelle. Cette grille d'analyse permet la séparation entre les différentes dimensions du travail (qui d'ailleurs sont aussi bien définies), ce qui finit par aboutir à un pas en avant et une rupture avec les théories précédentes, dans le sens où l'auteur arrive à démontrer que les interventions au niveau des facteurs du contexte de travail ne sont pas suffisantes et ne produisent pas de satisfaction. Mais, malgré ses points forts, cette approche continue à se caractériser par un certain degré de rigidité, ce qui la rend assez statique. Pour cela et nonobstant le fait qu'elle continue à être utilisée, nous devons l'articuler avec d'autres grilles d'analyse. D'ailleurs, soit la proposition de Maslow, soit la proposition de Herzberg ont été revues et affinées, par d'autres auteurs. Par exemple, William Foote Whyte a repris la question de la motivation et a proposé la distinction de trois types de facteurs de travail : les facteurs extrinsèques, lesquels sont associés au contexte ; les facteurs intrinsèques qui nous dirigent vers le domaine du contenu ; et les facteurs sociaux qui se rapportent aux relations sociales des individus.

Cette thématique de la motivation n'était pas complète sans parler des contributions de MacGregor et Argyris, lesquelles font déjà le point avec les théories comportementales. Le principal but de MacGregor était celui d'élaborer une théorie de gestion d'entreprise. Son point de départ, ce fut le constat qu'à la base de n'importe quelle philosophie d'entreprise se trouve une conception déterminée d'Homme. Et, selon son point de vue, il y a deux types fondamentaux d'Homme. La première théorie nous renvoie vers une vision pessimiste de la relation de l'Homme avec le travail ; la deuxième, au contraire, nous donne une vision optimiste de cette relation. A partir de cette dualité, il soutient qu'il est possible d'identifier deux manières distinctes de gérer les entreprises, de ce fait, il a élaboré la théorie X et la théorie Y.

La théorie X part de la vision pessimiste, ce qui implique qu'elle se base sur un ensemble de présupposés qui nous mènent vers une relation Homme/travail assez conflictuel. A la lumière de cette approche, l'homme possède une aversion innée envers le travail. Ceci, suppose qu'il doit être contrôlé, c'est-à-dire, cette conception d'Homme a comme résultat la croyance que l'homme préfère être dirigé et ne pas avoir de responsabilités. Il est également peu favorable au changement et préfère la reproduction. Une telle conception d'Homme arrive même à justifier les principes de l'organisation scientifique du travail.

La théorie Y, au contraire, s'appuie sur une autre conception d'Homme. C'est-à-dire, elle a pour base, la vision optimiste de la relation Homme/travail. Ainsi, à la lumière de cette théorie, l'homme considère le travail comme une activité ordinaire. Il est en possession d'une grande capacité d'initiative, ce qui le rend un sujet actif et non uniquement réactif. Ici, nous sommes face à la reconnaissance que les travailleurs ont des capacités, qu'ils sont capables de créer, d'innover et d'imaginer. En plus, il y a également la reconnaissance que les travailleurs ont

besoin de se sentir réalisés au niveau d'autres dimensions de leur existence, comme par exemple le fait que les travailleurs aient besoin de se sentir socialement acceptés.

Ainsi, ayant en arrière plan ces principes, MacGregor va essayer de motiver les entreprises à la nécessité d'orienter leurs objectifs de gestion dans le cadre de ces deux théories. Il considère qu'il est urgent de modifier profondément l'organisation du travail et d'introduire des principes comme la réalisation personnelle, l'autonomie, la motivation... Il considère que ceux-ci sont très importants non seulement pour la pérennité des entreprises, mais aussi pour le bien-être des travailleurs.

Argyris a centré son analyse sur l'efficacité organisationnelle. C'est probablement pour cela que son approche a eu une plus grande acceptation. Son point de départ a été l'idée que tous les individus ont une espèce d'énergie psychologique. Une énergie que l'individu va chercher dans la tension qui existe entre le binôme : besoins/désir de satisfaire les besoins. Cette tension est importante pour la motivation, ce qui implique qu'elle puisse être canalisée pour le travail et l'efficacité de l'organisation. Selon cet auteur et également d'autres que nous avons déjà analysés, il y a deux types de besoins : d'un côté, les besoins physiologiques et de survie physique ; de l'autre, les besoins d'auto-réalisation qui sont perçus comme très importants, ce qui implique qu'ils doivent être pris en compte lors de la conception des politiques des entreprises. En effet, si l'individu ne trouve pas, dans le milieu du travail, une manière de les utiliser, ils finissent par se perdre.

C'est à partir de ces principes, qu'Argyris construit deux modèles d'entreprise. Selon le modèle A, l'entreprise se caractérise de la manière suivante : il n'y a qu'un organe dirigeant ; les décisions émanent de cet organe sans prendre en considération les possibles « feedbacks » ; les objectifs à atteindre se basent sur chaque unité de l'organisation prise singulièrement ; ce qui est vraiment important, c'est d'atteindre les objectifs à court terme ; les contraintes externes ne doivent pas être source de préoccupation.

En ce qui concerne le modèle B, il suppose ceci : il doit exister une relation intime entre tous les organes qui composent l'organisation ; la perception d'ensemble est un surplus pour l'entreprise ; les objectifs à atteindre concernent toute l'organisation et non pas les unités singulières de celle-ci ; il y a la prise en considération de la temporalité, laquelle englobe le passé, le présent et le futur ; il est important de travailler en complète symbiose avec les facteurs internes et externes.

A propos de ces deux modèles, ce qui nous semble important de souligner, c'est qu'ils correspondent à deux manières différentes d'analyser, de traiter et de tirer profit d'une organisation, chaque modèle ayant ses avantages et ses inconvénients. L'aspect le plus important à retenir, selon notre point de vue, c'est que n'importe quelle entreprise, pour atteindre l'efficacité maximale, doit recourir au potentiel de tous les acteurs sociaux qui la constituent en respectant leurs besoins, leurs désirs, leurs capacités et leurs valeurs.

Avec la perspective d'Argyris, nous terminons l'exposé d'un ensemble de théories qui font partie des paradigmes les plus importants de la sociologie du travail et de la sociologie des organisations. En les présentant, nous avons voulu donner une perspective évolutive et montrer que les objets d'intérêt et les manières de les approcher ont subis des changements. En grande partie, ces changements sont dus à la dynamique naturelle de la réalité sociale, économique et politique d'un contexte déterminé. C'est pour cela, que notre principale préoccupation (soit en

termes de choix des théories, soit en termes de leur présentation) a été celle de ne pas donner l'idée qu'une perspective était meilleure qu'une autre. Même si, quelques-unes des théories que nous avons répertoriées aujourd'hui sont peu utilisées, elles marquent des moments importants de la pensée sociologique. Donc, lorsqu'on les utilise, il faut toujours les placer dans leur contexte d'émergence et essayer de les analyser à la lumière du dit contexte, ayant toujours un esprit critique.

Le point suivant va nous amener à la synthèse de tous ce que nous avons dit jusqu'à maintenant. En effet, nous avons montré que l'évolution s'est déroulée dans le sens d'un intérêt placé sur l'organisation du travail (ayant comme objectif la maximisation du profit), puis par l'intérêt envers une partie particulière de la structure de l'entreprise (comme c'est le cas de l'administration). Ensuite, le travailleur est mis au premier plan, on commence donc à s'intéresser aux aspects qui pouvaient le motiver. Et, on arrive aux théories qui prônent le besoin d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et soulignent les effets positifs de promouvoir l'intégration de l'individu à l'intérieur des organisations.

La suite de l'encadrement théorique de notre objet d'étude, va se faire ayant à la base la perspective théorique d'Henry Mintzberg. Nous allons, de ce fait, dédier les prochains paragraphes à la présentation et à l'analyse de sa proposition théorique.

2.1.4. La Structure et Dynamique des Organisations – Les Propos de Mintzberg

2.1.4.1. Notes Introductrices

L'intérêt par rapport à la construction d'une typologie des organisations, nous ne le trouvons pas uniquement dans les propos de Mintzberg. En effet, il y a d'autres approches¹⁵, dont nous aimerions montrer quelques aspects, avant de concentrer notre attention sur le cadre théorique de Mintzberg. En le faisant, nous voulons donner un terme de comparaison et montrer que quand on analyse une entreprise, nous avons toujours à notre disposition plusieurs grilles d'analyse qui peuvent être utilisées comme complément les unes des autres, vu que chaque proposition utilise, parfois, des variables analytiques qui peuvent être importantes pour la compréhension de certains dysfonctionnements.

La première proposition est celle de Silverman. Cet auteur base la construction des typologies d'organisations sur deux aspects fondamentaux : l'étude des relations sociales à l'intérieur de l'organisation, ce qui conduit à une approche de celle-ci en tant que système fermé et à la construction de la typologie à partir de ce qu'il nomme « intra-organisationnel factors » ; l'étude de l'organisation comme système ouvert, c'est-à-dire qu'on se concentre sur l'examen des relations entre l'organisation et l'environnement, ayant comme résultat « environment-input typologies » et « environment-output typologies ».

Pour Etzioni, la construction d'une typologie d'organisation est faite en tenant compte de l'observation d'une variable-clé – l'obéissance. A partir de cette variable, on établit le type de pouvoir (coercitif, utilitaire ou normatif), les moyens de contrôle (physiques, matériels ou

¹⁵ La présentation de cet ensemble d'approches résulte d'un mini travail de recherche élaboré lors de notre licence en sociologie (année scolaire 99/00), ayant comme but la promotion du débat et de l'animation des cours. Vu qu'à l'époque, il s'agissait d'accomplir des exercices pratiques, nous n'avons pas fait de contextualisation bibliographique. Nous avons réévalué ce mini travail cette année scolaire et nous avons élaboré une présentation PowerPoint dans le cadre de l'examen oral du cours « développement organisationnel et conduite du changement ».

symboliques) et le type d'engagement (aliénant, calculateur ou moral). Le croisement de chaque indicateur donne des organisations prédominamment coercitives, utilitaires ou normatives.

Pour Blau et Scott, la variable-clé est le bénéficiaire principal. Si les bénéficiaires principaux sont les membres de l'organisation, nous avons une organisation de type association de bénéfice mutuel, laquelle présente comme principal problème le maintien des processus internes démocratiques. Quand les bénéficiaires sont les propriétaires ou les gérants de l'organisation, nous sommes devant une organisation avec des intérêts économiques. Le principal problème de ce type d'organisation est celui de la maximisation de l'efficacité en contexte compétitif. Les organisations de services ont comme bénéficiaires principaux les clients, et leur problème est le maintien de l'équilibre entre le binôme qualité/bureaucratie. Enfin, les organisations étatiques qui ont comme principal bénéficiaire le public en général. Ce type d'organisation présente comme principal problème la difficulté de mettre en place des mécanismes qui puissent garantir la transparence.

Ces propositions, malgré le fait qu'elles puissent être perçues comme des approches statiques et incomplètes, peuvent nous donner des indications fructueuses pour l'examen des organisations, surtout quand elles sont articulées avec d'autres grilles d'analyse.

2.1.4.2. Les mécanismes de coordination

La proposition de Mintzberg est une espèce de version développée et modernisée de la théorie systémique appliquée aux organisations de travail. Cet auteur a fait sa formation et sa carrière dans le domaine des sciences de la gestion. Son modèle d'analyse se base sur les concepts suivants : les mécanismes de coordination ; les composants de base de l'organisation ; les systèmes de flux ; les paramètres de conception et les facteurs de contingence. On voit toute suite qu'il s'agit d'une approche beaucoup plus complexe que les précédentes. Il vaut la peine de connaître plus en détails chaque concept que nous venons de lister, vu que nous ne connaissons pas et ne comprenons pas les configurations des organisations sans l'articulation de tous les concepts.

Selon Mintzberg¹⁶, toute l'activité humaine a besoin de deux choses : la division du travail au niveau des tâches à accomplir et la coordination des dites tâches, pour que l'on puisse réaliser l'activité en question. Ainsi, nous pouvons définir la structure d'une organisation tout simplement, comme la somme des moyens pour la division du travail en tâches distinctes et ensuite assurer la coordination nécessaire entre chacune des tâches. Les mécanismes de coordination sont perçus comme les éléments fondamentaux de la structure. Ils représentent le ciment qui unit les différentes parties de l'organisation.

Il y a cinq mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel accomplit la coordination du travail par le simple processus de communication informelle. Quand une organisation a des travailleurs qui sont responsables pour le travail des autres, nous sommes devant l'utilisation de la supervision directe comme mécanisme de coordination. La standardisation est un mécanisme que se divise en trois catégories distinctes, c'est pour cela, qu'on obtient cinq mécanismes de coordination. Ainsi, on parle de standardisation des qualifications quand on spécifie la formation de ceux qui exécutent le travail ; de standardisation des processus si l'on spécifie le contenu du

¹⁶ MINTZBERG, Henry, *Estructura e Dinamica das Organizações*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1999, pp.20.

travail ; et, de standardisation des résultats si l'on spécifie les dimensions du produit et/ou les interfaces des tâches à accomplir.

Les mécanismes de coordination se caractérisent par l'existence d'un lien continu entre eux. C'est-à-dire qu'au fur et à mesure que le travail se complexifie, les moyens de coordination semblent se déplacer de l'ajustement mutuel vers la supervision directe, pour ensuite passer à la standardisation des qualifications, des processus de travail ou des résultats, en retournant, à la fin et dans les situations les plus complexes, à l'ajustement mutuel. Il nous semble évident que dans chaque situation spécifique, une organisation privilégie un des mécanismes de coordination par rapport aux quatre autres et que, d'une certaine façon, les mécanismes de coordination sont substituables entre eux. Mais, à aucun moment ceci ne signifie qu'une organisation pourra s'appuyer sur un unique mécanisme de coordination. En effet, normalement les organisations adoptent un mixte des cinq mécanismes.

2.1.4.3. Les composantes de base de l'organisation

Les composantes de base de l'organisation donnent la description conceptuelle de l'organisation. Pareillement aux mécanismes de coordination, il y a cinq composantes de base, à connaître : le sommet stratégique, lequel est composé par les directeurs et tous les cadres dirigeants dont les responsabilités sont globales. Cette première composante de base a comme fonctions de s'assurer que l'organisation peut accomplir efficacement sa mission ; et servir tous les besoins de toutes les personnes qui contrôlent ou ont du pouvoir sur l'organisation. La ligne hiérarchique constitue la deuxième composante de base, elle fait le lien entre le sommet stratégique et les opérationnels. Cette chaîne va des cadres qui se situent sous le sommet stratégique, jusqu'aux superviseurs de la première ligne, lesquels ont une autorité directe sur les opérationnels et qui personnifient le mécanisme de coordination qu'on nomme : supervision directe. La troisième composante de base est désignée par centre opérationnel. Elle comprend tous les opérationnels qui exécutent le travail basic, qui a un rapport direct avec la production de biens et services. Les opérationnels ont quatre tâches fondamentales : a) chercher ce qui est nécessaire pour la production ; b) transformer les « inputs » en « outputs » ; c) distribuer les « outputs » ; d) offrir un appui direct aux fonctions d'« input ». Composée par les analystes, la technostructure sert l'organisation dans la mesure où elle influence le travail des autres. L'analyse de la quatrième composante de base – la technostructure - nous fait remarquer que : les analystes se trouvent éloignés du flux de travail opérationnel, vu qu'ils se dédient à la planification, à la conception et à la formation du personnel opérationnel. C'est au niveau de la technostructure que s'accomplit la standardisation. La dernière composante de base, c'est la fonction d'appui. Elle comprend tous ceux qui ont la fonction logistique au sein de l'organisation. Leur fonction n'est pas celle de conseiller, ils accomplissent des fonctions distinctes et prennent leurs propres décisions. Mais, ils sont en relation indirecte avec le personnel opérationnel. En effet, normalement le personnel d'appui forme une espèce de micro organisation à l'intérieur d'une seule organisation. (Mintzberg, 1999)

2.1.4.4. Les systèmes de flux

Un autre aspect important de la perspective de Mintzberg se base sur l'analyse de l'organisation comme un système de flux. La façon dont cet auteur nous présente les systèmes de flux, nous permet d'identifier les tendances théoriques de la sociologie. En effet, le système d'autorité formelle et le système de flux réglé prennent leurs racines dans la vision classique du fonctionnement des organisations : le premier a été divulgué par les premiers théoriciens de la

gestion et est devenue très populaire ; le deuxième par les théoriciens de la gestion scientifique et plus tard par ceux qui défendaient les systèmes de contrôle. Aujourd'hui, nous utilisons encore les deux perspectives, surtout au niveau des théories bureaucratiques et des systèmes de planification et information. L'organisation comme un système de communication informelle est une vision qui est devenue célèbre à partir des corollaires théoriques de l'Ecole des Relations Humaines et qui à *posteriori* a été utilisée par les scientifiques du comportement. La vision de l'organisation comme un système de constellations de travail et le système *ad hoc*, n'est pas encore complètement développée dans la littérature de gestion, mais constituent déjà les tendances contemporaines de la théorie des organisations, car elles intègrent les relations formelles et les relations informelles du fonctionnement des organisations. Ceci dit, ils nous semblent pertinents de présenter chaque système un peu plus en détail¹⁷. Le système d'autorité formelle est normalement représenté par l'organigramme de l'entreprise, lequel est sensé nous donner une image précise de la division du travail, des positions que chaque individu occupe à l'intérieur de l'organisation, la façon dont les différentes positions se groupent en unités et la manière dont l'autorité se propage parmi les unités de travail. Ce type de structure nous donne une représentation limitée de l'organisation, mais son analyse est d'une importance capitale pour la compréhension du fonctionnement des organisations.

Les systèmes de flux réglés décrivent la standardisation comme mécanisme de coordination. Ainsi, ce système comprend : le flux du travail opérationnel, lequel est en relation avec les fonctions de transformation des « inputs » et des « outputs ». A ce niveau, nous trouvons les mouvements de matériels et d'informations ; les flux réglés de contrôle règlent les flux verticaux d'information et de décision qui partent du centre opérationnel jusqu'à la chaîne d'autorité. Ils sont normalement représentés comme canaux verticaux qui se situent au-dessus et au-dessous de la ligne hiérarchique, sachant que la circulation au-dessus nous donne l'information rétroactive sur le travail opérationnel, tandis que la circulation au-dessous nous donne les commandements et les instructions du travail ; finalement, les flux réglés d'information fonctionnelle se rapportent à la communication entre les opérationnels et le personnel d'appui. Ces flux sont représentés par une ligne horizontale qui se place entre les gestionnaires de la ligne hiérarchique et le personnel technocratique.

L'étude des systèmes de communication informelle a émergé lors des travaux de l'école des relations humaines. Ce qui est ici en sous-jacent, c'est l'idée qu'à l'intérieur de n'importe quelle organisation, ils existent des centres de pouvoir qui ne sont pas officiellement reconnus. Ils représentent des réseaux complexes de communication informelle, lesquels surpassent, parfois, les canaux établis, ce qui implique que les processus de décision fonctionnent indépendamment du système réglé.

Le système de constellations de travail suggère que la communication informelle finit par obéir à certaines structures. En effet, elle est en relation avec l'autorité formelle, vu que l'organisation se forme comme un ensemble de communications distinctes qui se situent à différents niveaux de la hiérarchie. Ainsi, l'organisation prend la forme d'un ensemble de constellations de travail et d'individus qui travaillent sur des questions qui se rapportent au niveau hiérarchique où les individus se situent.

¹⁷ MINTZBERG, Henry, *Estrutura e Dinamica das Organizações*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1999, pp.55-86.

Les systèmes de décisions *ad hoc* prennent leurs racines dans l'idée que l'autorité et la communication, au sein des organisations ne constituent pas, en soi, des objectifs. Au contraire, l'autorité et la communication sont des processus qui aident à la mise en place d'autres flux basics (notamment la prise de décisions et la production de biens et services). Ce type de système de décision représente un système beaucoup plus flexible et permet l'analyse des aspects formels et informels de l'organisation. En effet, les processus de décision *ad hoc* regroupent l'autorité formelle, le flux réglé d'information et le flux de communication informelle, lesquels, dans l'ensemble déterminent le comportement de l'organisation. A ce niveau, il est important de comprendre la manière dont les décisions opérationnelles, administratives et stratégiques se mettent en rapport. Il faut également comprendre le rôle des différents acteurs de l'organisation – opérationnels, cadres de gestion, personnel moyen, personnel technocratique, personnel d'appui – dans les différentes phases du processus de décision.

2.1.4.5. Les paramètres de conception

La description des mécanismes de coordination et des composantes de base, aussi bien que l'analyse des systèmes de flux, nous donnent la compréhension des fondations des organisations. En outre, ces premiers concepts décrits par Mintzberg évoquent les principes basics pour la construction des paramètres de conception, dont les fonctions s'identifient à la division et à la coordination du travail, de manière à créer des comportements stables à l'intérieur de l'organisation. Il y a neuf paramètres de conception qui se trouvent divisés parmi quatre dimensions : la conception des postes de travail ; la conception de la structure ; la conception des liens latéraux ; et la conception du système de prise de décisions. (Mintzberg, 1999, pp.90)

La conception des postes de travail comprend la spécialisation du travail, la formalisation du comportement et la formation et la socialisation. En ce qui concerne la spécialisation du travail, elle peut s'accomplir à partir de la dimension horizontale, laquelle est considérée en tant que type prédominant de division du travail, vu qu'il est inhérent à toutes les organisations et à n'importe quelle activité. Tandis que l'organisation verticale opère la séparation de l'exécution du travail, de la conception et direction de celui-ci. Les organisations font appel à ce type de spécialisation du travail, car il est important et utile d'avoir des points de vue différents pour que le travail soit bien exécuté. En effet, vu qu'il y a toujours une spécialisation horizontale, si celle-ci est trop élevée, le travail des opérationnels devient trop fermé, ce qui rend difficile les rapports de travail entre eux. Ces deux types de spécialisation ont en sous-jacent deux autres concepts : l'élargissement du travail, qui se vérifie au niveau de la spécialisation horizontale et à travers duquel les travailleurs accomplissent plusieurs tâches qui sont associées à la production ; et l'enrichissement du travail, à partir duquel le travailleur occupe un poste composé par plusieurs tâches distinctes, contrôlées par le travailleur lui-même. L'enrichissement du travail est associé à la dimension verticale de la spécialisation. Un autre aspect lié à la conception des postes de travail, c'est la formalisation du comportement. Celle-ci représente la manière dont l'organisation détermine la marge de manœuvre des travailleurs et accomplit la standardisation des processus de travail. Parler de la formalisation des postes de travail, implique de renforcer l'idée que les organisations spécifient le comportement des travailleurs par rapport au poste de travail. Cette formalisation est accomplie à travers la description formelle du poste, en indiquant au titulaire du poste les différentes phases du travail, l'ordre et la durée de celles-ci. Il y a également la formalisation des flux de travail, laquelle a en sous-jacent la spécification directe des caractéristiques du travail ; et, la formalisation des règles de travail, qui correspond à la création de règles formelles et valides pour tous et dans toutes les situations. La conception des

postes de travail ne serait pas complète sans la formation et la socialisation des travailleurs. La formation est perçue comme le processus à partir duquel se transmettent les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution du travail. La formation peut se réaliser à l'extérieur de l'organisation et avant l'occupation du poste, comme c'est le cas des professionnels (médecins, infirmiers, assistants sociaux, professeurs...) qui reçoivent une formation spécifique universitaire ou non. Et, à l'intérieur de l'organisation, comme c'est le cas des organisations qui possèdent des départements de formation continue. Il arrive souvent qu'on vérifie un mixte des deux cas. En ce qui concerne la socialisation, elle est définie comme le processus par lequel les individus acquièrent et intériorisent les normes de l'organisation. Ces deux processus, formation et socialisation, ont comme objectif l'intériorisation des comportements standardisés.

La conception de la superstructure comporte l'examen de deux aspects fondamentaux : le groupement en unités et la dimension des unités. C'est par le moyen du processus de groupement en unités que les systèmes d'autorité formelle et la hiérarchie se constituent. Les groupements peuvent être perçus comme des processus d'agglomérations successives, dans le sens où les positions individuelles sont groupées en groupes de premier ordre ou d'unités, celles-ci sont groupées en unités plus grandes jusqu'à ce que toute l'organisation représente une agglomération finale. Le groupement en unités est le paramètre de conception le plus important, vu qu'il est responsable pour la création de la supervision directe et, en conséquence de l'incorporation de celle-ci dans la structure de l'organisation. Le groupement en unités exige, normalement, que les positions individuelles et les unités, partagent les mêmes ressources. Paradoxalement, il encourage l'ajustement mutuel, car la supervision directe a en sous-jacent le partage des ressources et des espaces, ce qui implique la proximité physique des individus et l'émergence de la communication informelle. Les postes de travail peuvent se grouper selon les connaissances et les qualifications des travailleurs (l'hôpital est un exemple de ce type de groupement) ; selon le processus de travail ou la nature de l'activité ; selon la période de réalisation du travail (diurne ou nocturne), selon le produit ou service fourni ; par le type de clients et par la région géographique. En ce qui concerne la dimension des unités, elle varie selon les mécanismes utilisés pour la coordination du travail. C'est-à-dire : plus nous utilisons la standardisation comme mécanisme de coordination, plus grande sera la dimension des unités de travail. Ainsi, la dimension des unités de travail est déterminée par la standardisation des qualifications, par la ressemblance des tâches accomplies à l'intérieur de l'unité de travail ; par le besoin d'autonomie et de réalisation personnelle des individus qui composent l'unité de travail ; par le besoin de réduire les erreurs d'information qui circulent dans les deux sens de la ligne hiérarchique. Pour finaliser l'examen de ce paramètre de conception, il nous faut encore dire qu'il y a quatre facteurs qui conduisent à la diminution de la dimension des unités de travail, à savoir : le besoin de supervision directe ; le besoin d'ajustement mutuel entre les tâches les plus complexes et interdépendantes ; la quantité de travail ; le besoin d'interrelations constantes entre travailleurs et superviseurs.

Un autre paramètre à prendre en compte, c'est la conception des liens latéraux. Ce paramètre réunit la planification et les systèmes de contrôle. La finalité de la planification est celle de spécifier les résultats que l'organisation désire obtenir dans le futur. Tandis que les systèmes de contrôle sont destinés à déterminer si la planification a été accomplie. Planification et contrôle sont de ce fait inséparables et si on les prend dans leur ensemble, ils règlent directement les résultats et indirectement les comportements. La planification est passible de spécifier (standardiser) la quantité, la qualité, le coût et le temps d'obtention des résultats, aussi bien que les caractéristiques des produits. Normalement, les systèmes de planification et contrôle sont conçus au niveau de la technostucture par des analystes. Il y a deux types de systèmes de

planification et contrôle : les systèmes de contrôle des fonctions qui sont de caractères généraux et qui s'intéressent aux conséquences des actions ; les systèmes de planification des actions qui cherchent à régler les actions qui auront lieu dans le futur. La conception des liens latéraux réunit également les mécanismes de liaison. Ces mécanismes encouragent les contacts entre les individus et sont incorporés dans la structure formelle. L'idée centrale est le fait que, parfois, la supervision directe et les trois types de standardisation sont insuffisants pour réaliser la coordination que l'organisation exige, ce qui conduit à recourir à l'ajustement mutuel pour coordonner ses activités – continu entre les mécanismes de coordination – en créant des postes de liaison, dont le titulaire a comme mission d'assurer les contacts directs, c'est-à-dire, sans passer par les canaux verticaux de la hiérarchie.

Le dernier paramètre assure la conception du système de prise de décisions, à travers la décentralisation horizontale et la décentralisation verticale. En termes généraux, la structure d'une organisation est centralisée, quand les pouvoirs de décision se situent en un unique point de l'organisation (normalement sommet stratégique). Tandis qu'on la conçoit décentralisée, si le pouvoir se trouve dispersé parmi plusieurs personnes. Mais, pourquoi est-il nécessaire de centraliser ou de décentraliser la structure d'une organisation ? Premièrement, cette question est en relation avec le concept de structure, lequel prend ses racines dans l'opposition : division du travail/coordination du travail. Deuxièmement, il y a plusieurs explications possibles pour comprendre la raison d'être de la centralisation, notamment l'ambition de pouvoir. Mais la raison qui semble le mieux expliquer ce besoin des organisations, c'est le fait que la centralisation soit assumée comme le mécanisme de coordination le plus fort. Ce qui est ici en sous-jacent, c'est l'idée que les décisions sont prises par une seule personne, ce qui implique que la mise en place de celles-ci est faite par la supervision directe. Ainsi, la centralisation représente tout simplement, le besoin de coordination des organisations. En ce qui concerne la décentralisation, elle se rapporte au fait que, en termes pratiques, il est impossible qu'une organisation ait un centre unique de décisions, vu qu'il n'est pas possible d'amener toute l'information nécessaire à la prise de décisions à ce centre – problématique de la fluidité et du volume de l'information. La décentralisation est donc, assumée comme le paramètre qui permet à l'organisation une réponse rapide aux conditions locales. Autrement dit, comme l'information prend du temps à parcourir le chemin, du terrain jusqu'au centre de décision et vice-versa, il vaut mieux donner le pouvoir de décision à plusieurs personnes, permettant ainsi de gagner du temps et d'augmenter la performance en termes de production de biens et services. Puis, la décentralisation est une espèce de stimulus à la motivation des travailleurs. L'Homme est créatif et intelligent, ce qui implique qu'il ait besoin d'une certaine marge de manœuvre. En conséquence, n'importe quelle organisation a intérêt à maintenir et à utiliser la capacité d'initiative de ses collaborateurs, ce qui implique leur donner un pouvoir considérable de décision.

Selon Mintzberg, on peut distinguer cinq types de décentralisation¹⁸ :

Le type A : la centralisation horizontale et verticale. Ici le pouvoir de décision appartient à un seul individu – le directeur général, gestionnaire du sommet de la ligne hiérarchique. Le directeur général possède le pouvoir formel, aussi bien que le pouvoir informel. Il prend toutes les décisions importantes et coordonne l'exécution de celle-ci par supervision directe.

Le type B : la décentralisation horizontale limitée. Dans ce type de décentralisation, on trouve l'organisation bureaucratique avec une non-spécialisation des tâches et qui s'appuie sur la standardisation des processus de travail comme mécanisme de coordination. Ainsi, on voit

¹⁸ MINTZBERG, Henry, *Estructura e Dinamica das Organizações*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1999, pp.238-239.

diminuer le besoin de supervision directe, ce qui réduit le pouvoir des cadres, en particulier, de ceux qui appartiennent aux niveaux les plus bas. Donc, la structure est centralisée au niveau de la dimension verticale : le pouvoir formel se concentre principalement dans le sommet stratégique. Mais, vu qu'il y a un recours à la formalisation des comportements, les analystes peuvent acquérir un certain pouvoir informel, ce qui nous place devant une décentralisation horizontale limitée (dans le sens d'une réduction du pouvoir des autres individus de l'organisation) et sélective (car le pouvoir de décision se confine aux décisions qui se rapportent à la formalisation du travail).

Le type C : la décentralisation verticale limitée (parallèle). Ce type de décentralisation se trouve dans les organisations qui sont divisées en unités constituées, prenant le marché comme base. Ici, une bonne partie du pouvoir formel est délégué (en parallèle) aux gestionnaires de chaque division, ce qui leur permet de prendre des décisions se rapportant à leurs unités respectives. Par contre, c'est une décentralisation limitée, parce que les gestionnaires de chaque unité ne sont pas obligés de partager leur pouvoir avec les niveaux inférieurs de la chaîne d'autorité. Ils ne sont pas non plus obligés de partager le pouvoir avec les fonctionnaires et les opérationnels, l'organisation est donc centralisée au niveau de la dimension horizontale. Mais, c'est le sommet stratégique qui a toujours le dernier mot en ce qui concerne toutes les décisions de chaque division. Un nombre réduit de planificateurs de haut niveau possèdent également une petite partie du pouvoir, vu que ce type de décentralisation est basé sur la coordination des comportements par la standardisation des résultats, en utilisant les systèmes de contrôle des tâches conçus par la technostructure. De ce fait, on voit que le pouvoir se concentre beaucoup plus dans les niveaux moyens de la ligne hiérarchique et un peu moins dans le sommet stratégique et le sommet de la technostructure.

Type D : la décentralisation horizontale et verticale sélective. C'est dans la dimension verticale que le pouvoir relatif, aux différents types de décisions, dans les différentes constellations de travail localisées, sur différents niveaux hiérarchiques, est délégué. En ce qui concerne la dimension horizontale, nous pouvons dire que les constellations de travail recourent aux spécialistes fonctionnels quand les décisions à prendre ont une nature plus technique. La coordination à l'intérieur des constellations et entre les constellations est faite essentiellement par l'ajustement mutuel. Ainsi, ce type de décentralisation présente une concentration du pouvoir au niveau des fonctions logistiques, lesquelles contiennent une bonne partie de la « spécialisation » de l'organisation.

Type E : La décentralisation horizontale et verticale. Ici c'est le centre opérationnel qui concentre une grande partie du pouvoir de décision, vu que les travailleurs qui composent le centre opérationnel sont des professionnels, donc le travail est coordonné, en grande partie, par la standardisation des qualifications. Ce type de décentralisation présente trois centres de pouvoir fondamentaux : une concentration de pouvoir à la base de la hiérarchie, ce qui implique que l'organisation se trouve fortement décentralisée au niveau de la dimension verticale ; une concentration de pouvoir dans les mains des non-gestionnaires (opérationnels), ce qui amène à une forte décentralisation de la dimension horizontale ; finalement, il est possible d'identifier un autre centre de pouvoir, lequel se situe à l'extérieur de l'organisation : le pouvoir que les écoles et les associations professionnelles possèdent, vu que les premières assurent la formation des professionnels et les dernières imposent le respect par les normes.

2.1.4.6. Les variables indépendantes, intermédiaires et dépendantes

Tout ce que nous venons de présenter¹⁹, Mintzberg finit par le regrouper dans un ensemble de variables indépendantes (contingence), variables intermédiaires (liées au travail) et variables dépendantes (structure). En effet, ce qui se passe, c'est que l'intelligibilité du travail (première variable intermédiaire) se rapporte à la facilité avec laquelle le travail de l'organisation peut être assimilé. Ainsi, cette variable dépend de la complexité de l'ambiance et du degré de sophistication du système technique (variables indépendantes). En plus, l'intelligibilité du travail exerce une influence considérable sur la charge intellectuelle du travail, ce qui va affecter et influencer l'utilisation de spécialistes, ce qui implique d'avoir une action sur les variables dépendantes de spécialisation et de décentralisation. D'un autre côté, si l'on tient compte de la prévisibilité du travail et si on la présente comme une variable intermédiaire (la deuxième), on s'intéresse à la connaissance que l'organisation possède sur le travail qu'elle doit réaliser pour atteindre ses buts. A ce niveau, il y a cinq variables indépendantes qui contribuent à la prévisibilité du travail : l'âge de l'organisation, la dimension, la stabilité, l'absence d'hostilité externe et le degré de régulation des activités. Mais, la prévisibilité du travail, conduit également, à la standardisation à travers la formalisation des comportements, la formation et la socialisation. Elle conduit également, les systèmes de planification et contrôle (variables dépendantes). La troisième variable intermédiaire – diversité du travail – est influencée directement par la diversité de l'ambiance et indirectement par la dimension de l'organisation (variables indépendantes). Par contre, la diversité du travail exerce une influence sur les bases que l'organisation utilise pour la création des unités de travail, la capacité de formalisation des comportements et d'utilisation des mécanismes de liaison (variables dépendantes). Finalement, la dernière variable intermédiaire – la rapidité de réponse. Ici, on considère que la rapidité de réaction de l'organisation dépend de l'hostilité, de l'ambiance, de l'âge et du type de contrôle des actionnaires (variables indépendantes). Mais, la rapidité de réponse va influencer les paramètres de conception de la décentralisation, la formalisation des comportements et la constitution des unités de travail (variables dépendantes).

En somme, il nous semble pertinent de souligner que la compréhension de la structure et de la dynamique des organisations, implique de tenir compte des liens entre les facteurs de contingence, la perception des facteurs de contingence par la direction de l'organisation et la structure de l'organisation. L'analyse de tous ces facteurs nous donne la configuration des organisations, dont les caractéristiques principales peuvent être résumer de la manière suivante²⁰.

2.1.4.7. Les configurations des organisations

La Structure Simple – les organisations qui présentent un type de structure simple ont comme composante-clé, le sommet stratégique et utilisent comme principal mécanisme de coordination,

¹⁹ Adapté de MINTZBERG, Henry, *Estructura e Dinamica das Organizações*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1999, pp.251, figure 12.3 Les variables : indépendantes, dépendantes, intermédiaires.

²⁰ Adapté de MINTZBERG, Henry, *Estructura e Dinamica das Organizações*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1999, pp.492-493, Tableau 21.1 Dimension des Cinq Configurations structurelles – Tableau résumé.

la supervision directe. En ce qui concerne les paramètres de conception, il faut dire ce type de structure fait recours à très peu de spécialisation des postes de travail et à très peu de formation et de socialisation. Vu que nous sommes devant une structure de type organique, la formalisation des comportements est également faible. Normalement, les unités de travail sont groupées selon les fonctions et ont une dimension assez considérable. Il y a très peu de planification, de contrôle et très peu de mécanismes de liaison. La prise de décisions est centralisée. En termes de fonctionnement, la structure simple, concentre tout le travail administratif sur le sommet stratégique. Le centre opérationnel se dédie à l'accomplissement du travail opérationnel ayant très peu d'autonomie pour le réaliser. La ligne hiérarchique est presque insignifiante, il n'y a pas de technostructure et les fonctions d'appui sont petites. Si l'on se concentre sur l'analyse des systèmes de flux de ce type de structure, nous pouvons dire que : le flux d'autorité est significatif au niveau du sommet stratégique. Les systèmes de flux réglés ne sont pas significatifs, tandis que les flux de communication informelle sont très significatifs. Il n'y a pas de constellations de travail et le flux des décisions va dans le sens descendant. Pour terminer la caractérisation de ce premier type de structure, il faut encore dire quelques mots à propos des facteurs de contingence. Normalement, nous sommes devant un système technique jeune, petit et non sophistiqué. L'ambiance est simple et dynamique. Il y a la possibilité de trouver une certaine hostilité externe. Le pouvoir se concentre dans les mains du gestionnaire principal.

La Structure Mécaniste – les organisations de type mécaniste (parfois nommées également de bureaucratie mécaniste) ont comme partie clé de l'organisation, la technostructure. Leur principal mécanisme de coordination est la standardisation des processus de travail. Au niveau de la spécialisation des postes de travail, nous pouvons y trouver une spécialisation horizontale et verticale très importante. Il n'y a pas beaucoup de formation de ni socialisation, mais nous pouvons compter avec beaucoup de formalisation des comportements, surtout en ce qui concerne la bureaucratie mécaniste (formalisation bureaucratique). Les unités sont groupées par fonctions et elles sont grandes à la base et petites au niveau des autres points. Le système de prise de décisions est du type décentralisation horizontale limitée. Au niveau du fonctionnement, ce type de structure donne au sommet stratégique la responsabilité de coordonner les fonctions et de résoudre les conflits. Par rapport au travail du centre opérationnel, il est routinier, très formalisé et avec très peu d'autonomie. La ligne hiérarchique est élaborée et différenciée, elle se dédie à la résolution des conflits, aux fonctions de liaison et d'appui des flux verticaux. La technostructure existe pour accomplir la formalisation du travail, tandis que les fonctions d'appui sont utilisées pour réduire l'incertitude. L'analyse des systèmes de flux rend significatifs, dans toutes les dimensions de l'organisation, les flux d'autorité et les flux de systèmes réglés. Tandis que les flux de communication informelle sont découragés et les constellations de travail sont très peu significatives. De ce fait, le flux de décisions prend le sens descendant. En termes de facteurs de contingence, ce type de structure présente normalement un système technique âgé, grand et non sophistiqué. L'ambiance est simple et stable et le pouvoir est basé sur un contrôle technocratique externe.

La Bureaucratie Professionnelle – ce type de structure a comme principal mécanisme de coordination, la standardisation des qualifications. Sa partie clé est le centre opérationnel, ce qui implique qu'il y ait une importante spécialisation horizontale du travail. La bureaucratie professionnelle accorde beaucoup d'importance à la formation et à la socialisation et peu d'importance à la formalisation des comportements. Les unités sont constituées par fonction ou par marché et normalement elles sont grandes à la base et petites au niveau des autres points. La planification et le contrôle sont faibles. Il y a des mécanismes de liaison surtout au niveau de l'administration et nous pouvons compter avec une décentralisation de type horizontale et

verticale. Le sommet stratégique a comme mission de faire le lien de l'organisation avec l'extérieur et de résoudre les conflits. Le centre opérationnel est caractérisé par un travail hautement qualifié, standardisé et avec un considérable degré d'autonomie individuelle. La ligne hiérarchique est contrôlée par les professionnels et nous y vérifions l'existence de l'ajustement mutuel en tant que mécanisme de coordination. La technostructure est pratiquement inexistante et les fonctions d'appui existent pour appuyer les professionnels. Par rapport aux systèmes de flux, nous pouvons dire que les flux d'autorité et les systèmes de flux réglés sont pratiquement inexistantes dans ce type de structure (on les trouve surtout au niveau des fonctions d'appui). Le flux de communication informelle est très significatif, notamment au niveau de l'administration, aussi bien que les constellations de travail. Le flux de décisions prend le sens ascendant. Les facteurs de contingence sont caractérisés par une ambiance complexe et stable, un système technique non sophistiqué, l'âge et les dimensions variables et le pouvoir contrôlé par les opérationnels (professionnels).

Structure divisionnalisée – c'est un type de structure qui compte avec la standardisation des résultats comme mécanisme de coordination. De ce fait, la composante-clé de l'organisation, c'est la ligne hiérarchique. En ce qui concerne les paramètres de conception, il y a une spécialisation horizontale et verticale modérée. La formation et la socialisation sont également modérées (elles sont significatives au niveau des directeurs des divisions). Mais il y a une importante formalisation des comportements à l'intérieur de chaque division qui compose l'organisation. Les unités de travail sont organisées par marché et la dimension des groupements est grande au sommet. La planification et le contrôle assument une importance capitale, il y a très peu de mécanismes de liaison et il y a une décentralisation verticale limitée. Dans ce type de structure le sommet stratégique a pour mission de gérer le portfolio et de contrôler les performances. Au niveau du centre opérationnel, nous trouvons une tendance accrue à formaliser les comportements dus à l'organisation du travail par divisions. La ligne hiérarchique, à son tour, se consacre à la formulation des stratégies de chaque division et à la gestion des opérations. La technostructure est très élaborée dans le siège, pour que l'organisation puisse contrôler les performances. Les fonctions d'appui se trouvent disséminées entre le siège et les autres divisions de l'organisation. Le système de flux présente comme caractéristiques les aspects suivants : le flux d'autorité est très significatif à tous les niveaux de l'organisation, aussi bien que les systèmes de flux réglés. Le flux de communication informelle est modéré entre le siège et les divisions. Les constellations de travail sont pratiquement inexistantes et le flux de décisions est différencié entre le siège et les divisions. L'analyse des facteurs de contingence montre que nous sommes devant une organisation âgée et de grande taille. Le système technique est relativement simple est stable. L'ambiance peut être très instable et diversifiée, vu qu'elle a un lien très fort avec les caractéristiques du marché. Le contrôle est fait par la ligne hiérarchique, où les cadres ont normalement besoin de pouvoir.

L'Adhocratie – ce type de structure a comme principal mécanisme de coordination, l'ajustement mutuel. Sa partie clé sont les fonctions d'appui, sachant que s'il s'agit d'une adhocratie opérationnelle, c'est le centre opérationnel qui est la partie la plus importante. En termes de paramètres de conception, nous trouvons dans ce type de structure une forte spécialisation horizontale, beaucoup de formation et très peu de formalisation des comportements. Les unités sont établies par marché et par fonction. Il y a recours à une planification limitée des actions (surtout au niveau des adhocraties administratives) et à beaucoup de mécanismes de liaison. Il y a une décentralisation sélective. En termes de fonctionnement, la structure adhocratique donne comme mission au sommet stratégique l'accomplissement des liaisons avec l'extérieur, de la résolution des conflits ; de l'équilibre des flux de travail et du contrôle des projets. Le centre

opérationnel est séparé de l'administration s'il s'agit d'une adhocratie administrative, mais s'il s'agit d'une adhocratie opérationnelle, il y a une forte fusion entre le centre opérationnel et l'administration, notamment en ce qui concerne la réalisation de travaux informels sur les projets. La ligne hiérarchique est importante et est impliquée dans le travail de projets, mais elle se trouve mélangée avec les opérationnels. La technostucture est très petite, tandis que les fonctions d'appui sont très élaborées. Par rapport aux systèmes de flux, nous pouvons dire que les flux d'autorité et le système de flux réglés sont insignifiants, tandis que les systèmes de communication informelle et les constellations de travail sont très significatives à tous les niveaux de l'organisation. Les flux de décisions sont, également, très complexes à tous les niveaux. En ce qui concerne les facteurs de contingence, nous trouvons une ambiance complexe et dynamique, des organisations très jeunes avec des systèmes techniques sophistiqués et souvent automatisés. Les spécialistes détiennent le pouvoir dans ce type de structure qui est d'ailleurs à la mode.

Il y a encore un autre type de structure organisationnel – l'organisation missionnaire. Dans son livre *structure et dynamique des organisations*, Mintzberg présente cette configuration comme un type de structure hypothétique et la caractérise comme une configuration qui privilégierait la socialisation (ou la standardisation des normes) en tant que mécanisme de coordination. La partie clé serait l'idéologie et les membres de ce sixième type d'organisation sont censés coordonner leurs comportements par le partage des normes. En ce qui concerne le pouvoir, il appartiendrait à celui qui aurait le plus de charisme, le leader. Enfin, cette structure serait hybride, une espèce de mélange des cinq configurations que nous venons de répertorier. Dans son livre *voyage au centre des organisations*, l'auteur dédie un chapitre à ce type de structure qui appuie sa coordination sur les normes et les croyances, au lieu des procédures et de la standardisation. Nous n'allons pas la caractériser en profondeur, car elle ne nous semble pas très importante pour notre analyse, nous allons plutôt nous fixer sur les cinq types de configurations précédents, lors de la construction de notre modèle théorique d'analyse. Mais, avant de centrer notre attention sur cette démarche, nous aimerions tisser quelques considérations sur deux autres domaines qui nous paraissent importants pour l'examen des relations à l'intérieur des organisations. Il s'agit des dynamiques culturelles et de la dynamique du pouvoir. Les sous-chapitres suivants sont dédiés à l'exposé des cadres théoriques qui se sont intéressés à cette problématique.

2.1.5. La Dynamique Culturelle des Organisations – Notes Introductrices

Les dernières décennies ont connu une considérable augmentation de la littérature concernant les phénomènes culturels des organisations. La prolifération de ce genre d'études est perçue soit comme un effet de mode, soit comme un changement de paradigme au niveau des sciences de gestion, soit encore comme une métaphore. L'analyse du concept de culture d'entreprise en tant qu'effet de mode prend ses racines dans le fait que l'idée d'entreprise et d'entrepreneur ont changé à partir des années 70. En effet, la fin des années 60 a été traversée par une crise idéologique, laquelle s'est aggravée avec le choc pétrolier des années 70, en mettant en cause le mythe de l'Etat-Providence et en mettant en évidence les initiatives de la société civile. En intime relation avec l'aspect précédent, se trouve également la faillite des modèles traditionnels d'organisation et de gestion. Ceci fait naître un mouvement de réorganisation des entreprises, lequel permet à partir des nouvelles formes de gestion, de la mondialisation de l'économie et des nouvelles technologies, la création d'une société de macro-organisations flexibles capables d'agir en contexte mondial. L'efficacité de ce nouveau système de gestion a donné la possibilité aux entreprises d'occuper des espaces d'action socio-économiques, auparavant attribués exclusivement à l'Etat. Les entreprises ont, en effet, développés des stratégies qui ont mis

l'accent sur la fonction social de l'entreprise, ce qui a renforcé la légitimité sociale de celles-ci. Cette nouvelle image de l'entreprise : capable d'accomplir la fonction de pôle d'identité individuelle et due à sa fonction sociale, de se présenter comme légitime dans son milieu d'action, a exigé le recours à de nouvelles techniques de gestion, dont la plus importante semble être la *gestion par la culture*.

Parler de la culture organisationnelle en tant que métaphore, implique de prendre conscience que l'utilisation des métaphores dans le milieu organisationnel est très usuelle. Autrement dit, les théories de gestion ont toujours eu recours à des métaphores pour rendre plus facile la compréhension des phénomènes organisationnels. Ainsi, aux images des organisations vues comme machines, comme êtres vivants ou comme systèmes politiques, à un moment donné, on a ajouté l'idée de l'organisation comme une micro-société culturelle. La généralisation du recours à cette image des organisations, implique de reconnaître que le symbolique, qui n'était pas tenu en compte jusqu'à présent, fait partie de la réalité organisationnelle en se plaçant au même niveau que le domaine technico-économique. Moscovici (1969)²¹ soutient l'importance des représentations sociales dans la structure de la pensée des individus, en fonction de leurs appartenances à un groupe déterminé. Cet auteur définit les représentations sociales comme « un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets sociaux, permettant la stabilisation du cadre de vie des individus et des groupes, constituant un instrument d'orientation et d'élaboration des réponses, conduisant à la communication d'un groupe ou d'une communauté »²². Si l'on prend cette définition, nous nous apercevons que la métaphore culturelle ne s'épuise pas au niveau symbolique. En effet, elle gagne en intelligibilité si elle arrive à intégrer le domaine du pouvoir dans les relations individuelles et de groupe.

La vision de la culture organisationnelle comme paradigme prend ses racines dans la perspective de Kuhn à propos de l'évolution des sciences. En considérant cette perspective, normalement les auteurs qui soutiennent cette approche de culture organisationnelle, considèrent que le problème de l'« intégration » est le handicap fondamental du paradigme classique de gestion d'entreprises. Selon leur point de vue, ce problème est inhérent à l'arrivée des sociétés industrielles, dans le sens où ce phénomène a provoqué une rupture de l'ordre social existant. Or, le débat autour de cette question a fait naître deux orientations distinctes de la gestion par la culture : d'un côté, celle-ci est perçue comme un perfectionnement du contrôle, lequel se base sur la sous-détermination de l'entreprise par le macro-social ; de l'autre côté, comme un paradigme politico-culturel, lequel s'inspire des nouvelles conceptions référencées et produites, ce qui implique une autonomie relative par rapport au micro-social.

Il y a d'autres approches de la culture organisationnelle. La « corporate culture », par exemple, souligne l'idée que l'entreprise est, et possède, une culture. En plus, l'entreprise sera d'autant plus efficiente, si sa culture est forte et homogène, vu qu'elle réussira à avoir une intégration sociale plus élevée, ce qui va améliorer sa performance économique. Il y a également des approches qui s'intéressent à l'analyse des organisations en partant du concept de cycle de vie de l'entreprise. L'objectif de ce genre d'approches est celui de comprendre le présent de l'organisation et de dessiner une stratégie d'intervention. La culture et le type de leadership peuvent également être mis en relation. C'est d'ailleurs un autre type d'analyse des organisations, lequel soutient que le type de culture organisationnelle a un rapport direct avec le

²¹ Cit in LOPES, Albino, RETO, Luís, « Cultura de empresa – Moda metáfora ou paradigma ? », in *Revista de Gestão*, Lisboa, Gabinete de Estudos e Gestão do ISCTE, dezembro 1988, n. II e III, pp. 25-37.

²² *Idem, Ibidem.*

style de leadership dominant. Nous pourrions continuer à lister les approches qui s'intéressent à cette problématique de la culture organisationnelle, mais il nous semble que ce que nous venons d'exposer est suffisant pour soutenir l'idée, non seulement de diversité, mais également de l'importance du concept de culture dans l'analyse des organisations. De ce fait, le pas suivant sera celui de concentrer notre attention sur la dissection de la perspective de Sainsaulieu sur l'organisation comme institution sociale et sur la contribution de Dubar, sur la construction des identités professionnelles.

2.1.5.1. L'Organisation comme institution sociale

Pour se développer et pour faire face aux contraintes internes et externes, une organisation doit compter sur son tissu Humain. Ce tissu Humain se caractérise par une dynamique spécifique qui est le résultat des solidarités qui se créent au sein des groupes, des sentiments d'appartenance, des espaces de négociation... . De ce fait, nous ne pouvons pas comprendre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces des organisations sans porter un regard attentif à la structure social qui les composent. C'est pour cela que Sainsaulieu essaye de comprendre la notion de système social. Selon lui, cette notion est issue de la psychologie, notamment de la *Gestalt Theorie*. Les théoriciens qui soutiennent cette ligne de pensée s'éloignent des théories associationnistes et essayent de montrer que « les relations unissant des éléments pour former un tout ont autant d'importance, sur le comportement de l'ensemble, que leur composition »²³. Ceci dit, on voit qu'il y a un clair refus de l'idée que le tout est simplement la somme des parties qui le composent. En recourant à un ouvrage de R. Boudon, Sainsaulieu observe que la notion de structure au niveau des sciences sociales peut être construite à partir de deux acceptions. La première nous renvoie vers une idée de système qui correspond à quatre critères : « la notion d'ensemble et de totalité des éléments ; l'association et l'interdépendance entre ces éléments ; la structure de relations précises entre ces éléments ; la reproduction des mêmes effets tant qu'on ne change ni la structure, ni les éléments. »²⁴ par rapport à la deuxième acceptions ; la notion de système est poussée plus loin par des sciences comme la physique, la thermodynamique et les mathématiques.

En ce qui concerne la sociologie des organisations, selon le point de vue de Sainsaulieu, elle a à la base la première acception de la notion de système, sachant que leur analyse se concentre sur les relations de pouvoir. Ainsi, la compréhension de la notion du système social des entreprises a en sous-jacent l'examen « d'un ensemble d'interactions ou de rapports entre acteurs, reproduits au point d'établir des rapports collectifs durables et parfois transforment les effets prévus par la règle issue de l'organisation formelle. »²⁵ Il y a plusieurs façons d'analyser le système social des organisations. Cet auteur souligne trois manières complémentaires : premièrement, ayant comme point de départ l'état des structures des organisations ; par l'analyse des jeux de pouvoir et donc, des stratégies de chaque acteur ; enfin, en examinant le lien entre les acteurs et le contexte où ils accomplissent leurs actions.

Il est également possible d'identifier trois fonctions des systèmes sociaux. La première fonction – fonction d'interaction stratégique - relève de l'existence de relations informelles au sein des organisations, lesquelles font émerger des jeux de pouvoir et des stratégies pour résoudre des

²³ SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, s/lieu, 1987, pp. 90.

²⁴ *Idem, Ibidem, pp.91.*

²⁵ *Idem, Ibidem, pp.92.*

problèmes qui surviennent. Normalement, le pouvoir est détenu par ceux qui ont certaines capacités d'expertise, on parle normalement des professionnels qui possèdent une autonomie considérable, aussi bien que des relations privilégiées avec les clients, ce qui leurs permet d'accéder et de contrôler, non seulement le réseau externe à l'organisation, comme les relations internes.

Le système social accomplit aussi la fonction identitaire de l'entreprise. L'analyse de cette fonction essaye de comprendre dans quelle mesure nous pouvons parler d'identité collective dans une organisation. Si l'on parle d'identité collective, on souligne nécessairement la vision d'une organisation où tous utilisent le même langage, les mêmes normes, les mêmes valeurs, les mêmes intérêts... enfin, une même culture. Mais selon Sainsaulieu, l'image de l'*El Dorado* n'existe pas. En effet, cet auteur soutient que « l'analyse systémique des entreprises révèle que l'ensemble humain du travail n'est ni un climat, ni une foule, ni une famille harmonieuse, ni même une bande de copains »²⁶. Ceci n'est qu'un rêve, vu que l'ensemble humain, les acteurs (et parce qu'ils sont acteurs) développent des stratégies d'action particulières et très diversifiées, ce qui conduit en réalité à l'hétérogénéité. Il y a évidemment des ensembles homogènes, mais ceci signifie qu'il ne faut pas oublier que les organisations (ou leur système social) sont composés par des groupes actifs qui développent eux-mêmes leurs propres normes et principes d'appartenance. Donc, on ne peut pas vraiment parler d'une culture, mais de sous-cultures qui sont le résultat des rapports intra et inter-groupes actifs. Ainsi... « la fonction identitaire de l'entreprise peut être comprise comme le travail permanent de création et de reconnaissance de la valeur historique et culturelle de ses acteurs »²⁷.

Nous venons de parler d'identité collective et de langage commun. Or, cette idée nous permet de réfléchir à la fonction symbolique de l'entreprise. Nous avons également souligné, que d'une manière générale, les organisations sont composées par des forces collectives différentes, ce qui ne nous permet pas de parler d'une culture unique d'entreprise. Cet aspect constitue d'ailleurs une des principales préoccupations des dirigeants. Vu que cette fonction symbolique n'a de sens que par le moyen de la construction d'un langage commun et d'un projet d'ensemble. Donc, la problématique de la fonction symbolique oblige les organisations à s'engager dans « un effort particulier d'expression et de confrontation des représentations collectives sur le travail, l'emploi, les objectifs de développement, les composants du système social, les pressions de l'environnement, le rôle des technologies. »²⁸

La perspective que nous sommes en train de présenter, nous fait croire qu'en réalité les organisations sont des espaces de sociabilités collectives et des communautés professionnelles. Les organisations doivent compter avec cette réalité qui est intrinsèque aux relations de travail, lors de l'organisation de leurs processus de travail. Il y a eu, comme nous avons démontré dans les points que nous avons développés précédemment, une préoccupation de rendre les organisations et le travail rationnel. Cette rationalisation des organisations et du travail se basait sur l'établissement de règles et de normes issues de la direction des entreprises. Mais à l'époque ce qu'on n'a pas pris en compte, c'est que les individus « à force de travailler ensemble, ils élaborent des règles, des valeurs et des pratiques communément admises pour gérer leurs

²⁶ SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, s/lieu, 1987, pp. 233.

²⁷ *Idem, Ibidem*, pp.234.

²⁸ *Idem, Ibidem*.

relations de solidarité, d'entraide, complémentarités techniques, de dépendances et d'autorité, de formation et d'information, de contrôle et d'évaluation.»²⁹. Cependant, il faut également souligner que la question culturelle des entreprises finit par se présenter comme un échange dynamique entre l'organisation et le contexte externe à celle-ci. Ceci signifie, qu'une entreprise n'est pas uniquement un réceptacle de cultures sociétales et professionnelles. Elle est, à son tour, productrice de représentations culturelles, dans le sens où elle se constitue comme un lieu d'apprentissage, de formation et de socialisation. Rappelons-nous le schéma théorique proposé par Mintzberg, qui prévoit la formation, la socialisation et la formalisation des comportements comme paramètres de conception du travail.

En somme, pour qu'une organisation ait des bons résultats, il faut prendre en compte qu'elles se trouvent insérées dans un contexte culturel déterminé, ce qui implique être attentif aux significations et aux interprétations qui seront attribuées à leurs actions et à leurs attitudes. Les relations interpersonnelles évaluent la manière spécifique dont les différentes cultures traitent les problèmes de relations entre les individus. Il y a cinq dimensions d'analyse³⁰ : l'universalisme versus le particularisme. Dans le premier cas, nous sommes devant des cultures qui résistent aux exceptions qui puissent affaiblir la règle. Tandis que les conduites particularistes se focalisent sur la nature exceptionnelle des circonstances. Le collectivisme versus l'individualisme est en relation avec le conflit qui existe entre ce que chaque personne envisage en tant qu'individu et les intérêts du groupe d'appartenance. L'attitude neutre versus l'attitude émotionnelle (l'expression des sentiments), cette question met en évidence les questions qui se rapportent à l'usage de la composante rationnelle ou de la composante émotionnelle. Les cultures spécifiques versus les cultures diffuses évaluent jusqu'à quel point les individus s'enveloppent les uns avec les autres dans les diverses circonstances de la vie. La conquête de statut versus l'attribution de statut prétend analyser comment se profilent les relations lors de l'attribution et/ou de la conquête d'un certain statut.

Ce qui importe de l'exposé, c'est de renforcer l'idée que les identités sociales et les identités professionnelles sont le résultat d'une construction. Pour comprendre ce qu'y est en sous-jacent, nous allons présenter les propos de Claude Dubar. Selon lui, travailler c'est aussi construire une identité professionnelle, dans le sens où, dans le travail, nous trouvons une double transaction des salariés : avec leur propre passé et avec leur perception de la politique de leur entreprise.

2.1.5.2. La construction d'identités sociales et professionnelles – Claude Dubar

Selon Claude Dubar, la notion de formes identitaires désigne « la conjonction d'un espace d'identification typique et d'une temporalité biographique significative »³¹. Tandis que la notion d'identité professionnelle, implique une projection de l'avenir probable (en termes de statut d'emploi et non seulement de position sociale) et d'un investissement subjectif dans un champ relationnel structuré. De ce fait, nous ne pouvons pas parler d'identités spécifiques liées à des branches d'activité, à des savoirs disciplinaires ou à des champs sociaux particuliers, mais de formes générales résultant d'identifications à des espaces significatifs et d'incorporations de

²⁹ *Idem, ibidem*, pp.164.

³⁰ Adapté de l'article de TROMPENAARS, Fons « Como Gerir na Aldeia Global » in *Revista Executive Digest*, n.34, Agosto 97, pp.42-46.

³¹ DUBAR, Claude, ENGRAND, Sylvie, « Formation continue et dynamique des identités professionnelles », in *Formation –Emploi*, n.34, 1991, pp.87-100.

trajectoires typiques. Ces formes sociales sont inséparables des modes de codification et de reconnaissance des catégories dans le champ socioprofessionnel. Elles sont liées, à la fois à des formes typiques de mobilité et à des segments distincts du marché de travail. A partir d'une recherche menée durant trois ans, Claude Dubar a pu identifier quatre types d'identités professionnelles, comprendre la nature du processus de socialisation à partir duquel se construisent ces identités. Nous allons décrire succinctement les quatre types d'identités identifiées par Claude Dubar, en nous basant sur son article « Formation Continue et dynamique des identités professionnelles ».

Le premier type d'identité qui a été identifié, Claude Dubar l'a nommé : « L'identité d'entreprise : trajectoire ascendante et reconnaissance interne »³². Ce type d'identité, l'auteur l'a trouvé chez plusieurs entreprises et l'a caractérisé comme ayant une forte présence, d'un discours de la part des salariés, qui se centre sur l'appartenance à l'entreprise, leur mobilisation pour les objectifs de celle-ci, leur espoir d'ascension interne et leur participation active à l'innovation. De ce fait, ce qui est important de souligner, c'est que les salariés qui intègrent ce type d'identité, sont motivés et mobilisés par la réussite de leur entreprise, ce qui implique qu'ils s'intéressent aux stratégies, aux processus de changement et d'évolution de leur entreprise et aient la volonté de la voir progresser ; et en plus, qu'ils aient la volonté d'évoluer avec l'entreprise.

Normalement, dans ce type d'identité professionnelle, nous sommes devant des travailleurs qui ont connu une mobilité professionnelle ascendante. Ce genre de parcours professionnel est perçu comme « naturel » et doit se prolonger dans l'avenir. Ce sont des travailleurs très impliqués dans leur travail, qui assument des responsabilités et c'est probablement pour cela, qu'ils ont des bonnes relations avec la hiérarchie. Ils se sentent membres de l'entreprise où ils travaillent, sachant que ce sentiment d'appartenance se fonde sur une logique de réciprocité, laquelle se base, à son tour, sur la reconnaissance mutuelle, c'est-à-dire : les collaborateurs s'engagent pour l'entreprise et celle-ci, en échange reconnaît leur effort en les promouvant.

L'identité catégorielle³³ : trajectoire bloquée et conflit interne³³ est le deuxième type d'identité identifiée par Claude Dubar. Il s'agit d'un type d'identité où nous trouvons un discours participatif, mais en même temps, critique par rapport aux innovations. De ce fait, si l'on prend l'exemple de la formation (comme la fait Claude Dubar) dans le sens où celle-ci est responsable pour la mobilité professionnelle, nous trouverons une attitude ambivalente à l'égard de la formation proposée par l'entreprise : d'un côté, les travailleurs sont favorables à la formation de perfectionnement dans leur métier, laquelle doit avoir comme résultat une progression dans leur carrière, aussi bien que de privilégier les savoirs techniques. De l'autre côté, la formation est perçue comme trop générale, ce qui fait émerger parmi certains collaborateurs, une forte crainte de l'échec dû à leur niveau de connaissances. Il y a encore deux aspects à retenir, par rapport au rejet de la formation : premièrement, il faut compter avec les stratégies personnelles des individus, lesquels peuvent ne pas inclure des projets de promotion et donc de formation pour y parvenir ; deuxièmement, il faut souligner que parfois cela n'assure pas de promotions et ne sont pas reliées à des filières de métier. En effet, parfois la formation interne, a comme buts fondamentaux de favoriser la polyvalence et la transversabilité des savoirs.

³² DUBAR, Claude, ENGRAND, Sylvie, « Formation continue et dynamique des identités professionnelles », in *Formation –Emploi*, n.34, 1991, pp.87-100.

³³ *Idem, ibidem*

Or, c'est dans cette logique que naît un sentiment de blocage par rapport aux perspectives d'avenir. Autrement dit, les travailleurs qui appartiennent à ce type d'identité, désirent éprouver des sentiments de réussite et d'évoluer dans leurs carrières, d'avoir des promotions et donc d'avoir une chance de mobilité professionnelle, mais ils se trouvent cantonnés soit dans un sentiment d'exécuter un travail déqualifié par rapport à leur formation initiale, soit dans la crainte de ne pas réussir. Bref, ils sont dans l'incertitude par rapport à l'avenir.

Ainsi, nous sommes devant un groupe identitaire qui recherche toujours l'équilibre entre leur vie professionnelle, leur vie familiale et les loisirs. Ils ont des relations tendues avec la hiérarchie, refusent une mobilisation pour l'entreprise sans contrepartie financière ou autres et sont réservés par rapport aux incitations à la polyvalence ou à la mobilité horizontale. Nous pouvons parler, de ce fait, d'une « identité ou conscience catégorielle », laquelle met en évidence que l'espace identitaire des travailleurs qui appartiennent à ce type identitaire est d'abord la profession au sens du métier qu'ils ont appris et non pas de l'entreprise, comme nous avons vu dans le type identitaire précédent.

Le troisième type identitaire - identité ouvrière traditionnelle ou identité menacée d'exclusion³⁴ – est constitué par des groupes de travailleurs qui perçoivent la formation comme étrangère à leur monde vécu. L'apprentissage en situation de travail est le seul moyen de formation ressenti comme légitime et valide, ce qui implique une relation de proximité avec le chef, dont les travailleurs attendent des incitations, dans le sens de construire des sentiments d'appartenance et d'inclusion dans le processus de formation. Normalement, ce sont des travailleurs peu diplômés (ou sans diplôme), c'est-à-dire que ce sont des ouvriers qui éprouvent peu de satisfaction par rapport à leur travail – relation instrumentale avec le travail – ce qui implique qu'ils ne connaissent quasiment pas la signification de la progression professionnelle, au contraire, valorisent la stabilité professionnelle. Il faut souligner que la plupart des travailleurs qui font partie de ce groupe identitaire, la plupart du temps occupent depuis toujours le même poste dans la même entreprise. Ce sont des individus qui valorisent les relations internes à leur collectif le plus proche, d'où leur jugement négatif envers la formation. Celle-ci représente une menace pour la communauté stable qui s'étend hors-travail et qui aide à construire un sentiment d'appartenance. En somme, ce troisième type d'identité se fonde sur une « conscience ouvrière » qui est adverse à l'innovation, vu que les innovations peuvent mener à des situations de marginalisation ou d'exclusion de l'entreprise. Ce que nous venons de dire, c'est la crainte majeure de ce groupe d'individus, car l'exclusion de l'entreprise implique nécessairement la confrontation avec le marché du travail, pour lequel, ils ne se sentent pas à la hauteur de gagner la bataille. Il ne faut pas oublier que les travailleurs qui représentent ce type d'identité ont une formation très faible et valorisent fortement l'ancienneté.

Le dernier type identitaire est nommé d'« identité de réseau : discours « individualiste » et modèle « affinitaire »³⁵. Ce groupe identitaire considère la formation positive uniquement si celle-ci leur permet d'atteindre des objectifs « individualistes ». D'ailleurs, nous pouvons dire que nous sommes devant des groupes d'individus qui investissent fortement sur leur groupe de formation, vu que celui-ci peut leur apporter des opportunités de travail passibles de les rendre plus compétitifs dans le marché du travail. En effet, ce sont des salariés qui valorisent plus la promotion sociale que la promotion à l'intérieur de l'entreprise. Ils se sentent insatisfaits de leur

³⁴ DUBAR, Claude, ENGRAND, Sylvie, « Formation continue et dynamique des identités professionnelles », in *Formation –Emploi*, n.34, 1991, pp.87-100.

³⁵ *Idem, ibidem.*

situation de travail et sont très critiques en ce qui concerne la hiérarchie directe. D'une manière générale, ils sont optimistes par rapport à leurs potentialités et normalement développent une double stratégie d'action : une stratégie interne, c'est-à-dire, qu'ils essayent d'obtenir de l'entreprise un poste autonome et sans responsabilités hiérarchiques ; une stratégie externe, laquelle se base sur l'idée que si l'entreprise ne prend pas en compte leurs aspirations, ils peuvent toujours compter avec leur réseau de relations. Donc, ce dernier groupe identitaire perçoit l'entreprise de manière instrumentale ; elle ne représente que le moyen d'atteindre des objectifs personnels. Pour terminer, la caractérisation de ce type identitaire, trois aspects doivent encore être soulignés : le premier est en relation avec le fait que les individus qui appartiennent à ce groupe identitaire sont normalement jeunes, en voie de terminer leurs diplômes ou récemment terminés, ce qui nous permet de parler d'une identité en « formation ». Le deuxième aspect est en relation avec ce que nous venons de dire : dans le sens où ce sont des salariés qui viennent de terminer leurs diplômes (ou possèdent des diplômes récents), ils s'identifient plus avec leur réseau de formation scolaire ou académique qu'avec l'entreprise. Ce réseau est à la fois « culturel » et « professionnel », mais professionnel dans le sens d'expert potentiel et non pas de métier. Finalement, le troisième aspect souligne l'idée d'identité ambivalente, vu que ce sont des individus qui développent toujours une double logique stratégique : ils sont à la fois dedans et dehors.

Pour comprendre la construction de ces formes identitaires, il faut prendre en considération, tout d'abord, qu'il s'agit d'un processus dynamique. D'un autre côté, il faut tenir compte que cette dynamique identitaire est le résultat d'une « double transaction ». C'est-à-dire, d'un côté il y a l'aspect biographique qui met en relation une trajectoire personnelle déterminée et la construction « subjective » d'une vision du futur ; et d'un autre côté, l'aspect structurel et relationnel qui met en relation la projection de l'avenir individuel et les objectifs ou logiques stratégiques de l'entreprise. Pour terminer, il nous faut encore renforcer l'idée que ces deux transactions sont autonomes, mais en même temps, elles se trouvent articulées.

2.1.6. La Dynamique du Pouvoir – le Pouvoir comme Relation Stratégique

La vie en société implique toujours l'abandon des libertés de chacun, et donc l'existence de plusieurs sources de pouvoir, ce qui conduit à des différents types de pouvoir. Il nous semble, qu'il vaudrait la peine que nous nous arrêtions quelques instants sur l'analyse de ce phénomène diffus, comme est le pouvoir, en présentant quelques thèses importantes, pour après dédier notre attention à l'étude des propos de Crozier.

Le premier aspect à souligner est l'idée que le pouvoir s'élargit à tous les rapports de notre vie sociale. Selon Faucoult³⁶, le pouvoir est une réalité omniprésente, c'est-à-dire, qu'il est une partie intégrante de la vie sociale, dans le sens où il se rapporte aux relations Humaines. Or, si le pouvoir, fait partie des relations sociales, c'est parce qu'à l'intérieur des groupes, il y a toujours le développement de « relations de force ». Donc, il n'y a pas sociétés sans pouvoir, vu que celui-ci est un élément constitutif de la société. Si l'on accentue cette idée, c'est parce que, normalement, quand on parle de pouvoir, il est tout de suite associé au pouvoir politique. Mais, comme nous allons le voir, c'est dans la relation sociale – notamment, dans les relations de travail – que le pouvoir se consolide.

³⁶ Voir FERNANDES, Antonio Teixeira, Os Fenómenos Politicos – Sociologia do Poder, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 2a edição, Porto, 1998.

Ce genre de réflexion est soutenu, non seulement dans le cadre de la philosophie et de la sociologie, mais aussi dans le cadre de la psychologie. Freud, par exemple, même s'il ne fait pas une analyse approfondie du pouvoir, lui dédie une certaine attention, surtout au niveau de la psychologie individuelle. La force et les sentiments, soutenait Freud, se consolident dans la nature humaine, c'est-à-dire, que l'individu est contraint à dominer ou à être dominé (ceci dans le domaine de ses relations sociales). Il y a deux tendances qui caractérisent l'être humain : la tendance égoïste et la tendance altruiste. Selon Freud, la société a été construite à force d'aspiration au bonheur et à la liberté. Et, parfois, ce qui arrive, c'est qu'il prévaut le plaisir et la réalisation individuelle. Ainsi, il y a un conflit perpétuel, vu que les individus ne sont pas disposés à renoncer au plaisir en faveur de la société et du bien commun. La société se développe donc, en fonction d'une lutte entre l'instinct de mort et l'instinct altruiste.

Sans sortir de la tradition psychologique, A. Adler a mis l'accent sur la manière dont les personnes établissent des relations avec le leader. La théorie du narcissisme montre que pour l'Homme, le pouvoir (ou plus concrètement l'activité politique) est un miroir qui lui permet de se regarder, de s'exhiber, de se montrer... Selon cet auteur, il y a plusieurs mécanismes individuels qui permettent d'expliquer ce phénomène, un de ces phénomènes est l'existence chez l'Homme d'un sentiment d'infériorité. Ce sentiment est devenu une espèce de moteur de l'histoire de chaque individu, aussi bien que du développement de la propre espèce Humaine. De ce fait, l'Histoire de l'Humanité est un ensemble de tentatives pour résoudre ce sentiment d'infériorité. Ceci a conduit au développement, chez les individus, d'une tendance à la supériorité, ce qui a provoqué l'augmentation de la volonté de pouvoir et de contrôler les autres. Il y a donc, une superposition de la volonté de pouvoir aux relations sociales.

Henry Lefèvre a essayé de faire le pont entre les perspectives précédentes et les cadres théoriques de la sociologie. Il est un rénovateur de la pensée marxiste et a orienté ses analyses vers la sociologie du quotidien. Pour cet auteur, la volonté de pouvoir n'est pas une volonté psychique. Au contraire, la volonté de pouvoir est un effet des institutions de pouvoir et l'usage que les individus font de celles-ci. Au fur et à mesure que ce genre d'institutions se développe, elles deviennent plus dissimulées, plus fortes et chaque fois moins contrôlées dans le contexte démocratique.

Les études de Crozier et Friedberg donnent une interprétation sociologique de la problématique du pouvoir. Leur thèse centrale a en sous-jacent la conception du pouvoir comme un fondement de l'action organisé. Leur objectif était celui d'essayer de définir le pouvoir dans le domaine des relations interpersonnelles, c'est-à-dire, définir le pouvoir en partant du point de vue des acteurs sociaux. Le pouvoir est un phénomène simple et universel, mais en tant que concept fugace et multiforme. Il implique toujours la possibilité d'un individu d'agir sur un autre individu. Nous sommes devant une proposition qui n'est pas essentialiste. Elle nous donne surtout une perspective de pouvoir perçu comme quelque chose de relationnel, c'est-à-dire, qu'il implique toujours une relation entre individus. De ce fait, plus important que dire que A exerce une influence sur B, c'est de souligner qu'il y a un élément fort qui conduit à l'établissement de cette relation. Ceci implique que le pouvoir ne soit pas une conséquence des attributs des acteurs. Le pouvoir ne devient contraignant, pour une des parties, que par le moyen d'une relation. Cette relation ne se développe que dans une situation d'échange (on parle donc de relation d'échange). Or, s'il y a échange, il est évident qu'il y a une négociation entre les parties, de façon à ce que la partie qui donne l'ordre (celle qui détient le pouvoir) ait la légitimité pour le faire. De ce que nous venons de dire, nous pouvons dériver un ensemble de caractéristiques spécifiques des relations de pouvoir, que nous allons décrire succinctement.

Avant tout, la relation de pouvoir est une relation instrumentale. Ceci signifie que quand quelqu'un exerce le pouvoir, il cherche à atteindre un objectif. Nous pouvons aller plus loin : le pouvoir dépend de l'objectif et est orienté vers celui-ci. Les relations de pouvoir sont des relations non transitives. De ce fait, dire que A a le pouvoir d'agir sur B et que B a le pouvoir d'agir sur C, ne nous conduit pas forcément à conclure que A peut agir sur C. Il y a une logique spécifique à laquelle il faut obéir. Dans les relations de pouvoir, il existe une réciprocité. Mais, c'est une réciprocité qui n'est pas équilibrée (équitable). Nous parlons de relation d'échange, mais dans cette relation, il y a inégalité entre ceux qui ordonnent et ceux qui obéissent. Ainsi, le pouvoir peut être perçu comme une relation d'échange réciproque, mais dans laquelle les termes d'échange sont plus favorables à une des parties.

Mais, qu'est-ce qu'on échange ? On n'échange ni objets, ni essences. On échange des possibilités d'action – marges de liberté – c'est-à-dire, on échange la possibilité, majeur ou mineur, de refuser ce qui nous est sollicité. De ce fait, la force, la richesse, l'autorité, la position sociale..., ne sont que des aspects qui interviennent dans la relation de pouvoir. Ils sont importants pour la relation uniquement s'ils nous permettent d'élargir notre champ d'action. Ceci signifie que le pouvoir d'un individu (ou groupe social) est fonction de l'amplitude de la zone d'incertitude, laquelle dépend de l'imprévisibilité du comportement de l'individu, ce qui lui permet de contrôler les autres. En conséquence, la stratégie d'action de chaque acteur social se base sur la limitation de la capacité d'action des autres, sachant que l'autre qui intervient dans la relation de pouvoir va essayer d'élargir au maximum la zone d'incertitude.

L'analyse d'une relation de pouvoir, nous place devant la nécessité de répondre à deux questions fondamentales : Quels sont les ressources dont chaque partie dispose ? Ceci implique de recourir à la problématique de la désignation du type de ressources que chaque acteur peut mobiliser. L'idée ici sous-jacente, c'est celle de faire l'inventaire des ressources disponibles et d'inscrire dans l'analyse du pouvoir les inégalités qui existent. La deuxième question : quels sont les critères qui définissent la pertinence des ressources et leur caractère plus ou moins mobilisable ? A partir de cette question nous essayons de comprendre la façon dont chaque acteur mobilise les ressources dans le cadre organisationnel où il se trouve inséré et où il établit ses relations. Il est évident que plus les ressources sont diversifiées, en plus de contextes il sera capable d'agir.

Selon Crozier³⁷, il y a quatre sources de pouvoir : La première source se rapporte à la possession d'une compétence particulière. Chaque acteur social a une certaine compétence et plus il est difficile de remplacer une personne dans l'organisation, plus grande sera la marge de manœuvre de cette personne. La deuxième source concerne le type de relation que l'organisation établit avec ses contextes d'action. Cette source a un rapport avec la spécialisation de l'organisation, dans le sens où l'on considère que le contrôle de l'ambiance interne et externe de l'organisation est en soi un type de spécialisation. La troisième source peut être considérée comme une source classique. Il s'agit de la domination de la communication et des informations. Si l'information ne circule pas, il peut y avoir un rapport avec le contrôle qu'un certain groupe a à ce niveau. Finalement, la quatrième source – l'existence de règles organisationnelles générales – c'est-à-dire, de règles qui sont considérées en soi comme un type de pouvoir, ce qui implique qu'il est important de bien les connaître et de bien les comprendre. De la même manière, que les règles établissent l'ordre, elles limitent le pouvoir arbitraire du chef. Donc, les règles créent des zones

³⁷ CROZIER, Michel, FRIEDBERG, L'acteur et le Système – les contraintes de l'action collective, Editions du Seuil, Collection « points politique », 1981.

d'incertitude. Autrement dit, le fondement de la création des règles organisationnelles est celui de supprimer les sources d'incertitude, mais paradoxalement, les règles finissent par créer d'autres sources d'incertitude.

En somme le pouvoir n'existe pas en soi. Il n'est exercé que par le moyen d'une relation, laquelle permet que deux acteurs sociaux s'unissent pour l'accomplissement d'une tâche déterminé. Quand ils acceptent d'accomplir la tâche, ils sont insérés dans une organisation déterminée – donc pouvoir et organisation se trouvent interrelationnés. Ayant à la base ces principes, nous pouvons dire que les acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs que par le moyen des relations de pouvoir (le pouvoir est une relation instrumentale). Mais les acteurs subissent des contraintes, lesquelles conditionnent leurs actions – si les relations de pouvoir s'insèrent dans les organisations, il y a des structures et des règles qui déterminent l'action des acteurs. Les règles prétendent diminuer les zones d'incertitude, mais normalement elles sont la cible de manipulations des acteurs qui ont eux aussi l'objectif d'augmenter leur marge de manœuvre

Comme nous l'avons montré, l'intérêt de Michel Crozier s'est orienté vers les rapports de pouvoir qui se développent à l'intérieur des organisations. C'est-à-dire, que Crozier a essayé de comprendre la façon dont le pouvoir est distribué et comment les individus le négocient. Ainsi, le fonctionnement de l'organisation est vu comme un jeu, à partir duquel on crée la garantie de l'existence de mécanismes de contrainte, passibles de prévoir les comportements. Et, comme nous l'avons déjà mentionné lors de l'exposé sur les propos de Weber, Crozier a porté un intérêt particulier aux organisations bureaucratiques. Au niveau des organisations bureaucratiques les mécanismes contraignants étaient très subtils, pour que les individus ne s'aperçoivent pas de l'adaptation de leurs comportements. Mais, nous trouvons également la même subtilité au niveau des fonctionnaires, dans le sens où ils avaient l'intérêt de particulariser et d'adapter les normes pour leur bénéfice. Ceci, selon Crozier, était la caractéristique essentielle de la bureaucratie. En plus, cet auteur a fait la distinction entre les systèmes de relations de pouvoir dynamiques et les systèmes de pouvoir statiques. Mais, malgré la pertinence de l'analyse des relations de pouvoir, il a souligné que ce domaine ne couvre qu'une partie des relations complexes qui s'établissent entre les individus et les organisations.

Si nous centrons notre attention sur le noyau dur de la perspective de Crozier, nous y trouvons en tant que concept fondamental, le concept de *conformité*. Celui-ci permet, premièrement, d'identifier un des traits de la spécificité des organisations bureaucratiques : la logique d'obtention de la conformité; deuxièmement, d'assurer la prévisibilité des comportements. Ceci signifie que la conformité peut s'obtenir par coaction (manière la plus utilisée au long de l'histoire) ou par persuasion (intérieurisation des objectifs de l'organisation). Un autre trait particulier de la bureaucratie est la résistance au changement. Cette résistance se rapporte aux deux types de pression qui existent à l'intérieur de n'importe quelle organisation. Ainsi, d'un côté, nous avons la pression pour la stabilité - par nature l'organisation cherche à éviter les changements, vu qu'elle est une structure qui se veut stable. D'un autre côté, il y a la pression pour le changement, laquelle est en relation avec le cours naturel des événements - la réalité n'est pas statique.

Les spécificités que nous venons de décrire finissent par constituer les principes fondamentaux du modèle bureaucratique de Crozier. Avant tout, selon cet auteur, le phénomène bureaucratique représentait la tentative de contrarier la réalité du changement. Il était logique de gérer le binôme stabilité/changement. C'est donc, le système dans lequel la logique de fonctionnement empêche

que la détection de l'erreur conduise au changement structurel. De ce fait, la centralisation de règles générales et impersonnelles, permet la réduction des favoritismes et l'augmentation de la prévisibilité des comportements. La réduction des favoritismes implique, d'un côté, l'isolement des catégories hiérarchiques ; et, de l'autre côté, l'affaiblissement du pouvoir hiérarchique. Ceci signifie qu'à partir du moment où l'on vérifie l'accomplissement des règles, le dirigeant perd son pouvoir, les décisions se centralisent, ce qui implique que celui qui possède l'information ne peut pas décider et celui qui décide ne possède pas l'information. Donc, il y a une augmentation de l'isolement des catégories hiérarchiques, en conduisant au développement de relations de pouvoir parallèles et à l'émergence d'une sorte de pression de la part des groupes de pairs face à l'individu. En conclusion, nous pouvons dire que nous ne sommes pas devant un schéma qui résulte de la faiblesse du modèle comme le défendait le structuro-fonctionnalisme. Au contraire, le cercle vicieux est le résultat des spécificités et de la rationalité du modèle bureaucratique. Il y a, en effet, un jeu de pouvoir et la stratégie des individus est celle de tourner le jeu au profit de leurs intérêts particuliers, ce qui conduit à ce que l'on puisse le confondre avec l'existence de dysfonctions.

2.2. L'Analyse de l'Etat de Santé des Travailleurs

Ce point de réflexion nous amènera à l'exposition des théories qui analysent l'état de santé des travailleurs, notamment celles qui s'intéressent à la compréhension du phénomène du stress au travail. L'influence des facteurs psychosociaux au travail a été, depuis les deux dernières décennies, un champ d'intérêt particulier pour les chercheurs. Selon les auteurs d'un article sur les facteurs psychosociaux au travail³⁸ la majorité de ces études ont mis l'accent sur la relation entre les facteurs psychosociaux et les maladies cardiovasculaires. Mais, il y a eu également un intérêt sur d'autres résultats de l'intervention de ce genre de facteurs comme par exemple les absences au travail, les maux du dos, la dépression.

2.2.1. Les concepts de stress, santé, maladie et accident

A partir de la lecture d'un autre article³⁹, nous avons pu identifier quelques facteurs psychosociaux passibles d'influencer négativement la santé des individus. Le premier aspect à tenir en compte, c'est que ces facteurs ne se trouvent pas exclusivement à l'intérieur des organisations. En effet, Isabelle Godin et France Kittel soulignent que les études qui ont été menées récemment montrent une association entre les caractéristiques du contexte local et mondial des affaires et l'état de santé physique et psychique des individus. Les auteurs remarquent que les changements apportés par l'introduction des nouvelles technologies, la globalisation de l'économie... ont été responsable de profondes altérations au niveau du marché du travail. Ces altérations au niveau du marché du travail ont conduit à la segmentation de la force de travail, à la précarisation de celui-ci (instabilité, exposition au hasard et aux bas salaires – « working poors ») et donc, à l'augmentation du stress des individus, de l'insécurité des travailleurs et à la diminution de la satisfaction des travailleurs.

³⁸ PIKHART, Hynek, BOBAK, Martin, PAJAK, Andrzej, MALYUTINA, Sofia, KUBINOVA, Ruzena, TOPOR, Roman, SEBAKOVA, Helena, NIKITIN, Yuri, MARMOT, Michael, « Psychosocial Factors at Work and Depression in Three Countries of Central and Eastern Europe », *Social Science & medicine*, 58 (2004) pp. 1475-1482.

³⁹ GODIN, Isabelle, KITTEL, France, « Differential Economic Stability and psychosocial Stress at Work : Associations With Psychosomatic Complaints and absenteeism », *Social Science & Medicine* 58 (2004) pp. 1543-1553.

Cette problématique a été analysée en utilisant deux modèles : le *demand-control-support model*, qui a été développé par Karasek (1979), Karasek et Theorell (1990) complété par Johnson et Hall (1988) ; l'*effort-reward imbalance* (ERI) testé par Siegrist et al. (1996, 2002). Mais avant d'esquisser quelques considérations à propos de ces deux modèles, il nous semble pertinent de définir les concepts de santé, maladie et stress.

En ce qui concerne le concept de santé, il a été établi par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Cet organisme non gouvernemental a comme but fondamental, celui d'amener tous les peuples au niveau de santé le plus élevé possible. Ainsi, selon l'OMS, la santé est un état de bien être total physique, social et mental de la personne (image positive de la santé). Ceci implique que la santé n'est pas la simple absence de maladie ou d'infirmité. Ce concept ou cette image de santé, a vécu une évolution, dans le sens où auparavant, la santé était considérée comme étant l'état contraire de la maladie. De ce fait, s'occuper de l'accès à la santé revenait à lutter contre les maladies. Mais, avec la définition de l'OMS, la prévention et les soins ne sont pas les seuls moyens au service de la santé, il y a aussi les lois, les règlements, les orientations politiques... Bref, la santé de la population devient une responsabilité collective. Nous pouvons aller encore plus loin, en disant que la santé est un droit fondamental de l'Homme et un investissement social. Les gouvernements doivent investir dans les politiques pour la santé et dans la promotion de la santé afin d'améliorer l'état de santé des citoyens. Leurs buts principaux sont d'instaurer un environnement physique et social propice, de faciliter les choix des citoyens en faveur de la santé, de combler l'écart de la santé entre les personnes défavorisées et les autres.

Par rapport à la notion de maladie, nous avons décidé de recourir à l'article 3 LPGA qui établit : « *Est réputée maladie toute atteinte à la santé physique, mentale ou psychique qui n'est pas due à un accident et qui exige un examen ou un traitement médical ou provoque une incapacité de travail* »⁴⁰. Cette définition juridique souligne l'idée d'une atteinte à la santé qui n'est pas due à un accident. Il vaut la peine d'établir cette distinction en utilisant la définition juridique d'accident : Article 4 LPGA – « *Est réputé accident toute atteinte dommageable, soudaine et involontaire, portée au corps humain par une cause extérieure qui compromet la santé physique, mentale ou psychique ou qui entraîne la mort* »⁴¹. Il y a une autre notion qui est associée à celles que nous venons de présenter – La notion juridique de maladies professionnelles – mais nous préférons y revenir un peu plus tard, notamment lors de l'analyse des questions liées à la prévention du stress. Pour l'instant, nous allons continuer la définition des concepts fondamentaux de cette partie de notre rapport de mémoire, avec la notion de stress.

Dans un article sur les associations entre le stress au travail, la consommation d'alcool et les absences de maladie⁴², le stress au travail est défini comme un stade de sentiments émotionnels négatifs (c'est-à-dire, se sentir tendu, nerveux, préoccupé...) et les *work stressors* sont perçus comme les conditions de travail qui sont négativement évaluées par les travailleurs, on parle donc de la pression élevée au travail et des mauvaises relations avec les supérieurs hiérarchiques, par exemple. Ces définitions nous semblent trop simples par rapport à la complexité du

⁴⁰ In support du cours de politiques sociales et politiques de la santé, DESS Economie et management de la Santé, année scolaire 2004-2005.

⁴¹ *Idem, ibidem.*

⁴² VASSE, R. M., NIJHUIS, F. J. N., KOK, G., « Associations between work stress, alcohol consumption and sickness absence », *Addiction* (1998) 93 (29), pp.231-241.

phénomène du stress au travail, c'est pour cela que nous avons préféré les notions exposées dans un article intitulé « De la culture d'entreprise à la souffrance au travail »⁴³ où Jean-Pierre Papart définit comme facteurs stressants « tout agent susceptible de menacer l'équilibre des systèmes physiologiques et psychologiques ». Les émotions comme l'anxiété, la tension, la frustration, la colère... peuvent être perçues en tant que modifications de l'équilibre psychologique dues aux menaces de l'adversité psychosociale. Selon cet auteur, les effets des facteurs stressants varient en fonction de leur typologie et de leur temps d'action. Pour que les effets des stressors soient le moins négatifs possible pour la santé des individus, il faut que leurs caractéristiques et que leur temps d'action ne dépasse pas les capacités des individus de faire face (*coping capacities*). S'ils dépassent cette capacité, le stress sera passible de nuire gravement à l'état de santé des individus. Par rapport à la notion de stress, Jean-Pierre Papart⁴⁴ souligne les imprécisions que ce mot condense. Selon lui, quand on utilise le mot « stress » dans le domaine du travail, il est susceptible de désigner une cause, un processus ou une conséquence. Donc, le mot français est peu clair, contrairement à l'anglais qui désigne la cause par le mot « workstress » et l'effet par le mot « psychological distress ».

2.2.2. Les modèles théoriques qui mesurent le stress

Les définitions que nous venons de présenter montrent la complexité et la subjectivité de la notion de stress. Alors comment mesurer le stress ? Nous avons déjà parlé des modèles de Karasek et de Siegrist. Ces modèles sont considérés comme modèles théoriques passibles de réduire la complexité et la variation des interactions entre l'ambiance de travail et le travailleur. On arrive à le faire, car on se concentre sur les composants de caractère général, capables d'expliquer les effets directs et indirects du stress sur la santé. Nous avons parlé de deux modèles : le *demand-control-support model*, celui de Karasek et l'*effort-reward imbalance*, celui de Siegrist. Selon Siegrist et al⁴⁵, ces deux modèles se complètent, même si celui qui a reçu le plus d'attention est l'ERI surtout due aux propriétés psychométriques de ses mesures. En effet, ce modèle assume que l'effort au travail est fait en se basant sur un contrat qui tient compte de la norme de réciprocité sociale, à partir de laquelle les récompenses sont distribuées en termes d'argent, d'estime et d'opportunités de carrière (y compris la sécurité du travail). En plus, ce modèle tient également compte que, d'une manière générale, les contrats établis entre travailleur et organisation sont défectueux par le manque de spécificité et par le fait qu'ils sont asymétriques en ce qui concerne les échanges – on ne trouve pas toujours une équivalence entre effort et récompense. Mais, ce qui nous semble paradoxale est le fait que les travailleurs acceptent quand même ce genre de contrats. Or, cette réalité est due d'un côté au manque d'alternatives de la part des travailleurs (faible scolarisation, faibles compétences...); d'un autre côté, à des raisons stratégiques des travailleurs (comptent sur des opportunités de carrière dans le futur). Une autre caractéristique spécifique de ce genre de contrats, c'est le fait qu'ils soient très fréquents dans le contexte actuel de globalisation de l'économie. Comme nous l'avons déjà souligné, la globalisation de l'économie a apporté des changements considérables au marché du travail : insécurité, mobilité occupationnelle forcée, contrats de travail à courte-terme, augmentation de la

⁴³ PAPART, Jean-Pierre, « De la Culture d'entreprise à la Souffrance au travail », Revue Economique et Sociale, mars 2004.

⁴⁴ *Idem, ibidem.*

⁴⁵ Voir SIEGRIST, Johannes, STARKE, Dagmar, CHANDOLA, Tarani, GODIN, Isabelle, MARMOT, Michael, NIEDHAMMER, Isabelle, PETER, Richard, « The measurement of effort-reward imbalance at work : European Comparisons », Social Science & Medicine 58 (2004) 1483-1499.

compétitivité des salaires. Ces traits distinctifs du marché du travail actuel, conduisent à l'émergence d'émotions négatives, c'est-à-dire, au jaillissement de sentiments de désappointement pour ne pas être apprécié par l'effort fourni dans la réalisation d'une tâche déterminée. En conséquence, le déséquilibre entre l'effort et la récompense augmente le risque de maladie.

Un autre aspect mesuré par le modèle de Siegrist se rapporte aux différences individuelles de l'expérience de l'ERI. L'auteur⁴⁶ soutient qu'une personne qui se caractérise par un engagement excessif (commitment) et une nécessité élevée de reconnaissance ou d'approbation (overcommitment), est passible d'être exposé à un risque plus élevé de stress dû aux échanges non symétriques. Ce qui se passe normalement, c'est que les personnes qui ont ce genre de besoins, ont une tendance à s'exposer davantage aux exigences du travail, en s'efforçant plus de ce qu'il est vraiment nécessaire. Or, cet effort exagéré va augmenter les probabilités de développer chez ces personnes une susceptibilité à la frustration. De ce fait, l'hypothèse soutenue par le modèle, quand on analyse la question de « l'overcommitment », supporte que celui-ci peut modifier (augmenter) l'effet dans la santé produit par l'ERI au travail.

Ce qui nous semble intéressant dans ce modèle, c'est le fait qu'il se base sur des hypothèses sociologiques – ce qui implique une analyse du stress au travail en termes collectifs et non exclusivement individuels – lesquelles formalisent les échanges sociaux, vus comme aspects médiatisés par des rôles sociaux (notamment les rôles au travail), s'enracinent dans des contrats de réciprocité de coûts et de gains. A partir de ce type d'hypothèses, nous sommes capables de définir les conditions structurelles des contrats non-symétriques passibles de conduire à des situations de stress, comme résultat d'un déséquilibre entre un effort élevé et une faible récompense. Mais, il y a aussi la prise en considération des caractéristiques individuelles des travailleurs. C'est le cas de l'analyse de l'expérience du déséquilibre de « l'overcommitment ». L'objectif de la prise en considération de la dimension collective et de la dimension individuelle, est celui d'éloigner la possibilité d'étudier le stress au travail comme une boîte noire, ce qui arrive normalement quand nous basons les approches de cette problématique en partant uniquement du niveau structurel d'analyse.

En ce qui concerne la façon dont le modèle ERI mesure le stress au travail, il y a quelques aspects à souligner. Premièrement, il s'agit d'un questionnaire qui doit être rempli par les sujets-cible de l'analyse. C'est-à-dire, « the measurement of the model of effort-reward imbalance at work is restricted to self-report data »⁴⁷. Siegrist donne trois raisons d'être de cette exigence : la première est en relation avec le fait que les données recueillies doivent constituer une combinaison d'information descriptive et évaluative des exigences et des récompenses perçues. Deuxièmement, il ne faut pas oublier la dimension individuelle, laquelle est mesurée par l'« overcommitment ». Or cette dimension, fait appel à des informations personnelles sur les caractéristiques des individus en ce qui concerne leurs capacités individuelles de faire face à des situations de stress (coping). Troisièmement, nous sommes devant un modèle qui a comme but l'évaluation des conditions de travail (sécurité au travail, construction de carrières, promotions,

⁴⁶ Voir SIEGRIST, Johannes, STARKE, Dagmar, CHANDOLA, Tarani, GODIN, Isabelle, MARMOT, Michael, NIEDHAMMER, Isabelle, PETER, Richard, « The measurement of effort-reward imbalance at work : European Comparisons », *Social Science & Medicine* 58 (2004) 1483-1499.

⁴⁷ *Idem, ibidem.*

adéquation des salaires...), or ce genre d'analyse exige l'utilisation de techniques qui permettent l'utilisation d'échelles psychométriques contenant des items de l'échelle de Likert.

Le modèle se destine à mesurer l'effort, les récompenses et l'engagement (commitment). L'effort est mesuré par cinq ou six items qui se rapportent aux aspects des exigences (demanding aspects) du contexte de travail. Les récompenses sont mesurées par le recours à 11 items. Ce qui est prétendu, c'est l'obtention de trois facteurs essentiels : a) la récompense financière ; b) la récompense d'estime ; c) les récompenses qui se rapportent aux promotions et à la sécurité au travail. Dans une première phase, l'engagement (commitment) était mesuré par une échelle psychométrique composée par 29 items, qui mesuraient des aspects comme : besoins d'approbation ; compétitivité et hostilité latente ; impatience et irritabilité disproportionnée ; et incapacité de réponse aux obligations du travail. Cette échelle présentait une validité prédictive considérable, mais elle était trop longue pour le contexte de la recherche épidémiologique. De ce fait, une version réduite a été construite, laquelle se concentrait sur la notion d'effort excessif au travail et l'incapacité de répondre aux exigences du poste.

Le modèle de Karasek fait l'analyse du stress des travailleurs, prenant en considération deux variables : la demande psychologique de charge de travail et la marge de manœuvre du travailleur. Selon Jean-Pierre Papart⁴⁸, la charge de travail est en relation avec les temps et les ressources disponibles. Ainsi, si les ressources mises à la disposition des travailleurs sont limités, ils sentiront des difficultés pour faire face au travail - coping expectancy. En ce qui concerne la demande psychologique de charge de travail, elle est passible de générer des troubles psychologiques quand elle est associée à des niveaux de stress perçu élevés. Les conséquences négatives d'une forte exigence de travail peuvent être diminuées, si on donne au travailleur une marge de manœuvre et une latitude de décision considérable. Pour le travailleur, et surtout pour le maintien d'un bien être psychologique et social, il faut que celui-ci puisse participer aux décisions, se sentir véritablement utile et capable de faire usage de ses capacités professionnelles.

Nous pouvons mesurer l'autonomie du travailleur en prenant en considération « le niveau d'équilibre observé entre la demande psychologique de travail et la latitude de décision »⁴⁹. D'un autre côté, la latitude de décision peut être mesurée en utilisant comme indicateurs « l'utilisation des compétences et le contrôle sur la tâche »⁵⁰. Par rapport à ces indicateurs, il faut préciser que le premier – l'utilisation des compétences – a un rapport avec le niveau de compétences et la créativité des travailleurs, aussi bien qu'avec la flexibilité qui est mise à la disposition des travailleurs, pour qu'ils puissent décider comment mobiliser les ressources disponibles pour exécuter leur travail. Par contre, le contrôle sur la tâche est en relation avec le pouvoir de décision du travailleur par rapport à son propre travail. Johnson a enrichi le modèle de Karasek en ajoutant une autre dimension – Le soutien social. Cette dimension prend en considération trois indicateurs : le soutien hiérarchique, on parle alors des relations entre travailleurs et les directeurs et/ou superviseurs. Normalement à ce niveau, on analyse deux aspects fondamentaux : le soutien instrumental, lequel se rapporte aux questions pratiques de la relation et le soutien émotionnel; le soutien collégial qui est en relation avec les relations entre collègues de travail ; le

⁴⁸ PAPART, Jean-Pierre, « De la Culture d'entreprise à la Souffrance au travail », Revue Economique et Sociale, mars 2004.

⁴⁹ *Idem, ibidem.*

⁵⁰ *Idem, ibidem.*

soutien extra professionnel qui comprend les relations familiales et sociales en dehors du lieu de travail.

Si l'on compare les deux modèles que nous venons de présenter, nous pouvons dire (selon la bibliographie consultée)⁵¹ que le *demand-control model* est un des modèles les plus testé et utilisé pour mesurer le stress au travail. Les deux modèles (*demand-control model* et *effort-reward imbalance model*) sont identiques dans le sens où ils représentent des modèles généraux du stress au travail qui mettent l'accent sur certains aspects analytiques. En outre, les deux modèles sont mesurés à partir d'un questionnaire standardisé auto-administré et les données sont analysées à partir de procédures prédéfinies. Par contre, il y a des auteurs qui soutiennent l'idée que le *demand-control model* présente comme avantage le fait qu'il soit ouvert à l'utilisation de mesures alternatives ou complémentaires. Il faut encore souligner qu'on trouve une superposition conceptuelle et méthodologique entre les deux modèles.

Par rapport aux différences, premièrement, il faut signaler que le *demand-control model* ne mesure que les aspects structurels du stress au travail, tandis que comme nous l'avons montré, l'*effort-reward imbalance model* mesure les caractéristiques structurelles et personnelles. La deuxième différence entre les deux modèles, se trouve dans le fait que l'*effort-reward imbalance model* prend en considération des dimensions passibles d'atteindre le niveau macro-économique du marché de travail, c'est-à-dire, qu'il prend en considération des aspects comme les salaires, les opportunités de carrière, la sécurité au travail... le contexte économique des organisations, ce qui permet de faire le lien entre la réalité micro des organisations et la réalité macro du pays où les organisations se trouvent insérées. Par contre, le *demand-control model* concentre l'analyse plutôt au niveau micro, dans le sens où il prend en considération uniquement les caractéristiques du lieu de travail. Le troisième et dernier aspect distinctif des deux modèles est en relation avec l'acceptation de chaque modèle en tant que paradigmes analytiques ou, autrement dit : en tant qu'orientations théoriques. Si l'on concentre notre attention sur cet aspect, on remarque que ce qui est ici en sous-jacent, c'est la comparaison entre un modèle qui a, à la base, le concept de contrôle et un autre qui a, à la base, le concept de récompense. Donc, nous sommes devant deux paradigmes différents qui ont des implications distinctes en termes de politiques. En effet, l'utilisation du *demand-control model*, oriente notre analyse vers des questions comme la structure du pouvoir des organisations, la division du travail et la démocratie au travail. Tandis que l'utilisation de l'*effort-reward imbalance model* nous amène à analyser des aspects liés aux questions de justice distributive et d'équité.

En somme, les modèles que nous venons de présenter, nous donnent l'opportunité de combiner des informations en termes de tension due au travail et de santé comme conditions du manque de contrôle et de récompenses au travail, lesquelles se trouvent concentrées à l'intérieur de certains groupes professionnels. Comme nous l'avons démontré lors de la comparaison des deux modèles, l'un et l'autre ont des limitations. Mais ce qui nous semble pertinent de souligner, c'est qu'il y a une espèce de complémentarité entre les deux modèles, ce qui implique que lors d'une étude sur les questions liées au stress des travailleurs, il est beaucoup plus fructueux d'utiliser les deux modèles.

⁵¹ SIEGRIST, Johannes, STARKE, Dagmar, CHANDOLA, Tarani, GODIN, Isabelle, MARMOT, Michael, NIEDHAMMER, Isabelle, PETER, Richard, « The measurement of effort-reward imbalance at work : European Comparisons », *Social Science & Medicine* 58 (2004) 1483-1499.

2.2.3. Les sources de stress au travail

Aujourd'hui, nous pouvons soutenir l'idée, que nous avons à notre disposition une source littéraire assez importante en ce qui concerne l'analyse du stress au travail. Cette augmentation de la littérature a probablement un rapport avec le fait que les aspects liés au stress des travailleurs ont eux aussi, gagné une certaine importance pour les entreprises, vu que les entrepreneurs commencent à prendre conscience que le stress au travail a un fort impact sur les ressources humaines et financières des organisations.

Cette prise de conscience a eu comme conséquence, l'introduction de programmes d'intervention possibles de réduire le stress des travailleurs et d'améliorer la santé sur le lieu de travail. Mais l'introduction de ce genre de programmes n'est pas possible sans connaître les sources de stress. Nous allons dédier ce prochain point à l'identification et à l'analyse des sources de stress. Pour y parvenir, nous allons baser notre exposé sur un article intitulé « Stress at Work – review »⁵².

Dans l'article que nous venons de citer, les auteurs soulignent qu'il y a plusieurs sources de stress, lesquelles ne sont pas toujours faciles à identifier. Mais, présentent le modèle de Cooper et Marshall, lequel nous semble donner des informations importantes pour l'analyse et pour l'identification des sources de stress. Ainsi, Jean -Pierre Papart et Virginia A. Brunetto argumentent que le Cooper et Marshall model divise les sources de stress en six catégories, que nous allons systématiser ensuite.

La première catégorie se rapporte aux facteurs intrinsèques au travail⁵³. Dans cette catégorie, on trouve différents facteurs possibles de provoquer du stress. Par exemple, nous pouvons citer le fait que les tâches exécutées par le travailleur aient un contenu faible et répétitif, ce qui conduit normalement à l'ennui et au manque d'intérêt. Les faibles conditions physiques de travail, comme par exemple, les questions liées aux conditions ergonomiques, les activités qui exigent une forte exposition au risque. Les aspects liés au temps de travail, ce qui nous amène à réfléchir sur la régularité des horaires de travail et l'excès d'heures de travail... . Nous avons déjà parlé du manque de latitude de décision et du contrôle limité. Manque de soutien de la part des superviseurs, aussi bien que le style de supervision, le type de socialisation des travailleurs, les relations de travail et les relations en dehors du travail. Ce que nous venons de répertorier, fait partie des dimensions à tenir en compte lors de la redéfinition du poste de travail, dans le sens où nous sommes devant des dimensions clé pour la réduction du stress.

Les exigences du poste/rôle dans l'organisation⁵⁴ est une autre catégorie à prendre en considération. L'article que nous avons analysé souligne qu'à partir de l'étude de la théorie du rôle professionnel, nous pouvons distinguer plusieurs aspects importants : l'ambiguïté du rôle du travailleur, laquelle émerge due à l'incertitude ou le manque d'information en ce qui concerne la définition des tâches qui sont attribuées au travailleur ; le conflit de rôle est en relation avec le fait, qu'il y a des activités qui peuvent être incompatibles avec les croyances des travailleurs. Nous pouvons encore parler de surcharge de rôle, d'insuffisance de rôle et des frontières de rôle. Toutes ces dimensions doivent être soigneusement analysées, car les études démontrent qu'elles sont la source d'insatisfaction des travailleurs, d'anxiété, d'absentéisme, etc.

⁵² BRUNETTO, Virginia A., PAPART, Jean-Pierre, « Stress at Work – Review », proposed for publication to the International Journal of Public Health, Actions en Santé Publique, Geneva.

⁵³ *Idem, ibidem.*

⁵⁴ *Idem, ibidem*

La troisième source de stress est nommée exigences interpersonnelles⁵⁵. L'analyse de cette catégorie nous invite à prendre en considération les relations interpersonnelles qui s'établissent dans le lieu de travail. Ce genre de relations ne sont pas toujours faciles à gérer, ce qui conduit facilement à des situations génératrices de stress.

Le développement de carrière – la quatrième source de stress⁵⁶ – contemple des aspects comme les intérêts individuels, les qualifications, les capacités et les connaissances des travailleurs. L'analyse de ces dimensions assume une importance capitale pour la structuration et planification des carrières des ressources humaines des organisations. Mais, la prise en considération des dimensions liées au développement de carrière ne sont pas uniquement importantes pour la performance et le maintien de l'organisation ; elles sont également importantes pour le bien-être des travailleurs. En effet, il y a des études qui démontrent que le stress au niveau de la carrière des individus est associé à l'insatisfaction au travail et à des faibles performances des travailleurs. Ainsi, une bonne planification de carrière, aussi bien qu'un développement de celle-ci compatible avec les qualifications et compétences de l'individu peuvent être la base d'un bon état de santé des travailleurs.

Un des principaux mentors du structuro-fonctionnalisme, Parsons, a développé dans les années 30 (1937) une théorie qui prétendait expliquer la structure de l'action sociale. Selon cet auteur, les relations interpersonnelles, y compris les relations de travail, pour qu'elles soient accomplies avec succès doivent avoir à la base la résolution de quatre problèmes fondamentaux : l'adaptation aux problèmes externes, ce qui implique d'actionner les capacités, les ressources et les défis ; l'accomplissement des objectifs (goal attainment) qui se rapporte au pouvoir, aux responsabilités et au contrôle/organisation des capacités pour pouvoir satisfaire les besoins ; l'intégration ; et finalement, une dimension qui est associée aux valeurs et au niveau d'engagement des individus, laquelle Parsons a nommé de « latency ». A partir de ces quatre dimensions, on obtient le sigle AGIL, qui nous donne précisément la notion de mouvement, d'action des acteurs sociaux. En termes d'analyse des sources de stress, les dimensions que nous venons de présenter intègrent la cinquième source désignée par structures organisationnelles, climat et culture⁵⁷.

La dernière source de stress rend compte des interfaces maison-travail⁵⁸. La prise en considération de cette dimension se doit au fait que les modèles d'analyse du stress au travail reconnaissent l'importance et l'impact sur la santé des individus, de l'interaction entre les facteurs de stress qui sont liés au travail et ceux qui ne le sont pas.

Nous avons déjà mentionné le fait que l'intérêt sur la problématique du stress au travail, a connu une augmentation considérable. Cet intérêt se consubstantie non seulement en termes de modèles d'analyse et d'identification de sources de stress, mais aussi en termes de construction de modèles d'intervention passibles de diminuer et de contrôler le stress des travailleurs. Nous parlons évidemment des interventions dans le milieu du travail, lesquelles peuvent mettre

⁵⁵ BRUNETTO, Virginia A., PAPART, Jean-Pierre, « Stress at Work – Review », proposed for publication to the International Journal of Public Health, Actions en Santé Publique, Geneva.

⁵⁶ *Idem, ibidem.*

⁵⁷ *Idem. Ibidem.*

⁵⁸ *Idem, ibidem*

l'accent sur l'individu, sur l'organisation ou sur l'interface individu-organisation. Le but de ce type d'interventions est celui d'améliorer la santé physique et psychique des travailleurs.

2.2.4. Le stress au travail – consommation d'alcool, tabac et absentéisme

La consommation excessive d'alcool et de tabac font partie des préoccupations des responsables de la santé publique. En Suisse, il y a plusieurs travaux qui mesurent les coûts de la consommation excessive de l'alcool et du tabac, aussi bien que les bénéfices des campagnes de prévention. Quand on réduit le champ d'observation, en concentrant notre attention sur le lieu de travail, on remarque qu'il peut y avoir une relation entre consommation excessive d'alcool et tabac et le stress vécu par les travailleurs.

Un article⁵⁹ sur les associations entre le stress au travail, la consommation d'alcool et les absences dues à la maladie, souligne que même si dans le lieu de travail, la proportion de personnes avec des problèmes d'alcool n'est pas très élevée, normalement les problèmes qui émergent de la consommation sont graves et résultent en coûts considérables pour les employeurs. En effet, les travailleurs qui ont une consommation excessive d'alcool, quand on les compare à ceux qui ont une consommation modérée, ils présentent un taux d'absence maladie plus élevée, ce qui implique l'augmentation des coûts.

Mais, pourquoi les personnes boivent-elles ? Les études qui se consacrent à l'analyse de ce genre de questions, montrent que la consommation d'alcool est due au besoin que les individus ressentent de faire face aux émotions négatives, quand ils ne trouvent pas d'autres moyens pour le faire. Le fait que les personnes boivent pour faire face aux émotions négatives est considéré comme un problème pour la santé, car ce genre de consommation peut conduire, à long terme, à d'autres problèmes graves qui sont en relation avec la consommation. Il a quelques aspects qui sont passibles de modérer l'association entre le stress et la consommation d'alcool, comme par exemple le genre et l'état civil. En ce qui concerne le genre, les auteurs de l'article soulignent le fait que les hommes ont été socialisés pour extérioriser le stress et ont plus de probabilités de consommer l'alcool quand ils sont exposés à des situations de stress ; tandis que les femmes ont été socialisées pour intérioriser le stress, ce qui augmente la probabilité d'être exposées aux effets du stress. L'état civil, nous amène à réfléchir aux questions liées à la famille en tant que support social.

Dans cet article, on trouve également des informations sur l'association entre la consommation d'alcool et les absences maladie. Les études analysées par les auteurs, montrent une association en forme de « U », ce qui est indicatif, que soit la consommation excessive, soit l'abstinence, sont passibles d'augmenter le risque et le taux d'absences maladie. La relation consommation excessive et absence maladie est facilement compréhensible : normalement, on part du principe que les personnes qui boivent en excès sont plus exposées au risque d'accidents et de problèmes de santé, ce qui augmente les absences maladie. Par rapport aux personnes qui sont abstinentes, leur choix pour l'abstinence peut être dû au fait qu'ils ont déjà des graves problèmes de santé qui sont responsables de leurs absences au travail. De ce fait, nous pouvons dire que la consommation modérée d'alcool peut être une réponse adéquate aux situations de stress, dans le sens où cette consommation peut servir d'amortisseur au stress.

⁵⁹ VASSE, R. M., NIJHUIS, F. J. N., KOK, G., « Associations between work stress, alcohol consumption and sickness absence », *Addiction* (1998) 93 (29), pp.231-241.

Par rapport à la consommation de tabac, les études démontrent que les personnes qui fument, le font plus dès qu'elles ressentent plus de stress. Dans un article sur le stress au travail et la consommation de tabac⁶⁰, Jean-Pierre Papart souligne que les personnes fument parce que le tabac provoque une dépendance, mais aussi parce que c'est une manière de faire face aux émotions négatives. Et comme nous venons de le montrer pour la consommation d'alcool, les facteurs socio-démographiques comme l'âge, l'état civil, le genre... sont perçus comme responsables des différences que l'on peut trouver en termes de comportements (comme par exemple la consommation de tabac) qui affectent négativement la santé. Jean-Pierre Papart argumente que le genre et le statut socio-économique sont passibles de modifier la relation de cause-effet entre les facteurs de stress au travail, stress et réponses inadéquates au stress.

Avec les considérations que nous venons de tisser sur les aspects liés à relation entre stress et consommation abusive d'alcool et de tabac, nous sommes presque arrivés au but de notre problématique théorique. Mais avant de terminer, nous aimerions encore donner un bref aperçu de la législation suisse concernant la santé et la sécurité au travail. De ce fait, nous allons consacrer le point suivant à l'analyse de ces questions.

2.2.5. Santé et sécurité au travail

Ayant à la base les articles 85 et 87 de la LAA, l'organigramme des organes responsables pour la santé et la sécurité au travail est organisée de la manière suivante⁶¹.

Le Conseil Fédéral assume la fonction de surveillance. Puis au-dessous du Conseil Fédéral, on trouve la Commission Fédérale de Coordination pour la sécurité au travail (CFST), laquelle a la fonction de coordonner les domaines d'exécution, de surveiller l'uniformisation de l'application des prescriptions et de donner des instructions. Vu que cette Commission est extraparlamentaire, normalement, elle devrait être uniquement un organe consultatif, mais elle finit par avoir un pouvoir législatif, vu qu'elle est dotée du pouvoir de donner des instructions. Cette Commission a à sa présidence la SUVA et est constituée par la SECO, les cantons, la SUVA et d'autres assureurs LAA, les délégués des employeurs et des travailleurs (deux de chaque) et un délégué de l'OFAS.

La surveillance de l'exécution des prestations est à la charge des inspections fédérales du travail, de la SUVA, des inspections cantonales du travail et des organisations spécialisées. Le financement émerge d'un supplément sur les primes nettes de l'assurance accidents obligatoire.

En Suisse, quand on parle de prévention il faut distinguer trois domaines fondamentaux⁶² : la prévention des accidents non professionnels, laquelle est du ressort du bureau suisse de prévention des accidents (BPA) et des assureurs LAA (comme la CNA et les assureurs privés) (conformément à l'art. 88 de la LAA). La promotion de la santé et la prévention des maladies,

⁶⁰ PAPART, Jean-Pierre, « Workstress and Smoking – Cross-sectional Findings from Geneva Study », Actions en santé Publique.

⁶¹ In support du cours de Politiques Sociales et Politiques de la Santé, DESS en Economie et Management de la Santé, année scolaire 2004/2005.

⁶² MATTI, Lukas, secteur accidents OFAS, « Mieux Coordonner la Prévention », sécurité sociale CHSS 4/2003, pp. 227-231. In Support du Cours de Politiques Sociales et Politiques de la santé, DESS en Economie et Management de la Santé, année scolaire 2004-2005.

qui sont à la charge de la Promotion santé suisse. Et la prévention des accidents et des maladies professionnelles qui, comme nous l'avons déjà montré, est du ressort de la caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accident (CNA), des inspections cantonales et fédérales du travail, du secrétariat d'Etat à l'économie (Seco), et de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité du travail (CFST). En termes de prévention des accidents et des maladies professionnelles, il faut distinguer, d'un côté les aspects liés à l'application des prescriptions en matière de sécurité du travail selon la LAA ; et, d'un autre côté, les aspects liés à la protection de la santé sur les lieux de travail selon la loi fédérale du 13 mars 1964.

En termes de sécurité du travail, les employeurs sont responsables du respect des prescriptions. Normalement la tâche de concrétiser et d'encourager la sécurité du travail est assumée par la direction générale et les cadres des entreprises. Les salariés doivent soutenir les employeurs dans sa concrétisation, sachant qu'ils ont droit d'être informés et de participer aux décisions prises en la matière.

Par rapport au stress, il ne fait pas partie de la liste des maladies professionnelles. Cette liste⁶³ comprend les substances nocives au sens de l'article 9, 1^{er} alinéa et les affections dues à certains travaux au sens de l'article 9, 1^{er} alinéa. En ce qui concerne ce deuxième point, il est divisé en : a) affections dues à des agents physiques ; b) autres affections (comme Pneumoconioses, affections de l'appareil respiratoire, épithéliomas de la peau et précancérose, maladies infectieuses, maladies causées par contact avec les animaux, amibiase, fièvre jaune, hépatite A, hépatite E, malaria...).

Par contre, il y a des études sur les coûts du stress en Suisse. La Seco⁶⁴ a mené une enquête en 1998 et 1999 auprès d'un échantillon représentatif de plus de 900 personnes dans l'ensemble de la population active des cantons alémaniques et romands. Cinq aspects ont été retenus de cette étude : premièrement, qu'il y a une importante majorité de la population active suisse (82,6%) qui se déclare stressé à des degrés divers. Un nombre considérable des personnes concernées (70%) disent maîtriser leur stress et se sentent en bonne santé. Deuxième aspect à retenir, il se prend avec le fait que plus d'un quart des personnes interrogées (26,6%) se sentent stressées souvent ou très souvent. Ce groupe de personnes affirme ne pas pouvoir maîtriser leur stress, elles estiment être en mauvaise santé et se voient forcées à consommer davantage de médicaments, de recourir plus fréquemment aux soins médicaux et de réduire leurs activités personnelles et professionnelles. Le troisième aspect soutient l'idée que bien que la majorité des pressions ressenties soient liées au poste de travail, ce dernier joue un rôle de soutien social non négligeable dans la maîtrise du stress. Le quatrième aspect se rapporte aux comparaisons qui ont été faites avec d'autres études menées précédemment. Cette comparaison montre qu'il y a eu un accroissement du nombre de personnes ressentant des symptômes de stress, aussi bien que des personnes se sentant en mauvaise santé. Selon les responsables de cette étude, cette réalité peut s'expliquer par le fait qu'aujourd'hui les populations sont plus exigeantes en matière de santé, mais ils considèrent que l'accroissement du nombre de personnes ressentant les symptômes de stress est du également à l'influence exercée par certaines conditions de travail défavorables, lesquelles ne peuvent pas être sous-estimées. Enfin, le cinquième aspect à retenir concerne l'analyse des coûts induits par le stress. Ceux qui induisent les coûts les plus élevés

⁶³ In Support du Cours de Politiques Sociales et Politiques de la santé, DESS en Economie et Management de la Santé, année scolaire 2004-2005.

⁶⁴ SECO, « Les Coûts du Stress en Suisse – Etat de la question, 12 septembre 2000, pp.2-15. In *Idem, Ibidem*.

appartiennent au groupe de personnes qui estiment souffrir du stress de manière importante sans pouvoir le maîtriser.

Dans le cadre de l'Europe, le stress est la seconde cause de problèmes de santé liés au travail. Et en termes d'impact socio-économique du stress dans les Etats membres de l'Union Européenne, un article publié en septembre de 2002⁶⁵, montre qu'en Autriche 13,9% d'hommes et 22,6% de femmes ont pris leur retraite pour cause d'invalidité provoquée par des troubles psychiatriques et neurologiques. Au Luxembourg, dans les secteurs des services et du commerce de détail, 17% des journées d'absence sont imputables à des problèmes psychosomatiques... Au plan européen, on estime que les coûts annuels s'élèvent au moins à 20 milliards d'euros. La législation européenne ne fait pas mention du stress en tant que tel. La directive-cadre 89/391/CEE précise que l'employeur est « obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail »⁶⁶. Plus particulièrement, l'obligation lui est faite « d'adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne (...) les choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé » (art. 6, point 2d.)⁶⁷.

Si l'on analyse la réalité législative de chaque pays européen, on s'aperçoit facilement qu'aucun pays ne mentionne expressément le stress dans ses réglementations. Face à cette réalité, la Commission Européenne, suite à un avis du Comité consultatif du Luxembourg, a élaboré un manuel d'orientation de la Commission Européenne. Ce manuel présente les différents concepts de stress, fournit une liste des facteurs de stress sur le lieu de travail et donne une série d'exemples de prévention. En termes de répercussions du manuel, elles sont caractérisées comme étant faibles. En effet, il est difficile d'évaluer son influence sur les interventions de prévention au niveau nationale. Il faut encore souligner que sa distribution est restée limitée et qu'il a été traduit en peu de langues.

Un autre aspect à prendre en considération est le fait que, comme en Suisse, au niveau des pays membres de l'Union Européenne aucun pays ne reprend les maladies imputables au stress dans sa liste officielle des maladies professionnelles. Mais, il y a des pays qui commencent à réfléchir à ces questions. Par exemple, l'Italie a effectué une réforme de la législation de manière à pouvoir prévoir que la protection contre les accidents et les maladies professionnelles doit s'étendre aux effets psychiques et physiques sur les travailleurs. Dans d'autres pays, ceux qui disposent d'un système mixte de reconnaissance des maladies, il est possible de faire reconnaître les maladies qui ne figurent pas sur la liste officielle, dès qu'on arrive à établir un lien de cause à effet entre le travail et la maladie. Dans d'autres pays encore, le seul moyen d'obtenir la reconnaissance du stress imputable à des facteurs psychosociaux, consiste à faire appel à des tribunaux ou à introduire une demande d'invalidité auprès de la sécurité sociale.

Mais deux affaires de justice récentes, montrent que la problématique du stress commence à être prise vraiment au sérieux. En octobre de 2000, un tribunal italien accordait à un travailleur une compensation à la suite d'une crise cardiaque provoquée par une surcharge de travail qu'il a considérée comme un accident de travail. En mai de 2001, deux travailleurs municipaux

⁶⁵ KOUKOULAKI, Theoni, « La prévention du stress au travail en Europe : aperçu des activités syndicales – obstacles et stratégies, BTS, Newsletter, n. 19-20, septembre 2002, pp. 4-19. In In Support du Cours de Politiques Sociales et Politiques de la santé, DESS en Economie et Management de la Santé, année scolaire 2004-2005.

⁶⁶ *Idem, ibidem.*

⁶⁷ *Idem, ibidem.*

britanniques ont obtenu un dédommagement pour cause de maladie provoquée par le stress dû à un manque de personnel, à une formation insuffisante et à l'absence de pauses au travail. En outre, les syndicats ont défini la prévention du stress comme une priorité. De ce fait, ils diffusent des informations avec la publication de documents, de programmes de formation... . Et, en collaboration avec des experts, ils ont mis au point des manuels et des procédures de détection des risques psychosociaux visant à des interventions sur les lieux de travail.

En somme, il est de plus en plus communément admis que le stress contribue à la survenue d'accidents de travail et de maladies professionnelles, de sorte que le stress et les facteurs de stress acquièrent une importance croissante dans les programmes de prévention et de promotion de la santé du travail.

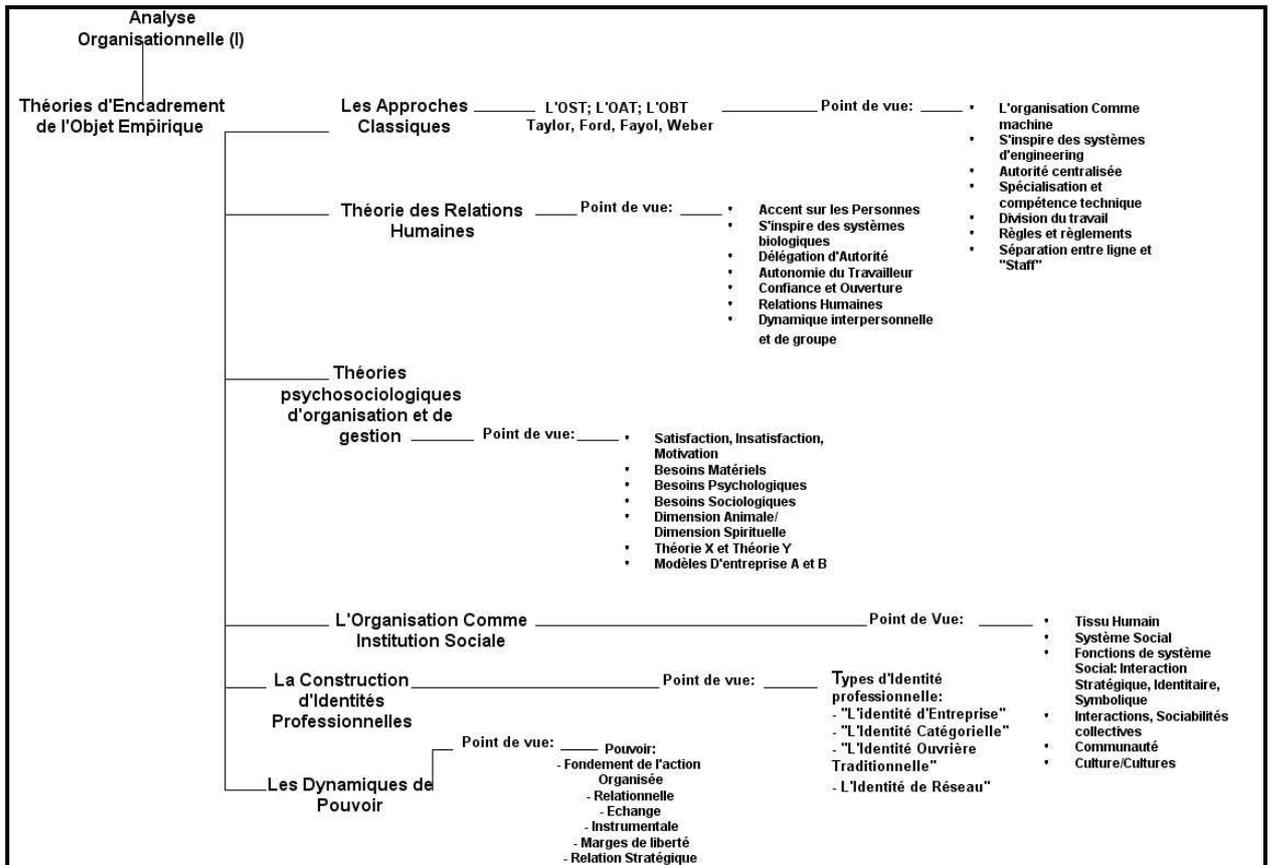
3. Le Modèle Théorique d'Analyse

Jusqu'à maintenant, nous avons présenté un ensemble de théories, ayant comme but l'encadrement théorique de notre objet d'étude. Cet ensemble de théories nous a donc permis, de présenter et d'explicitier les différentes approches théoriques de notre objet empirique et de définir les principaux concepts qui sont en relation avec celui-ci.

Lors de la présentation du cadre théorique, nous avons voulu donner une perspective évolutive à l'analyse du problème en étude. Ce principe se destinait, d'un côté, à souligner les transformations paradigmatiques de la sociologie du travail et de la sociologie des organisations ; et, d'un autre côté, montrer les changements qui se sont vérifiés au niveau de notre domaine de recherche, notamment en ce qui concerne la conception du travail et des travailleurs ; l'organisation du travail ; les conditions de travail ; la construction identitaire des travailleurs ; les relations de travail ; la typologie des organisations et leur complexification... .

Quand on élabore un cadre théorique, normalement, on doit choisir une approche déterminée et analyser notre objet empirique à la lumière de cette approche. Nous n'avons pas vraiment fait ce choix. Ce que nous avons fait, ce fut tout simplement, privilégier une approche par rapport aux autres, vu qu'à notre avis notre objet empirique a un passé, un présent et un futur. Or, ces différents moments de la réalité sociale ne sont pris en compte qu'à partir de l'ensemble des théories présentées. De ce fait, notre modèle théorique d'analyse comprend deux aspects fondamentaux : l'analyse organisationnelle, laquelle est composée par les théories d'encadrement de l'objet d'étude, c'est-à-dire, les théories qui nous aident à donner la perspective évolutive et à comprendre la réalité actuelle, aussi bien que les caractéristiques de l'organisation cible de notre étude. Et, la théorie que nous avons vraiment mise en pratique, laquelle nous a permis d'établir une typologie organisationnelle et ainsi d'encadrer l'organisation cible de notre étude dans cette typologie. Nous parlons évidemment de la perspective de Mintzberg. L'autre aspect à tenir compte, c'est l'analyse de l'état de santé des travailleurs. Cette partie a été élaborée, en ayant pour base les modèles de Karasek et Siegrist décrits plus haut. Ainsi, notre modèle théorique d'analyse se présente de la manière suivante :

Figure 1 – Modèle théorique d'analyse organisationnelle (I)



Par rapport à ce modèle théorique d'analyse, il y a plusieurs théories que nous n'avons pas prises en compte. C'est sûrement une critique qui peut être faite à notre construction. Mais, l'absence de ces théories peuvent être expliquées par le manque de temps que nous avons pour réaliser la recherche et par les choix que nous avons faits tout au long de notre analyse. Nous pouvons citer comme théories passibles d'enrichir notre étude : les métaphores de Gareth Morgan ; la théorie de la contingence – nous l'avons prise en considération, mais à partir de la perspective de Mintzberg – et l'approche de la complexité, laquelle est aussi prise en compte à partir de l'analyse organisationnelle II.

Figure 2 – Modèle théorique d'analyse organisationnelle (II)

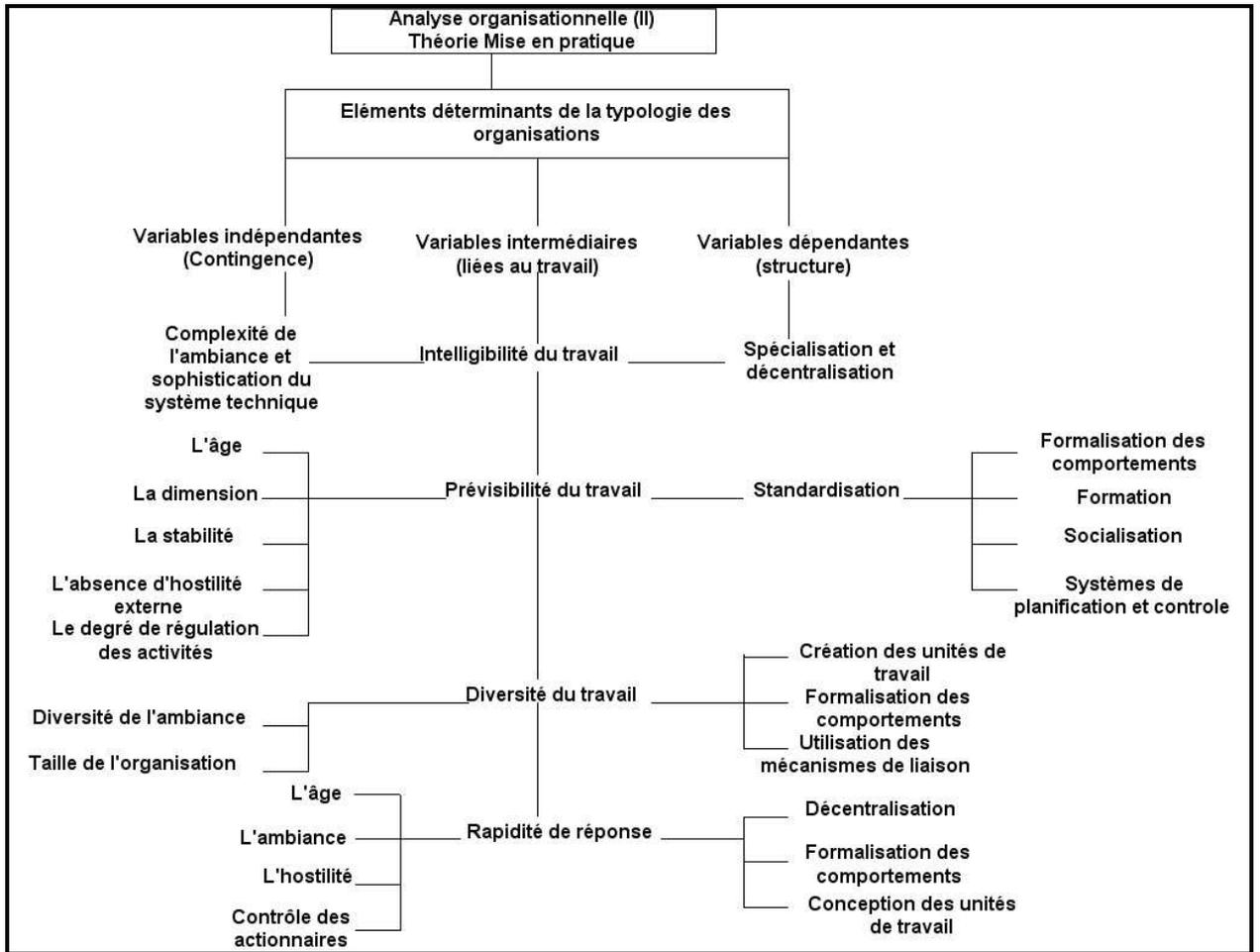
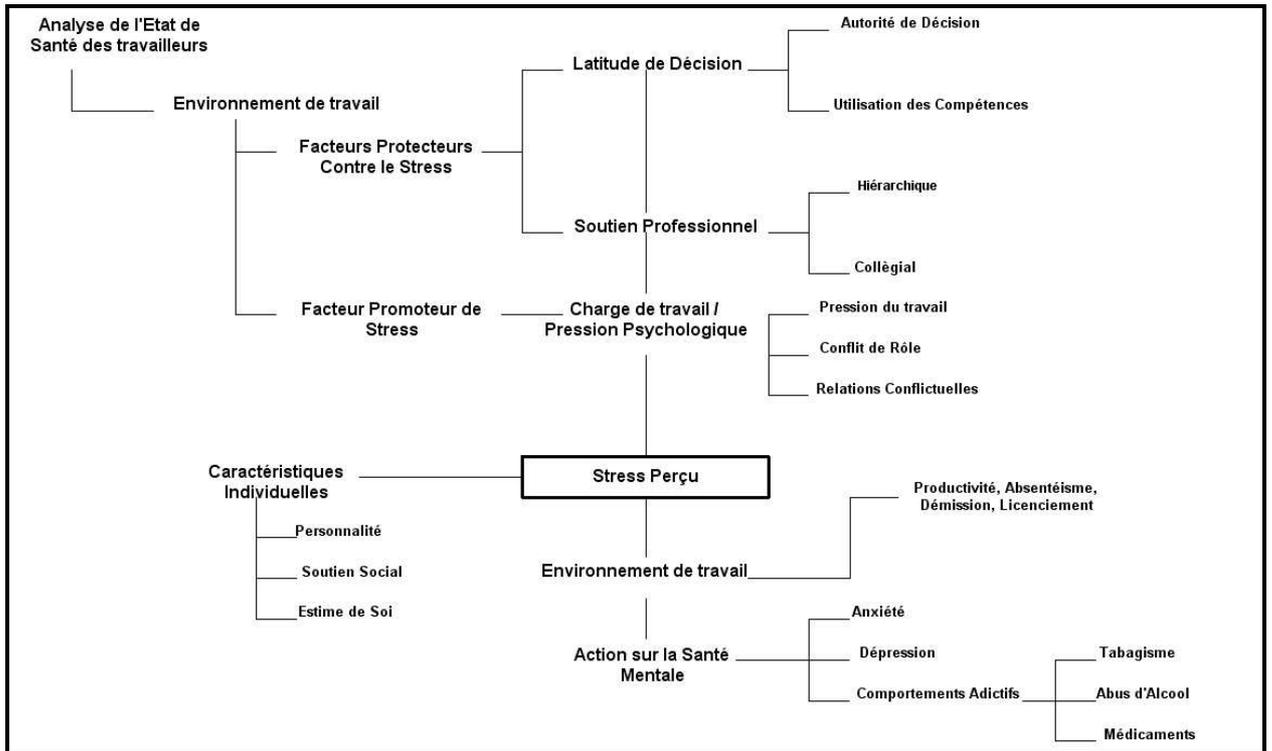


Figure 3 – Modèle théorique d’analyse de l’état de santé des travailleurs



Les modèles théoriques d’analyse que nous venons de présenter, sont le résultat de l’opérationnalisation des concepts et des relations entre concepts repérés lors de la construction théorique. C’est ce processus de construction qui rend possible le passage à l’étape suivante : la phase de vérification. Nous avons eu comme point de départ de notre étude, la question : « Y a-t-il un rapport entre l’état de santé des travailleurs, notamment en ce qui concerne le stress perçu et l’organisation du travail ». A partir de cette question, nous avons établi un ensemble d’objectifs et nous avons construit une hypothèse théorique : « la façon dont les entreprises organisent le travail est passible d’engendrer de considérables altérations de l’état de santé physique et mental des travailleurs ». Or cette hypothèse théorique, au niveau de la phase de construction, a été opérationnalisée, à partir de la définition des concepts principaux et de la construction du modèle théorique d’analyse. Ces modèles, ont été mis en pratique lors de la planification du travail de terrain : choix des méthodes et des techniques de récolte et analyse des données. Les chapitres suivants sont consacrés à expliquer les phases de récolte, analyse et vérification.

CHAPITRE II – CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES ET OPTIONS TECHNIQUES

1. Présentation et Justification des Méthodes et des Techniques Sélectionnées

La science peut être perçue comme un moyen d'action et comme un instrument de connaissance. C'est en tant qu'instrument de connaissance que, pour l'instant, il nous intéresse de l'analyser. Ainsi, sous ce point de vue, la science a en sous-jacent un processus de production de connaissance, lequel peut être conçu comme n'importe quelle activité de production. C'est-à-dire, à partir d'une matière première, constituée par des faits, il est possible d'obtenir un produit final – la nouvelle théorie ou la réformation de la précédente.

A partir de ce que nous venons de dire, il émerge une distinction : celle de réalité et de connaissance sur la réalité. La réalité, c'est ce qui est donné, l'inconscient. Elle, la réalité, est en relation avec la perception sélective du réel – les codes de lecture, qui sont différents entre chaque individu. La connaissance sur la réalité, par contre, est le résultat d'une construction intellectuelle et abstraite, laquelle fait appel à ce qui est conscient et ce qui va nous permettre d'expliquer le social par le social. Cette connaissance de la réalité, nous fournit une explication la plus proche possible de la réalité, c'est-à-dire, elle nous fournit une explication rigoureuse, objective et comparative des faits. Mais, elle ne répond pas à la réalité dans son ensemble, au contraire, elle répond à certains domaines construits et délimités par les questions du chercheur. Ainsi, la connaissance sur la réalité est, avant tout, une interprétation de la réalité, laquelle s'opère à travers la construction d'un objet d'étude. La construction fait appel à des ruptures, en construisant des encadrements par le moyen de l'utilisation de théorie(s) qui donnent une direction à la recherche, questionnant la réalité.

Quand on affirme que la connaissance sur la réalité s'obtient par un processus d'abstraction/construction, nous sommes en train de soutenir une perspective constructiviste de la science. Autrement dit, nous sommes en train de nous démarquer de l'empirisme qui réduit la « théorie au simple résultat de l'inférence de la dépuración – ordination des données préalablement collectées, de manière « neutre » par le chercheur. Ainsi, la théorie serait dans un certain sens, postérieure et extérieure aux données et à elles subordonnée »⁶⁸. Le modèle empiriste résultait d'une chaîne de phases, laquelle débutait avec l'observation directe des faits, en culminant dans une théorie, dans une connaissance *de la* réalité, en tant que copie fidèle de celle-ci.

Selon la perspective constructiviste, la production de connaissances scientifiques, s'opère par trois étapes : rupture, construction et vérification. La première étape est non seulement le refus du *sens commun*, mais aussi le refus des explications individualistes, naturalistes et biologistes. Ceci dit, nous pouvons affirmer qu'il est possible de comparer la réalité à un texte, dans le sens où cette même réalité suggère plusieurs interprétations, ce qui conduit à la nécessité de procéder à une délimitation théorique qui refuse la *sociologie spontanée* de sens commun, laquelle provient de la familiarité avec le réel.

La construction est le deuxième moment du processus de connaissance, lequel commence ayant à la base une prémisse fondamentale : *la fonction de commandement de la théorie*. En effet, la

⁶⁸ ALMEIDA, João Ferreira de, PINTO, José Madureira, A investigação nas Ciências Sociais, Ed. Presença, 5a Edição, Lisboa, 1995, pp.89.

théorie a une fonction de commandement théorique et méthodologique qui part de la distinction entre l'objet réel (problème social) et l'objet théorique (problème sociologique). Vu qu'il y a des réalités qui ne se laissent pas analyser sociologiquement, on ne trouve la légitimité que dans la réalité sociologique, ce qui implique que la construction de l'objet scientifique dépende d'une formulation spécifique et résulte d'une problématique d'encadrement – *principe méthodologique de la théorie*. Ce deuxième moment est divisé en trois phases : la délimitation qui nous aide à encadrer l'objet d'étude, c'est-à-dire, face à la matière première, on procède à la délimitation du domaine que nous voulons étudier, ayant comme résultat un objet théorique (distinction entre objet réel et objet théorique). La deuxième phase nous permet de mettre en action les moyens de recherche ou les instruments de travail. Nous parlons donc des théories, des méthodes et des techniques. A cet ensemble, on donne le nom de *théorie en sens ample ou matrice théorique d'analyse*. Et à la théorie proprement dite, on donne la désignation de *théorie en sens strict*. De ce que nous venons de dire, il résulte un double ensemble de concepts : les concepts substantifs qui sont les instruments théoriquement orientés (les théories) et les concepts processus qui sont les instruments de travail empirique (les méthodes et les techniques).

Les méthodes sélectionnent, par le moyen d'une orientation théorique, la technique ou techniques de travail empirique. Ils orientent la propre recherche et l'accompagnent jusqu'à la fin. Ils émergent d'un travail préalable de délimitation de l'objet d'étude, fait par la théorie, quand elle est soumise à un ensemble d'hypothèses et objectifs. Les méthodes interviennent également dans tout le processus d'actualisation ou réformation de la théorie. Cependant, il faut distinguer les méthodes de la méthodologie. La méthode résulte d'une procédure critique sur les pratiques de recherche et enveloppe la définition et orientation de la recherche. Tandis que la méthodologie résulte de la critique de la pratique de recherche et, en se nourrissant des méthodes, elle systématise les concepts et les relations entre concepts.

Les techniques représentent la théorie en action, c'est-à-dire, qu'elles représentent la direction théorique de tous les domaines de travail empirique. Il y a les techniques de récolte de données (ensemble d'outils de travail empirique) et les techniques de traitement, lesquelles constituent la partie empirique du travail de recherche, en étant, cependant, un domaine empirique soumis à la théorie.

La théorie est l'élément clé pour la sociologie. Normalement, la théorie se caractérise par la possession d'une finalité déterminée, dans le sens où la théorie est conçue comme un ensemble d'éléments interconnectés qui visent à atteindre certains objectifs. La théorie est le point de départ et le point d'arrivée de toute la recherche. En tant que point de départ, elle assume une fonction de commandement ; et comme point d'arrivée, elle résulte en un produit final qui peut être une nouvelle théorie ou, simplement, la réformation de la théorie déjà existante.

Finalement, le troisième moment de production de connaissance scientifique – la vérification – celle-ci est faite par les faits. A partir de l'actionnement de ce dernier moment, la théorie est corroborée ou infirmée. Le caractère provisoire de la connaissance peut être reconnu à ce moment, vu que l'on soutient, qu'il y a une constante réactualisation de la théorie.

Ce que nous venons de décrire, représente les aspects fondamentaux de l'opposition entre le modèle rationaliste et le modèle empiriste. Mais, il nous semble pertinent d'approfondir un peu plus les aspects méthodologiques, pour que l'on puisse mieux justifier nos options techniques.

Il y a plusieurs stratégies de recherche. La distinction entre chaque stratégie se trouve dans l'acte de privilégier une certaine technique au détriment d'une autre, dans les objectifs du travail et dans l'origine de la recherche. De ce fait, nous pouvons nous référer à trois logiques de recherche.

Quand nous privilégions l'usage des techniques quantitatives, nous sommes en train d'opter pour une approche de caractère « extensive ». A partir de cette logique de recherche, il est possible de connaître les caractéristiques de la population, les opinions d'un ensemble d'individus et de procéder aux généralisations vers un univers plus large. L'avantage de l'analyse extensive est celle de permettre la connaissance du phénomène en extension. Pour y parvenir, on fait appel à un ensemble de questions cadres, construites préalablement et intentionnellement, lesquelles sont à *posteriori* appliquées à un nombre déterminé d'individus représentatifs de l'univers. Autrement dit, on construit une enquête par questionnaire qui est appliqué à un échantillon. Parfois, on utilise également les entretiens. Principalement au niveau de la phase exploratoire, ce qui nous permet d'élaborer avec plus de rigueur les questionnaires.

En opposition à la stratégie précédente, nous avons les analyses de type intensif. Celles-ci permettent d'étudier en profondeur les caractéristiques et les opinions d'une population déterminée, en prenant en considération plusieurs points de vue. Dans ce cas, on perd en termes de représentativité, mais on gagne en termes d'intensité d'analyse. Ici, on privilégie l'approche directe aux personnes en interaction, en faisant appel à plusieurs types d'observation, aux entretiens et à l'analyse de plusieurs documents. Nous pouvons également faire appel aux questionnaires, mais ce qui domine, c'est la logique de l'approche multilatérale et intensive de l'objet définit.

La recherche-action – troisième logique de recherche – se distingue des stratégies de recherche précédentes, car elle résulte d'une demande. Parfois, les chercheurs sociaux sont invités à participer dans des projets d'intervention directe, lesquels sont accomplis par des équipes multidisciplinaires. Dans ce cas, les techniques sont variées, allant des techniques intensives jusqu'aux techniques extensives. Tout dépend du degré d'engagement du chercheur dans le projet.

Nous avons parlé de techniques de récolte et de traitement d'information, leur classification se présente en accord avec le tableau suivant :

Tableau I : Classification des Techniques de Recherche en Sciences Sociales

1) Techniques Documentaires	Classiques Modernes	1.2.1) Sémantiques Quantitatives 1.2.2) Analyse de Contenu	
2) Techniques Non-Documentaires	2.1) Observation Participante 2.2) Expérimentation 2.3) Observation Non-Participante	2.3.1) Entretiens 2.3.2) Tests 2.3.3) Enquêtes par Questionnaire	2.3.1.1) Cliniques 2.3.1.2) En profondeur 2.3.1.3) Centrée

Note : Tableau adapté de ALMEIDA, João Ferreira de, *Introdução à Sociologia*, Universidade Aberta, Lisboa, 1995, pp.211.

Mais quels sont les avantages de l'utilisation de chaque technique ? L'enquête par questionnaire a comme principales avantages le fait de permettre de récolter des données sur un vaste nombre d'individus. Il permet également de procéder à des comparaisons précises et de faire des généralisations pour la population. En ce qui concerne les points faibles de cette technique, elle conduit parfois, à la superficialité des données récoltées et à des réponses « socialement correctes », c'est-à-dire, que parfois, ce que les sondés affirment ne correspond pas vraiment à ce qu'ils pensent.

L'entretien nous donne la possibilité d'approfondir le sens que les acteurs attribuent à leurs actions. Ceci est possible, parce qu'il y a un contact direct avec les interviewés, ce qui rend possible la clarification des questions posées et des réponses données. Cependant, l'entretien ne nous permet pas de faire des généralisations avec autant de facilité que les enquêtes par questionnaire. Elle ne peut être appliquée qu'à un nombre réduit d'individus et parce qu'elle implique l'interaction directe, elle peut conditionner les réponses.

L'analyse documentaire met à notre disposition une information très diversifiée, laquelle peut être englobante (extensive) ou centrée sur des thèmes et aspects spécifiques (profondeur). Les désavantages que cette technique présente se rapportent à la qualité, à la vraisemblance et à la représentativité des sources. Un autre aspect important, qui dans une certaine mesure peut être perçu comme un désavantage, c'est le fait que normalement l'analyse et le traitement des données issues de l'utilisation de cette technique, nous prennent beaucoup de temps. En effet, il ne faut pas oublier que nous sommes en présence d'information dispersée, ce qui la rend plus difficile à traiter. Donc, même si c'est une technique très fructueuse, il faut avoir toujours présent à l'esprit que les processus d'analyse et de traitement de données vont nous prendre un temps supplémentaire, en comparaison avec les autres techniques.

Finalement, il y a l'observation. Cette technique, notamment l'observation participante, garante l'obtention d'information riche et profonde. Mais, il faut tenir compte que l'observation n'est faisable qu'en petits groupes ou communautés. En plus, c'est une technique qui rend difficile les généralisations et qui prend beaucoup de temps.

Après ce bref aperçu des méthodes et techniques que les chercheurs ont à leur disposition, nous aimerions tisser quelques considérations par rapport à nos choix méthodologiques. Le premier aspect que nous aimerions souligner, c'est le fait que notre mémoire ne puisse pas être dissocié de notre stage professionnel. Ainsi, nos options théoriques et surtout nos options méthodologiques doivent être encadrées dans le projet de recherche que nous avons suivi pendant presque une année et demi. Il nous semble pertinent de décrire succinctement l'entreprise qui nous a accueillis – Actions en Santé Publique – pendant notre stage professionnel et le projet dans lequel nous avons collaboré.

Actions en Santé Publique est une entreprise du canton de Genève, qui dès 1999 développe un travail conjoint avec l'Etat de Genève pour la promotion de la santé mentale. Le programme se déroule au niveau de deux domaines sociaux fondamentaux : celui des relations économiques (comme le travail, par exemple) ; et celui de l'intégration sociale des nouvelles générations (comme l'école, par exemple). Notre action en tant que stagiaire se centrait dans le domaine des relations économiques (notamment le travail). Dès notre arrivée dans cette entreprise, nous avons commencé à collaborer directement avec le directeur du projet (qui est également le directeur de l'entreprise) en faisant partie d'une équipe constituée de 4 personnes. Notre fonction au sein de cette équipe était celle d'accompagner une évaluation des relations entre l'organisation du travail

et la santé du personnel dans une entreprise du Canton de Genève. Ce programme a été mis en place pendant l'année 2001, par le moyen d'interventions sur plusieurs entreprises publiques et privées du Canton de Genève et qui consiste, d'un côté, à l'accompagnement d'une commission paritaire représentante de la direction et du personnel de l'entreprise, avec l'objectif d'analyser l'impact de l'organisation du travail sur la santé et la qualité de vie des travailleurs. D'un autre côté, le programme consiste dans la proposition de recommandations passibles de faire évoluer l'organisation du travail dans le sens de l'amélioration du bien-être des travailleurs, aussi bien que dans le sens de l'amélioration de la productivité, de la diminution de l'absentéisme et de la réalisation des niveaux idéaux de turnover.

Pour accomplir ce programme, l'équipe du projet part de la question suivante : « Sur quoi pouvons-nous agir pour améliorer le bien-être des travailleurs ? ». Et part du principe qu'aujourd'hui, le bien-être (ou le mal-être) des individus est influencé par les caractéristiques psychologiques de chacun. De ce fait, la variabilité interpersonnelle assume un rôle important en ce qui concerne l'explication du stress des individus. Cependant, les instruments de mesure individuelle du stress n'expliquent que 10% des facteurs du stress des travailleurs. Donc, il faut chercher les causes du stress des travailleurs au niveau individuel et au niveau collectif. Les théories de Karasek, Siegrist, Johnson... (modèles d'analyse du stress que nous avons déjà présentés) postulent que dans l'évaluation du stress des travailleurs, il est important de prendre en considération trois aspects fondamentaux : l'exigence psychologique de la charge de travail, soit en terme de temps de travail, soit en terme de volume de travail ; la latitude de décision, laquelle se rapporte au contrôle sur la tâche et l'utilisation des compétences ; l'appui professionnel, lequel se situe au niveau de la hiérarchie et des collègues de travail. Or, partant de cette perspective, une problématique théorique a été construite (à notre arrivée, la problématique était déjà développée, vu qu'elle était utilisée depuis 2001), ce qui implique qu'à ce niveau notre contribution a été faible. Cependant, elle nous a beaucoup servi pour comprendre le problème étudié et pour enrichir nos connaissances; nous l'avons utilisée dans la partie d'évaluation de l'organisation du travail et de la typologie d'entreprise, où nous sommes beaucoup plus performants.

Nous sommes tentés de diviser ce programme d'évaluation en deux parties : d'un côté, il y a l'évaluation de l'état de santé physique et mentale des travailleurs, qui se base sur des critères médicaux et dans les perspectives que nous venons de décrire ; d'un autre côté, l'évaluation de l'organisation du travail, qui se base essentiellement sur le cadre théorique de Mintzberg. On prend en considération les principales catégories décrites par Mintzberg : les mécanismes de coordination ; les composantes basiques de l'organisation ; les systèmes de flux ; et les paramètres de conception. On croise les différentes variables qui composent ces catégories et on détermine la configuration structurelle de l'organisation étudiée. Dans son ouvrage, Mintzberg décrit ce que nous pouvons appeler une typologie d'organisations, laquelle peut être perçue comme des types idéaux. Nous avons essayé d'établir une correspondance entre le type d'organisation que nous sommes en train d'évaluer et la typologie de Mintzberg. Nous avons souligné que le modèle de cet auteur pouvait être entendu comme une caractérisation de types idéaux d'organisation dans le sens où l'auteur nous donne un ensemble de variables et d'indicateurs qui doivent être présents lors de l'identification du type d'organisation, permettant de dire s'il s'agit d'une organisation de type professionnel ou mécaniste ou simple ou entrepreneurial... Mais en même temps, Mintzberg nous alerte sur le fait que chaque type d'organisation décrite a ses propres dysfonctionnements (à ce niveau, nous avons un peu de mal à soutenir qu'il s'agit de types idéaux, vu que, normalement, les types idéaux ne présentent pas de dysfonctionnements). En tout cas, ce modèle nous permet de comprendre la structure et la

dynamique d'un type d'organisation donnée. Il nous permet essentiellement de comprendre pourquoi il y a des conflits dans l'entreprise, le type de conflits et comment les résoudre. Ceci est possible, parce qu'à notre avis, la leçon la plus importante que nous pouvons tirer de ce modèle c'est que n'importe quel type d'organisation est sensé fonctionner comme un ensemble organisé et cohérent. Une organisation est constituée par différentes parties. Ces différentes parties constituent une structure déterminée et doivent accomplir certaines tâches, qui à leur tour doivent contribuer à l'accomplissement des objectifs de l'organisation comme un tout. De ce fait, chaque partie de l'organisation doit être bien intégrée. En plus, il faut se rappeler que les différentes parties de l'organisation sont constituées par des individus, qui eux aussi ont des objectifs.

En ce qui concerne les méthodes et les techniques, nous pouvons dire qu'en termes de stratégie de recherche, nous sommes devant une recherche-action, comme nous avons décrit plus haut. C'est-à-dire, que ce projet est le résultat d'une demande et il s'agit d'un projet d'intervention directe. De ce fait, après la constitution d'un groupe de travail (ou d'une commission paritaire), constitué par des membres représentant le personnel, la direction de l'entreprise et les responsables de la mise en place du programme, le programme se déroule en 10 phases. La première peut être désignée comme phase de diagnostic. A partir d'un ensemble de réunions avec la commission paritaire, nous avons un premier contact avec l'organisation et par conséquent, avec les possibles dysfonctionnements de celle-ci. On effectue une espèce de SWOT (analyse interne et externe) de l'organisation, en essayant d'établir les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités. Ceci implique qu'on puisse dire que les techniques mises en place pour la récolte des données et de l'établissement de la première phase de construction de la problématique sont les interviews exploratoires, un peu d'observation participante (même si n'est pas systématisée) et l'analyse de documents (les PV des réunions et documents fournis par le groupe de travail). Cette première phase, nous permet également d'accéder à une deuxième phase, qui est le moment d'élaboration des hypothèses à tester.

La troisième phase, nous permet mettre en place une autre technique de récolte de données (l'enquête par questionnaire). Le questionnaire est évidemment en relation avec la problématique théorique, le modèle théorique d'analyse et donc, avec les hypothèses théoriques. Normalement les questionnaires permettent mesurer les facteurs de stress professionnel, le stress perçu, l'état de santé physique et mentale et la consommation de tabac, d'alcool et de psychotropes.

Après l'élaboration du questionnaire, débute la phase de communication (quatrième phase), à partir de laquelle on explique aux travailleurs les objectifs du projet, l'importance de celui-ci pour l'amélioration de leur bien-être. Cette phase est très importante, vu qu'elle permet l'intégration des travailleurs dans le projet et peut amener à de meilleurs résultats en termes de participation. Suite à cette invitation, les questionnaires sont remplis par les travailleurs, qui doivent les envoyer à notre bureau pour qu'ils puissent être traités statistiquement (nous utilisons normalement le logiciel SPSS pour le traitement des données).

Une fois traitées, les données sont présentées à la commission paritaire. Ainsi commence la phase d'interprétation des données puis d'élaboration des recommandations. Finalement, nous aurons une autre phase de communication destinée à présenter les résultats et les recommandations aux travailleurs.

Comme nous l'avons déjà souligné, ce projet a deux aspects distincts, mais complémentaires : d'un côté nous procédons à l'évaluation de l'état de santé des travailleurs. Pour ce faire, nous utilisons la technique de l'enquête par questionnaire. D'un autre côté, nous évaluons le type de

structure de l'organisation et les dysfonctionnements de celle-ci. Pour réaliser cette évaluation, nous utilisons un manuel d'auto évaluation qui doit être rempli par les membres de la commission paritaire. Les résultats de l'auto-évaluation sont ensuite discutés pendant les réunions de travail. Parfois, il s'avère nécessaire d'utiliser les interviews en profondeur comme technique complémentaire, ce qui a été le cas dans l'organisation étudiée.

2. Brèves Considérations sur la Population-Cible de Notre Etude

La population-cible de notre étude a été l'ensemble des travailleurs d'une organisation responsable par la production de service social. Vu que nous sommes tenus au secret de fonction et à la protection des données, nous dirons simplement qu'il s'agit d'une organisation de la Suisse Romande. Nous sommes devant une organisation prédominamment féminine (63,8% du personnel) – données fournis par le département RH. En ce qui concerne l'âge moyen, elle est de 42 ans (minimum : 21 ans, maximum : 64 ans). Cet âge moyen est de 43 ans pour les hommes et de 42 ans pour les femmes ($p=0.049$). En outre l'organisation est constituée par sept départements (ou fonctions) fondamentaux.

L'ancienneté moyenne du personnel ayant répondu est de 7 ans et mois, sans différence selon le sexe ($p=0.736$). A titre de comparaison, l'ancienneté moyenne des instituteurs nommés du canton de Genève est de 21 ans et demi. Selon les données récoltées, nous pouvons dire qu'à l'organisation en étude, un(e) assistant(e) social(e) sur deux ne dépasse pas quatre ans d'ancienneté. Ancienneté moyenne : 10 ans 9 mois.

Si l'on analyse l'échantillon selon l'âge, le sexe, la distribution de l'état civil et le type de contrat de travail. On constate la forte prévalence du contrat à temps partiel, y compris chez les hommes.

En ce qui concerne la participation du personnel au questionnaire, nous pouvons dire que : Un total de 647 questionnaires ont été retournés sur un total de 923, soit un taux de participation globale de 70.1%. La participation a été du même ordre pour les deux sexes ($p=0.940$). Les cadres ont montré un très bon niveau de participation, significativement supérieur à celui des non cadres ($p=0.000$). Le taux de participation du personnel de la Fonction III et du service des finances a été significativement moins bon ($p=0.000$).

Ce que nous venons de présenter, dans une situation normale, ne représentait qu'une note introductrice au chapitre suivant : « présentation et analyse des résultats de la recherche ». Cependant, nous avons utilisé des données confidentielles, ce qui implique qu'on ne puisse pas les divulguer. Ainsi, le chapitre suivant sera consacré à la description de la méthodologie qui nous avons utilisé pour analyser les données recueillies.

CHAPITRE III – LA PRESENTATION ET L’ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

1. L’Evaluation de l’Organisation du Travail

L’analyse de l’organisation du travail est le résultat du travail de concertation et d’analyse réalisée dans la commission paritaire et de plusieurs entretiens face à face réalisés avec plusieurs membres de cette commission. La commission paritaire avait à disposition le manuel d’auto-évaluation intitulé *Configuration de l’organisation du travail*. En outre, cette partie est également le résultat de l’application du cadre théorique de Mintzberg.

Comme nous l’avons déjà souligné, nous avons supprimé les données à fin de respecter le principe de confidentialité de ceux-ci. Mais, pour que nous puissions maintenir la cohérence du mémoire dans sa version originale, nous avons décidé de conserver les titres de ce chapitre, aussi bien que les caractéristiques fondamentales de l’entreprise étudiée. Ainsi, cette première partie correspond à l’analyse des données de l’organisation du travail, lesquels ont été recueillis en utilisant le manuel de l’organisation du travail, l’ensemble des réunions de travail avec la Commission Paritaire et les entretiens face à face.

1.1. Fondation : le Fonctionnement de l’Organisation

1.1.1. Les mécanismes de coordination

A partir des premiers contacts avec la Commission Paritaire, nous nous sommes aperçus que l’organisation en étude était de type professionnel. De ce fait, le mécanisme de coordination dominant est celui de la standardisation des qualifications. On trouve ce type de coordination dans les fonctions où la production du service social est centrale : Fonction I, Fonction II, Fonction III. Toutefois, ce mécanisme de standardisation, s’il est prépondérant n’est toutefois pas exclusif, on rencontre dans ces fonctions aussi une standardisation au moins partielle de certaines procédures et de certains résultats. En ce qui concerne les autres fonctions – RH, Services Centraux, Direction et Administration – les trois types de standardisation sont faibles, même si l’on peut dire qu’il est probable qu’on les trouve dans des cas spécifiques – cadres supérieurs, responsables de la formation, responsables du service juridique. Concernant la Direction, Administration et Finances, il y a aussi indéniablement une standardisation des procédures de par la mission même de l’organisation.

La supervision directe et l’ajustement mutuel semblent être transversaux à toute l’organisation. Autrement dit, vu que nous sommes devant un type d’organisation qui privilégie la standardisation des qualifications comme mécanisme de coordination, la supervision directe et l’ajustement mutuel existent en tant que mécanismes qui aident à résoudre des problèmes complexes. La communication informelle entre pairs joue pour une large part dans la capacité d’ajustement mutuel des acteurs opérationnels. Dans le contexte hiérarchique la supervision directe tend à s’exercer de plus en plus par la formalisation de procédures qui risquent d’être gourmandes en temps et de ne laisser que peu de place aux échanges informels. Au niveau du sommet stratégique, la fonction de supervision directe est très importante, car à ce niveau la vision d’ensemble de l’organisation est nécessaire vu le nombre et la grande variété des services produits et la grande dispersion géographique de leur production. La responsabilité de supervision directe est en grande partie assumée de façon déléguée par la ligne hiérarchique.

1.1.2. Les composantes de base de l'organisation

On peut donc distinguer cinq éléments de base dans l'organisation : le centre opérationnel (chargé de faire le travail), le sommet hiérarchique (chargé de diriger le travail), la ligne hiérarchique (chargée de superviser le travail), la technostructure (chargée de la standardisation du travail) et les fonctions de support logistique (chargées d'appuyer le travail).

Dans le centre opérationnel de l'organisation en étude, on trouve les professionnels qualifiés (assistants sociaux et éducateurs principalement). Au niveau de cette organisation, le processus de production de service commence par le premier contact avec l'utilisateur et l'identification de ses besoins ; la transformation des « inputs » (information et demandes sociales) en « outputs » (identifications des problèmes, prise en charge, résolution des problèmes et suivi). Un autre aspect qui caractérise le centre opérationnel de cette organisation est la diversité de prestations. Autrement dit, il est évident que les professionnels sont responsables de la prestation de service social dans le sens le plus large du terme, et la nature des prestations est, elle aussi, évolutive. De façon à mieux accomplir ses fonctions, le centre opérationnel doit être composé par des professionnels spécialisés (donc besoin de standardisation des qualifications) et ceux-ci ont, à leur tour besoin d'avoir un degré considérable d'autonomie et de latitude de décision. Le professionnel qui contrôle son propre travail agit de manière relativement indépendante de ses collègues, mais il se maintient proche des usagers qu'il sert. Mais ceci ne signifie pas que les professionnels ne partagent pas une identité professionnelle, au contraire, elle existe et il est très important qu'ils la ressentent. Dans le cas de l'organisation en étude, les professionnels ont du mal à construire ce partage identitaire (et on a constaté par ailleurs un déficit de soutien professionnel collégial). Premièrement, parce que le centre opérationnel est composé par des professionnels qui viennent d'autres domaines de formation, ce qui implique l'existence d'autres identités professionnelles ; deuxièmement, le partage identitaire du métier ne peut se construire qu'à partir de la communication et de la réflexion sur les principes identitaires, sur les changements, sur les craintes, sur l'échange d'expériences, compétences et connaissances. L'idéal serait que l'espace de l'identification professionnelle ne soit pas seulement dépendant de l'institution mais aussi des associations professionnelles concernées.

La ligne hiérarchique assume normalement les fonctions de liaison, d'encadrement et de supervision. Sa pertinence est souvent remise en cause dans les organisations où prédomine une légitimité fondée sur le savoir-faire de professionnels organisés. En effet, il y a souvent une espèce de résistance à la supervision directe, vu qu'elle représente une limitation à l'autonomie du professionnel. Mais nous avons vu que la supervision est un mécanisme de coordination qui peut devenir important, quand il s'agit de résoudre des problèmes complexes de coordination du travail, ce qui semble être le cas dans la phase actuelle que traverse cette organisation. Dans cette situation, la préoccupation des professionnels par rapport à la ligne hiérarchique est l'orientation de son activité de supervision. Ce que les professionnels envisagent, c'est une hiérarchie qui soit capable de motiver, de former, d'orienter et de gérer en partageant les principes identitaires du métier ainsi qu'un langage commun (les représentants de la direction partagent ce même point de vue). Si l'on examine de plus près les attentes des acteurs opérationnels à l'endroit de leur hiérarchie directe, on peut distinguer trois fonctions : une fonction de communication autour des objectifs stratégiques ; une fonction de leadership ; une fonction de renforcement des compétences liées au métier, au travail de terrain.

Du côté des acteurs de terrain, les problèmes liés à ces différentes fonctions semblent concerner : un manque de concertation et d'évaluation autour des nouveaux défis à assumer dans la mission de l'organisation et autour des implications des nouveaux outils et procédures sensés cadrer le

travail de terrain, un manque de proximité et de soutien en cas de difficultés, un manque de connaissance des compétences-métier et de leur évolution par certains cadres intermédiaires.

Le sommet stratégique analysé du point de vue du type idéal assume les fonctions de supervision directe (éventuellement déléguée à la ligne hiérarchique), de planification stratégique et de gestion des conditions de frontière. La fonction de supervision directe n'est pas exercée et ressentie en tant que telle ; elle est davantage en relation avec l'audit interne, le contrôle et la gestion. La responsabilité de la planification stratégique est une fonction attribuée au sommet stratégique par la grande majorité des collaborateurs, même s'il semble que beaucoup d'entre eux en critiquant le contenu et plus fréquemment encore le *modus operandi*. Cela révèle que les professionnels de terrain sont préoccupés de pouvoir exercer davantage d'influence sur les choix stratégiques de l'institution et leur évolution.

Le sommet stratégique est également perçu comme le lieu de la responsabilité globale. Cela implique qu'il doit garantir l'organisation de l'institution, garantir le bon déroulement de chaque fonction et garantir une bonne gestion du personnel. En ce qui concerne la gestion des conditions de frontière (rapports entre l'institution et l'Etat, les acteurs sociaux, les usagers et les autres institutions sociales), celle-ci est considérée comme une fonction d'importance capitale, mais aussi extrêmement complexe, en raison des différents niveaux de pouvoir, des caractéristiques de la réalité sociale et politique, de celle des usagers et des autres institutions partenaires. Il y a également une indéfinition de l'autonomie de l'organisation en étude. La marge de manœuvre de l'institution par rapport au politique est ambiguë.

Nous avons décidé d'analyser la technostructure et le support logistique ensemble, car il nous semble que, à cette organisation, ils ne sont pas des composantes autonomes et clairement définies dans la structure de l'organisation. Par ailleurs, beaucoup de personnel d'appui semble relever davantage du centre opérationnel que du support logistique. Examinons les fonctions de chaque composante. La technostructure assume, normalement, les responsabilités de planifier et de standardiser le travail. Or, dans le cadre d'une structure de type professionnel, la standardisation des procédures et des résultats s'avère souvent impossible, en raison de la complexité du travail et du manque de définition du produit final. Mais, la standardisation des qualifications est parfois un mécanisme de coordination peu puissant et incapable de régler certains problèmes émergents. Les personnes qui se trouvent extérieures à l'organisation ou trop peu informées des exigences professionnelles de l'aide sociale – les usagers, les administrateurs non professionnels, la société en général... - conçoivent les problèmes comme ayant comme origine un manque de contrôle sur les professionnels et la profession. Ainsi, ils voudraient contrôler le travail par la promotion d'un autre mécanisme de coordination, celui de la standardisation des procédures. Il n'existe pas à cette organisation une technostructure bien définie comme on peut la trouver dans une organisation de type mécaniste (bureaucratie managériale).

1.2. Les Paramètres de Conception

1.2.1. La spécialisation du travail

La spécialisation horizontale ou la division horizontale (la « largeur ») du travail se réfère au nombre de tâches effectuées par chaque opérateur. Elle est faible si l'opérateur s'investit sur de multiples tâches, forte dans le cas contraire. La spécialisation verticale ou la division verticale (la « profondeur ») du travail se réfère au contrôle qu'exerce l'opérateur sur son travail. On dira que la division verticale est forte si la séparation est nette entre l'exécution du travail et son administration, voire sa conception.

A l'organisation en étude on trouve une spécialisation horizontale importante et faible au niveau vertical. La forte spécialisation horizontale signale un fort engagement professionnel pour répondre à l'ensemble des besoins sociaux des usagers.

1.2.2. La formalisation du comportement, la formation et la socialisation

La formalisation du comportement (la marge de manœuvre du collaborateur). La formalisation, qu'elle soit liée au poste de travail, au flux de travail ou à un règlement, a comme fonction de réguler le comportement des acteurs de l'entreprise. Cette régulation nécessaire doit pourtant être limitée, et d'autant plus que la demande psychologique de travail du collaborateur est importante. Une formalisation importante va aussi de pair avec une forte spécialisation du travail, mais déborde le strict cadre des tâches liées aux fonctions des acteurs.

On appelle formation les processus par lesquels sont enseignées les connaissances et les aptitudes liées au travail, et socialisation le processus par lequel sont acquises les normes de l'organisation.

La formation et la socialisation des collaborateurs sont les paramètres de conception les plus importants dans une organisation de type professionnel. En ce qui concerne la socialisation elle doit permettre l'intériorisation des règles formelles et informelles de l'organisation, du métier et de l'interaction entre collaborateurs. La formation quant à elle a une correspondance claire avec le mécanisme de standardisation des qualifications. Elle intègre la formation professionnelle certificative de base ainsi que la formation continue extra-institutionnelle. Pour tenir compte de la réalité du marché du travail, l'organisation en étude doit aussi fournir un effort complémentaire important pour beaucoup de nouveaux collaborateurs et d'anciens collaborateurs. La formation pratique entre pairs principalement pour l'intégration des nouveaux collaborateurs prend une place importante. La question de la qualité de la formation pratique par les responsables de la ligne hiérarchique est aussi posée.

Un problème structurel indéniable : celui du manque de vocation actuelle pour les métiers du social, ce qui implique d'avoir recours à des professionnels avec d'autres formations de base (ce qui n'est pas neutre comme nous l'avons vu à travers l'enquête santé). La question de la pertinence de la formation organisée par l'organisation en étude est parfois posée : donne-t-on bien priorité à ce qui est attendu au jour le jour des collaborateurs et ceci de la manière la plus concrète ou bien laisse-t-on trop de marge de manœuvre aux formateurs faute d'avoir suffisamment discuté des objectifs spécifiques de leurs interventions ? Nonobstant ces questions, l'organisation possède un département de formation bien développé, ce qui est indicatif que la problématique de la formation fait partie des préoccupations institutionnelles.

1.2.3. Le regroupement en unités

Le regroupement en unités stimule deux mécanismes de coordination (la supervision directe et l'ajustement mutuel). Mais tout regroupement entraîne au pire un risque d'ostracisme par rapport aux collaborateurs des autres unités, au mieux simplement une difficulté de coordination entre les unités. La division du travail entre départements comprend deux dimensions : la départementalisation et la différenciation. Mintzberg propose de distinguer les départementalisations par *input* et *output*, ainsi que les différenciations horizontale et verticale.

La division des activités de l'organisation en étude est réalisée selon les principales fonctions (I, II, III). La départementalisation fonctionne par *output* ce qui est conforme aux besoins d'une institution professionnelle.

Le nombre limité de fonctions de service (3) et de services transversaux (3) font de cette organisation une institution à faible différenciation horizontale. Toutefois la forte dispersion géographique des unités de ces fonctions et services ainsi que la nature sensiblement différente des missions exercées dans les différents services peut donner l'impression inverse. Mais globalement, cette situation est un atout pour tirer la meilleure efficacité possible des mécanismes de coordination (culture d'entreprise). Le nombre de collaborateurs dans chaque unité reste à ce jour suffisamment réduit pour permettre la coordination par supervision directe et par ajustement mutuel, toutes deux complémentaires à la standardisation des qualifications. Concernant la différenciation verticale, les fonctions de service (Fonctions I, II et III) présentent un double niveau hiérarchique.

1.2.4. Systèmes de contrôle et de planification

En principe les systèmes de contrôle et planification sont réduits en raison des caractéristiques intrinsèques à la structure professionnelle et surtout à la complexité de la nature du travail social. Mais cette réalité est en train de changer. L'organisation se dirige vers une augmentation et complexification du système de contrôle et de planification à partir de la mise en place d'une standardisation des procédures et des résultats. Ceci peut donner lieu à des résistances et des dysfonctionnements, notamment si le contrôle et la planification ne sont pas suffisamment faits avec la participation des professionnels, ou ressentie comme telle.

Le personnel est ouvert et même revendique une évaluation du travail, mais une évaluation portant sur l'ensemble des composantes professionnelles.

1.2.5. Les mécanismes de liaison entre divisions et services

La coordination du travail entre départements peut faire l'objet d'une analyse selon deux axes : interdépendance et liaison.

L'interdépendance entre les fonctions et entre les unités des différentes fonctions est assez faible. Le risque de compartimentation ou d'atomisation du travail lié à cette situation et souligné par la commission paritaire ne peut être contrôlée que par une instance de coordination productrice d'une culture institutionnelle fédérative. Il s'agit d'un autre rôle dévolu à la direction

générale (mais avec participation des professionnels) : développer une narration institutionnelle sur le sens professionnel et social du travail social.

Les mécanismes de liaison peuvent reposer sur des relations interpersonnelles, des dispositifs formalisés ou les deux. Au niveau des hiérarchies des différentes fonctions (Fonction I, Fonction II, Fonction III), la liaison s'effectue par relations interpersonnelles facilitées par l'institutionnalisation d'un comité de direction. Les relations y sont marquées par un respect et une estime réciproque entre tous les membres. Pour le personnel de terrain, les mécanismes de liaison semblent reposer en grande partie sur la commission du personnel. De nombreuses questions semblent se poser à propos des mécanismes et dispositifs de gestion des conflits interpersonnels.

1.2.6. Localisation et intensité du pouvoir (centralisation)

La localisation du pouvoir implique d'évaluer comment les divers mécanismes de coordination des opérateurs ont comme effet de centraliser ou de décentraliser le pouvoir.

Les deux instruments de coordination que sont l'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications sont ceux qui sont les plus aptes à donner une certaine latitude de décision aux opérateurs.

Il est difficile de dire avec certitude où se trouve le pouvoir. La raison en est que la restructuration prolongée et toujours en cours à l'organisation en étude engage plusieurs acteurs dépositaires d'un certain pouvoir et tirant dans des directions au moins partiellement différentes.

1.3. Les Facteurs de Contingence Contextuels

Les facteurs contextuels internes (âge, taille, technique) et externes (le marché, l'évolution des besoins sociaux) exercent un certain déterminisme sur l'organisation du travail avec lequel il faut compter pour opérer les réformes favorables à la santé du personnel et en particulier à la gestion du stress.

1.3.1. L'âge et la taille

Plus une entreprise est âgée, plus ses pratiques ont des chances d'être routinières, ce qui rend plus probable la standardisation des procédés comme des résultats. Une autre tendance due à l'âge de l'entreprise est le cloisonnement des départements et le risque alors inhérent à la rigidification de leurs relations.

En général l'âge de l'entreprise va aussi souvent de pair avec le développement de sa taille. La taille favorise l'évolution bureaucratique (mécaniste) d'une entreprise. « A mesure qu'une entreprise voit croître son volume de production, il lui devient à la fois plus facile et plus nécessaire de réaliser une division du travail, et d'obtenir des départements plus différenciés à l'intérieur de chacun desquels le travail s'homogénéise. Si une taille plus grande est associée à plus de spécialisation et de différenciation entre les départements de l'entreprise, les besoins de coordination deviennent eux aussi plus importants. La coordination aura tendance à se formaliser toujours plus, ce qui impliquera le développement de la hiérarchie administrative et d'une communication moins personnelle » (Mintzberg).

L'âge et la taille de l'organisation en étude sont perçus comme facteurs qui peuvent apporter quelques dysfonctionnements, mais qui ne sont pas très importants et contraignants pour le bon fonctionnement de l'organisation. La dispersion géographique est, quant à elle, en relation avec des difficultés au niveau de la communication et de l'interaction entre collaborateurs. D'où un impact négatif en ce qui concerne la construction d'une identité professionnelle commune, d'un discours professionnel et d'une vision d'ensemble.

1.3.2. Le système technique

Le système technique est complexe et cherche sa stabilité. Deux problèmes non complètement résolus : l'informatisation et la détermination (contenu mais aussi condition d'application) des outils de standardisation des procédures d'allocation financière.

Le travail social est bien entendu une « production à l'unité ». Ce qui est intéressant d'analyser est l'impact que prend l'informatisation dans l'organisation du travail et ses conséquences. Les relations hiérarchiques sont appelées à être très fortement modifiées par le phénomène de l'informatisation, car celle-ci finira (lorsqu'elle marchera) à rendre non nécessaire le contrôle hiérarchique sur les opérateurs de terrain. L'informatisation devrait normalement réduire la ligne hiérarchique.

1.3.3. Le marché

1.3.3.1. Degré de complexité et de stabilité du marché

La complexité du marché est fonction de l'étendue des compétences requises pour opérer sur le marché. On parle de stabilité du marché lorsque le(s) produit(s) de l'entreprise est (sont) normalisé(s), le marché est régulier et les comportements des clients prévisibles.

Dans le cas d'une institution sociale comme l'organisation en étude, le marché (la demande sociale et la réponse sociale) recouvre une réalité complexe et instable : augmentation de la pauvreté, augmentation du chômage, réalité politique, réalité économique, caractéristiques mouvantes des usagers (problèmes psychiques évolutifs, lien sociaux en déconstruction ou reconstruction).

1.3.3.2. Degré d'hostilité et d'hétérogénéité du marché

L'hostilité du marché est d'autant plus forte qu'une entreprise doit faire face à une forte concurrence. L'hétérogénéité du marché renvoie à la différenciation des demandes susceptibles d'être adressées à l'entreprise.

La situation l'organisation en étude est caractérisée par une monopolisation presque totale du marché cantonal dans son secteur d'activité (exception : CSP, Caritas, Croix-Rouge).

Cette hétérogénéité de la demande est aujourd'hui limitée, mais pourrait subir de profondes mutations : baisse de la demande d'asile, allocation unique, etc.

2. L'Évaluation de l'État de Santé Physique et Psychique des Travailleurs

L'évaluation de l'état de santé physique et psychique des travailleurs est le résultat du traitement des données recueillies à partir des questionnaires soumis aux travailleurs et analysés en utilisant de logiciel SPSS. Ce logiciel donne la possibilité de faire des analyses univariées et bi-variées (méthode qui nous avons utilisé pour analyser les données). Dans cette deuxième partie, nous nous sommes consacrés à la présentation des principales conclusions de l'état de santé des travailleurs.

1.1. Facteurs de Stress Professionnel et Stress Perçu

2.1.1. Facteurs de stress professionnel

Si l'on compare l'organisation en étude avec d'autres entreprises, elle apparaît comme une entreprise où en moyenne le personnel serait assez fortement stressé et où la charge de travail serait assez élevée.

2.1.2. La charge de travail

La demande psychologique de charge de travail est plus importante chez les collaborateurs à temps plein, qui font davantage d'heures, qui sont cadres, qui travaillent à la Fonction II, qui ont une formation d'études sociales. On constate aussi que la demande psychologique est plus lourde pour les collaborateurs ayant dû remplacer un collègue au cours du mois, qui ressentent une contradiction entre la réalité et l'idée qu'ils se font de leur métier, qui estiment l'informatique et les locaux inappropriés, ainsi que ceux ayant subi de la violence verbale de la part d'utilisateurs.

Parmi les collaborateurs à temps plein, le nombre d'heures en moyenne travaillées par les cadres supérieurs est de 55 heures, de 45 heures pour les cadres intermédiaires, 41 heures pour les employés en contacts avec l'utilisateur et 40 heures pour le personnel d'appui. Plusieurs témoignages indiquent que des personnes ont secondairement renoncé au travail à temps plein pour un temps partiel afin de faire face.

La charge de travail dans sa dimension demande psychologique n'est pas seulement une question de temps de travail, mais intègre aussi fondamentalement les responsabilités, les ambiguïtés de rôle, les incoordinations dans le travail, etc.

2.1.3. Remplacement de collègue

Il a été demandé au personnel de répondre à la question *Au cours des 4 dernières semaines ai-je dû prendre en charge des tâches normalement dévolues à un collègue absent ?* Pour deux tiers des répondants (63.6%), la réponse est positive.

Le remplacement touche davantage ($p=0.000$) les collaborateurs à temps plein que ceux à temps partiel (TP : 69.5%, Tp1 : 62.7%, Tp2 : 33.3%). Les fonctions I et II sont davantage concernées par le phénomène, respectivement 70.4% et 67.7%, mais aucune fonction n'y échappe (Fonction III 54.8%, autres 46.3%). Il est étonnant de mesurer l'absence de relation (en tout cas très faible) entre remplacement et absentéisme dans les différents services.

Le « devoir de remplacement » semble affecter fortement à la hausse l'évaluation subjective de demande psychologique. Le non-remplacement des malades (si moins de 60 jours) est souvent identifié comme une non prise en considération du personnel par l'employeur et ainsi interprété comme un manque de respect comme en témoignent plusieurs collaborateurs.

2.1.4. Contradiction réalité – conception du travail

La réponse positive à la question *Estimez-vous qu'il existe une contradiction entre la réalité de votre travail et la conception dynamique que vous en avez ?* a montré un impact négatif considérable sur le bien-être au travail et en particulier s'est révélée être un déterminant essentiel de la demande psychologique de charge de travail. La moitié des collaborateurs (52.5%) ont répondu par l'affirmative, mais davantage encore le personnel de la fonction II (62.1%) et de la Fonction I (58.8%), que celui de la Fonction III (37.0%) ou des services centraux (30.5%). Ce sentiment de contradiction affecte de façon massive ($r^2=0.15$) l'évaluation subjective de demande psychologique et aussi, mais moins fondamentalement, celle du contrôle sur la tâche ($r^2=0.03$).

2.1.5. Informatique inappropriée

Il a été demandé au personnel de répondre à la question *Disposez-vous des outils informatiques appropriés ?* Pour un gros tiers des répondants (37.9%), la réponse est négative. Ce taux est du même ordre dans toutes les fonctions et quel que soit le statut hiérarchique, l'ancienneté ou le niveau de formation. Le problème est significativement ($p=0.000$) davantage ressenti par les hommes (48.6%) que par les femmes (32.3%), chez les plus jeunes que les plus âgés. Ces deux facteurs conforment à l'attendu sociologique plaide pour une certaine objectivité du problème exprimé. Le rôle du sexe est le plus important en terme de prédiction de l'insatisfaction informatique. Le problème est aussi associé à davantage de charge de travail.

2.1.6. Locaux inappropriés

Il a été demandé au personnel de répondre à la question *Disposez-vous de locaux appropriés ?* Un tiers répondent négativement (31.4%). Les analyses de régression logistique ont permis d'identifier 3 facteurs qui très significativement ($p<0.001$) et de manière indépendante double la probabilité (la cote) d'estimer inapproprié les locaux : 1) avoir le sentiment de ne pas être respecté par les collègues, 2) avoir un faible niveau de soutien hiérarchique et 3) ne pas être cadre.

2.2. La Latitude de Décision

La latitude de décision comprend deux dimensions, celle en relation avec la possibilité qu'offre le travail de faire usage de ses qualifications et de les développer, et celle du contrôle sur la tâche qui assure au travailleur une certaine autonomie dans son travail. On a mesuré en analyse bivariée une association positive entre latitude de décision et les facteurs suivants : contrat à temps plein plutôt qu'à temps partiel, davantage d'heures travaillées par semaine, un diplôme d'études sociales plutôt que toutes autres formations, y compris universitaires, travailler aux services centraux plutôt qu'ailleurs et en particulier à la Fonction I. Une association négative est mesurée avec le sentiment de contradiction entre réalité et conception du métier ainsi qu'avec le fait de considérer les locaux de travail comme inappropriés.

2.2.1. Utilisation des qualifications

La dimension de l'utilisation des qualifications est estimée à partir de cinq composantes faisant chacune l'objet d'un item (ou 2) dans le questionnaire. Ces composantes sont 1) les possibilités d'apprendre, 2) les capacités du travail à intégrer beaucoup de qualifications, 3) de créativité, 4) d'habileté, 5) de diversité (2 items).

Les trois facteurs suivants et de façon indépendante influencent positivement l'utilisation des qualifications : le fait d'être cadre, d'avoir une formation sociale et de travailler davantage d'heures. Les personnes à la Fonction I expriment une moindre possibilité de pouvoir faire usage de leurs qualifications.

2.2.2. Contrôle sur la tâche

La dimension de contrôle sur la tâche est estimée à partir de trois composantes faisant chacune l'objet d'un item dans le questionnaire. Ces composantes sont 1) la liberté, 2) la participation à la décision, et 3) l'influence. Les quatre facteurs suivants et de façon indépendante influencent positivement le contrôle sur la tâche: le fait d'être cadre et d'avoir une formation sociale ; les personnes à la Fonction I expriment une moindre possibilité de contrôle sur la tâche ; ressentir une contradiction entre la réalité du travail et la conception que l'on en a.

2.2.3. Le soutien professionnel

Le soutien professionnel comprend deux dimensions, de soutien hiérarchique et collégial. Le score moyen de soutien professionnel (SP=34.0) est dans la moyenne de ce qui est mesuré au niveau cantonal et supérieur à ce qui est mesuré dans les entreprises cols bleus (SP=29-31). Les scores des deux dimensions du soutien professionnel sont un peu supérieurs à la moyenne cantonale.

2.2.4. Le soutien hiérarchique

Les questions relatives au soutien hiérarchique ciblaient le niveau hiérarchique directement supérieur. Beaucoup de collaborateurs se sont toutefois exprimés positivement par rapport à leur responsable hiérarchique immédiat mais nettement moins favorablement par rapport à la hiérarchie supérieure. Nous avons identifié séparément l'âge et l'ancienneté du collaborateur comme prédicteurs de plus faible soutien hiérarchique. L'analyse multivariée ne retient que l'ancienneté, l'âge se révélant n'être qu'un biais dans ce cas.

Nous maintenons les quatre facteurs suivants comme prédicteurs d'un moindre soutien hiérarchique : davantage d'ancienneté, travailler à la Fonction I ou à la Fonction III, estimer les locaux de travail inappropriés et avoir dû remplacer un collègue au cours du mois.

2.2.5. Le soutien collégial

Les données quantitatives disponibles ne permettent d'identifier qu'une faible part de la causalité ($r^2=0.07$) liée au soutien professionnel collégial, d'où l'intérêt des données qualitatives. Les quatre facteurs suivants, et de façon indépendante, influencent négativement le soutien professionnel collégial : le sexe féminin (effet favorable), l'ancienneté (effet défavorable),

travailler à la Fonction I plutôt qu'ailleurs et être dans des locaux jugés inappropriés. Les femmes ressentent davantage de soutien collégial que leurs collègues masculins. Et ceci, sans biais possible dû à l'ancienneté, car il n'y a pas de différence significative d'ancienneté moyenne entre les sexes ($p=0.672$).

2.2.6. Le soutien extra-professionnel

Le niveau de soutien extra-professionnel est beaucoup plus élevé que celui de soutien professionnel mais assez homogène ; 95% des collaborateurs se sentent soutenus par leur famille ou amis. En nous reportant plus haut, nous avons identifié l'impact négatif de l'âge et de l'ancienneté sur le soutien extra-professionnel. Conformément à la théorie, les analyses de régression identifient l'âge ($r^2=0.02$) et non l'ancienneté comme l'élément pertinent. Le sexe féminin ($r^2=0.01$) et le fait de vivre en couple ($r^2=<0.01$) montrent une relation positive avec le soutien extra-professionnel. La classe de salaire est sans influence aucune sur le niveau de soutien extra-professionnel, ni d'ailleurs le type de contrat.

2. 3. Relation entre Facteurs de Stress Professionnel et Stress Perçu

Le score moyen de stress perçu est de 23.9, ce qui est fort élevé en comparaison cantonale. Les métiers de service sont en général associés à des scores moyens élevés de stress perçu, qui plus est lorsque les usagers de ces services sont des personnes en situation de vulnérabilité importante. Les scores mesurés dans des entreprises de production sans contact direct avec les clients sont situés entre 19 et 21. Ce score de stress est superposable à celui mesuré chez les instituteurs (23.7), dépassé seulement chez les médecins assistants et chefs de clinique des HUG était de 26.6.

La mesure du stress perçu est établie à partir de l'auto-estimation de cinq paramètres. Chacun des item constitutifs du score perçu mesure une dimension : le niveau d'exigence physique et émotionnel (item 1), le niveau de frustration (item 2), l'insatisfaction des besoins personnels (item 3), l'incertitude par rapport à l'avenir (item 4) et la perte du sens en raison des difficultés quotidiennes (item 5).

L'analyse bi-variée des déterminants de ces dimensions du stress perçu met en évidence les éléments suivants. Pas de différence selon le sexe et l'âge. Devoir faire face à beaucoup d'exigence varie selon l'état civil de manière assez logique, y compris le fait d'avoir des enfants surtout s'ils ont moins de 16 ans (parentalité active). Les collaborateurs à temps plein sont plus affectés que les autres par une certaine perte de sens au travail.

Davantage d'ancienneté est corrélée avec davantage de stress (plusieurs dimensions concernées). Les dimensions exigence et frustration sont plus élevées à la Fonction II. L'incertitude par rapport à l'avenir est significativement supérieure à la Fonction II et à la Fonction III par rapport aux autres départements de l'organisation en étude ($p=0.000$).

Conformément avec le modèle théorique, la charge de travail, est associée avec le stress perçu, et ceci fortement ($r=0.50$; $r^2 =0.25$). Toujours en conformité avec le modèle théorique, le soutien hiérarchique et dans une moindre mesure le soutien collégial, sont négativement associé au stress. Un meilleur score de contrôle sur la tâche est négativement associé au score de stress, mais non pas le score d'utilisation des qualifications. En termes théoriques on postule que : la situation la plus génératrice de stress se rencontre lorsque le travailleur est à la fois soumis à une

forte charge de travail sans latitude de décision compensatoire. Mais dans les très bonnes situations, on peut rencontrer une corrélation entre charge de travail et latitude de décision proche de $r = 0.5$. On constate aussi une association significative entre latitude de décision et soutien professionnel. En concordance avec le modèle théorique, davantage de latitude de décision (pour la dimension *contrôle sur la tâche*) et davantage de soutien professionnel (les deux composantes mais surtout la hiérarchique) sont associés avec moins de stress. On constate, malheureusement, une association négative entre charge de travail et soutien professionnel. En effet, davantage de charge de travail est associée avec moins de soutien professionnel.

2.4. Etat de Santé Physique et Mentale

2.4.1. Pathologies déclarées

Des employés ont aussi déclaré souffrir de maladie pulmonaire chronique (4.7%), de cardiopathie (1.7%), de diabète (2.2%) et d'hypertension artérielle (2.5%). Un tiers (35.4%) déclarent souffrir d'affections ostéo-articulaires et de douleurs dorsolombaires en particulier ; 11.4% déclarent souffrir actuellement de dépression.

Les troubles ostéo-articulaires et dorso-lombalgiques affectent pareillement les hommes et les femmes ($p=0.26$), mais la prévalence augmente avec l'âge ($p=0.00$). Ceci est bien entendu complètement conforme à l'attendu.

La dépression est plus fréquente chez les femmes que chez les hommes, mais la différence de prévalence n'est pas significative ($p=0.158$), ce qui n'est pas conforme à l'attendu. En effet, selon l'Enquête suisse de santé 1997, la prévalence de la dépression chez les hommes est de 5.6% et 9.4% chez les femmes. Le groupe d'âge intermédiaire (35-49 ans) est significativement davantage affecté ($p=0.055$). Pas d'influence de l'Etat-civil ($p=0.780$), y compris du statut de divorcé ($p=0.380$), ni de la vie maritale ($p=0.216$), ni d'aucun autre déterminant démographique (parentalité) ou professionnel (salaire, statut hiérarchique, fonction, ancienneté). La prévalence de la dépression est significativement plus élevée ($p=0.048$) chez les personnes ayant fait des études supérieures (maturité ou plus), c'est-à-dire un déterminant social.

Le profil à haut risque de dépression comprend les éléments suivants : entre deux âges (35-50 ans), mais surtout, victime violence verbale de collègue (risque multiplié par 3), violence agie contre usager. On peut concevoir théoriquement que le fait d'être victime de violence verbale de la part de collègue serait d'ordre causal par rapport à la dépression, la violence agie contre usagers serait plutôt une conséquence.

L'absence maladie passe d'une moyenne de 8 jours pour les non-dépressifs à 50 jours pour les personnes affectées ($p=0.000$).

2.4.2. Consommation médicale

Un quart des employés ne consultent pas une fois par an le médecin traitant (24.7%). Ce résultat est inférieur à celui constaté par l'Enquête suisse de santé de 1997 : 40.9%). On n'observe pas de différence selon le sexe ni selon l'âge. La moyenne de visites annuelles chez le médecin traitant est de 2.6 (cette moyenne est calculée en incluant le personnel ne consultant pas une fois l'an). Cette moyenne atteint 3.4 visites / an pour ceux qui consultent au moins une fois l'an leur généraliste.

L'ophtalmologue est consulté au moins une fois par deux cinquièmes des répondants (39.6%). Un gros quart (29.7%) du personnel ne consulte pas une fois l'an le dentiste. Les femmes sont 85.7% à consulter un gynécologue au moins une fois l'an. Les deux cinquièmes du personnel consulte en physiothérapie (ou assimilé) au moins une fois l'an (41.9%).

Un employé sur 5 (18.7%) consultent au moins une fois l'an un médecin psychiatre et/ou psychothérapeute. Les femmes sont plus nombreuses à consulter (21.7%) que les hommes (13.8%), et ce, significativement ($p=0.023$). Le nombre moyen de consultations chez le psy est de 3.7 par employé et par an (plus que pour le généraliste), et 20 consultations pour les seuls consultants. Les personnes qui consultent se caractérisent par des scores de santé mentale significativement ($p=0.000$) plus faibles, de stress, d'anxiété et de dépressivité significativement ($p=0.000$) plus élevés.

2.4.3. La santé mentale et physique

La grande majorité du personnel (93.1%) estiment être en bonne santé (voire très bonne ou excellente). Cette proportion diminue avec l'âge ($p=0.017$). Les mesures de l'état de santé montrent un score moyen de santé physique (52.8) attendu et donc compatible avec une population active de cet âge. Par contre, le score moyen de santé mentale est légèrement bas (42.8), mais compatible avec d'autres observations de collectifs de travailleurs effectuées dans le Canton de Genève.

Les maladies déclarées par les répondants sont associées à des différences significatives des scores de santé physique et santé mentale en comparaison avec les personnes ne souffrant pas de ces pathologies. Les maladies pulmonaires chroniques et les maladies cardiaques sont associés à des scores significativement plus faibles de santé physique, sans différence sur les scores de santé mentale. Le diabète parce qu'il est aujourd'hui bien traité n'est plus associé à des scores plus faibles de santé physique. Par contre, les maux de dos et la dépression sont associés avec des scores faibles tant pour la santé physique que pour la santé mentale. En particulier les scores de santé mentale chez les personnes souffrant de dépression sont extrêmement faibles.

On ne mesure pas de différence de santé physique ou mentale selon le genre, sauf une dépressivité moyenne plus forte chez les hommes. La diminution progressive du score de santé physique avec l'âge est logique et conforme à l'attendu. Elle est principalement en relation avec une diminution progressive de la fonctionnalité physique ($p=0.000$). On ne mesure pas d'amélioration de la santé mentale avec l'âge, ce qu'avait pourtant montré l'enquête suisse sur la santé (1997), sans doute en raison de la péjoration en rapport avec les années d'expérience ($p=0.020$). La dépressivité passe par un pic dans la quarantaine puis rebaisse. La différence de santé physique en relation avec l'état civil s'explique par l'âge (ex . : les célibataires sont en moyenne plus jeunes). Toutes les dimensions, tant de la santé physique que de la santé mentale, sont péjorées par un niveau plus important de stress.

Le stress perçu est significativement négativement associé avec santé mentale et physique et significativement positivement associé avec anxiété et dépressivité, ce qui est conforme au modèle théorique. Le soutien professionnel est significativement négativement associé avec la dépressivité. L'analyse multivariée permet d'identifier si l'impact passe exclusivement à travers le stress perçu – c'est le cas – ou bien si un effet direct partiel est ou non constaté. Les analyses

multivariées vont nous permettre de faire la part des choses et d'identifier les facteurs les plus importants en terme d'impact sur la santé, tant mentale que physique.

Il existe un effet de la charge de travail (c'est moins net pour la latitude de décision) sur la santé mentale mais médiée par le stress. La chaîne de causalité va bien de la charge de travail vers le stress perçu et celui-ci détermine fortement le score de santé mentale. Concernant le soutien professionnel, celui-ci également a un impact positif sur la santé mentale, médié par un contrôle sur le stress. Seul le soutien hiérarchique est concerné comme nous l'avons montré plus haut. Un tiers ($r^2=0.16$) du stress affectant la santé mentale s'explique par le modèle de Karasek.

Concernant l'anxiété, le meilleur modèle prédicteur du score inclut le stress perçu fondamentalement. Pour la dépressivité, le meilleur modèle intègre plus nettement le stress perçu associé à un déficit de soutien extra-professionnel. L'effet du sexe (homme) et de l'âge (35-50 ans) sur la dépressivité sont médiés par le soutien extra-professionnel.

2.5. Tabagisme, Consommation d'Alcool et d'autres Drogues

2.5.1. Déterminants du tabagisme

A la question « avez-vous fumé au moins 100 cigarettes dans votre vie ? », 67.6% du personnel répond positivement. Concernant le tabagisme actuel, 27.3% déclarent fumer tous les jours, 13.0% occasionnellement et 59.7% jamais. Au total, 40.5% des employés seraient actuellement fumeurs, les femmes (40.9%) autant ($p=0.654$) que les hommes (39.1%). En 1997, la seconde enquête suisse sur la santé révélait que 34% de la population genevoise de plus de 15 ans était fumeuse (40% les hommes et 29% les femmes). La situation du tabagisme à l'organisation en étude est superposable à celle rencontrée dans la population masculine à Genève (un canton très fumeur), mais la proportion de fumeuses à l'organisation en étude dépasse celle mesurée dans la population féminine genevoise. L'ensemble des modèles de régression logistique testés, tant comme prédicteurs du tabagisme en général que du tabagisme quotidien retiennent les déterminants suivants : un âge plus jeune ($r^2=0.02$) et une consommation plus forte d'alcool ($r^2=0.02$). Ces résultats sont logiques car le tabac est très addictogène (90%) et donc les fumeurs fument car ils ont un jour commencé à le faire ; leur réalité d'aujourd'hui influence peu, si ce n'est leur âge. Avec l'âge, la probabilité de l'arrêt tabagique augmente, surtout si la personne a des enfants ($r^2=0.01$). Le lien entre consommation tabagique et alcoolique est-elle aussi bien connue. Nous pouvons donc conclure sans trop de risque de nous tromper qu'il n'y a pas de relation importante entre tabagisme et organisation du travail à l'organisation en étude.

Un stress élevé multiplie par deux le risque tabagique, il en est de même pour une consommation d'alcool excessive, ainsi que chez les personnes divorcées. Le risque est diminué par 2 chez les personnes ayant des enfants. Comme les déterminants professionnels du stress n'ont pas d'impact sur le tabagisme, le stress en relation avec le tabagisme est d'origine extra-professionnelle.

2.5.2. Déterminants de la consommation d'alcool

Trois questions permettent une estimation de l'importance de la consommation d'alcool par les collaborateurs de l'organisation en étude. Les trois questions permettent une évaluation scorée de la consommation d'alcool. Un score entre 6 et 7, indique une probabilité de consommation à risque ; un score supérieur ou égal à 8, indique une probabilité de dépendance alcoolique ; un score supérieur à 5, indique une surconsommation.

Le phénomène de consommation à risque touche davantage les hommes que les femmes ($p=0.000$). Concernant la dépendance, la différence entre sexes n'est pas significative. Pas de différence selon les fonctions, selon la classe salariale, selon les groupes d'âge, selon l'état civil, la vie en couple ou non. Pas d'influence de l'organisation du travail. En concordance avec la littérature scientifique, la consommation dépendante ($p=0.004$) et la surconsommation ($p=0.036$) sont associées à un niveau significativement supérieur d'anxiété (voir plus haut Figure 10).

On constate aussi une association positive entre consommation tabagique et alcoolique. Le score de consommation d'alcool est en effet significativement supérieur chez les fumeurs que chez les non-fumeurs ($p=0.000$). Le tabagisme explique statistiquement 2% de la variance du score de consommation d'alcool. Nous n'avons pas d'élément pour inférer le sens de la causalité, pour autant qu'il y en ait un.

2.5.3. Consommation de psychotropes et autres produits

La consommation de cannabis concerne 7.4% du personnel, toutefois seulement 6 collaborateurs (1.0%) en consomment tous les jours ; 2.1% consomment au moins une fois par semaine et 4.4% moins d'une fois par semaine. Pour presque tous, le motif d'utilisation est récréationnel. La prévalence de la consommation diminue très fortement avec l'âge ($p=0.000$), elle est beaucoup plus fréquente ($p=0.001$) chez les personnes sans enfant, elle est significativement plus forte ($p=0.041$) dans les établissements (accès ?). Nous n'observons aucune différence de score de santé physique, mentale, anxiété, dépressivité, stress et déterminants de stress entre consommateurs et non-consommateurs de cannabis. Le score de consommation d'alcool est très significativement supérieur chez les consommateurs de cannabis ($p=0.000$). Il existe une très forte association de ces deux types de consommation. Aucun collaborateur n'informe consommer de l'héroïne ; 4 de la cocaïne.

Concernant les médicaments psychotropes, 12.9% des collaborateurs consomment des tranquillisants et 3.8% tous les jours. La moitié des consommateurs de tranquillisants (48%) estiment le faire pour des raisons instrumentales, c'est-à-dire pour assurer la performance professionnelle, les autres pour des raisons thérapeutiques ; 5% pour raison récréative. Contrairement au cannabis, la prévalence de la consommation augmente avec l'âge. Contrairement aussi avec la consommation de cannabis, la consommation de tranquillisant est associée à des scores significativement plus faibles de santé mentale et physique, ainsi qu'avec des scores plus élevés d'anxiété et de dépressivité. La consommation d'antidépresseur concerne 9.8% des collaborateurs. A très peu d'exception, la consommation est de type thérapeutique.

2.6. Déterminants de l'Absentéisme

Un peu moins de la moitié (47.1%) des répondants déclarent avoir été en congé de maladie au moins une fois au cours des 12 derniers mois. Un tiers (32.2%) du staff a eu plus de 3 jours d'absence. Cette proportion est dans la moyenne cantonale. La moyenne des jours d'absence est de 12.7 jours, soit un taux d'absentéisme de 6.4% environ. Parmi les collaborateurs ayant eu au moins une absence maladie au cours des 12 derniers mois (46%), la moyenne des jours d'absence est de 28, la médiane est de 7 et le mode de 3.

L'absentéisme maladie est significativement ($p=0.038$) davantage les femmes (50.0%) que les hommes (41.3%). Les femmes qui ont des enfants ne montrent pas un taux d'absentéisme supérieur à celles qui n'en ont pas, on ne peut donc pas incriminer la maladie des enfants pour

expliquer le taux d'absentéisme supérieur des femmes. Nous n'avons pas constaté une aggravation de l'absentéisme avec l'âge, alors que la santé physique diminue avec l'âge. Toutefois l'absentéisme s'aggrave avec l'ancienneté. Les cadres ont moins d'absence maladie que les autres collaborateurs ($p=0.009$) alors que leur niveau de santé n'est pas supérieur. On observe aussi le rôle du tabagisme sur l'absentéisme. Un plus haut degré de stress est associé à un taux supérieur d'absentéisme. Le quartile le plus stressé du personnel montre un taux d'absentéisme 80% supérieur par rapport au personnel au quartile le moins stressé. Les collaborateurs ayant eu une absence maladie présentent des scores moyens de santé physique et mentale très significativement ($p=0.000$) plus bas que ceux n'ayant pas eu d'absence maladie. Il en est de même pour les maladies physiques (maux de dos) et psychiques (dépression).

L'analyse multivariée permet d'identifier les principaux déterminants suivants de l'absentéisme. L'effet stress sur l'absentéisme passe fondamentalement par une affectation de la santé mentale. L'analyse multivariée ne conserve que trois déterminants de l'absentéisme : la santé physique, la santé mentale et la dépression. Les essais de régression logistique avec l'absentéisme (oui versus non) comme variable dépendante donnent exactement les mêmes résultats y compris la part de la variance expliquée ($r^2=0,17$).

2.7. Relation entre Stress, Santé et Attitudes Professionnelles

Le stress et la santé des collaborateurs affectent, au moins partiellement, aussi bien positivement que négativement leurs attitudes professionnelles.

Le sentiment de responsabilité par rapport à l'intégration sociale des usagers – pour le personnel en contact direct – est affecté chez les personnes avec davantage d'absence maladie (69,2% ; $p=0.018$).

Avec la présentation des résultats, l'analyse de ceux-ci et leur confrontation avec les hypothèses théoriques, nous terminons le troisième moment de notre recherche – celui de la vérification.

CHAPITRE IV – CONCLUSION

Afin de terminer l'exposé de notre rapport de recherche, il nous semble pertinent de rappeler tout le chemin que nous avons fait dès le moment où nous avons choisi le thème (décembre 2003) jusqu'à la conclusion de la recherche (septembre 2005).

Quelle que soit l'approche sociale que le chercheur se propose de réaliser, elle naît nécessairement d'une idée qui doit être mûrie en recourant à l'avis de personnes plus expérimentées et à une exploitation préalable du champ que nous voulons analyser. Cette démarche nous permet d'élaborer un projet de recherche où seront exprimés les premiers pas à donner et les lignes conductrices de toute la recherche. Il est évident que nous avons respecté ces principes, ce qui implique que le rapport que nous venons de présenter émerge du choix d'un thème, lequel nous a permis de formuler une question de départ que nous transcrivons ici : « Y a-t-il un rapport entre l'état de santé des travailleurs, notamment en ce qui concerne le stress perçu, et l'organisation du travail au sein des entreprises ? ». Cette question a fini par se constituer comme le premier maillon d'une chaîne et nous a conduit à tracer un ensemble d'objectifs, lesquels nous croyons avoir atteints. Malgré le fait, que tout au long de la recherche, nous avons eu quelques difficultés, notamment en ce qui concerne la délimitation du champ de recherche, vu qu'il est tellement vaste ; le choix des perspectives à analyser et à inclure dans le rapport de mémoire ; la sélection des données et leur présentation ; et finalement, le maintien de la cohérence de la présentation de chaque perspective et de chaque chapitre du rapport écrit. Mais ces difficultés, nous avons pu les surpasser à travers des conversations, formelles et informelles, que nous avons maintenues avec des experts liés au milieu en étude.

Ayant à la base notre projet de recherche, les reformulations que nous avons fait à celui-ci, la phase de préparation de la recherche et notre stage professionnel, ont donné corps à la problématique théorique et au modèle théorique d'analyse. Et vu que la question de fond de notre travail de recherche portait sur les aspects liés au travail et au stress perçu des travailleurs, nous avons décidé d'utiliser la perspective de Mintzberg pour analyser les caractéristiques de l'organisation en étude et les perspectives de Karasek et Siegrist pour évaluer le stress des travailleurs. Mais, nous avons eu toujours à l'esprit la préoccupation de ne pas perdre de vue toutes les autres perspectives, vu que selon notre point de vue, elles nous ont apportées des explications complémentaires à l'analyse de notre problème sociologique.

De ce fait, il est important de souligner que notre approche – surtout en ce qui concerne l'évaluation organisationnelle – s'est basée essentiellement sur les principaux paradigmes microsociologiques de la sociologie du travail et des organisations. Comme nous l'avons déjà dit, malgré le fait qu'on ait donné plus de visibilité à la contribution de Mintzberg, les autres perspectives présentées ont eu une importance capitale au niveau de l'encadrement de notre objet empirique. En effet, elles ont joué un rôle fondamental au niveau de la phase de rupture et de construction, dans le sens où elles nous ont aidé à donner corps à une problématique théorique. En plus, il nous semble que l'analyse des questions liées au travail ne peut être traitée qu'à partir d'une perspective évolutive.

La réalité sociale est en constante transformation. La réalité sociale liée au travail n'est pas une exception et les changements qu'on remarque aujourd'hui, ont certainement la marque d'un passé, qui les place dans un contexte déterminé et nous aide à mieux les comprendre. Si l'on concentre notre attention sur les approches classiques de l'organisation du travail, par exemple, nous pouvons dire avec certitude, que ces approches ont changé pour toujours la conception du

travail, les relations de travail, l'organisation du travail, les caractéristiques des organisations... . Il va de même pour les approches de l'École des relations Humaines, les théories de la motivation et du comportement, des dynamiques culturelles, des dynamiques du pouvoir. Ce fut donc, toute la problématique théorique et les modèles théoriques d'analyse qui nous ont aidé à rendre les hypothèses opérationnelles et ainsi à préparer le travail de terrain (récolte des données) et la phase de vérification.

Tout le travail de recherche, mais surtout les phases de récolte de données, analyse de celles-ci et de la vérification, ont eu un fort lien avec notre stage professionnel. De ce fait, nous situons la stratégie de recherche au niveau de la recherche-action, ce qui a impliqué l'utilisation de plusieurs techniques de récolte et d'analyse de données, comme par exemple, l'enquête par questionnaire, l'analyse de documents, les entretiens face à face... . Ce lien entre notre travail de mémoire et le stage professionnel, à notre avis, a eu un impact très positif en ce qui concerne non seulement le travail de recherche et d'analyse bibliographique, mais aussi tout le travail de terrain, vu que nous avons pu, d'un côté, travailler directement et avoir les avis des professionnels expérimentés ; d'un autre côté, d'avoir un contact privilégié avec le terrain. Ceci nous a permis d'élaborer un rapport de mémoire beaucoup plus cohérent, dans le sens où il nous a été plus facile d'établir un équilibre et une relation entre la partie théorique et la partie pratique du rapport. En plus, cette partie pratique est le résultat d'une expérience vécue, ce qui la rend encore plus fructueuse en termes d'apprentissage académique et professionnel.

Nous avons parlé plus haut de recherche-action. Normalement, cette stratégie de recherche amène à l'élaboration de recommandations, à la mise en pratique de celles-ci et à une évaluation de la mise en pratique. Au niveau du projet dans lequel nous avons participé, cela fut le cas. Mais, en ce qui concerne notre rapport de mémoire, nous n'allons pas faire référence aux recommandations. Et nous ne le faisons pas pour deux raisons fondamentales : premièrement, parce que nous n'avons pas établi comme objectif de notre mémoire, l'aboutissement à des recommandations. Deuxièmement, parce que nous considérons que les propositions d'améliorations qui ont été discutées dans les diverses séances de travail doivent rester confidentielles. Ces propositions, se cadrent dans un contexte déterminé (les réunions de travail et la réalité vécue par la Commission Paritaire et les travailleurs), ce qui implique qu'en les incluant dans notre mémoire, nous courons le risque de les déplacer de ce contexte et, de ce fait, de permettre des interprétations erronées. Ainsi, conscients de ne pas respecter un principe de la recherche-action, ce que nous allons faire c'est la présentation des principales conclusions de l'étude.

Un des objectifs spécifiques de notre mémoire était celui d'élaborer un bref historique des paradigmes liés à la sociologie du travail et des organisations. Par rapport à cet objectif, il nous semble avoir été atteint et que toute la partie d'encadrement théorique nous délie du besoin de tisser ici, d'autres considérations complémentaires. Par contre, il nous semble pertinent d'ajouter quelques précisions en ce qui concerne les autres objectifs que nous nous sommes fixés.

Nous avons déterminé qu'il était important d'analyser l'organisation et la dynamique de l'entreprise en étude. Cette démarche, nous l'avons accompli et, comme nous l'avons déjà dit à plusieurs reprises, elle a eu à la base, essentiellement, le cadre théorique de Mintzberg. De ce fait, l'entreprise en étude s'encadrerait dans un type de structure professionnelle, avec un total de 923 travailleurs, majoritairement de sexe féminin. L'âge moyen est de 42 ans et l'ancienneté moyenne est de 7 ans. Cette entreprise a comme mécanisme de coordination dominant, la standardisation des qualifications. Mais, vu que nous ne sommes pas devant un type idéal, que

les entreprises n'utilisent pas un seul type de mécanisme de coordinations et que l'entreprise en étude se trouvait en processus de restructuration, on trouve également la standardisation des procédures et des résultats. En outre, et faisant à nouveau appel à la théorie de Mintzberg, laquelle établit qu'il y a toujours un continuum au niveau des mécanismes de coordination, nous pouvons dire que l'entreprise en étude fait également usage de la supervision directe et de l'ajustement mutuel. Ces mécanismes de coordination sont transversaux à toute l'organisation et aident à résoudre les problèmes complexes de coordination du travail. Nous avons mentionné plus haut, que l'entreprise se trouvait en processus de restructuration, lequel se vérifie notamment au niveau de la redéfinition des fonctions hiérarchiques. Or, cette réalité a fait émerger des contradictions par rapport à la standardisation des qualifications, vu qu'il s'agit d'une organisation de type professionnel, ce qui implique que les professionnels n'ont pas besoin de supervision.

D'ailleurs, le centre opérationnel est la partie la plus importante de l'organisation. Dans l'organisation étudiée, le centre opérationnel est constitué par des professionnels qualifiés, qui ont un contact direct avec l'utilisateur. Ce premier contact détermine la première phase d'une chaîne de production qui se destine à la transformation des « inputs » (information et demandes sociales) en « outputs » (identifications des problèmes, prise en charge, résolution des problèmes et suivi). En termes de prestations, elles sont diversifiées et complexes, ce qui augmente le besoin de spécialisation, de formation, d'autonomie et de latitude de décision des professionnels. En ce qui concerne les autres composantes de base, elles assument, plus ou moins, les fonctions qui sont décrites en termes de type idéal. Ce qui nous semble pertinent de souligner, ce sont les relations qui s'établissent entre centre opérationnel et hiérarchie. Ceci n'est pas étonnant, car normalement, la hiérarchie est remise en cause dans ce type d'organisation. Aussi bien que les relations entre centre opérationnel et le sommet stratégique. Une fois de plus, nous sommes devant une caractéristique fondamentale des organisations professionnelles : les professionnels ont besoin de se sentir impliqués dans les choix stratégiques.

Par rapport aux paramètres de conception, nous trouvons une forte spécialisation du travail au niveau horizontal et faible au niveau vertical. La formation et la socialisation sont des paramètres très significatifs, même si aujourd'hui, nous vivons le problème de manque de vocation et si parfois les professionnels de l'organisation en étude, remettent en question la pertinence de la formation organisée par l'institution étudiée. Le regroupement des unités est fait par fonction il n'y a presque pas de systèmes de contrôle et de planification. L'interdépendance entre les différentes fonctions est faible. Par rapport à la localisation et l'intensité du pouvoir, en termes de type idéal, il serait décentralisé (prise de décision décentralisée horizontale et verticale), normalement il se situerait au niveau du centre opérationnel. Mais les professionnels de l'organisation étudiée ne le ressentent pas comme nous venons de le décrire et le sommet stratégique considère que nous sommes devant un type idéal. L'âge et la taille de l'organisation ne sont pas ressenties comme facteurs contraignants pour l'organisation. Le marché est complexe et instable, mais il n'y a pas d'hostilité, car l'organisation monopolise le marché.

Un autre objectif établi, c'était celui d'évaluer l'état de santé des travailleurs d'une entreprise. Nous avons également accompli cet objectif, étant arrivé aux conclusions suivantes. Le personnel de l'organisation en étude est assez fortement stressé et a une charge de travail assez élevée. Le soutien professionnel est légèrement inférieur à la moyenne cantonale et le soutien hiérarchique légèrement supérieur. Deux tiers des personnes ayant répondues, ont affirmé avoir du remplacer des collègues et cette réalité touche davantage les collaborateurs à temps plein.

En ce qui concerne le score moyen de stress perçu (23.9), il est fort élevé si on le compare avec la moyenne cantonale. Ce score est obtenu à partir de l'auto-estimation de cinq paramètres qui mesurent les dimensions suivantes : le niveau d'exigence physique et émotionnel, le niveau de frustration, l'insatisfaction des besoins personnels, l'incertitude par rapport à l'avenir et la perte du sens en raison des difficultés quotidiennes. Au niveau de l'organisation étudiée, les items qui semblent être les plus significatifs sont l'incertitude par rapport à l'avenir et la perte du sens au travail. En outre, nous pouvons dire que le stress perçu ne présente pas de différence selon le sexe et l'âge. L'ancienneté et la charge de travail sont associées davantage au stress.

Nous avons pu identifier d'autres pathologies comme les maladies pulmonaires, les cardiopathies, le diabète, l'hypertension artérielle, des affections ostéo-articulaires, les douleurs dorsolombaires et la dépression. La dépression est plus fréquente chez les femmes que chez les hommes. Nous avons également analysé, la consommation médicale et en termes de visites au médecin traitant, 24.7% des répondants ne le consultent pas une fois par an. Il faut souligner que l'enquête suisse de santé de 1997 arrivait à un résultat supérieur (40,9%).

La majorité du personnel de l'organisation étudiée, estime être en bonne santé. Mais, cette proportion diminue avec l'âge. Par rapport à la santé mentale, le score moyen est relativement bas (42.8). La santé physique est influencée par le stress, mais de manière moins significative que la santé mentale. Le stress augmente le risque de tabagisme et de consommation abusive d'alcool. Par contre, la consommation de cannabis semble être associée uniquement à une utilisation récréationnelle, vu qu'il n'y a pas de différence de score de santé mentale, santé physique, anxiété, dépressivité, stress et déterminants de stress entre consommateurs et non-consommateurs de cannabis. Concernant la consommation de médicaments psychotropes, la prévalence augmente avec l'âge et est associée à des scores significativement plus faibles de santé physique et mentale, ainsi que des scores plus élevés d'anxiété et de dépressivité.

Finalement, nous avons pu évaluer l'absentéisme dû à la maladie. Il est plus significatif chez les femmes que chez les hommes. Les femmes qui ont des enfants ne présentent pas un taux supérieur à celles qui n'en ont pas. L'absentéisme ne s'aggrave pas avec l'âge, par contre, il s'aggrave avec l'ancienneté. Les cadres ont moins d'absence maladie que les autres collaborateurs. Le stress et le tabagisme sont associés à des taux d'absentéisme plus élevés. En somme, les déterminants de l'absentéisme sont la santé physique, la santé mentale et la dépression.

Notre quatrième objectif, était celui d'établir un lien entre l'état de santé des travailleurs et les caractéristiques intrinsèques de l'organisation analysée. Comme nous l'avons montré, l'organisation que nous avons analysée, présentait un type de structure professionnel. Ce type de structure, en termes de type idéal, se réalise à partir du principe que ce qui mobilise l'organisation, c'est l'expertise et les valeurs des professionnels. Ceux-ci, à partir de leur formation, ont acquis des habiletés spécialisées et sont capables de justifier rationnellement leurs pratiques. Leur travail a comme but, l'amélioration du bien-être des usagers. Les professionnels font partie d'une communauté fondée sur la connaissance, la pratique et l'éthique.

Ce que nous venons de référer, fait émerger une dichotomie entre l'identification à l'organisation et l'identification à la profession. En outre, les conflits organisationnels naissent de la restriction d'autonomie et de la dégradation des valeurs et normes professionnelles. En ce qui concerne l'organisation que nous avons analysée, nous pouvons dire qu'elle consacre son activité à la production de services sociaux. Pour y parvenir, elle compte sur l'expertise de ses professionnels

qui possèdent des qualifications spécifiques. Ces qualifications sont acquises ou peuvent être acquises, au travers d'une formation externe faite dans les Ecoles de Service Social, laquelle permet l'intériorisation des problématiques théoriques et pratiques, aussi bien que des principes identitaires du métier. Ceci, va permettre aux professionnels de faire face aux changements de la réalité sociale et aux changements organisationnels. Mais va également donner lieu (comme nous a montré Claude Dubar) à la construction d'une « identité ou conscience catégorielle », laquelle met en évidence, que l'espace identitaire des travailleurs qui appartiennent à ce type identitaire est d'abord la profession au sens du métier qu'ils ont appris et non pas de l'entreprise. Or, si l'on ajoute à ceci le fait qu'il y ait une diminution de vocation, qu'on augmente la supervision et que la planification stratégique soit créée et imposée aux professionnels par le sommet stratégique, il nous semble évident que les conflits s'aggravent et que l'état de santé des travailleurs soit mis en danger.

Ainsi, pour résoudre les conflits, il faut faire appel à un autre type de formation, qui est celle faite au niveau du lieu de travail, par les cadres qui ont comme mission l'encadrement des opérationnels. Mais pour qu'il se vérifie vraiment l'accomplissement de la mission d'encadrement et non pas de simple supervision, il faut que la ligne hiérarchique soit composée par les cadres du métier, ce qui implique qu'ils puissent avoir des fonctions d'experts, de formation et qu'ils soient capables de partager les principes identitaires du métier et donc partager un langage commun avec les opérationnels. En plus, un autre aspect important sera accompli : le processus de socialisation, c'est-à-dire, l'intériorisation de la culture et des valeurs de l'organisation, ce qui conduit à la diminution de la distance entre le centre opérationnel et le sommet stratégique. Ce dernier, aura évidemment comme mission la planification stratégique – expliciter la mission et les valeurs de l'organisation ; analyser l'organisation dans son ensemble, identifier les enjeux et les scénarios ; définir une vision commune ; formuler les stratégies, les objectifs et les actions – mais tout ceci aura comme but fondamental la définition d'un langage commun, qui va permettre d'augmenter la communication entre les différentes parties de l'organisation, c'est-à-dire, d'augmenter l'interaction sociale au sein de l'organisation et de favoriser la gestion des conflits. Ceci conduira au renforcement de la culture et des valeurs de l'organisation, ce qui signifie l'émergence d'une identité partagée. Le centre opérationnel sera plus performant, parce que moins stressé et donc la production de service social sera optimisée. Finalement, ce qui est important dans ce type d'organisations, c'est la réconciliation des intérêts, ce qui implique qu'il y a un besoin accru de gestion et de prendre conscience que la stratégie de l'organisation n'a pas de sens et ne naît pas que de cette réconciliation d'intérêts.

Notre dernier objectif, était celui de souligner l'importance de la contribution de la sociologie au niveau de l'étude de ce genre de problématiques. Nous croyons que la construction de notre cadre théorique démontre bien l'accomplissement de cet objectif. Et nous permet également d'ouvrir un espace pour faire référence aux nouvelles contributions pour la connaissance. Nous avons mentionné le fait qu'un travail de recherche peut être comparé à n'importe quelle activité de production, ce qui implique qu'à partir d'une matière première, on obtient un produit final : une nouvelle théorie ou la réformation de la précédente. Nous ne pouvons pas dire que nous avons eu comme résultat une nouvelle théorie, ni même la réformation de la précédente. En effet, notre contribution pour la connaissance est faite par l'analyse critique d'un ensemble de théories, par la tentative de leur donner une articulation cohérente et ainsi monter leur opérationnalité à partir d'une application pratique. S'il y a une contribution, elle est représentée par la tentative de faire le mariage entre les théories sociologiques, les théories du management d'entreprise et les théories de prévention du bien-être des individus.

Comme nous l'avons dit lors de la présentation de notre projet de mémoire, les entreprises jouent un rôle économique très important. Leurs cultures, parfois, se basent essentiellement sur l'achèvement du profit, donc de productivité optimale. Or, cette réalité peut être contradictoire par rapport à la vision du travail comme une des composantes de la réalisation du lien social et en l'occurrence, génératrice de dysfonctionnements en termes d'état de santé des individus.

Ce que nous venons de dire, ne signifie pas que nous sommes partisans d'un changement radical de la culture des entreprises. Au contraire, nous considérons que la culture d'entreprise est un élément essentiel à la survie des entreprises, vu qu'elle condense l'histoire, les règles, les objectifs, la vision commune et les valeurs d'une organisation. Ainsi, il nous semble que ce qui est en discussions ici, c'est l'idée qu'il faut être attentif aux paramètres passibles de nuire à la santé des travailleurs. Autrement dit, ce que l'on doit rechercher, c'est peut être la chose la plus simple, mais en même temps la plus compliquée : l'équilibre parfait entre les buts et les attentes organisationnelles et les buts et les attentes des travailleurs. On dit simple parce que parfois, il suffit de changer un mécanisme de coordination ; le niveau de spécialisation du travail ; la charge de travail ; le soutien hiérarchique et/ou collégial l'intensité de la formation et de la socialisation ; les systèmes d'autorité... pour diminuer les effets néfastes de *la violence symbolique* de la culture de l'entreprise. Mais on a parlé aussi de tâche compliquée. Cette affirmation prétend souligner le fait que la prise de conscience de la nécessité de mettre en place les « petits changements » que nous venons de lister, ne tombe pas du ciel. En effet, elle a en sous-jacent une véritable connaissance des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de l'entreprise, y compris, évidemment, les besoins des collaborateurs. Or, connaître la structure et la dynamique d'une organisation est un travail complexe et long, lequel la plupart du temps n'assume pas une évaluation de l'ensemble de l'organisation, mais une évaluation départementalisée.

Un autre aspect que nous aimerions souligner dérive des deux premiers et il se rapporte au fait, que ce que nous venons de décrire, fait émerger la véritable contribution pour la connaissance de ce mémoire à deux niveaux : d'un côté, ayant à la base l'interdisciplinarité et en respectant les principes de l'économie et management de la santé, nous avons essayé d'apporter un autre regard à un vaste champ d'investigation qu'est le domaine de la santé, c'est-à-dire, nous aimerions que notre travail de mémoire puisse contribuer à la prise de conscience que la maîtrise des coûts de la santé peut se faire à d'autres niveaux que l'organisation des institutions sanitaires. De l'autre côté, nous aimerions faire passer le message que les entreprises ont un rôle important à jouer en ce qui concerne la maîtrise des dits coûts de la santé. Il serait donc envisageable que les entreprises commencent à donner une forte contribution à la mise en place de la prévention primaire et secondaire du stress des travailleurs. En le faisant, il est fort probable que la productivité augmente et que le taux d'absentéisme diminue, ce qui conduira à de grands bénéfices économiques pour les entreprises et pour la population en générale.

Pour finaliser ce chapitre des conclusions, nous aimerions laisser quelques pistes, pour donner de l'espace à d'autres analyses de notre objet d'étude. Lors de la réalisation de notre mémoire, nous n'avons utilisé que les paradigmes microsociologiques. Mais, nous avons vu que les syndicats, les organisations d'entrepreneurs, l'Etat... en tant qu'acteurs sociaux, ont eux aussi un rôle important à jouer en ce qui concerne l'évaluation et la maîtrise de ces problèmes. De ce fait, il serait envisageable d'entreprendre une étude en partant de la perspective macro. En retournant au niveau micro d'analyse, nous aimerions souligner que nous avons listé tout au long de notre mémoire d'importantes théories qui peuvent être pertinentes pour l'évaluation de cette problématique, comme par exemple, centrer l'analyse au niveau des questions de répartition de

pouvoir au sein des organisations, au niveau des relations informelles, lesquelles nous semblent devenir de plus en plus significatives pour les développements de carrière ou au niveau des théories de la motivation/satisfaction des travailleurs.

Finalement, un autre champ d'analyse que nous aimerions suggérer, c'est celui de l'étude de l'organisation du travail et de la santé physique et psychique des travailleurs au niveau de l'introduction et gestion des projets dans les entreprises. Pour des raisons pratiques et de temps de réalisation du mémoire, nous n'avons pas pu concentrer notre attention sur ce domaine. Mais il nous semble pertinent surtout si l'on part de l'hypothèse que le stress des travailleurs est passible d'augmenter, étant donnée l'augmentation du degré d'incertitude, la pression, l'augmentation de la charge de travail, les changements de rôle, les attentes des travailleurs, les délais d'accomplissement du projet, les objectifs, les enjeux.... Ce qui serait intéressant, ce serait de produire un travail de recherche en partant de l'évaluation des scores de stress d'un groupe de travailleurs qui travaillent dans une « situation normale » et de les comparer avec une évaluation du score de stress durant et après la collaboration de ce même groupe de travailleurs en « situation d'introduction et gestion de projet ».

Avec cette dernière proposition d'analyse de notre objet d'étude, nous concluons notre mémoire. Nous avons dit, tout au début de ce rapport, que notre travail ne serait qu'un des chemins possibles pour analyser notre objet d'étude. D'ailleurs, nous venons de présenter d'autres chemins possibles. A la fin de notre parcours de recherche, c'est avec plaisir que nous pouvons dire que ce travail nous a beaucoup enrichi : soit du point de vue humain, dû aux contacts que nous avons eus ; soit en tant que chercheurs, dû au temps, à l'attention et aux soins que nous avons consacrés au traitement du thème. Mais, nous sentons une sensation de vide, car nous sommes conscients qu'il y avait encore beaucoup à dire. Il est fort probable, que nous n'avons fait qu'ouvrir une seule porte et que d'autres portes se trouvent encore fermées, vu que la conclusion fondamentale à laquelle nous sommes arrivés, c'est que le champ que nous avons commencé à analyser est très riche et que par rapport à notre question de départ, pour l'instant, nous donnons une réponse positive, c'est-à-dire : oui, il y a un lien entre le stress perçu des travailleurs et l'organisation du travail au sein des entreprises, même s'il n'est pas direct. Mais, cette réponse est passible de changer, car la connaissance a toujours un caractère provisoire. En sociologie, il y a un espace de visibilité, un espace ouvert, où il est possible de construire des interrelations constantes. Ce que nous espérons, c'est d'avoir réussi à contribuer au remplissage d'une partie de cet espace.

CHAPITRE V – BIBLIOGRAPHIE CONSULTEE

ALMEIDA, João Ferreira de, PINTO, José Madureira, *A investigação nas Ciências Sociais*, Ed. Presença, 5a Edição, Lisboa, 1995.

ALMEIDA, João Ferreira de, *Introdução à Sociologia*, Universidade Aberta, Lisboa, 1995.

BONNAFOS, Géraldine de, « Automatisation et nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie automobile », in. *Formation-emploi*, n. 8, octobre-décembre, 1984, pp.5.

BRUNETTO, Virginia A., PAPART, Jean-Pierre, *Stress at work – Review*, proposed for publication to the International Journal of Public Health, *Actions en Santé Publique – Geneva*.

CORIAT, Benjamin, *L'atelier et le Chronomètre*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 1979.

CORIAT, Benjamin, *L'atelier et le Robot – Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Collection Choix-Essais, Christian Bourgois Editeur, Paris, 1990.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, *L'acteur et le Système – les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Collection « points politique », 1981.

DRUCKER, Peter F. *Managing in Turbulent Times*, Harper Business, 1985.

DUBAR, Claude, *La Socialisation – Construction des Identités Sociales et Professionnelles*, Collection U, Armand Colin, 3^{ème} Edition, Paris, 2000.

DUBAR, Claude, ENGRAND, Sylvie, « Formation continue et dynamique des identités professionnelles », in *Formation –Emploi*, n.34, 1991, pp.87-100.

FERNANDES, Antonio Teixeira, *Os Fenómenos Politicos – Sociologia do Poder*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 2a edição, Porto, 1998.

FREIRE, João, *Sociologia do Trabalho : uma Introdução*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, Porto, 1993.

GALBRAITH, Jay R., *Designing Organisations – an executive briefing on strategy, structure and process*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1994.

GODIN, Isabelle, KITTEL, France, « Differential Economic Stability and psychosocial Stress at Work : Associations With Psychosomatic Complaints and Absenteeism », *Social Science & Medicine* 58 (2004) pp. 1543-1553.

KOUKOULAKI, Theoni, « La prévention du stress au travail en Europe : aperçu des activités syndicales – obstacles et stratégies », *BTS, Newsletter*, n. 19-20, septembre 2002, pp. 4-19. In *Support du Cours de Politiques Sociales et Politiques de la santé*, DESS en Economie et Management de la Santé, année scolaire 2004-2005.

LOPES, Albino, RETO, Luís, « Cultura de empresa – Moda metáfora ou paradigma ? », in Revista de Gestão, Lisboa, Gabinete de Estudos e Gestão do ISCTE, dezembro 1988, n. II e III, pp. 25-37.

LOPES, Sérgio, « Burocracia, prospecção de un conceito », Análise Social, Lisboa, ISE, Vol. X, 1973, pp.51-78.

MATTI, Lukas, secteur accidents OFAS, « Mieux Coordonner la Prévention », sécurité sociale CHSS 4/2003, pp. 227-231. In Support du Cours de Politiques Sociales et Politiques de la santé, DESS en Economie et Management de la Santé, année scolaire 2004-2005.

MINTZBERG, Henry, ESTRUTURA E DINÂMICA DAS ORGANIZACÕES, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1999.

MINTZBERG, Henry, LE MANAGEMENT Voyage au Centre des Organisations, Les éditions d'organisation, Paris, 1990.

PAPART, Jean-Pierre, *De la culture d'entreprise à la souffrance au travail*, article accepté par la revue *Economique et Sociale*, mars 2004.

PAPART, Jean-Pierre, « Workstress and Smoking – Cross-sectional Findings from Geneva Study », *Actions en santé Publique*.

PIKHART, Hynek, BOBAK, Martin, PAJAK, Andrzej, MALYUTINA, Sofia, KUBINOVA, Ruzena, TOPOR, Roman, SEBAKOVA, Helena, NIKITIN, Yuri, MARMOT, Michael, « Psychosocial Factors at Work and Depression in Three Countries of Central and Eastern Europe », *Social Science & medicine*, 58 (2004) pp. 1475-1482.

PROBST, Gilbert J. B. ; GOMEZ, Peter, « Pour une approche réticulaire interactive du management – Une méthode globale de résolution des problèmes complexes », in *L'Information* no. 89, Banque Populaire Suisse, pp. 2-60. In, support du cours « Systèmes d'information des organisations – SIO » Professeur Silvio Munari, Inforgé – HEC Université de Lausanne, semestre d'hiver, 2004-2005.

ROBEY, Daniel, *Designing Organisations*, third edition, Irwin, Boston, 1991.

SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, s/lieu, 1987.

SAINSAULIEU, Renaud, *L'Identité au Travail, Références*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} Edition, Paris, 1988.

SECO, « Les Coûts du Stress en Suisse – Etat de la question, 12 septembre 2000, pp.2-15. In Support du Cours de Politiques Sociales et Politiques de la santé, DESS en Economie et Management de la Santé, année scolaire 2004-2005.

SIEGRIST, Johannes, STARKE, Dagmar, CHANDOLA, Tarani, GODIN, Isabelle, MARMOT, Michael, NIEDHAMMER, Isabelle, PETER, Richard, « The measurement of effort-reward imbalance at work : European Comparisons », *Social Science & Medicine* 58 (2004) 1483-1499.

Supports des Cours de Sociologie des Organisations et Sociologie Industrielle et du travail, Faculté de Lettres de l'Université de Porto, Année Académique 1999/2000.

Support du cours de politiques sociales et politiques de la santé, DESS Economie et management de la Santé, année scolaire 2004-2005.

TROMPENAARS, Fons « Como Gerir na Aldeia Global » in Revista Executive Digest, n.34, Agosto 97, pp.42-46.

VASSE, R. M., NIJHUIS, F. J. N., KOK, G., « Associations between work stress, alcohol consumption and sickness absence », Addiction (1998) 93 (29, pp.231-241.

CHAPITRE VI – ANNEXES

Annexe I – Guide des Entretiens Face à Face

Observations :

Nous avons utilisé la technique d'entretien de manière à confirmer ou infirmer quelques hypothèses, par rapport à l'analyse de la structure et dynamique de l'organisation étudiée.

Les entretiens ont été faits à quelques représentants de la Commission Paritaire qui était constituée par 8 personnes. Nous avons interviewé 4 personnes (2 représentants de la direction, 2 représentants du personnel). Le critère de sélection des personnes à interviewer a été la disponibilité de chacun.

L'un des entretiens a été fait par téléphone. Chaque interview a duré environ une heure, nous n'avons pas enregistré les conversations, mais nous avons pris des notes et à partir de celles-ci, nous avons élaboré des rapports qui ont été l'objet d'une analyse de contenu.

Nous n'allons pas inclure ces rapports dans notre mémoire, dû au principe de confidentialité et de protection des données.

GUIDE D'ENTRETIEN

I. ADMINISTRATION/DIRECTION – RÔLE ET FONCTIONS

La Responsabilité Globale de l'Organisation

La planification stratégique

Expliciter la mission et les valeurs

Analyser l'organisation dans son ensemble

Identifier les enjeux et les scénarios

Définir une vision commune

Formuler stratégies, objectifs et actions

Le type de mécanisme de coordination

Supervision directe ? Pourquoi ?

A-t-il un autre type de mécanisme de coordination à ce niveau de l'organisation ?

Avantages et désavantages

La gestion des conditions de frontière (Gestion des relations avec l'extérieur).

L'organisation et l'Etat

L'organisation et la réalité sociale

L'organisation et les usagers

L'organisation et les autres organisations de prestation de service sociale

Le pouvoir et la distribution du pouvoir

Système d'autorité formelle – centralisation/décentralisation

Système d'autorité informelle

Système de communication

Les facteurs de contingence

L'âge

La taille

Les différentes fonctions de l'organisation (ASOC ; ARA ; Etablissements et services centraux)

Le flux de communication entre chaque fonction

Avantages/inconvénients de la division par fonctions

- Le Système technique

II. LA LIGNE HIERARCHIQUE – RÔLE ET FONCTIONS

La fonction de liaison

La ligne hiérarchique et le sommet stratégique

La ligne hiérarchique et le centre opérationnel

La fonction d'encadrement

Motiver

Former

Orienter et gérer

La fonction de supervision

Le besoin de supervision – Pourquoi

Qui doit superviser – Expert (Cadres du métier)

III. LE CENTRE OPERATIONNEL – RÔLE ET FONCTIONS

La production de services sociaux

La spécialisation du travail (Horizontale/verticale)

Avantages/ désavantages

Le travail en équipe

Avantages /désavantages

La charge de travail

Comment diminuer les inconvénients

Le turnover

La standardisation des qualifications

La Formation des Ecoles de service sociale

La Formation dans le Lieu de travail (Qui et Comment)

La standardisation des processus

Avantages/désavantages

La standardisation des résultats

Avantages /désavantages

Contrôle de Qualité ou diminution d'autonomie

- La socialisation des professionnels

Les professionnels et le besoin d'autonomie

Les professionnels et les rapports hiérarchiques

Les professionnels et les rapports avec la direction

Les professionnels et les usagers

Les contraintes à l'exercice de la profession

La réalité sociale

Le politique

La formation

L'identité professionnelle

Les changements internes et externes

L'organisation du travail

Les caractéristiques internes de l'organisation

LES CONFLITS

Pourquoi y a-t-il des conflits

Type de conflits

Entre qui

Comment les gérer

LA COMMUNICATION

L'importance de la communication

Qui communique

Comment communique

Quoi Communique

LA CULTURE DE L'ORGANISATION

Qui la définit

Comment la faire partager par l'ensemble des collaborateurs

L'identité culturelle au sein de l'organisation

Avantages/désavantages

La partage d'objectifs communs

La partage d'une vision commune